



PREMIER MINISTRE

SECRETARIAT GENERAL

**MAITRISE D'OUVRAGE
DE BAGRE (MOB)**

Burkina Faso
Unité-Progress-Justice

	INERA PROJET SYNGENTA	
---	--	---

**ETUDE DIAGNOSTIQUE DES ORGANISATIONS DES
PRODUCTEURS DE RIZ DE LA PLAINE DE BAGRE ET
PROPOSITIONS D' ACTIONS D' AMELIORATION**



RAPPORT DEFINITIF

Z. Etienne KABORE
Ing. Agronome/ Sociologue

Décembre 2011

SOMMAIRE

Synthèse des mesures et actions prioritaires pour l'amélioration du fonctionnement des Organisations des Producteurs du Riz..... 4

I.	CONTEXTE ET JUSTIFICATION.....	6
II.	OBJECTIFS, RÉSULTATS ATTENDUS ET METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC.....	8
II.1	. Objectif global	8
II.2	Objectifs spécifiques	8
II.3	Résultats attendus.....	8
II.4	Méthodologie du diagnostic	9
III.	SYNTHESE DES RESULTATS.....	9
III.1.	Caractéristiques des organisations sur la plaine de Bagré	9
III.1.1	La typologie des organisations.....	9
III.1.2	Le membership.....	12
III.2	La situation organisationnelle des structures de la plaine	12
III.2.1	Les Assemblées Générales (AG)	13
III.2.2	Le conseil de gestion (CG)/Bureau exécutif.....	14
III.2.3	Le comité de contrôle	14
III.2.4	Analyse/commentaire du fonctionnement	14
III.3	Les potentialités en terres.....	15
III.4	Les principales spéculations exploitées :.....	15
III.5	La Formation et l'éducation des membres des coopératives	15
III.5.1	Etats des formations conduites et reçues par les coopératives	15
III.5.2	Analyse/commentaire des résultats liés à la formation.....	16
III.6	Les activités économiques conduites	17
III.7	Le Partenariat.....	19
III.8	Les infrastructures et équipements des organisations	22
III.9	La gestion comptable et financière au sein des organisations	22
III.10	Synthèse des forces et faiblesses des organisations	27
IV.	ANALYSE CRITIQUE ET COMMENTAIRES GENERAUX SUR LES RESULTATS.....	30
IV.1	La Gestion administrative.....	30
IV.2	La Gestion financière	31
IV.3	Le Leadership	32
IV.4	La prise en compte du genre.....	32

IV.5	L'inter coopération.....	33
IV.6	L'appui conseil de la MOB	34
IV.7	Au plan organisationnel.....	34
IV.8	Au plan technique	36
IV.8.1	Approvisionnement.....	36
IV.8.2	Commercialisation	36
IV.8.3	Au plan économique et financier	36
IV.8.4	Au plan des ressources humaines et le développement du partenariat.....	37
V.	AXES STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT ET DES PERFORMANCES DES ORGANISATIONS	38
	CONCLUSION.....	40

Synthèse des mesures et actions prioritaires pour l'amélioration du fonctionnement des Organisations des Producteurs du Riz

N°	MESURE / ACTION PRIORITAIRE	JUSTIFICATION
1.	Réalisation des audits financiers	Déceler les irrégularités de gestions et identifier les auteurs de détournement des fonds des organisations et poursuivre pour le recouvrement des sommes
2.	Mise en œuvre d'une stratégie de recouvrement des sommes détournées	Mettre fin à l'impunité observée jusqu'ici par rapport aux détournements des fonds des organisations
3.	Conduite d'une vaste campagne d'alphabétisation des responsables et des membres de ces organisations.	Réduire la rétention de l'information et élargir les compétences des membres
4.	Renforcement des capacités des responsables sur les thèmes principaux suivants : (i) les fondamentaux de la vie coopérative, (ii) la planification opérationnelle des activités, (iii) les techniques d'animation des organisations, (iv) les techniques de négociation achat/vente, (v) les éléments de la contractualisation, (vi) le plaidoyer lobbying, (vii) le compte d'exploitation et le bilan, (viii) les aspects techniques.	Ces éléments sont fondamentaux pour une bonne organisation horizontale et permettent d'asseoir les bases d'une bonne gestion de l'organisation et du partenariat
5.	Appui à l'élaboration des outils simplifiés de gestion	L'absence des outils simples de gestion administrative (adoption des règlements intérieur, des différents registres, programme d'activité), comptable et financière (les neufs livrets) est l'une des grandes faiblesses constatées
6.	Recensement des parcelles à problème et mise en œuvre des alternatives	Les parcelles non dominées ou soumises à des risques permanents d'inondation doivent être identifiées et des solutions appropriées doivent être apportées
7.	Délivrance de titres d'occupation appropriés des parcelles d'habitation et d'exploitation	Contribuer à faciliter l'accès aux services financiers
8.	Appui à la mise en place d'un dispositif d'approvisionnement en intrants	L'accompagnement de Bagrépôle est nécessaire pour la résolution de ce problème crucial
9.	Appui pour la mise en marché collective des productions	Améliorer le pouvoir de négociation des organisations
10.	Renforcement de la qualité de l'appui conseil aux producteurs par Bagrépôle	Mettre fin aux critiques sur la qualité des services offerts par Bagrépôle aux producteurs
11.	Analyse approfondie sur l'accompagnement des producteurs pour l'accès aux intrants, au labour, à la commercialisation et aux autres	Améliorer la qualité et l'accessibilité des services rendus par Bagrépôle

	services à travers la formule de « Kit » à proposer aux producteurs. Pour ce faire, il faudra élaborer des comptes d'exploitation pour avoir des éléments de discussion dans ce sens	
12.	Restructuration des groupements sur la base des regroupements par affinité	Améliorer la participation et le sentiment d'appartenance des membres aux organisations
13.	relecture des statuts et règlements intérieurs	Améliorer la gouvernance des OP
14.	Création, au niveau de l'Union, d'une cellule technique chargée du contrôle de gestion et du renforcement des capacités de contrôle des OP de base	Renforcer la qualité du service rendu par l'union aux groupements
15.	L'appui pour le recrutement d'un gestionnaire pour chaque groupement	Assainir la gestion au sein des organisations par le recrutement de gestionnaire pour chaque organisation. La prise en charge du gestionnaire serait faite de la façon suivante : ➤ Première année : 100% par Bagrépôle (contribution de Fasbagré) ➤ Deuxième année : 75% Bagrépôle et 25% par l'organisation car après les résultats positifs de la première année, le groupement est motivé à participer à la prise en charges; ➤ Troisième année : 50 % Bagrépôle et 50% par l'organisation ; ➤ Quatrième année, 25 % Bagrépôle et 75% par l'organisation ➤ Cinquième année, 00 % Bagrépôle et 100% par l'organisation
16.	Elaboration de plan d'actions pour chaque OP et rechercher le financement pour la mise en œuvre (FASBagré)	Redynamiser les organisations des producteurs

I. CONTEXTE ET JUSTIFICATION

Le secteur agricole, malgré une forte vulnérabilité et instabilité du taux de croissance interannuel, fortement tributaire des conditions pluviométriques et de la dégradation accélérée des ressources naturelles, reste le pilier de la croissance économique du Burkina Faso.

En effet, l'agriculture burkinabé, malgré les importantes ressources/potentialités du pays et les efforts fournis jusqu'ici, n'est pas en mesure de satisfaire la demande alimentaire de la population, encore moins d'assurer une sécurité alimentaire durable. Au cours de ces dix dernières années, la contribution du secteur agricole, à la croissance économique, est passée de 6,8%, en 2001, à 5,42% en 2007 (PISA 2007).

Pour palier à cette situation, l'Etat a entrepris des actions fortes en matière de maîtrise de l'eau. Ainsi, de nombreux ouvrages de mobilisation de l'eau et des aménagements de terres ont été réalisés depuis les années 1970, dont le barrage hydro-agricole de Bagré en 1992 avec pour mission première de contribuer à la sécurité alimentaire au Burkina.

Afin de consolider davantage cette vision, le Gouvernement a élaboré et adopté la stratégie de développement de l'agriculture irriguée comme moyen de réduire l'influence négative des aléas climatiques et sécuriser un temps soit peu les productions agricoles.

En cohérence avec cette option, le Gouvernement a adopté une politique nationale sectorielle rizicole et a entrepris d'améliorer la gouvernance des organismes publics et des structures des producteurs, en charge de la gestion de la mise en valeur des grands aménagements dont la maîtrise d'ouvrage de Bagré.

L'irrigation connaît dès lors, un développement exponentiel, avec l'instauration progressive d'une prise de conscience, permettant aujourd'hui de faire face aux déficits céréaliers à travers le développement de la filière rizicole, qui contribue de façon significative à la création de richesse pour l'économie nationale.

L'exploitation de ces périmètres aménagés a été jusqu'ici mise en œuvre essentiellement par des exploitants familiaux. Ces exploitants mettent en place des organisations qui deviennent l'interface entre les producteurs et les autres acteurs.

C'est donc dire la performance des périmètres aménagés est forte tributaire le bon fonctionnement et du dynamisme de ces structures.

Sur la plaine hydro-agricole de Bagré, la Maîtrise d'Ouvrage de Bagré (MOB) aujourd'hui Bagrépôle, chargée de la mise en œuvre des aménagements a donc œuvré la mise en place de 16 groupements de producteurs du riz qui se sont regroupés en une union.

Aujourd'hui, le Gouvernement a retenu la zone Bagré comme le premier pôle de croissance du pays.

Pour réaliser les ambitions du pôle de croissance, Bagrépôle (ancienne MOB) et ses principaux partenaires que sont les organisations des exploitants doivent améliorer leur gouvernance.

C'est dans cette dynamique d'ensemble que la fondation SYNGENTA à travers le Centre du riz pour l'Afrique a octroyé à l' Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles (INERA) une subvention en vue de la réalisation d'activités entrant dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité des chaînes de valeurs riz en Afrique de l'Ouest. Les activités du projet sont exécutées conjointement par l'INERA et la Maîtrise d'Ouvrage de Bagré (MOB) sur le site de Bagré en partenariat avec les acteurs de la filière, notamment l'Union des Groupements des Producteurs de Riz de Bagré (UGPRB). Les activités portent sur les points suivants:

- Renforcement des Capacités des producteurs pour l'utilisation de bonnes pratiques agricoles,
- Gestion de la qualité en post récolte,
- Etude de cas pour améliorer le système de commercialisation,
- Evaluation du potentiel d'extrapolation au-delà de Bagré.

