



# DES INSTITUTIONS RURALES INNOVANTES POUR AMELIORER LA SECURITE ALIMENTAIRE



Avec le soutien du Ministère de  
l'Agriculture, de l'Alimentation,  
de la Pêche, de la Ruralité et de  
l'Aménagement du Territoire  
de la France



Ouvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté



# DES INSTITUTIONS RURALES INNOVANTES POUR AMÉLIORER LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE

Denis HERBEL

Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural – FAO

Eve CROWLEY

Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural – FAO

Nora OURABAH HADDAD

Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural – FAO

et Maria LEE

Consultante



Cœuvrer pour que les  
populations rurales pauvres  
se libèrent de la pauvreté



Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

ISBN 978-92-5-206898-3

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande. La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org) ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

Photos: Couverture: Photo 1 ©Bio Bhutan; Photo 2 ©PGS Organic India Council; Photo 3 ©FAO Mediabase; Chapitre 1 ©FAO Mediabase; Chapitre 2 ©FAO Mediabase; Chapitre 3 ©FAO Mediabase; Conclusion ©PGS Organic India

© FAO 2012

# TABLE DES MATIÈRES

Sigles .....	5
Préface .....	6
Remerciements .....	8
Résumé .....	10
Surmonter les barrières auxquelles font face les petits producteurs .....	10
Mettre en place des organisations de producteurs performantes .....	12
Bâtir de nouvelles formes de collaboration .....	15
<b>1 Introduction</b> .....	17
Objectifs .....	19
Quelques définitions .....	21
Méthodologie .....	22
<b>2 Leçons du terrain</b> .....	29
Améliorer la gestion des ressources naturelles .....	31
Faciliter l'accès aux marchés .....	34
Fournir un accès à l'information et au savoir .....	51
Rendre les politiques plus efficaces .....	61
Conclusion .....	68
<b>3 Enseignements tirés</b> .....	69
Instaurer des relations étroites entre les petits producteurs .....	73
Créer des ponts entre organisations de petits producteurs .....	81
Développer des liens entre les organisations de producteurs, les acteurs du marché et les décideurs politiques .....	84
Un processus .....	92
<b>4 Conclusions</b> .....	97
Mieux appréhender le changement institutionnel .....	98
Mettre en place un type nouveau de partenariat .....	100
Annexe .....	102
Glossaire .....	104
Bibliographie .....	109
Index .....	118

## Figures

Figure 1.1	Prévalence de la sous-alimentation	18
Figure 1.2	Répartition géographique des bonnes pratiques retenues	27
Figure 2.1	Obstacles rencontrés par les petits producteurs et innovations institutionnelles	30
Figure 2.2	Système de warrantage	39
Figure 2.3	Accès au marché international: coopérative d'exportation à Fidji	48
Figure 2.4	Services de vulgarisation induits par la demande	63
Figure 2.5	Plateforme nationale après-capture du secteur de la pêche en Gambie	65
Figure 3.1	Développement institutionnel: éléments constitutifs du processus	72
Figure 3.2	Développement des liens unissant les petits producteurs entre eux	76

## Tables

Tableau 1.1	Liste des bonnes pratiques sélectionnées	24
Tableau 3.1	Éléments d'un processus intégré de développement organisationnel	71

## SIGLES

ADDC	Association des démobilisés pour le développement communautaire
AFDI	Agriculteurs français et développement international
APROCA	Association des producteurs de coton africains
CARBAP	Centre africain de recherches sur bananiers et plantains
CECAM	Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuel
CEDEAO	Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest
CGRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale
CNCAS	Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal
CNCFTI	Comité national de concertation de la filière tomate industrielle
CNCR	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux
CUMA	Coopérative d'utilisation de matériel agricole
FARA	Forum pour la recherche agricole en Afrique
FARM	Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde
FEPPASI	Fédération provinciale des producteurs agricoles de la Sissili
FIDA	Fonds international de développement agricole
GRIB	Organisme interprofessionnel ghanéen du riz
IFPRI	Institut international de recherche sur les politiques alimentaires
IIED	Institut international pour l'environnement et le développement
INERA	Institut de l'environnement et de recherches agricoles
INNOBAP	Innovation variétale chez le bananier plantain (réseau de plateformes régionales)
NACA	Réseau des centres d'aquaculture de la région Asie-Pacifique
NEDAC	Réseau pour le développement des coopératives agricoles
NWC	Natures Way Cooperative (Fidji)
OP	Organisation professionnelle
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ONG	Organisation non gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
PAM	Programme alimentaire mondial
PGS	système participatif de garantie
RCPB	Réseau des caisses populaires du Burkina
ROPPA	Réseau des Organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest
SEWA	Self Employed Women's Association
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UCOPER	Unions communales des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants
UDOPER	Union départementale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants
ZAMACE	Bourse zambienne des produits agricoles

# PRÉFACE

**P**our être pleinement productifs les petits agriculteurs, pêcheurs, éleveurs et forestiers sont extrêmement dépendant de services qui font grandement défaut en milieu rural dans les pays en développement. C'est le résultat de plusieurs décennies de désintérêt pour le secteur agricole qui s'est traduit par la baisse régulière jusqu'en 2007 du niveau de l'aide internationale au développement agricole et des investissements publics nationaux en faveur de l'agriculture. Les institutions publiques se sont ainsi progressivement retirées des zones rurales et, malgré quelques tentatives, le secteur privé n'a pas été en mesure de combler ce vide.

Différentes formes d'innovations institutionnelles ont vu le jour ces dernières années pour surmonter les nombreuses contraintes qui pèsent sur les petits producteurs en milieu rural. Ces organisations et arrangements institutionnels innovants peuvent fournir aux petits producteurs toute une gamme de services qui améliorent l'accès aux marchés et leur pouvoir de négociation, l'accès aux ressources naturelles et leur gestion ainsi que l'accès à l'information et au savoir. Ils sont également un moyen efficace de rendre autonome les petits producteurs en les aidant à renforcer leurs capacités pour formuler leurs besoins et leurs préoccupations au sein de leurs organisations et les faire connaître aux acteurs économiques et aux décideurs politiques.

Il est nécessaire de reconnaître le rôle crucial que jouent ces organisations et arrangements institutionnels innovants pour rendre plus efficace l'action menée en vue de réduire la pauvreté et d'améliorer la sécurité alimentaire. Cette publication présente une série de 35 études de cas portant sur des organisations et des arrangements institutionnels innovants mis en place avec succès par des petits producteurs des différentes régions du monde. Les champs-écoles paysans, lancés par la FAO et financés par le FIDA, en Asie, puis en Afrique, sont une approche authentiquement participative qui a permis à des millions de

petits paysans d'analyser leurs systèmes de production dans leur contexte agro-écologique, d'en repérer les risques et les opportunités, de tester des solutions et d'adopter de nouvelles pratiques. Pour obtenir des prêts à court terme, des groupes de paysans ouest-africains et indiens ont créé, en collaboration avec des institutions de microfinance, le système du warrantage dans le cadre duquel les produits stockés servent de garantie. Les institutions peuvent aussi contribuer à améliorer la capacité des petits producteurs à exprimer leurs besoins et leurs préoccupations et à influencer sur les processus politiques. La contribution des petits producteurs à la formulation de la politique agricole de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) montre bien comment les organisations de petits paysans peuvent créer des liens avec des gouvernements nationaux et des organisations régionales pour influencer sur les processus politiques.

Les bonnes pratiques présentées dans cette publication montrent comment la collaboration, à la fois au sein de leurs organisations, entre organisations et avec des acteurs économiques et des décideurs politiques permet aux petits producteurs de prendre une part active à la vie économique, sociale et politique de leur pays. Les institutions rurales sont un outil de transformation sociale et de progrès économique. Pour concevoir des politiques efficaces, les décideurs et les spécialistes du développement doivent mieux comprendre les facteurs qui favorisent ou freinent la performance collective des petits producteurs. En soulignant les facteurs qui favorisent l'essor des organisations de petits producteurs, ces bonnes pratiques peuvent aider les spécialistes du développement et les autres acteurs à tirer des enseignements des initiatives couronnées de succès dans divers pays, à les soutenir et à les reproduire.

Nous espérons que les décideurs et les spécialistes du développement des pays en développement tireront parti des éclairages apportés par cette série d'études de cas et qu'ils encourageront la mise en place de formes innovantes de partenariat entre les acteurs concernés, pour que les stratégies de sécurité alimentaire et de développement rural deviennent plus efficaces.



José Graziano da Silva

Directeur Général  
Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation et l'agriculture



Kanayo F. Nwanze

Président  
Fonds international de  
développement agricole



## REMERCIEMENTS

**N**ombreux sont ceux qui, directement et indirectement, ont contribué à la présente publication, qui est le fruit de la collaboration entre les membres du Comité inter départemental et du Groupe de travail de la FAO sur le renforcement institutionnel à l'appui de l'agriculture et du développement rural et d'autres fonctionnaires et responsables de la FAO, du siège et des bureaux décentralisés.

Cette publication a été préparée par Denis Herbel, coordonnateur du Secrétariat du Groupe de travail interdépartemental sur le renforcement institutionnel à l'appui de l'agriculture et du développement rural, Eve Crowley, conseillère principale de la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural et présidente du Groupe de travail sur le renforcement institutionnel, Nora Ourabah Haddad, chargée des institutions et de l'emploi à la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural, et Maria Lee, consultante de la FAO. Nous remercions particulièrement Ileana Grandelis, consultante de la FAO, pour ses conseils et sa contribution sur le capital social.

Au sein de la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural, les auteurs souhaitent remercier leurs collègues: Patricia Colbert, Bernd Seiffert et Peter Wobst ainsi que Mauro Bottaro, consultant de la FAO, et les volontaires Goumbo Thiam et David Suttie. Ils remercient tout particulièrement Susana Gaona Sáez (FAO–OCE) pour son soutien au début de ce travail et, en particulier, pour avoir lancé l'appel à contributions sur les bonnes pratiques de création et de renforcement des institutions rurales. Les auteurs remercient aussi Carina Hirsch, consultante de la FAO, en particulier pour sa relecture et correction attentive des épreuves ainsi que pour ses contributions.

Nous remercions aussi Célia Coronel de l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM-Paris) pour les documents et les conseils fournis ainsi que Nigel Poole et Colin Poulton de la *School of Oriental and African Studies (Centre for Development, Environment and Policy, Université de Londres)* pour leurs précieux commentaires et les études de cas qu'ils nous ont communiquées.

Nous sommes également reconnaissants aux participants de l'atelier organisé à Rome les 24 et 25 septembre 2009 sur le thème «Tirer des enseignements des bonnes pratiques de renforcement institutionnel» pour leurs précieuses contributions, qui ont servi à élaborer les recommandations contenues dans cette publication. Nous remercions très sincèrement tous ceux qui ont contribué aux études de cas, qu'ils viennent de la FAO, du Programme alimentaire mondial (PAM), du Fonds international de développement agricole (FIDA) ou d'autres organismes de développement, organisations de producteurs, organisations non gouvernementales ou entreprises privées.

Nous remercions spécialement Tom Anyonge (FIDA), Mark Holderness (Forum mondial de la recherche agricole), David King (Fédération internationale des producteurs agricoles), Alain Onibon du Bureau sous-régional de la FAO pour l'Afrique de l'Ouest (FAOSFW), Ruth Meizen-Dick (Institut international de recherche sur les politiques alimentaires) et Illia Rosenthal (consultante de la FAO) pour le temps qu'ils ont consacré à revoir cette publication, et pour leur expertise.

Nous aimerions, enfin, remercier Brigitte Angays pour la traduction française et Andrea Wöhr pour la mise en page.

## RÉSUMÉ

La croissance démographique, l'urbanisation et l'augmentation des revenus continueront à exercer une pression sur la demande alimentaire. Les prix mondiaux de la plupart des denrées de base agricoles devraient se maintenir à leur niveau de 2010, voire augmenter, tout au moins au cours de la prochaine décennie (OCDE-FAO, 2010). Les petits producteurs de nombreux pays en développement n'ont pas pu tirer parti de la hausse des prix lors de la crise causée par l'envolée des prix en 2007-2008. Pourtant, la flambée des prix aurait pu être pour eux l'occasion d'accroître leurs revenus en contribuant à améliorer la sécurité alimentaire. Mais cette opportunité d'utiliser la hausse des prix des produits alimentaires comme levier pour se libérer de la pauvreté ne s'est pas concrétisée pour les petits producteurs.

De nombreux cas observés sur le terrain montrent que, lorsque des organisations rurales solides telles que des groupements de producteurs et des coopératives fournissent une gamme étendue de services à leurs membres, ceux-ci sont plus à même de répondre à une demande alimentaire croissante sur les marchés locaux, nationaux et internationaux. De nombreux cas d'innovations institutionnelles lancées dans les différentes parties du monde sont présentés dans cette publication de la FAO. Mais pour être en mesure de fournir une large gamme de services à leurs membres, les organisations doivent s'appuyer sur un tissu dense de relations au sein de la communauté des petits producteurs, entre organisations de petits producteurs ainsi qu'avec les acteurs du marché et les décideurs politiques.

### Surmonter les barrières auxquelles font face les petits producteurs

L'insuffisance de l'offre de produits agricoles est, en grande partie, imputable aux nombreuses contraintes qui pèsent sur les petites exploitations. Des exploitations dispersées et fragmentées en petites unités économiques doivent faire face à des coûts de transaction élevés sur des marchés imparfaits. Ces dernières années, diverses innovations institutionnelles ont vu le jour pour surmonter ces contraintes. Des organisations de petits producteurs et des dispositifs institutionnels innovants fournissent toute une gamme de services qui permettent d'améliorer l'accès aux ressources naturelles et leur gestion, d'accéder aux intrants et aux marchés, d'améliorer l'information et les connaissances et de faciliter la participation des petits producteurs à l'élaboration des politiques.

### **Améliorer l'accès aux ressources naturelles et leur gestion**

Les initiatives présentées dans cette publication attestent de la diversité des organisations et des arrangements institutionnels qui permettent aux petits producteurs d'accéder aux ressources naturelles et à leur gestion: comités de médiation pour la résolution des conflits fonciers ou la sécurisation des droits d'usage de la terre, associations féminines se consacrant à la réhabilitation de terres dégradées, entreprises forestières communautaires générant des revenus... En apportant des avantages aux populations rurales, de tels dispositifs les incitent à gérer de façon durable les ressources naturelles. Les institutions jouent donc un rôle capital en matière d'accès aux ressources naturelles et à leur gestion tout en contribuant à la sécurité alimentaire.

### **Améliorer l'accès aux intrants et aux marchés**

Cette publication présente diverses initiatives menées par des organisations de producteurs pour accroître leur accès aux marchés et aux moyens de production tout en réduisant leurs coûts de transaction. En se regroupant au sein d'organisations, les petits producteurs peuvent accéder aux semences et aux engrais. Par exemple, au Niger, les boutiques d'intrants ont permis aux petits producteurs de créer de véritables marchés locaux d'intrants grâce à une demande groupée et à la fourniture d'intrants adaptés, en quantité et en qualité, à leurs besoins spécifiques et à leurs moyens financiers limités.

L'accès aux services financiers est également crucial pour le développement de ces marchés d'intrants. De nombreux systèmes de microfinance administrés par les petits producteurs eux-mêmes ont vu le jour depuis 20 ans. La microfinance s'avère utile pour assurer le développement des activités de commercialisation. Mais elle ne répond pas toujours aux besoins de financement de la campagne agricole ou d'investissement des exploitations agricoles. Pour combler ce vide, petits producteurs et prestataires de services ont élaboré ensemble des arrangements innovants, par exemple le warrantage: les produits agricoles stockés servent de garantie pour obtenir un crédit à court terme. L'investissement groupé pour acquérir du matériel agricole est un autre arrangement institutionnel innovant géré par les petits producteurs eux-mêmes.

La commercialisation collective par le biais de groupements, d'associations ou de coopératives, permet aux petits producteurs de réduire leurs coûts de transaction, de couvrir collectivement les risques et d'accroître leur pouvoir de négociation. Au Kenya, par exemple, les producteurs de légumes-feuilles africains se sont regroupés pour répondre aux exigences de quantité, qualité et délais de livraison des supermarchés. De tels accords entre organisations de petits producteurs et opérateurs commerciaux sont un moyen efficace de surmonter les obstacles dus aux imperfections des marchés.

## **Améliorer l'accès à l'information et au savoir**

Les organisations de producteurs, en nouant des alliances avec des ONG et des acteurs des secteurs public et privé, aident les petits producteurs à développer leurs compétences pour accéder à l'information et aux connaissances qui leur permettent d'innover et de s'adapter à des marchés en constante évolution. Par exemple, les Champs-écoles aident les producteurs à développer leur capacité d'analyse, à identifier les problèmes, à tester des solutions et à adopter les pratiques et les technologies les plus adaptées à leurs besoins.

## **Permettre aux petits producteurs de prendre part à l'élaboration des politiques**

Les organisations aident les petits producteurs à exprimer leurs préoccupations et leurs intérêts dans le cadre des processus d'élaboration des politiques. Plateformes multi-acteurs et forums consultatifs sont de bons exemples de dispositifs qui permettent aux petits producteurs de participer à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques publiques. Par exemple, en Gambie, la Plateforme nationale des mareyeurs et transformateurs de la filière pêche offre aux opérateurs de ce secteur la possibilité de faire valoir leurs intérêts tout en permettant à l'État d'améliorer la pertinence de sa politique sectorielle. Ces mécanismes de concertation, qui favorisent la transparence et le dialogue, sont à l'origine de nouvelles modalités de collaboration entre les pouvoirs publics et les petits producteurs, fondées sur la confiance et des valeurs communes, conditions essentielles à la mise en place de politiques efficaces.

Pour résumer, les organisations de producteurs et les arrangements institutionnels qu'elles mettent en place peuvent aider les petits producteurs à surmonter les différentes contraintes qui font obstacle à leur développement. Elles permettent aux petits producteurs non seulement de jouer un rôle actif dans la gestion des ressources naturelles ou l'accès aux intrants, aux débouchés, à l'information et au savoir, mais également d'influer sur les «règles du jeu» en étant étroitement associés aux choix publics.

## **Mettre en place des organisations de producteurs performantes**

Cette publication montre que, pour être efficaces et durables, les organisations de producteurs et les arrangements institutionnels mis en place avec les acteurs du marché et les décideurs politiques doivent être structurés autour de trois types de relations interdépendantes:

- De relations **intra-groupes** qui unissent les petits producteurs au sein de leur organisation;
- De relations **inter-groupes** qui regroupent les organisations de petits producteurs au sein d'organisations faitières;
- De relations **extra-groupes** qui relient les organisations de petits producteurs aux acteurs du marché et aux décideurs politiques.