Dans le cadre de l'exécution de ce projet, il est prévu une étude diagnostique aux fins d'identifier les contraintes organisationnelles et de fonctionnement des groupements de producteurs de Bagré. Ce document qui restitue les résultats de cette étude est structuré comme suite :

- Le rappel des objectifs et les résultats attendus du diagnostic;
- La méthodologie adoptée ;
- L'état des lieux de l'organisation des producteurs, qui comporte :
 - un aperçu des caractéristiques de ces organisations (membership, potentialités et systèmes de production, etc.);
 - un diagnostic du fonctionnement et de la gestion des activités (état des différentes spéculations végétales concernées, évolution de la production, les organes et leur fonctionnement ...);
 - les forces et les faiblesses
 - une analyse critique des résultats obtenus
- Les options d'axes stratégiques pour améliorer la situation des organisations sur la plaine;
- La conclusion.

II. OBJECTIFS, RÉSULTATS ATTENDUS ET METHODOLOGIE DU DIAGNOSTIC

II.1. Objectif global

L'objectif global du diagnostic est d'identifier les contraintes organisationnelles et de fonctionnement des groupements en vue de proposer des axes d'amélioration de la productivité et de la production dans la plaine rizicole de Bagré à travers une meilleure gouvernance au sein des groupements.

II.2 Objectifs spécifiques

De façon spécifique, l'étude vise à :

- Réaliser un diagnostic permettant de faire l'état des lieux des groupements existants sur la plaine, d'en évaluer le niveau de structuration et d'opérationnalité ainsi que leur niveau de représentativité;
- Etablir la situation du membership et de l'occupation des parcelles au niveau des 16 organisations de base et de leur union ;
- Etablir la situation des crédits (intrants et redevance eau) et du respect des engagements au niveau des membres et des OP ;
- Identifier les principaux dysfonctionnements ;
- Rechercher des alternatives de solutions aux problèmes identifiés ;
- redynamiser et/ou réorganiser les groupements et l'union.

II.3 Résultats attendus

Les principaux résultats attendus sont les suivants :

- la situation de référence des organisations est connue ;
- les producteurs et leur parcelle sont identifiées ;
- La situation des crédits au niveau de chacune des OP est établie;
- Les principaux dysfonctionnements des groupements sont identifiés ;
- Les résultats du diagnostic de chaque organisation sont restitués à ses membres ;

- Des alternatives de solutions aux problèmes sont identifiées avec les producteurs et les engagements des différentes parties prenantes ;
- les organisations (groupements, coopératives) sont redynamisées et/ou réorganisées.

II.4 Méthodologie du diagnostic

La méthodologie de travail adoptée a été participative et s'est déroulée en trois phases principales, à savoir :

- la phase préparatoire au cours de laquelle une harmonisation des points de vue du sur la conduite du diagnostic, la méthodologie de travail et les outils de collecte des données a été faite ;
- la phase de planification des rencontres et d'investigation;
- la phase de rédaction du rapport de synthèse du diagnostic.

Certains périmètres et des infrastructures d'irrigation de la plaine ont pu être visités, des interviews semi-structurées en groupe et en individuel ont été effectués.

Au-delà de la faible disponibilité de la majorité des acteurs sur le terrain (services techniques, responsables des organisations...), l'indisponibilité des documents de gestions des organisations et ceux liés aux passations de service en particulier, l'indisponibilité de certains anciens dirigeants de ces organisations et les avis quelques fois contradictoires, ont constitué quelques limites dans la collecte des données du diagnostic. Le grand nombre des acteurs identifiés et l'organisation de groupes d'acteurs pour certains échanges ont constitué les solutions palliatives à ces limites.

III. SYNTHÈSE DES RESULTATS

III.1. Caractéristiques des organisations sur la plaine de Bagré

III.1.1 La typologie des organisations

La Maîtrise d'ouvrage de Bagré ; créée en 1986 est à l'origine de l'installation des groupements sur la plaine rizicole où on dénombre 76 organisations de base réparties selon les filières suivantes :

Tableau n°1 : Répartition des organisations par filière

N	Filière	Nombre d'organisations
1.	Fruits et légumes	13
2.	Céréales	17
3.	Bétail et viande	14
4.	Halieutique	04
5.	Petit commerce	26
6.	Autres	02
	TOTAL	76

Selon le genre, la situation est la suivante :

OPA masculines : 32

OPA féminines : 30

OPA mixtes : 14

Ces OPA se regroupent dans les organisations faîtières suivantes :

Tableau n°2 : les organisations faîtières de la plaine

N	Nom de l'Union	Nombre d'OPA membres	Date et n de récépissé de reconnaissance
1.	Union des Groupements de producteurs de riz	16	2006/07/MATDS/PBLG/HC/TNK DU 20 Avril 2006
2.	Union des Maraîchers de Bagré	07	En cours
3.	Union Départementale des Pêcheurs de Bagré « SINGAWOUSSOUNA »	04	2011/05/MATDS/RCES/PBLG/HC/TNK du 08/09/2011
4.	Union Départementale des Femmes Transformatrices du Poisson « WEND TOIN »	06	2011/05/MATDS/RCES/PBLG/HC/TNK du 17/02/2011
5.	Union des Groupements des Femmes Etuveuses du Riz de Bagré « CONANNET »	15	
	TOTAL	48	

Tous les groupements des producteurs de riz des rives gauche et droite ont vu progressivement le jour à la suite des aménagements de la plaine rizicole. Ainsi les producteurs ont été installés en village et chaque village devrait constituer un groupement avec pour activité principale la production (céréale). Les 16 groupements de producteurs de riz correspondent donc aux 16 villages érigés sur la plaine répartis en rive gauche (6 villages) et en rive droite (10 villages). Les effectifs par groupement se présentent selon les tableaux ci-dessous :

Tableau n°3 : Situation OPR de la rive droite

Villages	Effectifs à la création	Effectifs actuels			Véritables exploitants	Superficie totale (ha)	Superficie par exploitant (ha)
		h	f	t			
V1	20	123	1	124	111	107	0,75 à 1
V2	98	124	1	125	109	125	0,75 à 1
V3	103	98	4	102	95	84	0,75 à 0,90
V4	97	95	2	97	81	100	0,71 à 1
V5	38	94	6	100	96	100	0,50 à 1
V6	100	96	4	100	95	100	1
V7	100	97	3	100	96	100	1
V8	40	118	9	127	127	127	1
V9	100	91	9	100	98	100	1
V10	50	46	4	50	35	50	1
Total RD	746	982	43	1025	943	993	

Tableau n°4 : Situation OPR de la rive gauche

Villages	Effectifs à la création	Effectifs actuels			Véritables exploitants	Superficie totale (ha)	Superficie par exploitant (ha)
		H	F	T			
V1A	101	98	3	101	99	100 ,220	0,80 à 1
V1B	140	132	8	140	127	133 ,990	0,80 à 1
V2	102	98	4	102	102	95 ,510	0,80 à 1
V3	126	100	6	126	123	97 ,080	0,60 à 1
V4	123	118	5	123	101	101 ,820	
V5	99	97	2	99	93	100 ,020	
Total RG	671	643	28	671	645	628,640	

Tableau n°5 : Situation des Groupements féminins de la rive droite

	Villages	Nom du groupement	Effectifs à la création	Effectifs actuels	Activités menées	Observ.
1.	V1A Dirlakou	Zems-taaba	67	40	Petit commerce	
2.	V1 a Dirlakou	Wendwaoga	14	20	Transformation riz	
3.	Dirlakou	Wendpanga	08	11	Transformation riz	
4.	V1B Dirlakou	Nongtaaba	24	40	Transformation riz	
5.	V1B Dirlakou	Wumtaaba	30	20	Petit commerce	
6.	V1B Dirlakou	Songtaaba	22	22	Maraichage	
7.	V2 Dirlakou	Sougrinooma	17	17	Transformation riz	
8.	V2 Dirlakou	Teeltaaba	22	22	Petit commerce	
9.	V5 Dirlakou	Bang yam	20	20	Transformation riz	
10.	V5Dirlakou	Sougrinooma	25	16	Petit commerce	
11.	V4 Walgalghin	Dakapa	42	39	Petit commerce	
12.	V4 Walgalghin	Korzékoula	11	11	Transformation riz	
13.	V5 Darsalam	Nongtaaba	100		Transformation riz	
			402	325		

Les 16 OPR à leur création totalisaient **1417** et les 13 groupements féminins de Bagré regroupaient **402** soit au total **1819** membres à leur création. Actuellement, ces organisations regroupent **2021** membres dont 396 Femmes

Au niveau des OPR, sur les 1696 membres actuels, 1588 membres sont véritablement exploitants soit 93,6%

III.1.2 Le membership

On constate que depuis leur création, les effectifs ont évolué dans la majeure partie des groupements, surtout en rive droite. Les évolutions les plus importantes se retrouvent au niveau des villages V1 qui a multiplié son effectif initial par 6 et les villages V5 et V8 qui ont multiplié chacun son effectif à la création par 3. Cette multiplication d'effectif si elle n'a pas été maîtrisée pourrait créer des problèmes de cohésion au sein du groupement.

Les raisons de l'évolution pourraient être dues à l'augmentation des superficies aménagées entraînant de nouvelles adhésions ;

On constate aussi que le nombre de femmes membres des groupements producteurs de riz est très réduit à 19,6% des exploitants. Les conditions utilisées dans l'attribution des parcelles dont la plus dominante était celle d'être chef de ménage pourrait expliquer en partie les effectifs réduits des femmes. Les femmes sont cependant très actives dans les périmètres et jouent un grand rôle dans la transformation des produits agricoles, en témoigne la renommée de l'organisation des étuveuses de riz de Bagré qui va au-delà de la plaine.

III.2 La situation organisationnelle des structures de la plaine

Pour l'ensemble des 16 groupements et de l'Union des Groupements de producteurs de riz, les organes existants sont essentiellement les assemblées générales, les conseils de gestion qui sont

assimilés à des bureaux exécutifs et les comités de contrôles. L'existence d'autres organes tels que les commissions spécialisées sont créées en fonction des besoins spécifiques de la structure.