### **Relations intra-groupes**

Le développement d'organisations rurales solides repose sur l'établissement de liens étroits entre petits exploitants agricoles, pêcheurs et forestiers au sein de groupements locaux d'entraide, d'associations et de coopératives. A travers de ces relations intra-groupes, les petits producteurs gagnent en confiance et acquièrent les connaissances pour analyser leurs problèmes, prendre des décisions en connaissance de cause et mener une action collective. Par exemple, les Champs-école paysans aident les petits producteurs, à partir d'expérimentations successives, à mieux comprendre ce qui se passe. Ces liens qu'ils créent entre eux leur permettent de trouver ensemble des solutions à leurs problèmes et d'élaborer des stratégies communes de changement. Mais pour aller plus loin, les petits producteurs doivent en outre se sentir parties prenantes de leurs organisations. Les cas présentées suggèrent aussi que, pour être efficaces et durables, ces liens entre petits producteurs au sein de leurs organisations doivent reposer sur l'engagement actif des membres, des valeurs partagées, l'adhésion à une mission commune et des bénéfices mutuels.

### **Relations inter-groupes**

Parce qu'ils sont dispersés en petites unités économiques fragmentées et distantes, les petits producteurs et leurs groupes locaux d'entraide, associations locales et coopératives ont souvent du mal à s'insérer sur les marchés et à influencer sur les choix politiques. En se regroupant au sein d'organisations faitières sous forme d'unions, de fédérations et de réseaux de producteurs (relations inter-groupes), les petits producteurs peuvent mettre en commun leurs ressources et leurs compétences, obtenir une part accrue de marché et accéder à une information de meilleure qualité. Un pouvoir de négociation renforcé qui leur permet de surmonter les barrières du marché. Ces relations entre groupes préparent les petits producteurs à négocier, dans des conditions plus équitables et équilibrées, avec des acteurs du marché plus puissants et avec les décideurs. Au Bénin, de petits éleveurs se sont d'abord rassemblés en groupes de 20 à 100 à l'échelle de leurs communautés, puis ont développé des relations inter-groupes en se regroupant au sein d'unions locales pour fournir des intrants et des conseils techniques. L'Union du département de Borgou-Alibori (UDOPER), qui rassemble environ 500 groupes masculins et 30 groupes féminins d'éleveurs compte au total quelque 25 000 membres. Enfin, en 2007, les éleveurs ont créé une organisation faitière nationale, l'Association nationale des organisations professionnelles des éleveurs de ruminants (ANOPER) qui a contribué au renforcement des moyens organisationnels, techniques et financiers des groupes constitutifs, notamment l'UDOPER, tout en assurant des activités d'intermédiation financière et de représentation.

Pour que ces relations inter-groupes soient performantes, il est indispensable que les échanges d'information soient à la fois descendants et ascendants, c'est-à-dire des groupements de la base vers l'organisation faitière et vice versa. De telles relations en mettant de la transparence facilitent la compréhension mutuelle entre les organisations membres.

La Fédération argentine des coopératives viticoles (FECOVITA) a, par exemple, amélioré sa gouvernance interne en veillant à associer étroitement les organisations de base membres à la prise de ses décisions stratégiques.

### **Relations extra-groupe**

Pour répondre aux besoins des petits producteurs, les organisations doivent construire des relations avec les acteurs économiques et les décideurs politiques (relations extra-groupes). De solides liens avec les acteurs économiques permettent aux petits producteurs d'accéder aux marchés locaux, nationaux et internationaux. Les arrangements institutionnels mis en place à cette fin peuvent revêtir des formes très diverses: coordination au sein de filières dans des interprofessions, partenariat public-privé, commerce équitables, contrats de production... Les relations extra-groupes avec les décideurs politiques aident les petits producteurs à contribuer à la mise en place d'un environnement et de conditions propices à l'essor et au développement durable du secteur agricole. L'élaboration de la politique agricole commune de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) offre un bon exemple de la façon dont une organisation paysanne peut établir des relations de confiance avec les structures gouvernementales nationales et régionales en vue d'influer sur les choix politiques.

Pour être efficaces, ces relations entre petits producteurs, acteurs du marché et décideurs politiques doivent servir les intérêts de tous les partenaires et aboutir à un «jeu à somme positive» dans lequel tous les partenaires sont gagnants en partageant équitablement les bénéfices et les risques.

### **Des relations interdépendantes**

Les trois types de relations, à savoir les relations au sein d'un groupe, entre groupes et avec des acteurs extérieurs, se renforcent mutuellement. Par exemple, dans une filière de production, des relations extra-groupes fructueuses entre organisations de petits producteurs et acteurs du marché, comme celles mises en place dans le cadre de l'interprofession sénégalaise de la tomate industrielle, reposent sur le fort pouvoir de négociation des petits producteurs. Celui-ci résulte, dans une large mesure, de leur regroupement au sein d'une union de groupements locaux. De même, au Kenya, les producteurs de légumes-feuilles africains ont pu établir des relations commerciales fructueuses avec les supermarchés parce qu'ils avaient, dans un premier temps, développé leurs propres capacités en créant de solides alliances avec des ONG. Manifestement, différentes combinaisons de ces trois types de relations coexistent dans les cas présentés. En outre, le développement organisationnel ne suit pas un schéma linéaire ou une succession d'étapes prédéterminées.

## Bâtir de nouvelles formes de collaboration

Cette publication sur les bonnes pratiques présente de nombreux exemples d'organisations et autres dispositifs institutionnels novateurs qui se sont avérés utiles pour aider les petits producteurs à surmonter les divers contraintes qu'ils rencontrent. Mais ces innovations ont néanmoins une envergure et une portée limitée. Le principal défi à relever consiste à tirer parti de ces expériences réussies, à les transposer et à les adapter à plus grande échelle dans le but d'améliorer la sécurité alimentaire et d'induire un développement rural et agricole durable.

Ensembles les petits producteurs, les pouvoirs publics, les acteurs du secteur privé et de la société civile doivent mettre en place de nouvelles modalités de collaboration afin d'instaurer un environnement porteur aux organisations de producteurs. Ces formes nouvelles de collaboration, tel un nouveau contrat social, doivent clairement définir les droits et les obligations, les rôles et les attributions de chacun des acteurs. L'un des principaux défis pour les décideurs politiques consiste à tirer parti des savoirs, des compétences des petits producteurs et de leurs organisations pour formuler des politiques plus adaptées qui tiennent compte des atouts qui sont les leurs et de leurs besoins. La création ex nihilo de nouvelles organisations est l'option la moins souhaitable. Il convient d'inciter les petits producteurs à participer plus activement à leur propre développement, à en apprécier les succès et à tirer parti des ressources existantes. Tout en bénéficiant de ces nouvelles formes de collaboration, les petits producteurs doivent maintenir leur autonomie d'action et veiller à conduire eux-mêmes le changement dans leurs organisations et dans les relations qu'elles nouent avec les pouvoirs publics, les acteurs économiques et la société civile.

Pour mettre en œuvre un tel partenariat, les agences de développement et les ONG doivent pour leur part modifier en profondeur la nature des soutiens fournis. Ils doivent abandonnant leur rôle traditionnel de pourvoyeur d'assistance pour devenir des facilitateurs du changement comme le prévoit la nouvelle approche du renforcement des capacités<sup>1</sup>.

En s'engageant dans ces nouvelles formes de collaboration avec les décideurs politiques, la société civile et le secteur privé, les petits producteurs des pays en développement, auparavant très largement exclus des marchés, peuvent pleinement «jouer le jeu». De plus en se faisant entendre dans les processus d'élaboration des politiques agricole, ils contribuent à améliorer les «règles du jeu» créant les conditions qui leur permettront de contribuer activement à la sécurité alimentaire.

1/ Voir FAO. Octobre 2010. *Stratégie de l'Organisation en matière de renforcement des capacités.*



# 1 INTRODUCTION

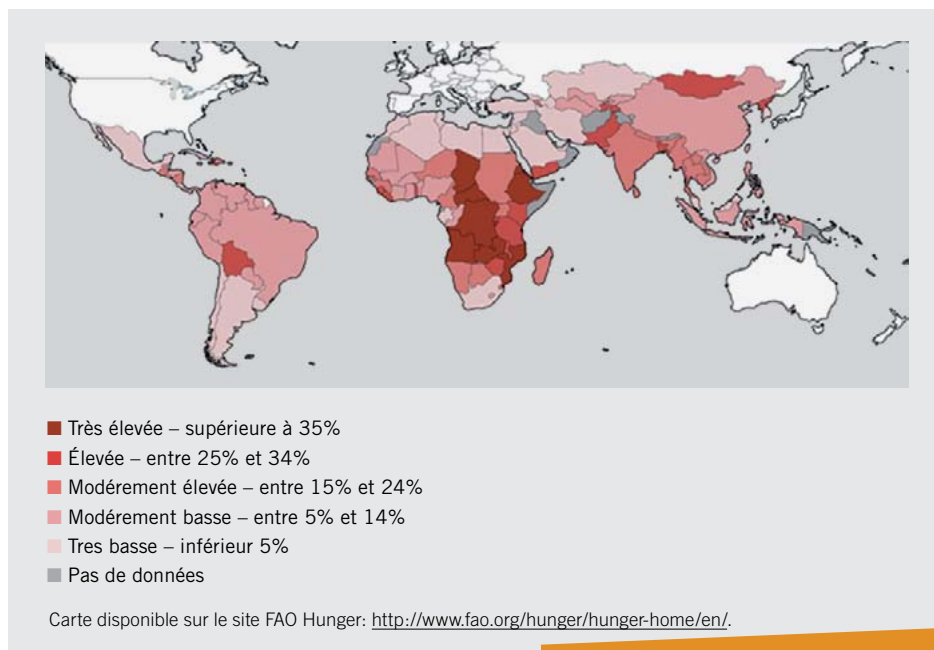


**Il importe de considérer la production alimentaire comme un résultat de la capacité des acteurs à définir des buts et à agir, et de bien comprendre ce qui les incite à prendre des décisions et à agir.**

(Sen, 2001: 208)

La sécurité alimentaire est un gigantesque défi. Sous l'effet de la flambée des prix des produits alimentaires et de la crise économique mondiale, le nombre de personnes sous-alimentées a fortement augmenté dans le monde entre 2006 et 2009. D'après les estimations de la FAO, leur nombre était de 925 millions en 2010 et de 1 023 milliard en 2009 (FAO, 2010a, voir la figure 1.1).

**Figure 1.1** Prévalence de la sous-alimentation en 2010<sup>2</sup>



La crise causée par la flambée des prix alimentaires a mis en évidence divers problèmes posés au secteur agricole. Selon les projections les plus récentes (OCDE-FAO, 2011), si les prix internationaux des produits alimentaires ont baissé assez rapidement par rapport aux maximums atteints lors de la crise mondiale; ils restent néanmoins bien supérieurs à leur niveau d'avant la crise, et ce dans un contexte marqué, par ailleurs, par une forte hausse des coûts de production et une augmentation de la demande en provenance des pays en développement qui connaissent une forte croissance, ainsi que du secteur des biocarburants.

2/ Pour de plus amples informations, voir: [www.fao.org/publications/sofi](http://www.fao.org/publications/sofi)

Les prix devraient donc augmenter au cours de la décennie en cours et se stabiliser à des niveaux en moyenne supérieurs à ceux de la décennie précédente (FAO, 2010c).

La tendance à la hausse des prix des produits alimentaires aurait pu être l'occasion pour les petits producteurs d'investir davantage dans l'agriculture pour accroître leur productivité, leur production et leurs revenus. Mais cette opportunité de réduire la pauvreté grâce au relèvement des prix des denrées ne s'est pas concrétisée. Leur offre est peu réactive aux variations de prix en raison des nombreuses contraintes qu'ils rencontrent, notamment, un accès limité aux ressources naturelles et aux intrants, un manque de services de conseil et d'appui, un environnement à risque et une faible marge de manœuvre politique. Du fait de leur fragmentation et de leur dispersion dans des zones souvent reculées, les petits producteurs doivent faire face à des coûts de transaction élevés. Autant d'obstacles qui les empêchent d'accéder aux marchés nationaux, régionaux et mondiaux et limitent leur compétitivité.

Néanmoins, ces dernières années, diverses innovations institutionnelles ont vu le jour en réponse aux différentes contraintes que rencontrent les petits producteurs. En coordonnant leurs actions et leurs intérêts au sein de nouvelles formes d'organisations en développant avec les autres acteurs du marché et les décideurs politiques, des arrangements institutionnels, les petits producteurs accèdent à toute une gamme de services pour surmonter leurs contraintes. Ces services permettent d'améliorer l'accès aux ressources naturelles et leur gestion, d'accéder aux intrants et aux marchés, à l'information et au savoir, et de faciliter la participation à l'élaboration des politiques.

De nombreux éléments tendent à prouver que, lorsque des organisations rurales leur fournissent des services adaptés, les petits producteurs sont à même de jouer un rôle accru pour satisfaire une demande alimentaire croissante sur les marchés locaux, nationaux et internationaux, en surmontant les imperfections des marchés et en améliorant l'efficacité des politiques rurales. De nombreux arrangements institutionnels novateurs, issus du monde entier, sont présentés dans cette publication de la FAO à partir d'études de cas. On y trouvera toute une diversité d'innovations institutionnelles que des petits agriculteurs, pêcheurs, forestiers et éleveurs ont lancées avec succès, ou auxquelles ils se sont associés, pour tirer parti des opportunités socioéconomiques offertes et améliorer la sécurité alimentaire. Cette publication montre comment différents types d'organisations et d'arrangements institutionnels peuvent efficacement induire un développement agricole et rural durable. Ces expériences méritent d'être mieux connues, partagées et adaptées à plus grande échelle.

## Objectifs

Pour que les petits producteurs puissent surmonter les nombreuses contraintes qu'ils rencontrent, des politiques rurales efficaces sont nécessaires pour mettre en place un

environnement favorable au développement des organisations de producteurs (OP). À cet égard, il convient de convaincre les décideurs politiques du rôle capital que jouent les organisations de petits producteurs. La présente publication passe en revue différents exemples concrets d'innovations institutionnelles qui montrent comment des petits producteurs surmontent avec succès les diverses barrières rencontrées. Des enseignements sont ensuite tirés des cas qui ont permis d'améliorer la sécurité alimentaire et les moyens d'existence des petits producteurs ruraux. Cette analyse permet de faire mieux comprendre comment les organisations évoluent, rendent autonomes les petits producteurs et contribuent à la sécurité alimentaire.

Cette publication est destinée à un public d'«agents de développement» et à tous ceux qui soutiennent le développement des organisations rurales, y compris les instituts de recherche, les OP, les organisations non gouvernementales (ONG) et les agences de développement. En identifiant les facteurs ayant contribué au succès des organisations de petits producteurs, les bonnes pratiques présentées ici permettent aux divers acteurs de tirer des enseignements des expériences qui ont donné de bons résultats que ce soit dans leur propre pays ou ailleurs, le but étant de pouvoir les soutenir et les adapter. Les conclusions de cette étude sont également utiles pour orienter les programmes d'appui pour rendre autonome les petits producteurs dans un processus de développement durable et inclusif. Les décideurs politiques peuvent également trouver inspiration dans les cas présentés ici qui attestent qu'il est possible, sous réserve que les conditions adéquates soient mises en place, de surmonter les blocages critiques qui font obstacle à la sécurité alimentaire et au développement rural durable.

La présente publication sur les bonnes pratiques en matière de renforcement institutionnel est une contribution à la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités de la FAO adoptée en octobre 2010. Elle montre que le développement des savoirs et des capacités des individus est crucial pour renforcer les institutions rurales, mais aussi qu'il ne peut avoir lieu en vase clos. Lorsque les organisations et l'environnement global ne sont pas capables d'absorber et de tirer avantage de ressources supplémentaires, ou qu'ils ne savent pas anticiper les besoins nouveaux, il est difficile de renforcer les capacités. Un renforcement effectif des capacités se fait à trois niveaux celui des individus, celui des organisations et celui de l'environnement qui sont interdépendants. Les bonnes pratiques décrites présentent une approche du renforcement des capacités qui prend en compte ces trois dimensions:

- en fournissant aux membres des organisations rurales les compétences et l'information dont ils ont besoin (dimension individuelle),
- en améliorant les processus et procédures internes des organisations ainsi que les relations entre elles (dimension organisationnelle),
- et en donnant aux organisations rurales plus de moyens de se faire entendre sur le plan politique pour améliorer l'environnement incitatif.

Cette publication reconnaît l'importance de ces trois dimensions pour le renforcement des capacités des organisations et en tient compte.

## Quelques définitions

Pour la clarté du propos, il convient de définir certains termes importants.

### Institutions

On entend par institutions «les règles par lesquelles les agents interagissent et les organisations qui mettent en œuvre les règles pour parvenir aux résultats attendus» (Banque mondiale, 2002: 6). La présente publication couvre les diverses organisations de producteurs (OP) et les arrangements institutionnels entre OP et autres acteurs ayant pour but d'atteindre des objectifs communs. Plus précisément:

- **les organisations** sont des «groupes d'individus liés par une volonté commune d'atteindre certains objectifs donnés» (North, 1990: 5). Ce sont des regroupements d'individus qui travaillent ensemble et gèrent conjointement des ressources communes pour atteindre un même but; ils revêtent diverses formes, depuis les groupes informels de producteurs ruraux (groupes d'entraide, réseaux, etc.) et les OP formellement constituées (associations, coopératives, unions et fédérations d'OP);
- **les arrangements institutionnels** sont les formes de coordination mises en place entre des OP et d'autres acteurs socioéconomiques, tels que les comités, réseaux, forums et plateformes multi-acteurs, partenariats public-privé et contrats de production.

### Sécurité alimentaire

Le Sommet mondial sur la sécurité alimentaire de 1996<sup>3</sup> a défini la «sécurité alimentaire» comme la situation où chacun, en tout temps, a économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui satisfait ses besoins nutritionnels et ses préférences alimentaires pour lui permettre de mener une vie active et saine. Les bonnes pratiques sélectionnées ici présentent différents types d'organisations et d'arrangements institutionnels qui ont permis à des femmes et à des hommes de renforcer leur sécurité alimentaire en développant leur production vivrière familiale et en vendant un excédent sur les marchés locaux et nationaux, augmentant ainsi la disponibilité de denrées sur ces marchés. Dans d'autres cas, elles montrent comment de petits producteurs ont amélioré leur sécurité alimentaire en tirant un meilleur revenu de leur production ou en accédant à des denrées plus nutritives pour leur famille.