III.2.1 Les Assemblées Générales (AG)

Elles constituent les instances suprêmes décisionnelles des organisations. Dans les statuts et règlements intérieurs des groupements de l'Union des Groupements de producteurs de riz et de l'Union des étuveuses du riz de Bagré, il est prévu deux (2) AG en moyenne par campagne et ces dispositions ne contredisent pas celles de la loi 014. Ces Assemblées générales se tiennent effectivement en début et en fin de campagne. Toutefois aucune de ces organisations n'a pu présenter à la mission, des procès verbaux desquels il ressortirait l'ordre du jour, les décisions prises et la liste des participants. Ceci constitue une insuffisance majeure dans la gestion administrative des groupements. Au regard de cette situation, il n'a pas été possible à la mission d'analyser le taux de participation des membres aux assemblées générales.

Toutefois, la rencontre avec les groupements et l'union permet d'avoir les indications suivantes sur la participation aux assemblées générales :

Tableau n°6 : Participation aux assemblées générales

Villages	Tenue AG	Nombre Membres	Taux de participation (%)	Existence de PV	Taux d'alphabétisation Bureaux exécutifs
V1	2 fois par campagne	124	50 – 60	Non prouvée	0,24%
V2	2 fois par campagne	125		“	0,16%
V3	3 fois par campagne	102	7 – 12	“	0,24%
V4	3 fois par campagne	97	25 – 30	“	0,88%
V5	2 fois par campagne	100		“	0,05%
V6	2 fois par campagne	100	50 – 60	“	0,16%
V7	1 fois par campagne	100	50 – 60	“	0,16%
V8	2 fois par campagne	127	65 – 100	“	0,16%
V9	En cas de besoin	100	20 – 30	“	0,24%
V10	En cas de besoin	50		“	0,16%
V1B RG	En cas de besoin	140	30 – 60	“	22%
V2B RG	En cas de besoin	102	30 – 70	“	39%
V4B RG	En cas de besoin		12 – 17	“	11%

Les PV tenant lieu sont essentiellement ceux des AG de renouvellement. Ils ne mentionnent que la date, l'objet et la liste des membres.

Nonobstant l'absence des PV, il ressort des sondages que dans certains villages, les membres ne s'investissent pas pour la tenue des AG soit parce qu'ils n'y voient point d'intérêt ou alors parce qu'ils ne logent pas le village et sont de ce fait éloignés du siège du groupement où se tiennent les assemblées générales ou enfin, parce que la parcelle qu'on leur a octroyée est petite (0,5ha). Cela ne leur permet pas de subvenir à leur besoin et les oblige à acquérir des parcelles un peu

éloignées de leurs lieux de résidence. Cet éloignement les empêche de s'investir dans les activités du groupement. ***De toutes ces causes, le désintérêt vis-à-vis du groupement dû à l'impunité dont jouissent les auteurs de malversations dans la gestion comptable et financière semble être la plus dominante. Toute amélioration donc de la participation à vie du groupement passe par la fin de l'impunité dans la mauvaise gestion.***

III.2.2 Le conseil de gestion (CG)/Bureau exécutif

Le conseil de gestion (pour l'union) et le Bureau exécutif (pour les groupements) est l'organe d'exécution du groupement. Les membres du conseil de gestion ont le statut d'administrateurs. Il est composé de 6 à 9, membres. La majorité des membres des CG des organisations sont à leur 1^{er} mandat du fait des renouvellements récents entrepris par les groupements avec l'appui de la MOB. Malheureusement, les différents renouvellements ne sont pas suivis de passation en bonne et due forme entre les bureaux entrant et les bureaux sortant, d'où le manque de documents administratifs et financiers au niveau de ces organisations. En effet, les nouveaux bureaux affirment que certains documents sont toujours avec les anciens bureaux. Ce qui expliquerait en partie la non disponibilité des documents constatée. Cette situation est quasi générale pour les 16 Groupements et l'Union des producteurs du riz. Au sein des différents groupements, il ressort des tensions entre les Conseils de Gestion sortant et entrant. Cette mésentente a pour conséquence le mauvais fonctionnement des groupements. ***Le faible niveau d'instruction des membres du conseil de gestion et des bureaux exécutifs ne leur permet pas de jouer leurs rôles d'administrateurs des groupements et il conviendrait d'entreprendre une vaste campagne d'alphabétisation de ces responsables et de renforcer leurs capacités dans tous les aspects de la vie coopérative.***

III.2.3 Le comité de contrôle

Le Comité de Contrôle est l'organe de contrôle interne permanent du groupement. Il peut effectuer tout contrôle nécessaire au niveau de la gestion administrative et financière et informer le Conseil de Gestion et l'AG de toute irrégularité constatée. Lors du renouvellement des différents bureaux des groupements, les comités de contrôle ont été aussi renouvelés. Malheureusement aucun PV ou tout autre document rendant compte des activités de ces comités n'existe.

III.2.4 Analyse/commentaire du fonctionnement

D'une manière générale, le fonctionnement des organes dans la majorité des groupements de base est compromis par la désaffection des membres, conséquence logique de la mauvaise gestion et des détournements restés chaque fois impunis.

Leurs membres ne trouvent aucun intérêt à participer au fonctionnement d'organisations qui ne leurs sont d'aucune utilité (pas de services fournis aux membres).

De ce fait la situation d'ensemble des groupements est caractérisée par :

- Le manque de participation des membres aux prises de décision et de restitutions des résultats aux conseils de gestion et à l'assemblée générale ;
- L'absence de contrôle interne due aux choix « stratégiques » inappropriés, des membres (choix d'analphabètes) des comités de contrôle ;
- des élections complaisantes basées sur des critères subjectifs et non de compétence ;
- le manque d'application des textes et règlements intérieurs des organisations ;
- Apathie des membres désabusés par la mauvaise gestion et l'inutilité de leurs organisations pour eux

III.3 Les potentialités en terres

Les campagnes analysées sont la campagne sèche 2011-2012, celle humide de 2012 et celle sèche de 2012. Dans la majeure partie des périmètres, l'intensité de l'activité agricole est la même aussi bien en saison pluvieuse qu'en saison sèche. En effet, la totalité de la superficie aménagée est emblavée à chaque campagne. On constate tout de même des écarts importants entre la campagne sèche et celle humide.

Ces terres sont officiellement exploitées par les exploitants attributaires. Les informations faisant état de location ou des pratiques de métayage ont pu être vérifiées par les investigations, car certains responsables mêmes des groupements, reconnaissent avoir loué des parcelles à d'autres exploitants et disposeraient même des superficies allant à plus de 5ha par ce biais de ce procédé. ***Certaines parcelles présentent de réels problèmes de domination et d'autres par contre sont soumises au risque permanent d'inondation. L'un dans l'autre, il faudrait que des décisions soient prises pour éviter les angoisses permanentes aux producteurs.***

III.4 Les principales spéculations exploitées :

Les principales activités conduites par les groupements sont constituées pour l'essentiel de la production de céréales (riz, maïs), de légumes (oignons, tomates, chou, pomme de terre, etc.). La campagne pluviale est exclusivement réservée au riz. Comme le riz, les légumes sont également produits en campagne sèche de même que le maïs depuis quelques années.

III.5 La Formation et l'éducation des membres des coopératives

III.5.1 Etats des formations conduites et reçues par les coopératives

Les membres des organisations de la plaine et surtout les OPR ont bénéficié de formations dans les domaines suivants :

- GIPD et GIC
- Production de plants en pépinière
- Technique de production du riz
- Entretien des décortiqueuses
- Gestion organisationnelle et administrative des OP
- Gestion comptable et financière
- Politique et loi portant régime foncier

Ils ont, en outre effectué des voyages d'échanges au Sourou, Bobo-Dioulasso et Mali sur les thèmes suivants :

A cours du deuxième trimestre de l'année 2012, dans le cadre de la mise en œuvre du Projet Pôle de Croissance de Bagré à travers le volet FASBagé, deux dossiers de formation ont été validés au profit de sept cent (700) producteurs.

Les thèmes de formation portent sur :

- Gestion des infrastructures et de l'eau : s'approprier les cahiers de charge ;
- Les techniques de production du riz irrigué ;
- Accès et gestion des crédits ;
- Développement des capacités entrepreneuriales en milieu agricole et rural.

Il est de l'intérêt des groupements de fournir à leurs membres les connaissances nécessaires de manière à améliorer leur technicité et leur sociabilité. Dès lors, l'éducation, la formation et l'information doivent être assurées au sein du groupement.

A ce titre le diagnostic s'est penché sur les formations conduites et/ou reçues par les 16 groupements de base et leur union. Au titre des formations initiées et organisées, il ressort des investigations, qu'aucune organisation n'a initié des actions dans ce sens. Néanmoins, toutes ont bénéficié des appuis en renforcement de capacités techniques. Ces formations ont trait à la gestion administrative, financière et comptable, aux techniques de production et de transformation, à la négociation et au plaidoyer.

Les informations collectées ont porté sur les thèmes traités, l'année de réalisation, l'effectif et la nature des bénéficiaires, la langue de travail et la durée de chaque formation.

Il ressort du dépouillement que les thèmes dispensés sont variés et portent sur :

- Les techniques de production ;
- La fertilisation (compostage, placement profond de l'urée) ;
- La négociation et le plaidoyer ;
- La gestion foncière ;
- La gestion administrative et financière d'une coopérative ;
- La gestion des infrastructures et de l'eau (entretien du périmètre) ;

III.5.2 Analyse/commentaire des résultats liés à la formation

Au regard du mauvais fonctionnement de la plupart des organisations, l'on peut affirmer que les acquis des différentes formations et actions d'appui conseil ne sont pas suffisamment réinvestis par les bénéficiaires dans la gestion administrative et financières de leurs organisations :

Le niveau de connaissance des textes et leur application est aussi faible mais cette faiblesse peut aussi être liée à la désaffection générale créée par la mauvaise gestion et les détournements impunis qui ont « enlevé aux groupements toute leur utilité » et par conséquent tout intérêt d'en être membre.

La connaissance des principes coopératifs est très faible au niveau des membres et faible au niveau des responsables des OP malgré quelques formations reçues.

Dans tous les groupements, il est ressorti qu'il n'y a pas de programme de formation et d'éducation conçu et exécuté au profit des membres sur l'initiative des coopérateurs. Toutes les formations reçues ont été réalisées par des partenaires.

Toute formation n'a d'intérêt qu'à travers ses effets et impacts qui se traduisent sous forme de réinvestissement des acquis ou de changements de comportements observables. En cela les différentes vérifications et entretiens réalisés ont permis de relever la persistance de lacunes à divers niveaux. Les constats établis montrent que les restitutions n'ont pas été systématiques. S'agissant des outils de gestion (registre des membres, cahier des visiteurs, carnet de membre, programme d'activités, compte rendu de réunion, rapport, cahier de caisse, cahier de banque, cahier de stocks, compte d'exploitation générale etc.) on a constaté la non disponibilité de tout ou d'une partie de ces documents.

Quand ils existent, ils ne sont pas bien tenus (registre de membres ne comportant pas les informations essentielles (dates d'adhésion, démission/exclusion, libération de la part sociale, etc.), PV de réunions et d'AG non signés et annexés de liste de présence).

Par rapport aux principes sur lesquels repose le groupement, des échanges effectués, il est apparu qu'ils ne sont pas tous connus. Les principes qui sont connus ne sont pas également maîtrisés. Il s'agit de l'adhésion volontaire et ouverte à tous et du pouvoir démocratique exercé par tous.

Dans le cadre des rencontres, conduites par le Directeur Général de la MOB, visant à établir une saine communication entre la MOB et les organisations professionnelles de producteurs en vue d'une part de partager leurs difficultés et attentes et d'autre part de les outiller afin qu'ils soient aptes à jouer pleinement leur rôle en tant que acteurs de premier plan, dans le processus de mise en œuvre du PPCB, les préoccupations soulevées par les organisations des producteurs sont pratiquement identiques et concernent pour l'essentiel, *le renforcement de leurs capacités à travers notamment des formations, des campagnes d'alphabétisation et des voyages d'études. Les préoccupations spécifiques à l'élevage touchent l'accès des éleveurs aux sous-produits agro-industriels (SPAI), la conservation et la transformation du lait, l'aménagement des zones pastorales et l'amélioration des conditions de vie (forages, écoles, etc..).*

Ces premières rencontres ont déjà permis de s'accorder pour l'élaboration de plans de formations vue de l'organisation prochaine de séances de formations au profit des organisations professionnelles concernées.

III.6 Les activités économiques conduites

Les principales activités menées par les organisations de Bagré sont

- La production du riz au niveau des OPR
- La transformation du riz par étuvage et décorticage pour les groupements féminins regroupés au sein de l'Union des étuveuses
- Le maraichage et les fruits

En somme, les principales activités conduites par les organisations de la plaine sont constituées pour l'essentiel de la production de céréales (riz, maïs) et de cultures maraichères et fruitières (oignons, tomates, chou, bananes...). Les services attendus sont ceux liés à l'approvisionnement et à la commercialisation.

Cependant, la principale préoccupation partagée par l'ensemble des membres reste l'acquisition des intrants. Ces besoins ne sont pas entièrement couverts par les groupements, ce qui démontre que dans l'ensemble, ces fonctions ne sont pas bien remplies.

Tableau n°7 : Situation des approvisionnements en intrants de quelques groupements

Villages	Fonds de roulement initial	Situation FDR	Situation approvisionnement	Observations
V1			Approvisionnement assuré à raison de 7 sacs par membres	Remboursement en nature (riz)
V2				Absent à la rencontre
V3	25 000 000	Fonds est érodé	Pas d'approvisionnement	Perspective de contacter un crédit pour assurer l'approvisionnement
V4		8 000 000	Approvisionnement assuré mais pas en 2011	Le fonds de roulement a été renouvelé en 2008 par la MTT
V8			A assuré l'approvisionnement pendant deux avec un opérateur privé	Problème du fonds de garantie (19000 francs par coopérateur) déposé à la caisse en 2007 dans le cadre de la collaboration avec LWRR
V9			Assure l'approvisionnement par la collecte de cotisation de certains membres	
V10			Problème d'eau	
V1B RG			Approvisionnement assuré à raison de 7 sacs par membres	Le bureau actuel a développé des initiatives qui ont permis d'engranger 3 165 000
V2B RG		9000 000	Approvisionnement assuré à raison de 7 sacs par membres	
V4B RG	37 000 000	15 000	Pas d'approvisionnement	La mauvaise gestion de l'ancien a provoqué la colère des membres

Au plan économique la situation est caractérisée :

- par une bonne maîtrise technique de l'activité, mais sapée par les difficultés d'équipement et d'accès aux intrants ;
- une très faible capacité d'autofinancement et de recherche de financement extérieur dû surtout au manque de crédibilité causé par la mauvaise gestion du partenariat ;

- l'incapacité de la plupart des groupements à accéder aux crédits, due à l'érosion des fonds de roulement initiaux par les détournements des responsables et les impayés au niveau des membres ;
- l'absence de programme d'activités, de contrats de commercialisation collective et de bilans financiers ;
- Faible participation aux activités communautaires pour entretien canaux.

Il convient de souligner qu'au niveau de la commercialisation de certains produits tels que le riz, les difficultés se sont amoindries. En effet, depuis 2008, des contrats de production/achat sont signés avec la SONAGESS. Toutefois il est reproché à ce partenaire de pratiquer des prix relativement bas.

Au regard des atouts (appui-accompagnement constant, eau et terres) et grâce à l'expérience acquise, les techniques culturales devraient être maîtrisées selon les producteurs. Cependant des difficultés subsistent. Elles sont principalement liées au faible niveau d'autofinancement des activités. Les groupements font recours aux emprunts et aux subventions pour financer leurs activités. Le rôle et l'importance du capital social n'étant pas bien perçus. On a pu relever qu'au niveau des emprunts des retards ont engendré des pénalités compromettant la santé financière des groupements.

Dans un groupement, la planification constitue la base de l'ensemble de la gestion, car c'est à partir de cette fonction que le gestionnaire pourra organiser, diriger, et contrôler efficacement le fonctionnement du groupement. A la lumière des investigations, il est apparu que les groupements ne travaillent pas sur la base d'un programme d'activités car la planification ne pas encore partie de la culture des groupements de Bagré.

III.7 Le Partenariat

Les principaux partenaires des organisations des producteurs de la plaine aménagée de Bagré sont les suivants :

➤ RMG

La MOB conduit en partenariat avec Sahel Farming et ce depuis la saison sèche 2011, un projet de contractualisation de la production et de la commercialisation du riz paddy. Le projet a pour objectif de faciliter l'accès des producteurs aux facteurs de production et d'assurer dès le démarrage de chaque campagne agricole, un prix d'achat garanti du riz.

D'une manière générale, la première campagne se déroule normalement et l'engouement était grand à la campagne humide 2012. Malheureusement, la gestion du contrat en fin de campagne a été très dure de part et d'autre. En effet, les producteurs estiment que le contrat a manqué de clarté dans ces parties essentielles comme le détail des éléments du coût du crédit (préfinancement : labour et hersage, semences, l'engrais, les produits de traitement...). En outre ils relèvent que le rendement de 6tonnes/ha retenu systématiquement pour toutes les parcelles n'est pas réaliste et reprochent à RMG le coût élevé du crédit qui de 450 000 FCFA par exploitant, le non respect des termes du contrat, notamment l'absence de labour pour toutes les parcelles et l'approvisionnement tardif en intrants. Conséquemment, ils n'ont pas pu honorer le

paiement intégral du crédit. Ce pour quoi RMG leur reproche leur mauvaise foi et une volonté délibérée de ne pas honorer le contrat. Entre ces deux partenaires se trouve la MOB (Bagrépôle) qui certainement une part de responsabilité puisque l'appui conseil des exploitants l'incombe.

Quelques fois dans les interventions des producteurs et de RMG, on relève un discrédit jeté sur la MOB qui nécessite qui en tire toutes les leçons nécessaire dans son rôle d'interface entre les producteurs et d'autres intervenants sur la plaine hydro-agricole.

Dans tous les cas, le rapport d'exécution du protocole est sans ambages sur les responsabilités des uns et des autres.

- la fondation SYNGENTA au niveau de l'appui à la production

La MOB met en œuvre depuis le 1^{er} avril 2012, en partenariat avec l'INERA, un projet d'appui à l'amélioration de la compétitivité des chaînes de valeurs du riz en Afrique de l'Ouest notamment au Burkina, au Mali et au Sénégal et ce, avec l'appui technique et financier de la Fondation Syngenta pour une Agriculture Durable. Le principe d'un « proof concept » a été arrêté pour la campagne 2011-2012, qui est une année test couvrant la période du 1^{er} Avril 2011 au 31 Mars 2012.

La Fondation cherche à éprouver des mécanismes d'intervention capables d'assurer une augmentation de la production à travers l'amélioration de la productivité selon les systèmes rizicoles et l'augmentation de la compétitivité de la chaîne de valeur du riz local vis-à-vis du riz importé. La première phase étant jugée concluante, une seconde phase a démarré et devrait permettre de capitaliser et de valoriser les expériences acquises. Cette expérience est saluée de part et d'autres.

- L'ONG « Tiers monde » intervient au niveau de la transformation avec l'union des étuveuses
- La SONAGESS et d'autres opérateurs interviennent dans la commercialisation et le décorticage du riz.

La mauvaise gestion des partenariats précédents à l'image de celui avec la **LWR (Luthurian World Relief)**, compromet la capacité de négociation de partenariat des responsables des organisations. En effet ce partenaire a eu une expérience de crédit dont le dénouement n'a pas été satisfaisant.

- Les groupements ont des relations avec les structures étatiques (DPAH, DRAH, INERA), les projets, les ONG, les institutions financières pour le financement de leurs activités. Elles ont aussi bénéficié des mêmes partenaires, diverses formations et appuis.

Les résultats du diagnostic des organisations membres de l'Union des producteurs du riz de Bagré, permettent d'apprécier les acquis ainsi que les insuffisances relevées aux différents niveaux de collaboration.

Au titre des acquis, on retiendra :

- ***Au niveau des Organisations et secteur privé marchand***

Les relations avec le secteur privé (commerçants, exportateur, fournisseurs d'intrants) sont plus ou moins une réalité, en témoignent les relations de commercialisation qui existent entre la SONAGESS, les groupements et les étuveuses.

En effet des groupements producteurs de riz ont un contrat de collaboration avec la SONAGESS pour la commercialisation du riz. Ces contrats garantissent l'enlèvement d'une partie de la production de riz par la SONAGESS.

Le partenariat avec certains groupements a souffert de la mauvaise gestion financière. Le non respect des règles élémentaires de gestion ainsi que l'absence de transparence ont constitué des motifs de fléchissement du partenariat .

Peu d'organisations ont des relations soutenues avec le privé dans le cadre de l'approvisionnement de leurs membres en intrants ou la commercialisation des produits.