### Petits producteurs

Par petits producteurs, on entend les femmes et les hommes qui pratiquent l'agriculture, la pêche, l'élevage et la foresterie et produisent à petite échelle pour leur propre compte à

3/ Tenu à Rome du 13 au 17 novembre 1996

des fins d'autoconsommation et pour la vente. Dans cette publication, «petits producteurs ruraux» ou «petits producteurs» (agriculteurs, pêcheurs, éleveurs, forestiers) sont ceux qui produisent à petite échelle et sont relativement exposés à l'insécurité alimentaire étant donné qu'ils sont moins dotés en ressources que les autres producteurs du secteur dans des contextes socioéconomiques et culturels similaires. La notion d'échelle renvoie à la taille des exploitations agricoles ou à la quantité de produits pour les pêcheurs et les forestiers. Dans le cadre de sa stratégie rurale, la Banque mondiale définit les petits exploitants agricoles comme étant ceux qui disposent de ressources limitées et cultivent une superficie inférieure à 2 ha (Banque mondiale, 2003). D'après les estimations du Fonds international de développement agricole (FIDA), la grande majorité des exploitations agricoles du monde sont de petite taille, d'une superficie inférieure à 2 ha pour 85 % d'entre elles et à 10 ha pour 97 %. En Afrique, 80 % des terres agricoles sont cultivées par de petits producteurs, dont la majorité est constituée de femmes. À l'échelle du monde, les moyens d'existence de 2 milliards de personnes sont tributaires de 500 millions (chiffre estimé) de petites exploitations (FIDA, 2009c). L'échelle est, bien évidemment, une notion relative dans la mesure où la répartition des exploitations selon leur taille dans un pays donné dépend des conditions agro-écologiques et démographiques, ainsi que de facteurs économiques et technologiques. La pêche artisanale peut, d'une manière générale, être définie comme employant des techniques de capture, de transformation et de distribution à forte intensité de main-d'œuvre pour exploiter les ressources halieutiques marines ainsi que celles des eaux intérieures (FAO/IIED, 2010). Bien que ces facteurs soient difficiles à quantifier et à comparer, ils mettent en évidence la très grande hétérogénéité des petits producteurs.

## **Bonnes pratiques**

Une «bonne pratique» est une action ou une série d'actions qui ont modifié les règles et fait évoluer les relations entre les acteurs ruraux et qui a, de ce fait, rendu autonome durablement des communautés et des producteurs ruraux tout en apportant une amélioration de la sécurité alimentaire. Dans cette publication, les bonnes pratiques sélectionnées illustrent différentes formes d'autonomisation, à savoir sociale, économique et politique.

## **Méthodologie**

La publication présente des cas concrets d'institutions performantes qui ont su donner aux petits producteurs les moyens d'améliorer la sécurité alimentaire.

Sous la direction de la Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural de la FAO, un appel à contribution a été lancé par le Groupe de travail interdépartemental de la FAO sur

le renforcement institutionnel<sup>4</sup>, via Internet et par courriel, auprès de nombreux acteurs du développement. Différentes divisions de la FAO (siège et bureaux décentralisés) ont été sollicités ainsi que les autres institutions des Nations Unies, des ONG et des OP... L'objectif était de sélectionner des bonnes pratiques présentant les critères ci-après:

- impact sur la sécurité alimentaire: accroissement de la production (disponibilité des denrées) et/ou des revenus (accès à la nourriture);
- efficacité: atteintes de résultats attendus par les petits producteurs;
- durabilité: poursuite au-delà de la période expérimentale, ou probabilité d'une telle poursuite, sans apport de ressources extérieures supplémentaires;
- reproductibilité: ont été transposées et adaptées, ou sont potentiellement adaptables dans divers contextes.

La publication inclut également les conclusions d'un atelier et de plusieurs réunions tenues avec les membres du Groupe de travail interdépartemental sur le renforcement institutionnel. En septembre 2009, le Groupe de travail a organisé un atelier réunissant des représentants du FIDA, du Programme alimentaire mondial (PAM), de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), de la Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique et d'un petit nombre d'organisations professionnelles agricoles (OP) régionales et internationales (du Nord et du Sud), d'ONG et d'autres organisations œuvrant dans les domaines de l'agriculture et du développement rural. Cet atelier avait pour objectifs de passer en revue les enseignements tirés de l'expérience d'organisations et d'innovations institutionnelles réussies, de formuler des recommandations de politique générale et des mesures visant à renforcer l'efficacité des institutions rurales. Les recommandations formulées dans la présente publication sont basées sur les conclusions de cet atelier.

4/ La Division de la parité, de l'équité et de l'emploi rural (ESW), en tant qu'organe de coordination du renforcement institutionnel et en tant qu'instance assurant la présidence du Groupe de travail interdépartemental et du Comité interdépartemental de la FAO sur le renforcement institutionnel à l'appui du développement agricole et rural, aide à coordonner les activités interdépartementales de plus de 20 unités techniques travaillant au renforcement des institutions rurales, et à en rendre compte. Le Groupe de travail/Comité interdépartemental aide à repérer et à surmonter les difficultés stratégiques en rapport avec le renforcement des institutions, y compris dans le contexte de l'Initiative de la FAO contre la flambée des prix des denrées alimentaires et des programmes nationaux en faveur de la sécurité alimentaire.

**Tableau 1.1 Liste des bonnes pratiques sélectionnées**

N°	Titre	Pays	Source
<b>Améliorer l'accès aux ressources naturelles et la gouvernance locale</b>			
1	Gestion participative des forêts et entreprises forestières communautaires	Gambie	FAO
2	Renforcement de la gouvernance locale au service d'une meilleure gestion des ressources naturelles	Honduras	FAO
3	Professionnalisation des éleveurs du nord du Bénin	Bénin	ONG
4	Modèle de renforcement institutionnel de SEWA: autonomisation des femmes dans l'agriculture paysanne	Inde	OP
<b>Faciliter l'accès aux facteurs de production et aux marchés</b>			
5	Boutique d'intrants: une solution sur mesure pour les agriculteurs les plus pauvres	Niger	FAO
6	Coopératives de production rizicole intégrée et Cyber-semences	Côte d'Ivoire	FAO
7	Gestion de la biodiversité agricole à l'échelle des exploitations au Népal	Népal	Institut international de recherche
8	Le crédit sur stocks: une méthode de financement adaptée aux besoins des petits agriculteurs, femmes et hommes	Niger	FAO
9	Fonds de garantie pour l'approvisionnement en engrais des producteurs céréaliers	Burkina Faso	OP
10	Regroupement des producteurs pour accélérer la mécanisation de leurs exploitations	Bénin	OP
11	Achats au service du progrès: une opportunité pour les organisations agricoles (ex. bourse zambienne des produits)	Global	PAM
12	Favoriser l'accès des petits producteurs ruraux aux marchés locaux: les producteurs de légumes-feuille africains dans la zone périurbaine de Nairobi	Kenya	ONG
13	Association d'une coopérative de producteurs et de Bio-Bhutan pour développer les marchés des huiles essentielles certifiées bio	Bhoutan	Secteur privé
14	Création par des groupes de producteurs et SWIFT Co. Ltd d'un modèle innovant de contrat de production en Thaïlande	Thaïlande	Secteur privé
15	Système participatif de garantie pour la certification bio en Inde et en Asie du Sud-Est	Inde et Asie du Sud	ONG
16	Amélioration des débouchés pour les petits producteurs grâce aux coopératives	Argentine	FAO
17	Relier les producteurs aux marchés dans le secteur de la papaye à Fidji	Fidji	FAO
18	Organisation interprofessionnelle au service de la gestion coordonnée de la filière tomate	Sénégal	OP
19	Partenariat public-privé à l'appui du commerce équitable du coton bio: une option durable pour les producteurs	Afrique de l'Ouest	ONG
20	Programme de subventions des intrants agricoles au Malawi (AISP)	Malawi	Institut de recherche



N°	Titre	Pays	Source
21	Des ex-combattants démobilisés mettent leurs ressources en commun pour améliorer leurs conditions de vie	République démocratique du Congo	FAO
22	Plateformes multi-acteurs pour l'innovation dans la filière plantain	Afrique de l'Ouest/ du centre	Institut de recherche
23	Évaluation participative de la filière commerciale	Pérou, Bolivie/ Afrique de l'Est	Institut de recherche
<b>Donner accès à l'information et au savoir</b>			
24	La méthode des Champs-école paysans en Afrique de l'Ouest et en Colombie	Afrique de l'Ouest/ Colombie	FAO
25	Développement de l'esprit d'entreprise des petits agriculteurs	Malawi	FAO
26	Promotion de l'emploi et de l'esprit d'entreprise pour les jeunes en situation de vulnérabilité dans la bande de Gaza et en Cisjordanie	Bande de Gaza	FAO
27	Réseau de communication au service du développement agricole et rural	Égypte	FAO
28	CoopWorks, un logiciel libre d'information commerciale à l'intention des organisations de producteurs	Kenya	FAO
<b>Développer le capital politique</b>			
29	Campagne des agriculteurs de Sumilao et législation sur la réforme agraire aux Philippines	Philippines	OP
30	Approche participative d'élaboration d'un système de conseil pluraliste axé sur les marchés et induit par la demande	Niger	FAO
31	Implication des organisations paysannes dans la formulation de la Loi d'orientation agricole	Sénégal	OP
32	Les organisations agricoles donnent aux petits paysans le moyen d'intervenir dans les processus de prise des décisions	Afrique de l'Ouest	FIDA
33	Plateforme nationale des opérateurs après-capture du secteur de la pêche	Gambie	FAO
34	Association interprofessionnelle ghanéenne du riz: une plateforme multi-acteurs pour faciliter le développement du secteur rizicole	Ghana	OP
35	Mécanisme intergouvernemental de coopération de l'aquaculture	Asie	FAO

Il n'existe pas une institution unique ou meilleure susceptible de résoudre tous les problèmes des petits producteurs ruraux. Les cas présentés ici ont été sélectionnés pour illustrer la diversité des besoins et contextes, des stratégies et des types d'institutions mises en place par des petits producteurs, ou bien, aux quelles ils ont été associés avec leurs partenaires. Cette publication, qui entend montrer comment les institutions évoluent, rendent autonome les petits producteurs et ont un impact positif sur la sécurité alimentaire, passe en revue des expériences très différentes et ne se borne pas à présenter un seul type d'organisation ou une forme d'arrangement institutionnel donné. Elle apporte un aperçu d'une large gamme d'innovations diverses qui ont donné de bons résultats. Comme le montre le tableau 1.1, 35 cas<sup>5</sup> ont été retenus sur un total de 60 présentés.