Toutefois, la contrainte majeure et régulièrement constatée pour faire évoluer ces relations est l'accès au financement de l'activité agricole et du commerce des produits.

➤ ***Au niveau du partenariat entre les Organisations et services agricoles publics :***

Les membres des groupements ont bénéficié de nombreuses formations techniques qui ont contribué à améliorer leur niveau de maîtrise des activités de production. La relation avec l'Etat se concrétise aussi par la relation entre les producteurs et les services agricoles qui relèvent encore du secteur public, comme la recherche et la vulgarisation. Certaines OP sont associées à la mise en place du nouveau système de vulgarisation et de conseil agricole à travers les champs écoles par exemple.

➤ ***L'inter coopération et les relations entre les coopératives et la Chambre Régionale d'Agriculture***

Sur le plan de la collaboration interne, à savoir entre groupements de la plaine, la recherche de partenariat semble avoir été moins entreprenante car le constat fait ressortir la situation suivante :

- Même si les membres connaissent l'existence de l'Union, peu d'entre eux maîtrisent réellement la place et les missions de cette faîtière dans leur environnement organisationnel ;
- L'Union des groupements de producteurs de riz de Bagré est affiliée à l'Union nationale des Producteurs du Riz (UNPR). Toutefois, ces affiliations ne sont pas perçues par les coopératives qui ne reçoivent pratiquement pas de services rendus ;
- En ce qui concerne les relations entre les groupements et les démembrements de la Chambre Régionale d'Agriculture (CRA), un commentaire particulier mérite d'être fait. En effet, dans tous les entretiens, il n'a été aucunement fait cas de la CRA. Quelques soient les raisons qui expliquent cette situation, il faudrait impliquer la CRA dans les activités des groupements surtout dans l'information et l'appui conseil.

D'une manière générale, dans le développement du partenariat, l'insuffisance de communication et l'absence de cadre de concertation entre partenaires ont été des sources d'incompréhension et des limites objectives du partenariat. A ce niveau, les membres des groupements relèvent l'insuffisance d'appui et surtout les improvisations qui limitent la mobilisation des producteurs au cours des rencontres organisées par leurs partenaires. En outre, il se dégage que les organisations rencontrées ne sont pas suffisamment outillées pour négocier, tisser elles-mêmes des liens de partenariat avec l'extérieur, afin d'assurer leurs

activités (subventions, crédit, commercialisation, etc.). Cette insuffisance ne peut qu'engendrer une collaboration déséquilibrée. Enfin, il est dans l'intérêt de la MOB (Bagrépôle) d'être très regardant des conditions de partenariat où elle accepte jouer le rôle d'interface. Et d'ailleurs, il serait plus que souhaitable que Bagrépôle joue à fond son rôle de mise en relation d'appui accompagnement des producteurs sans chercher à prendre les devants des partenariats. Cela participerait à une rapide responsabilisation des organisations et une plus grande harmonie dans les relations Bagrépôle/producteurs.

III.8 Les infrastructures et équipements des organisations

Les infrastructures sont gérées collectivement par les responsables des groupements au niveau des villages et des unions pour les infrastructures de celles-là

Tableau n°8 : La typologie des équipements des groupements

Villages	magasins	Aires de séchage	Batteuses	Décortiqueuse	Forages	Bascules	Autre ⁽¹⁾
V1	1	1		1	2	2	
V2	1	1	1	1	2	1	
V3	1	1	1	1	2	1	
V4	1	1	1	1	2	2	
V5	1	1	2	1	2	2	
V6	1	1	6	1	2	1	
V7	1	1	1	1	2	1	
V8	1	1	2	1	2	1	
V9	1	1	1	1	2	1	
V10	1	1	1	1	2	1	
S/Total RD	10	10	16	10	20	13	
V1A	1	1	1	1	2		2
V1B	1		1	1	2		
V2	2	3	1	2			3
V3	1						
V4	1			1	2		1
V5	1			1	2		1

⁽¹⁾ Riziculteur, tamiseur, motoculteur, groupe électrogène, vanneuse

Les équipements et infrastructures sont collectifs (affectés par village) et à quelque variance prêt, les organisations disposent des mêmes équipements et infrastructures.

Malheureusement, toutes ces infrastructures et ces équipements sont mal entretenus et sous exploités, voire délaissés. Cette situation doit fortement évoluer car la valorisation des infrastructures et des équipements des groupements participe à l'amélioration de la situation financière. En outre la bonne tenue et gestion de ce patrimoine permettrait aux groupements de disposer des garanties lui permettant d'accéder aux crédits.

III.9 La gestion comptable et financière au sein des organisations

Dans le domaine de la gestion comptable et financière, presque aucun groupement n'a à son niveau les documents comptables qui permettent d'analyser la situation financière de l'organisation. Tous les documents comptables seraient au niveau des bureaux sortant qui, quasiment dans tous les groupements gardent documents par devers eux. En effet, il n'y a quasiment pas de passation de service entre élus entrant et sortant. Dans la réalité des faits, certains groupements ne disposent pas du tout de documents de gestions.

Par ailleurs, il ressort que la quasi-totalité des groupements ne disposent pas d'information sur leur capital social. En effet la part sociale qui est la contribution du membre à l'édification de l'œuvre commune et dont la totalité constitue le capital social n'est pas connu des groupements. Or les contributions (parts sociales) constituent la première source de financement du groupement. Leur souscription et libération par les membres témoignent de leur engagement à coopérer. De l'examen du système de financement des organisations, l'absence de (contributions) parts sociales libérées pour constituer le capital social entraînent le recours systématique au crédit.

Un aspect très important pour les groupements reste le paiement des redevances eau ou les taxes d'aménagement.

Il n'existe malheureusement pas de document au niveau des groupements qui permet de ressortir avec exactitude le montant réelle des impayés de redevances eau d'où les multiples contestations de la situation des arriérées dressée par la MOB.

Tableau n°9 : La situation du paiement des redevances, à la date du 30 septembre 2012 pour la rive Gauche est la suivante :

Tableau n°9 : SITUATION AU 30/09/2012 DE RECOUVREMENT DES REDEVANCES HYDRO AGRICOLES (PERIODE DE 2009 A 2012) RIVE GAUCHE

VILLAGE	EFFECTIF	SOMME A	ANNEE 2009		ANNEE 2010		ANNEE 2011		ANNEE 2012 (C S)		TOTAL			
		RECOUVREE PAR AN	SOMME RECOUVREE	TAUX DE RECOUVRT	SOMME RECOUVREE	TAUX DE RECOUVRT	SOMME RECOUVREE	TAUX DE RECOUVRT	SOMME RECOUVREE	TAUX DE RECOUVRT	SOMME A RECOUVRER	SOMME RECOUVREE	RESTE A RECOUVRER	TAUX DE RECOUVRT
V 1 A	101	2 525 000	1 362 500	53,96	1 162 500	46,04	705 000	27,92	162 500	12,87	8 837 500	3 392 500	5 445 000	38,39
V 1 B	139	3 475 000	1 050 000	30,22	712 500	20,50	1 362 500	39,21	125 000	7,19	12 162 500	3 250 000	8 912 500	26,72
V 2	102	2 550 000	2 550 000	100,00	2 425 000	95,10	2 212 500	86,76	200 000	15,69	8 925 000	7 387 500	1 537 500	82,77
V 3	98	2 450 000	1 950 000	79,59	1 587 500	64,80	1 500 000	61,22	25 000	2,04	8 575 000	5 062 500	3 512 500	59,04
V 4	100	2 500 000	1 200 000	48,00	1 017 500	40,70	202 500	8,10	50 000	4,00	8 750 000	2 470 000	6 280 000	28,23
V 5	100	2 500 000	1 312 500	52,50	887 500	35,50	480 000	19,20	137 500	11,00	8 750 000	2 817 500	5 932 500	32,20
TOTAUX	600	16 000 000	9 425 000	58,91	7 792 500	48,70	6 462 500	40,39	700 000	8,75	56 000 000	24 380 000	31 620 000	43,54

Tableau n°10 : SITUATION AU 30/09/2012 DE RECOUVREMENT DES REDEVANCES HYDRO AGRICOLES (PERIODE DE 2009 A 2012) RIVE DROITE

VILLAGE	EFFECTIF	SOMME A RECOUVREE PAR AN	ANNEE 2009		ANNEE 2010		ANNEE 2011		ANNEE 2012 (C S)		TOTAL			
			SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME A	SOMME	RESTE A	TAUX DE
			RECOUVREE	RECOUVRT	RECOUVREE	RECOUVRT	RECOUVREE	RECOUVRT	RECOUVREE	RECOUVRT	RECOUVRER	RECOUVREE	RECOUVRER	RECOUVRT
V 1	124	3 100 000	2 875 000	92,74	2 425 000	78,23	1 537 500	49,60	-	0%	10 850 000	6 837 500	4 012 500	63,02
V 2	124	3 100 000	1 887 500	60,89	1 440 000	46,45	650 000	20,97	75 000	4,84	10 850 000	4 052 500	6 797 500	37,35
V 3	102	2 550 000	1 487 500	58,33	1 060 000	41,57	375 000	14,71	87 500	6,86	8 925 000	3 010 000	5 915 000	33,73
V 4	96	2 400 000	1 512 500	63,02	950 000	39,58	462 500	19,27	100 000	8,33	8 400 000	3 025 000	5 375 000	36,01
V 5	100	2 500 000	1 902 500	76,10	1 275 000	51,00	462 500	18,50	75 000	6,00	8 750 000	3 715 000	5 035 000	42,46
V 6	100	2 500 000	1 850 000	74,00	1 212 500	48,50	420 000	16,80	37 500	3,00	8 750 000	3 520 000	5 230 000	40,23
V 7	100	2 500 000	1 012 500	40,50	912 500	36,50	150 000	6,00	37 500	3,00	8 750 000	2 112 500	6 637 500	24,14
V 8	127	3 175 000	2 225 000	70,08	2 022 500	63,70	720 000	22,68	125 000	7,87	11 112 500	5 092 500	6 020 000	45,83
V 9	100	2 500 000	1 341 250	53,65	1 345 250	53,81	682 750	27,31	55 500	4,44	8 750 000	3 424 750	5 325 250	39,14
V 10	50	1 250 000	641 250	51,30	775 000	62,00	475 000	38,00	325 000	52,00	4 375 000	2 216 250	2 158 750	50,66
TOTAUX	1023	25 575 000	16 735 000	65,43	13 417 750	52,46	5 935 250	23,21	918 000	7,18	89 512 500	37 006 000	52 506 500	41,34

Tableau n°11 : SITUATION SYNTHETIQUE

RIVE	EFFECTIF	SOMME A RECOURRER PAR AN	ANNEE 2009		ANNEE 2010		ANNEE 2011		ANNEE 2012 (C S)		TOTAL			
			SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME	TAUX DE	SOMME A	SOMME	RESTE A	TAUX DE
			RECOURREE	RECOURT	RECOURREE	RECOURT	RECOURREE	RECOURT	RECOURREE	RECOURT	RECOURRER	RECOURREE	RECOURRER	RECOURT
DROITE	1023	25 575 000	16 735 000	65,43	13 417 750	52,46	5 935 250	23,21	918 000	7,18	89 512 500	37 006 000	52 506 500	41,34
GAUCHE	600	16 000 000	9 425 000	58,91	7 792 500	48,70	6 462 500	40,39	700 000	8,75	56 000 000	24 380 000	31 620 000	43,54
TOTAUX	1 623	41 575 000	26 160 000	62,17	21 210 250	50,55	12 397 750	31,75	1 618 000	7,96	145 512 500	61 386 000	84 126 500	42,18

Sur un total de 145 512 500 FCFA à recouvrer sur la période considérée, 61 386 000 sont recouverts, soit un taux de recouvrement de 42,18%

Les tableaux ci-dessus montrent une baisse significative du recouvrement de la redevance de 2009 à 2012.

L'année 2009 correspond au début des renouvellements des instances sans passation de service. En fait les membres des groupements que les responsables des bureaux de l'époque en connivence avec certains agents de la MOB ont détourné l'argent versé pour les redevances. Aussi pour les années qui suivent en guise de représailles à ces détournements, les membres ne veulent plus payer les redevances par le biais des bureaux. Pour corriger cette situation, la MOB devait elle-même aller sur le terrain pour la récupération ou attendre que les producteurs viennent eux-mêmes dans les bureaux de la MOB pour payer. Le résultat est ce qu'on connaît : une chute du recouvrement de 62,17 % en 2009 à 50,55 % en 2010 puis à 31,75 % en 2011 selon le tableau n°8.

L'enseignement qu'il convient de tirer est qu'il faut que Bagrépôle change sa stratégie de recouvrement en se déplaçant sur le terrain et à la bonne date c'est-à-dire au moment des pesées et commercialisation et accepter le paiement en nature, c'est-à-dire en riz paddy. Chaque versement donne systématiquement droit à un reçu pour éviter les contestations souvent bien justifiées.

III.10 Synthèse des forces et faiblesses des organisations

Tableau n°12 :Tableau synoptique des forces et faiblesses

Domaine	Forces	Faiblesses/Difficultés	Solutions	Opportunités	Menaces
1. Environnement juridique et institutionnel	- Existence de politique nationale, de plan d'actions et de programmes d'Investissement du secteur agricole et de la filière riz ; - Le soutien de l'Etat aux initiatives de promotion de la filière riz. - Existence de dispositif d'encadrement.	-Insuffisance de connaissances sur les dispositions de la loi règlementant les organisations à caractère coopératif ; -Insuffisance de connaissance sur les dispositions statutaires et réglementaires des groupements ; -Non application des textes statutaires et réglementaires ; -insuffisance d'appui accompagnement ;	-L'information et l'éducation coopérative des membres à la base -L'application stricte des dispositions statutaires et réglementaires ; - La mise en place d'unions par spéculation ; - La relecture des textes statutaires et réglementaires permettant la création d'une fédération ;	-Loi sur la sécurisation foncière rurale -Loi 014AN et sa relecture en cours pour une meilleure adaptation	Libéralisation du marché du riz qui favorise l'importation du riz plus compétitif que le riz national.
2. Environnement socio économique	-Possibilité d'améliorer la production de riz - Existence d'organisations des acteurs de la filière - Marché potentiel intérieur - Existence d'une politique gouvernementale incitative à l'esprit d'entreprise et à l'investissement privé.	- Absence de programmes et de bilans des activités au niveau de la majorité des OP ; - Insuffisance de gestion démocratique au niveau des OP ; - Faible capacité financière des OP	- Renforcement des capacités des OP ; - Application des dispositions législatives et réglementaires ; - Renforcer les capacités de production	- Possibilité d'accès aux structures de financement ; - Possibilité d'accès aux services.	Aléas climatiques (problème d'eau, déprédateurs, ...)

Domaine	Forces	Faiblesses/Difficultés	Solutions	Opportunités	Menaces
3. Organisation	- Mise en place effective des organes statutaires obligatoires ;	-Non disponibilité de documents administratifs et financiers ; -Inexistence de commissions spécialisées ; -Analphabétisme de certains membres du conseil de gestion et du comité de contrôle ; -Insuffisance d'esprit coopératif ; -Insuffisance de solidarité entre les organisations membres ; -Méconnaissance et faible application des principes coopératifs ; -Insuffisance de formation ; -Conflits de leadership ;	-Mettre en place des commissions spécialisées -La mise en place d'unions par spéculation -La dynamisation de l'organe de contrôle interne ; -La mise en place et la tenue régulière d'une documentation administrative et comptable des coopératives ; -L'institution d'un système de planification, de budgétisation, de suivi contrôle et de bilan des activités	- Existence de faïtières et d'interprofession dans la filière riz	- Rivalité entre les organisations professionnelles de la filière
4. Fonctionnement des organes et instances	- existence de tous les organes	- Non respect des dispositions statutaires dans la tenue des réunions des Conseils de gestion ; - Faible fonctionnalité des Comités de Contrôle ; - Irrégularité voire non disponibilité de documents administratifs et comptables -Faible connaissance des rôles et tâches des élus ; -Insuffisance de communication ; -Insuffisance voire absence de moyens de fonctionnement ; -Insuffisance de formation - Absence de passation de service au niveau de certaines coopératives après le renouvellement des organes	- Application des dispositions statutaires dans le fonctionnement des organes et la tenue des instances ; - Relecture des statuts et règlement intérieur pour les adapter à la situation actuelle ; - Mise en place et capitalisation des documents administratifs ; - Formation en administration et gestion coopérative	- Existence de personnes ressources et de structures compétentes pour l'appui conseil et le renforcement des capacités - l'existence de Bagrépôle et de son volet FASbagré pour l'appui au renforce	- Indiscipline des coopérateurs
Gestion	-Existence de d'organes de contrôle interne -Capacité de certains groupements à	-Parts sociales non libérées pour la majorité des groupements ; -Non disponibilité de plusieurs documents comptables ;	- Planification et bilan annuels des activités de façon détaillée ; - Elaboration de budgets annuels	- Bon niveau d'instruction de plusieurs élus -Participation de nombreux jeunes aux	-

Domaine	Forces	Faiblesses/Difficultés	Solutions	Opportunités	Menaces
	financer les activités principales sur fonds propres - Planification et bilan des activités -Disponibilité de quelques documents comptables -Efforts fournis par certains trésoriers dans la tenue des documents disponibles	-Méconnaissance du rôle du comité de contrôle. -Faible fonctionnalité de l'organe de contrôle interne ; -Insuffisance de formation - Non disponibilité de documents de planification et de bilan - Non disponibilité de budget prévisionnel ; - Faible activité des Comités de Contrôle ;	- Dynamisation des Comités de Contrôle. -Le respect des obligations financières par les adhérents ; -L'institution d'un système de planification, de budgétisation, de suivi contrôle et de bilan des activités ; Mettre à jour tous les documents de gestion -Améliorer l'apport des membres par la formation du capital et la collecte des cotisations -Formation des élus chargés de la gestion et du contrôle	instances de décision ;	
4. Activités					
4.1. Approvisionnement	- Approvisionnement groupé d'intrants semences, engrais -Subventions de l'Etat sur les intrants.	- Absence de contrat avec les fournisseurs	- Contractualiser les approvisionnements avec les fournisseurs	-Existence de structures de commercialisation d'intrants	Augmentation excessive des prix des intrants
4.2. Production	-Existence d'infrastructures adaptées de production de riz; -Présence de variétés améliorées ; -Formations des coopérateurs dans le domaine de l'amélioration de la production. -Bonne maîtrise des techniques de production par les producteurs à la base ;	- Inadaptation de certaines variétés de riz ; - Faible potentiel de certaines variétés de riz -Faible équipement très vétusté du matériel de pompage -Non renouvellement des semences ; -Le calendrier culturel n'est pas toujours respecté -Les superficies exploitées sont réduites dans certains groupements.	- Acquérir des variétés performantes ; - Renforcer les capacités techniques de production des membres ; - Renouveler les stations de pompage - Veiller au renouvellement des semences - Veiller au respect du calendrier	-Existence d'un marché intérieur potentiel ; -Existence de personnes ressources et de structures compétentes pour l'appui conseil et le renforcement des capacités -Existence de partenaires -Loi sur le foncier rural	Insuffisance de personnes ressources spécialisées

Domaine	Forces	Faiblesses/Difficultés	Solutions	Opportunités	Menaces
	-Existence de structures d'appui conseil ; -Volonté affichée des producteurs à intensifier la production la production ; - Approvisionnement régulier en intrants	- Statut foncier n'offre pas de garanti Faible rendement	agricole - Clarifier le statut foncier des exploitants - Réaliser des audits sur la situation financière des groupements		
4.3. Commercialisation	Commercialisation groupée -Efforts individuels des membres pour écouler leurs productions -Existence de partenaires commerciaux ;	- Absence de commission spécialisée chargée de cette fonction -Absence de contractualisation des échanges (commercialisation) ;	- Recherche de débouchés pour les membres ; - Mise en place d'une commission spécialisée	-Existence d'un marché intérieur potentiel ; -Existence de la Table Filière Lait ; -Bonne connaissance des circuits de distribution par certains membres	Domination du marché intérieur par des produits importés
4.4. Partenariat	- existence de partenaires extérieurs	- Activités de l'Union peu connue par les acteurs de la filière ; - Absence de relations formelles avec les partenaires ; -Portefeuille très réduite des partenaires de l'union.	-Démarche auprès des autres acteurs de la filière pour mieux se faire connaître ; - Etablissement de relations formelles avec les partenaires ;	- Existence de nombreuses organisations et d'une interprofession dans la filière ; - Existence et disponibilité de structures techniques	Le désintérêt La relecture des textes statutaires et réglementaires permettant la création d'une fédération ; st

IV. ANALYSE CRITIQUE ET COMMENTAIRES GENERAUX SUR LES RESULTATS

IV.1 La Gestion administrative

La gestion administrative des groupements de producteurs de riz et leur union est caractérisée par une désaffection des membres désabusés par la mauvaise gestion et les détournements des responsables des organisations.