### Limites et biais éventuels

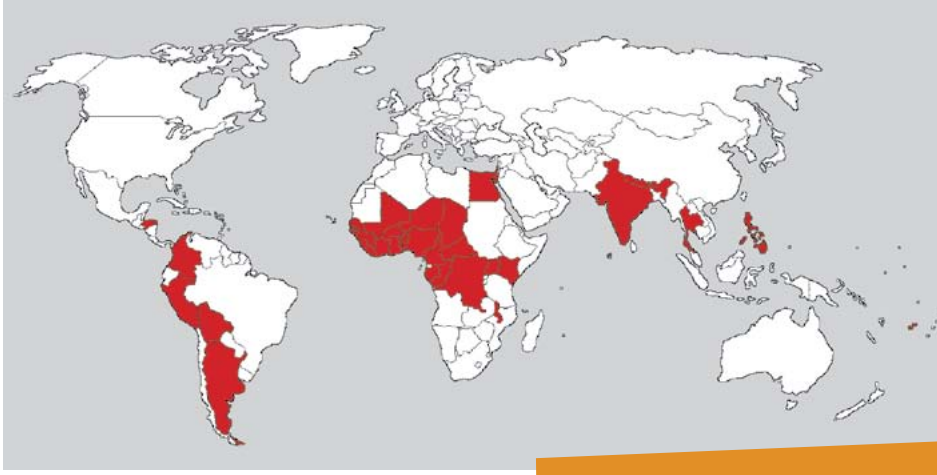
La publication ne porte que sur des expériences réussies. Elle n'aborde pas en profondeur les problèmes que rencontrent les petits producteurs et leurs organisations, ni les expériences qui se sont soldées par un échec ou ne sont plus en cours, ni celles qui restent dépendantes d'une assistance extérieure. Certes, l'étude des échecs est toujours édifiante, mais elle est bien plus fréquente dans la littérature. Il a donc été décidé de n'aborder que des initiatives menées avec succès par des communautés rurales et des petits producteurs ou dans lesquelles ceux-ci jouent un rôle décisif, et dont ils bénéficient directement. Ces expériences réussies fournissent une riche expérience pour guider de futurs programmes d'appui technique et l'élaboration de politiques rurales.

La revue des cas n'a pas permis de procéder à une évaluation détaillée de l'impact de chaque cas ou bien à une analyse institutionnelle de chaque contexte. Les règles informelles en vigueur relatives à la manière dont les communautés rurales s'organisent et ont accès aux différentes ressources ne sont pas abordées. Toutefois, la plupart des cas présentés montrent qu'en s'organisant et en nouant des relations avec d'autres acteurs publics et privés, les petits producteurs ont pu influencer les règles en vigueur, en faire modifier certaines et, dans une certaine mesure, faire évoluer les relations de pouvoir. Dans de nombreux cas, les données quantitatives étaient rares, ou insuffisamment détaillées, outre dans la plupart des cas, des données ventilées par sexe n'étaient pas disponibles. Dans la majorité des cas, il était difficile d'évaluer la participation des groupes les plus vulnérables, femmes et jeunes, aux processus institutionnels de prise des décisions, faute de documentation.

Enfin, il importe de signaler que les bonnes pratiques efficaces dans un contexte local ou national donné peuvent ne pas être aisément transposables ou reproductibles à plus grande échelle dans un autre contexte en suivant la même approche. Il faut en général les adapter, d'une manière ou d'une autre, à cet autre contexte pour en garantir l'efficacité.

5/ Toutes les bonnes pratiques présentées seront affichées sur le portail de la FAO sur le renforcement des capacités: <http://www.fao.org/capacitydevelopment/fr/>

**Figure 1.2 Répartition géographique des bonnes pratiques retenues**



### Diversité des contextes

Comme le montre la figure 1.2, les cas retenus couvrent un large éventail de contextes nationaux et régionaux (en rouge sur la carte). La plupart concernent l'Afrique subsaharienne où l'incidence de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire est la plus forte, puis viennent l'Amérique latine et l'Asie du Sud, l'Asie du Sud-Est et le Pacifique.

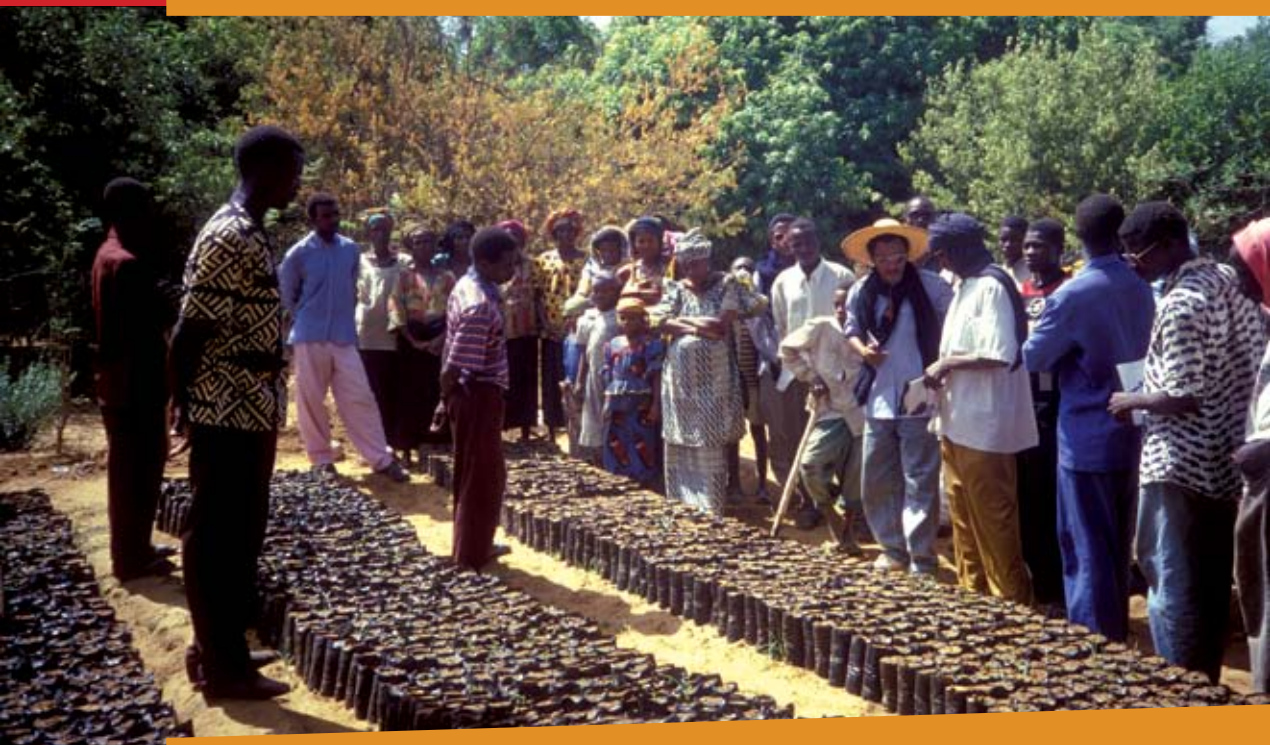
### Diversité des fonctions

Comme le montre le tableau 1.1, les différents cas présentés mettent en évidence les différentes fonctions des organisations et comment celles-ci contribuent à rendre autonome les petits producteurs: i) l'accès aux ressources naturelles et à leur gestion; ii) l'accès aux marchés des biens et des services cruciaux pour la production et la distribution; iii) l'accès à l'information et aux connaissances et renforcement du capital humain; et iv) la participation active à la formulation, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques. Enfin, les cas présentés concernent des organisations qui opèrent à des niveaux divers: à la base (c'est-à-dire au niveau local et à celui des districts), au niveau national et au niveau régional.

La présente publication comporte trois chapitres. Le premier est une introduction. Le deuxième donne un aperçu des diverses organisations rurales qui ont permis aux communautés et producteurs ruraux de surmonter les contraintes économiques et sociales qu'ils rencontraient et de parvenir à la sécurité alimentaire. Et le troisième décrit les facteurs communs à la plupart des cas présentés qui expliquent le succès et la durabilité de ces organisations et arrangements institutionnels.

L'ensemble des cas pris en compte dans la partie analytique de la publication est disponible en CD-ROM à la fin du document.