Cette situation rend très difficile le fonctionnement des organes d'administration et l'on observe les faits et les situations suivants:

- Le choix complaisant des responsables
- L'absence de PV de rencontre et autres outils de gestion administrative
- L'absence de programmes et rapports d'activités
- Difficultés d'avoir les quorums au niveau des AG
- Membres et Bureaux divisés sur le traitement des détournements

- L'inefficacité des comités de contrôle
- Conflits divers et formations de clans antagoniques

Conformément à la loi 014/99/AN, les membres des groupements ont mis en place les principaux organes de fonctionnement des groupements, à savoir, le conseil de gestion, le comité de contrôle et l'assemblée générale.

Il existe également des statuts et un règlement intérieur qui sont méconnus de la majorité des membres rendant ainsi leur application difficile.

Les groupements montrent beaucoup d'insuffisance dans la gestion administrative de leur organisation. En effet, la tenue des assemblées générales et des rencontres des bureaux exécutifs n'est pas documenté par les procès verbaux. Les registres des membres, des parts sociales, les programmes d'activités et les bilans d'activités ne sont pas tenus par les groupements. Or ces outils sont les documents de base dans la vie de ces organisations.

Certains groupements expliquent la mauvaise gestion administrative par le fait que les membres du bureau précédant détiennent toujours certaines pièces administratives. Mais cette situation dénote en elle-même l'insuffisance majeur d'esprit coopératif sinon comment comprendre que suite à des renouvellements les anciens responsables ne mettent pas à la disposition des nouveaux toute la documentation aux nouveaux. Cette situation est d'autant plus curieuse que la structure d'accompagnement n'a pas travaillé à corriger cette situation qui s'est par contre généralisée jusqu'au niveau de l'union.

Dès lors, il est aisé de comprendre le développement du désintérêt des membres vis à vis des groupements. Ce désintérêt qui s'est construit sur le manque de service de qualité rendu aux membres et du manque de transparence, expliquerait le manque du sentiment d'appartenance constaté au sein de ces organisations. En effet, la question du quorum se pose avec beaucoup de complexité quand il ressort qu'à l'ouverture des assemblées générales, l'on dénombre généralement un effectif de 30 à 50% de participants et dont la plupart repart avant la clôture de l'AG, ce qui traduit un manque de discipline et d'intérêt pour les sujets à traiter.

Bref, certains groupements n'existent que de nom. Il conviendrait de résoudre au plutôt cette situation en accompagnant les groupements à procéder à des renouvellements. Pour ce faire, l'encadrement apporté son appui afin que toutes les démarches respectent les dispositions légales. Ce respect des dispositions légales est très important afin d'éviter des contestations et des contentieux inutiles. En effet, les dispositions de la loi 014 indiquent comment les producteurs peuvent se débarrasser de dirigeants qui ne jouent pas leurs rôles.

IV.2 La Gestion financière

L'un des principaux problèmes des groupements de Bagré est la gestion comptable et financière. En effet, la gestion comptable et financière des groupements de producteurs de riz et leur union est caractérisée par un manque de transparence au niveau de la gestion des biens.

Elle se caractérise par :

- L'absence de bilans de gestion aux membres
- La falsification et la destruction des pièces justificatives par certains responsables
- Le manque de rapports financiers clairs lors des passations de services après les renouvellements

Les organisations des producteurs de la plaine de Bagré se caractérisent par le manque de transparence dans la gestion. Les quelques documents comptables existants sont entre les mains de l'équipe sortante ce qui ne permet pas un bon suivi financier. La plupart des groupements ont plusieurs millions de crédits et rencontrent des difficultés dues à la mauvaise mobilisation des ressources. En général on constate une faible capacité financière et une confusion entre part sociale et cotisation.

En définitive, il n'est pas possible de connaître la santé financière des groupements en raison du manque de document de gestion. La gestion des ressources financières des groupements manque de mémoire et de transparence. Cela est dû non seulement à une insuffisance de compétences qualifiées (niveau d'instruction) mais surtout à un désintérêt de certains élus. A cela s'ajoute l'absence de passation de service entre le bureau sorti et le bureau actuel.

IV.3 Le Leadership

L'émergence de leaders a été fortement compromise par cette ambiance généralisée de détournements et de mauvaise gestion. Néanmoins quelques uns d'entre les responsables des groupements ont pu avoir des responsabilités au niveau de l'union nationale des producteurs de riz. Les conditions de mise en place (exigence de la mise en valeur de l'aménagement), l'origine diverse (villages et régions différents) des exploitants et plus tard la gouvernance des organisations n'ont pas favorisé la naissance et le développement d'un sentiment d'appartenance aux niveaux des membres des organisations des exploitants de la plaine.

Les leaders des groupements ont des difficultés pour assumer leurs responsabilités dues à l'insuffisance de formation ou d'information sur la vie coopérative, les principes coopératifs, les rôles et attributions des responsables et sur les techniques d'animation des groupements.

Ainsi, le point faible du leadership est véritablement est l'insuffisance d'instruction d'un nombre important de responsables des équipes dirigeantes (pas d'expériences). Toutefois, l'arrivée de nouveaux dirigeants plus jeunes (la plupart des membres des organes dirigeants sont à leur 1^{er} mandat) devrait constituer un atout appréciable pour l'organisation car elle pourrait apporter une nouvelle vision. L'on gagnerait également à former les leaders en maîtrise des techniques d'animation.

IV.4 La prise en compte du genre

Le membership des organisations étant composé de chefs d'exploitations, on note une faible présence des femmes dans les Organisations des producteurs du Riz et dans leurs organes de gestion.

La création des groupements féminins et de l'union des étuveuses a permis aux femmes de participer activement à la vie économique au niveau des activités de transformation, de petits commerces et de maraîchage

Il serait souhaitable qu'à l'avenir, les attributions de parcelles accordent de façon préférentielle des quotas aux femmes et aux jeunes conformément aux dispositions de la loi portant régime foncier rural. Par ailleurs, les femmes sont dynamiques à travers leurs organisations propres comme celle des étuveuses qui est très bien organisée. Cette organisation est l'un des meilleurs clients des groupements rizicoles.

IV.5 L'inter coopération

Les organisations des producteurs et productrices de Bagré ont créé deux unions qui sont:

- L'Union des groupements de producteurs du riz de Bagré qui regroupe les 16 OPR. Depuis 2010, l'Union n'avait plus pu tenir d'AG jusqu'en décembre 2011, faute de quorum. L'union a des contentieux avec : (i) LWR dans la gestion du fonds de garantie, (ii) un commerçant dans l'approvisionnement en engrais et avec leur (iii) ex gestionnaire qui détiendrait tous les documents de gestion et les clés de son bureau au niveau de l'union.
Jusqu'en fin 2011, la LWR aurait demandé que la MOB accompagne l'Union pour une rencontre d'échange autour du contentieux. Il semble que depuis le renouvellement des organes de l'union, des concertations ont eu lieu et le contentieux est en passe d'être résolu.
- L'union des l'étuveuse riz regroupe 15 groupements de base avec 409 femmes. L'assemblée générale est composée de trois représentantes par groupement soit quarante cinq femmes.
Elle se réunit une fois par an. Son bureau exécutif est composé de Huit membres dont quatre alphabétisées (présidente, trésorière et les deux secrétaires).
Quant au comité de contrôle, il est composé de deux femmes dont une seulement est lettrée. Trois commissions techniques spécialisées ont aussi été mise en place pour s'occuper des questions de formation, crédit et commercialisation.

L'Union dispose d'outils de gestion administrative et financière (PV, registre des membres, le programme d'activités, cahier de stock tenu par un salarié, un cahier de décorticage). L'union a bénéficié de formation en étuvage du riz, gestion de l'organisation et d'un voyage d'étude au Ghana et au Sénégal. Le fonds de roulement pour l'achat du riz paddy est alimenté par un emprunt auprès de la caisse populaire.

L'étuvage à tour de rôle par les OP membres à raison d'une tonne et demi par jour.

Les bénéficiaires sont réparties selon la clé de répartition suivante : Union 20% , OP 10% et les membres physiques 70% en fonction de leur participation aux travaux. La supervision de la participation des membres des OP de base est assurée par les responsables de celles-ci.

Au niveau de la structuration de l'Union, il manque le conseil de gestion. La connaissance des principes coopératifs est faible même au niveau des responsables.

Si les entretiens ont révélé que les membres du bureau exécutif semblent avoir les capacités requises pour bien gérer l'organisation, il n'est pas de même du comité de contrôle réduit à deux membres dont l'une est alphabète. Elles ne semblent pas maîtriser leur rôle pourtant primordial pour la transparence au niveau de la gouvernance.

IV.6 L'appui conseil de la MOB

Au cours des échanges avec les producteurs, beaucoup d'entre eux ont manifestement critiqué l'appui accompagnement de la MOB de par le passé. Ainsi, certains producteurs estiment que certains agents ont eu des positions partisans lorsqu'à l'intérieur d'une organisation il y avait des discussions sur la gouvernance de l'organisation d'une part et la qualité et l'effectivité de l'appui conseil d'autre part. C'est vrai que ces agents ne font plus partis de l'effectif de la MOB, mais tout de même, la nouvelle entité en occurrence Bagrépôle, doit tirer des leçons afin de mettre ces agents à l'abri de tels critiques. Quelques unes des mesures à prendre à ce niveau seraient :

- (i) l'établissement hebdomadaire du programme d'activités des agents d'appui conseil avec une supervision effective par les supérieurs hiérarchiques,
- (ii) la rotation régulière des agents dans les villages. Afin d'éviter une très grande familiarité entre l'agent et les producteurs, toute chose qui favorise le mépris et le discrédit de l'agent par les producteurs. Ainsi autant que cela soit possible, il est bon d'éviter qu'un agent fasse plus d'un an dans le même village. Cette rotation a l'avantage de permettre aux agents de mieux connaître tous les villages et les donner ainsi une vue plus complète des producteurs de la plaine.
- (iii) Conduite d'une analyse approfondie sur l'accompagnement des producteurs pour l'accès aux intrants, au labour, à la commercialisation et aux autres services à travers la formule de « Kit » à proposer aux producteurs. Pour ce faire, il faudra élaborer des comptes d'exploitation pour avoir des éléments de discussion dans ce sens
- (iv) La MOB (Bagrépôle) doit éviter au maximum d'être directement partie prenante dans certains cas de protocoles de collaboration entre les partenaires avec les producteurs. Bagrépôle doit prioritairement jouer à fond son rôle d'appui conseil et de mise en relation des producteurs avec d'autres acteurs et les laisser l'initiative des partenariats.