## 2 LEÇONS DU TERRAIN



**Les institutions déterminent les opportunités offertes au sein d'une société donnée. Les organisations sont créées pour tirer parti de ces opportunités et, en évoluant, elles modifient les institutions.**

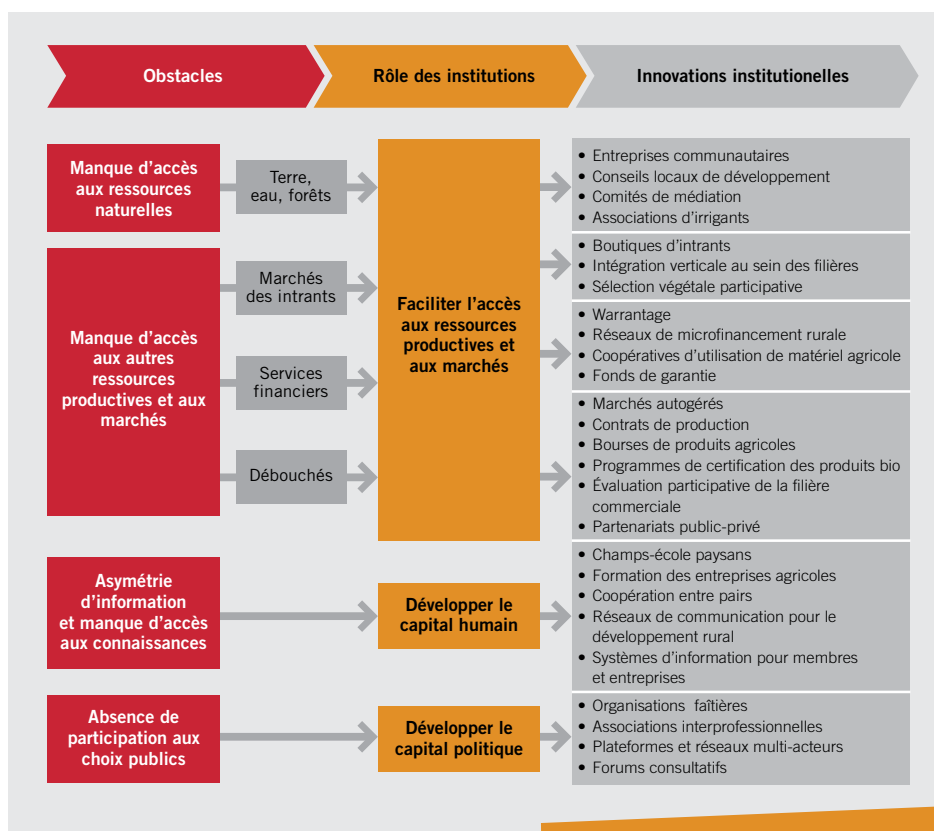
(North, 1990: 7)

Les petits producteurs sont à même de faire des choix et de tirer parti de nouvelles opportunités économiques quand ils ont accès aux ressources naturelles, matérielles, financières, sociales et humaines. Les bonnes pratiques décrites ci-après montrent comment, sous réserve qu'un certain nombre de conditions soient réunies, les organisations rurales permettent aux petits producteurs:

- d'accéder aux ressources naturelles et d'en assurer la gestion;
- d'accéder aux marchés des biens et des services nécessaires à la production et à la mise en marché des produits agricoles;
- d'accéder à l'information et aux connaissances; et
- d'être associés à l'élaboration des politiques.

La figure 2.1 donne un aperçu des organisations et des arrangements institutionnels qui permettent aux petits producteurs de surmonter diverses barrières, et qui sont décrits de manière plus détaillée dans le présent chapitre.

**Figure 2.1 Barrières rencontrées par les petits producteurs et innovations institutionnelles**



## Améliorer la gestion des ressources naturelles

Un accès sécurisé aux ressources naturelles et à leur gestion est crucial pour assurer aux populations rurales des moyens d'existence, tout en protégeant les écosystèmes à la base de toute production alimentaire. Des institutions qui garantissent ces conditions doivent aussi inciter les petits producteurs à gérer les ressources naturelles d'une manière durable. Sous l'effet de la pression démographique et du changement climatique, les ressources que sont la terre, les forêts et l'eau sont l'enjeu de compétitions croissantes et deviennent de plus en plus rares ou même sont en voie d'épuisement. Une forte proportion des petits producteurs vivriers ne jouissent pas d'un accès sécurisé à la terre et à l'eau. Il est crucial de sécuriser les droits d'accès des femmes et des hommes aux ressources productives et naturelles pour pérenniser la production vivrière et les revenus (Courade, 2001). Des politiques de gestion durable des ressources naturelles doivent définir les modalités d'accès à la terre et aux autres ressources naturelles, et de sécurisation de cet accès, ainsi que de gestion des ressources collectives (Jouve et Napoleone, 2007). Différents exemples d'arrangements institutionnels montrent comment, en améliorant l'accès des petits producteurs aux ressources naturelles et en leur en donnant la gestion, ils mettent en place une exploitation durable de ces ressources naturelles.

### Gestion participative des forêts et entreprises forestières communautaires

L'expérience de la Gambie montre que, lorsque les pouvoirs publics associent les communautés locales à la gestion et à la préservation des forêts, ces communautés peuvent devenir des groupes de défense de la protection des forêts dont ils tirent leurs revenus et leurs moyens d'existence. En Gambie, le gouvernement a transféré les droits d'usage des ressources forestières aux villageois (Loi sur les collectivités locales, 2002) et introduit des méthodes de gestion participative des forêts. Cette politique a fait prendre conscience à la population de l'importance des ressources forestières pour ses revenus et sa sécurité alimentaire; elle a favorisé l'exploitation durable des forêts tout en promouvant le développement d'activités génératrices de revenus. Elle a suscité un changement de comportement des populations rurales à l'égard de la protection des forêts. Des groupes d'intérêts se sont constitués autour de certains produits, notamment le bois de chauffe, le miel, l'huile de palme, l'artisanat fabriqué à partir des sous-produits du palmier, ainsi que des services tels que l'écotourisme (promenades en forêt) et les pépinières. Soixante-douze plans de développement d'entreprise ont été élaborés et 72 entreprises communautaires correspondantes ont vu le jour dans 20 communautés (Bonne pratique n° 1).

### Des institutions de gouvernance locale font le lien entre les ménages et les instances municipales

Dans certains cas, le transfert aux communautés locales d'un pouvoir accru sur les ressources naturelles résulte de la décentralisation de l'État. Dans le district de Lempira Sur,

au Honduras, l'épuisement des sols causé par la culture sur brûlis, en l'absence d'alternatives économiques locales ont poussé les petits paysans à émigrer hors des zones rurales, ce qui a entraîné des crises alimentaires graves et répétées dans le district. La création de conseils de développement communautaire représentant les familles rurales a permis aux communautés d'avoir plus de poids dans la prise des décisions au niveau de la municipalité. Les représentants des conseils ont alors pu prendre une part active aux délibérations des réunions du conseil municipal; ils ont influencé l'adoption d'une nouvelle gestion des ressources naturelles par l'interdiction de la culture sur brûlis. Dans le cadre des conseils de développement communautaire, le partage d'expérience entre agriculteurs a aussi joué un rôle essentiel pour améliorer la gestion des parcelles fragiles en pentes, moyennant la réintroduction des techniques du *Quesungual*: un système local d'agroforesterie associant la taille des arbres et arbustes des parcelles, le paillage des sols à des cultures annuelles intercalées avec des espèces autochtones. L'évolution de la gestion des sols et des modes de culture a eu des effets positifs durables sur la sécurité alimentaire locale (Bonne pratique n° 2).

### **Des comités de médiation résolvent des conflits fonciers**

Dans de nombreux pays en développement, les différends liés aux conflits fonciers non résolus empêchent une utilisation efficace de la terre. L'Union communale des organisations professionnelles d'éleveurs de ruminants (UCOPER), au Bénin, a montré que l'introduction de règles et de mécanismes communs aux différents utilisateurs, relatifs à l'accès à la terre et à sa gouvernance facilitait la résolution des conflits. L'UCOPER a joué un rôle important en aidant à mettre en place des dispositifs de prévention des conflits entre utilisateurs, en collaboration avec des représentants de l'Etat. Des comités de transhumance (comités de médiation) ont été créés; 175 km de couloirs de passage pour la transhumance du bétail, dans 27 communes, ont été aménagés et des plans de développement local adaptés. Ces actions ont entraîné une nette réduction des conflits entre agriculteurs et éleveurs dans le nord du pays. En clarifiant et en sécurisant les droits fonciers, ce type d'arrangement institutionnel incite les populations rurales à investir dans le foncier (Bonne pratique n° 3).

### **Associations d'irrigants**

L'accès à l'eau et une gestion efficace de cette ressource sont essentiels pour les petits producteurs ruraux. L'utilisation collective des ressources en eau nécessite une coordination au niveau du groupe ou de la communauté, par l'entremise d'organisations telles que les associations d'irrigants. Une évaluation réalisée par le FIDA des associations d'irrigants dans le nord du Ghana montre le rôle crucial que jouent ces associations dans la gestion des terres et la répartition de l'eau, mais également dans la résolution des conflits fonciers, notamment entre les pouvoirs publics et les chefs de terre traditionnels. Les gouvernements locaux et les assemblées de district négocient avec les autorités traditionnelles l'utilisation des terres sur lesquelles seront situés les futurs barrages, ce qui améliore l'adhésion des communautés à

l'aménagement du site proposé, ainsi que la légitimité de l'aménagement. En louant les zones irrigables sous barrage aux associations d'irrigants, on crée un droit d'usage commun qui permet aux ménages les plus démunis d'accéder à des terres productives pour une période de 50 ans renouvelable. De plus, les associations d'irrigants répartissent la terre entre leurs membres pendant la saison sèche. Elles perçoivent une redevance, en général d'environ 1 USD, pour le renouvellement annuel de l'adhésion qui donne droit à exploiter une parcelle. De nombreuses parcelles sont cultivées par des femmes qui produisent des légumes pour améliorer le régime alimentaire de la famille ou leur revenu. En tant qu'instance de gestion des ressources naturelles, ces associations sont une innovation qui favorise la discussion et sert de catalyseur à une action collective d'une ampleur nouvelle (Messer, 2003).