IV.7 Au plan organisationnel

Les conditions d'émergence (regroupements imposés sur la base de la proximité physique des exploitations) et la taille des organisations actuelles, rendent très complexe le fonctionnement et

le développement du « sentiment d'appartenance » et par conséquent l'engagement solidaire pour résoudre les problèmes communs.

Par exemple, l'entretien du réseau d'irrigation est fait sous forme de travaux collectifs en début de campagne. La participation à ces travaux d'entretien est généralement très faible. Les assemblées générales souffrent de la participation des membres, ce qui fait que la vie du groupement est décidée et conduite par une poignée de membres.

Aussi au niveau organisationnel, les propositions suivantes peuvent-elles être faites :

- **la restructuration des groupements sur la base des regroupements par affinité** : les groupements actuels mettront en place des sections d'une taille moyenne de 10 à 20 membres constituées sur la base de la confiance entre les membres et qui fonctionneront comme des groupes sans personnalité juridique. Ainsi l'AG de chaque groupement actuel deviendra une AG de délégués mandatés à nombre égal par les sections. Ces sections tiendront des AG de section, s'organiseront pour l'approvisionnement, le remboursement des crédits, la collecte des redevances pour l'entretien des infrastructures hydrauliques. A quelques nuances prêt, le village n°4 a adopté une organisation du même genre et il serait intéressant que les conseillers agricoles puissent suivre cette expérience.
- **la relecture des statuts et règlements intérieurs** pour prendre en compte les améliorations à apporter au plan organisationnel et au niveau des critères pour les élections des membres des organes de gestion (accent mis sur les compétences).
- **la création, au niveau de l'Union, d'une cellule technique chargée du contrôle de gestion** et du renforcement des capacités de contrôle des OP de base (audit et appui des comités de contrôle des OP de base, formation des membres des comités de contrôle). *Cette cellule technique pourrait bénéficier de l'appui de FASBagré sur une base dégressive.*
- **le renforcement des capacités des comités de contrôle** (formation et appui conseil) et appui à la réalisation de contrôles réguliers par le SAOP de la MOB, en attendant la mise en place et opérationnalisation de la cellule chargée du contrôle de l'Union.
- **l'assistance du SAOP** à l'Union par l'appui à la mise en œuvre du contrôle interne et le suivi des passations de services lors des renouvellements de bureaux.

IV.8 Au plan technique

IV.8.1 Approvisionnement

Sur les 16 groupements de base, deux ou trois groupements (V1RD, V1BRG, V2RG) assurent l'approvisionnement en intrants de leurs membres. Comme l'amélioration des rendements passe nécessairement par l'utilisation d'intrants en qualité et en quantité suffisantes, Il faut donc entreprendre des actions pour :

- **Reconstituer les fonds de roulement** au niveau de tous les groupements afin de leur permettre d'assurer l'approvisionnement en intrants des membres, d'augmenter leur utilité et par suite l'adhésion de leurs membres. Mieux, Bagrépôle devra réfléchir pour proposer un ensemble de services groupé en Kit payable par les groupements. Ainsi un groupe qui paie le Kit a droit aux services y afférents et à temps opportun afin d'améliorer significativement le rendement.
- **Accompagner les groupements dans la résolution** des différents contentieux en cours, le recouvrement des créances et des sommes détournées par les responsables. Cet accompagnement consistera à aider les groupements à établir les bilans, situer les créances et les dettes et définir une stratégie de paiement et de recouvrement.

IV.8.2 Commercialisation

Sur les 16 groupements de base, deux ou trois groupements (V1RD, V1BRG, V2RG) seulement commercialisent le riz collecté par un remboursement en nature de la redevance et des intrants. Dans les autres groupements la commercialisation est individuelle.

Il faut donc entreprendre des actions pour :

- Reconstituer les fonds de roulement pour assurer la collecte de la production par le moyen des remboursements en nature des intrants reçus
- Accompagner les groupements dans la résolution des différents contentieux commerciaux en cours

IV.8.3 Au plan économique et financier

A ce niveau, il est urgent d'assainir la situation financière des groupements de base et de l'Union par :

- **La clarification du contentieux** entre la caisse, la LWR et l'union au sujet de la gestion des fonds des garantie constituées par des cotisations de 15 000 par membre : au regard de la complexité du problème, l'implication de la MOB au plus haut niveau est indispensable. Mais depuis le renouvellement de l'union, la situation a bien évoluée et certains groupements ont déjà retire leur argent.
- **L'audit financier des mandats précédents** et en cours. A ce niveau, il convient de rechercher l'appui de FASBagré pour la conduite de ces audites afin de briser le cycle de l'impunité ;
- **L'appui pour le recrutement d'un gestionnaire** : au regard des attentes de Bagrépôle pour un nouveau comportement sur la plaine, il faudrait que Bagrépôle accepte prendre à bras le corps cette situation. Il s'agit donc de Bagrépôle de recruter des gestionnaires et les mettre au niveau des groupements. Afin de donner des coudes franches au x gestionnaires et dans une approche pédagogique et responsabilisant, le gestionnaire serait prise en charge la première de la façon suivante :
 - **Première année : 100% par Bagrépôle**
 - **Deuxième année : 75% Bagrépôle et 25% par l'organisation car après les résultats positifs de la première année, le groupement est motivé à participer à la prise en charges;**
 - **Troisième année : 50 % Bagrépôle et 50% par l'organisation ;**
 - **Quatrième année, 25 % Bagrépôle et 75% par l'organisation**
 - **Cinquième année, 00 % Bagrépôle et 100% par l'organisation**

IV.8.4 Au plan des ressources humaines et le développement du partenariat

Les organisations de Bagré dans leur grande majorité manquent de ressources humaines compétentes suffisantes pour gestion efficaces de leurs organisations. Les actions suivantes sont proposées pour y remédier :

- Développer des campagnes d'alphabétisation en faveur des membres ;
- Réviser les conditions d'élections aux postes de responsabilité pour favoriser les compétences lors des élections ;

- Former les responsables des OP en recherche de partenariat

V. AXES STRATEGIQUES POUR L'AMELIORATION DU FONCTIONNEMENT ET DES PERFORMANCES DES ORGANISATIONS

L'analyse de l'environnement général des organisations et de leurs contraintes et potentialités permet de définir des axes stratégiques pour le développement durable des organisations de base et d'une structure faîtière de l'ensemble des acteurs de la plaine. Il s'agit :

- 1. de la restructuration de l'Union et de l'amélioration de l'organisation/structuration des acteurs et de leur professionnalisation.** L'axe permet de mieux structurer les organisations de base mais également leurs faîtières ;

A travers cet axe, il s'agira également d'adapter les textes juridiques de la structure à son nouveau statut et de faire mieux connaître la loi et d'assurer son application effective

Dans le processus de restructuration, il faudrait étudier les conditions et les modalités d'un remembrement au sein des groupements. La conduite d'une telle opération ne peut intervenir qu'à la suite d'une clarification du statut des parcelles de chaque exploitant. La clarification de la situation financière est nécessaire pour réussir le remembrement.
- 2. du renforcement des capacités techniques, logistiques et financières de l'Union et de ses membres.** Il vise à améliorer la disponibilité en infrastructures et équipements nécessaires pour une production de qualité sur la plaine d'une part, et d'autre part mettre en place des outils de production ;
- 3. de l'accroissement qualitatif et quantitatif des services rendus aux coopérateurs.** Cet axe vise à renforcer les capacités pour offrir des services diversifiés et de qualité aux membres par le renforcement de la fonction économique de l'Union et des groupements de base. Pour ce faire, Bagrépôle sur la base de données fiable de compte d'exploitation proposera aux organisations et à leurs membres un compte d'exploitation réaliste comme base de discussion.
- 4. De la mise en place d'un dispositif de communication interne et externe.** Cet axe permettra de s'assurer de façon continue que les membres de la structure partagent la même vision et accèdent aux informations interne et externe,

5. **Du suivi /évaluation.** Cet axe vise à mettre en place un système de suivi évaluation avec des indicateurs bien définis qui soient précis et réalisables et qui permettront d'observer les progrès faits vers l'atteinte de résultats ou d'objectifs de l'Union et de ses groupements de base.

Sur la base de ces axes stratégiques, il convient d'élaborer un plan d'actions assorti d'un budget pour chaque groupement et l'union en partant des éléments du diagnostic.

CONCLUSION

Les groupements de la plaine de Bagré, à l'exception de l'Union des étuveuses, du groupement des producteurs de bananes et des groupements de producteurs semenciers, souffrent d'un grave manque de sentiment d'appartenance et d'une mauvaise gouvernance.

Cette situation a créé une désaffection des membres de ces organisations et on ne pourra ramener les membres que par des actions courageuses et vigoureuses d'assainissement de la gestion financière par des audits, le traitement des différents contentieux et des poursuites des responsables indéliçables pour récupérer les biens des organisations

La leçon tirée de ce diagnostic est la difficile et faible fonctionnalité des organisations de base et de l'Union avant son renouvellement en juin 2012. Cette situation se traduit par la faiblesse qualitative et quantitative des services rendus aux membres et dont la résultante est la perte du sentiment d'appartenance des producteurs vis-à-vis de ces organisations.

Aujourd'hui, les ambitions sont de faire de ces organisations et de leur structure faîtière des véritables acteurs pour servir de tremplin le développement de la plaine de Bagré en tant que pôle de croissance. Pour la concrétisation de ces ambitions un certain nombre de conditions doivent être remplies, notamment :

- ✓ des organisations des producteurs assumant avec efficacité les fonctions de représentation et celles économiques à travers le renforcement de leurs capacités techniques, organisationnelles et financières et s'appuyant sur un statut organisationnel conforme à ces orientations claires ;
- ✓ la responsabilisation effective des producteurs et de leurs organisations pour une appropriation des actions et la durabilité des acquis.

La mise en œuvre des mesures et actions prioritaires, les axes stratégiques fondés sur l'analyse des résultats du présent diagnostic permettront de répondre à ces préoccupations et jeter ainsi les bases d'un véritable développement durable sur la plaine de Bagré.