### **Des associations féminines réhabilitent des terres dégradées**

Le district de Sabarkantha dans l'État du Gujarat, en Inde, est une région semi-aride où l'érosion des sols est très forte en raison de leur nature sablonneuse. L'association de femmes indiennes SEWA, une organisation regroupant plus d'un million de membres dans les différents États indiens, a appuyé les paysannes pour former le groupement des agricultrices du Sabarkantha. Les membres du groupement ont mis en place une gestion des terroirs des bassins versants, notamment par la construction de diguettes en pierre et de barrières végétales pour lutter contre l'érosion. Ces femmes ont ainsi réhabilité 3 000 ha de terres ravineées, dans 73 villages. Depuis sur ces terres, elles récoltent deux à trois fois par an au lieu d'une seule fois. En outre, leur association les aide à obtenir des semences, commercialise leurs produits et leur dispense une formation technique. Les revenus ont augmenté, passant de 5 000 à 15 000 roupies en moyenne par an (Bonne pratique n° 4).

### **Des groupes d'entraide aident à sécuriser les droits fonciers des femmes**

L'accès à la terre mais aussi la sécurité de la propriété foncière peuvent aider les femmes à se libérer de la pauvreté. En Inde, après une mauvaise récolte, les paysans pauvres doivent trop souvent hypothéquer leurs parcelles. Les groupes locaux d'épargne de l'association de femmes SEWA, avec l'appui de la banque de l'association, accordent des prêts pour récupérer les terres hypothéquées et libérer les emprunteurs des usuriers. Kapilaben, une agricultrice du village de Rasnol dans le district d'Anand en est un bon exemple. «Je suis propriétaire d'une petite parcelle que j'ai dû hypothéquer. Mais il y a cinq ans, j'ai contracté un prêt dans un groupe d'entraide de SEWA dont je suis membre et j'ai pu la récupérer,» témoigne-t-elle. En outre, l'acquisition de titres fonciers est cruciale pour sécuriser les droits fonciers des femmes au fil du temps. «Grâce à SEWA, mon nom a également été ajouté sur le titre foncier et, quand mon mari est mort, l'an dernier, je ne me suis pas inquiétée. Puisque j'étais copropriétaire de l'exploitation, j'ai pu continuer à cultiver ma terre et à produire en paix.» En devenant copropriétaires avec leurs maris, les femmes peuvent assurer la production vivrière pour leur famille et vendre leur excédent au marché (SEWA, 2009).



Ces exemples montrent que les petits producteurs ont un rôle collectif essentiel à jouer dans la gestion durable des ressources. Il n'existe pas de règles de gestion ou d'institutions « optimales » susceptible de s'appliquer à tous les régimes de pêche, de foresterie, de culture ou à tout réseau d'irrigation (Ostrom, 2008). Il est, par contre, nécessaire d'associer les organisations d'usagers, les institutions étatiques et les entreprises privées à l'élaboration de solutions adaptées aux conditions concrètes et socioéconomiques locales. (Meinzen-Dick, 2007). Par ailleurs, une gestion durable des ressources est efficace lorsque les politiques et les règles en vigueur incitent les petits producteurs à exploiter les ressources naturelles d'une manière durable, tout en apportant des avantages à leurs communautés.

## Faciliter l'accès aux marchés

Pour améliorer leur sécurité alimentaire et leurs moyens d'existence, les petits producteurs doivent pouvoir tirer un meilleur revenu de leur production agricole en vendant leurs produits sur les marchés locaux, régionaux et internationaux. Mais pour produire et commercialiser leurs produits, il leur faut surmonter de nombreux obstacles. Il leur est difficile d'obtenir des intrants de qualité à un prix abordable. Ils ont peu ou pas accès à des crédits adaptés. Ils ne disposent pas de l'information nécessaire sur les marchés. En se regroupant, les petits producteurs sont plus à même de surmonter ces barrières et d'abaisser leurs coûts de transaction.

### Créer des marchés d'intrants efficaces

Bien que l'utilisation d'engrais et de variétés de semences améliorées ait démontré tout son intérêt pour accroître les rendements agricoles, le secteur privé hésite en général à s'investir dans la commercialisation des intrants en milieu rural. Il estime la demande des petits producteurs irrégulière, limitée, dispersée et imprévisible. Les fournisseurs d'intrants agricoles privilégient les grandes exploitations qui produisent pour l'exportation. Les négociants d'intrants agricoles, dans bien des zones rurales, sont rares. Les petits producteurs n'ont donc qu'un choix limité et un faible pouvoir de négociation.

Différents exemples présentés ci-après illustrent comment divers arrangements institutionnels innovants ont permis à de petits producteurs d'accéder aux intrants.

### Se regrouper pour acheter des semences et des engrais: les boutiques d'intrants

Au Niger, la faible fertilité est la manifestation de la dégradation des sols. Elle résulte de la quasi disparition des jachères qu'entraîne la croissance rapide de la population rurale, et de la faible utilisation des engrais organiques ou chimiques. La dégradation des sols et

les effets du changement climatique ont aggravé la baisse des rendements, qui étaient déjà faibles, accentuant l'insécurité alimentaire. Depuis les années 90, les rendements du millet à chandelles ou petit mil, la principale culture vivrière, ont diminué de 1 % par an en moyenne (FAOSTAT, 2005). Pour stopper la baisse des rendements, des groupements de producteurs ont regroupé leur demande d'intrants et mutualisé leurs moyens. Avec l'appui de la FAO et de l'Etat belge, ils ont développé un réseau de boutiques d'intrants. Ce réseau s'est rapidement développé, passant de 14 boutiques en 1998 à 507 en 2009. Il couvre désormais les huit régions du pays. Les boutiques d'intrants facilitent l'accès des petits producteurs à des semences et des engrais de qualité, en particulier pour les plus démunis d'entre eux, tout en réduisant les coûts de transactions (Rondot et al., 2001). Les boutiques d'intrants fonctionnent sous forme de coopératives gérées par les communautés locales. Fournir des intrants adaptés, en quantité et en qualité, aux besoins des clients et à leurs moyens financiers limités a constitué la principale innovation. Ainsi les engrais et les semences améliorées sont vendus en petits paquets de 500 g ou de 1 kg (IFPRI, 2008). Le succès des boutiques a montré qu'il existait une forte demande d'intrants non satisfaite pour des produits dont le conditionnement est adapté aux moyens financiers des producteurs. Par exemple, dans le village de Karabedji, l'utilisation des intrants est passée de 500 kg en 1999 à 3 000 kg en 2000, dont 1 000 kg commercialisés en sacs de 1 kg. Les rendements des cultures ont sensiblement augmenté, passant en moyenne de 486 kg de mil par hectare dans les villages sans boutiques d'intrants à 541 kg dans les villages desservis par une boutique d'intrants (Bonne pratique n° 5).

### **Relier l'offre et la demande de semences certifiées pour garantir des débouchés**

De nombreux pays ont lourdement investi dans la recherche, la formation et les infrastructures nécessaires à la production semencière. Toutefois, beaucoup de petits agriculteurs ne peuvent obtenir des semences certifiées ou améliorées, notamment faute de disposer de liquidités suffisantes au moment des semis et en l'absence d'information sur la qualité des semences. En Côte d'Ivoire, les coopératives rizicoles ont su surmonter ces contraintes en mettant en relation la demande et l'offre de semences certifiées. Les membres des coopératives produisant des semences se voient garantir un débouché sûr, en fonction des besoins des membres de la coopérative et à un prix préalablement négocié; les producteurs de riz des coopératives ont quant à eux accès à des semences certifiées. Les producteurs de semences, membres de la coopérative, bénéficient en outre d'un appui technique et d'une formation assurée par le Programme National Riz. Le Laboratoire national d'appui au développement (LANADA) contrôle et garantit la qualité des semences. Pour élargir le marché semencier, les coopératives ont créé, avec l'appui des services du ministère de l'agriculture, le système Cyber-semences qui sert de plateforme commerciale. Acheteurs et vendeurs peuvent ainsi entrer en contact via Internet ou à partir de téléphones portables (Bonne pratique n° 6).

### **Assurer la gestion et la préservation de la diversité des cultures à l'échelle des exploitations**

Les ressources phytogénétiques sont la base même de la production agricole. Leur diversité réduit la vulnérabilité des cultures face aux insectes et aux maladies. La gestion *in situ*, c'est-à-dire, au niveau des exploitations agricoles, des ressources phytogénétiques permet aux agriculteurs locaux de jouer un rôle essentiel dans le maintien et la conservation d'un actif agricole vital. Au Népal, des paysans dotés de peu de ressources utilisent des variétés adaptées à des «micro-niches» pour accroître leur production et sécuriser leurs moyens d'existence. Ils assurent la conservation, la gestion et la sélection du matériel génétique de façon à préserver la biodiversité tout en favorisant un développement agricole durable, la sécurité alimentaire et la durabilité de l'écosystème. La sélection variétale participative permet de pallier les défaillances du système national de sélection en donnant aux paysans la possibilité de sélectionner et d'obtenir des variétés adaptées à leur environnement local. Par exemple, la variété de riz «*Pokhareli Jethobudho*» a été choisie, grâce à un processus de sélection participative, dans une collection de 338 variétés issues des parcelles des paysans. Cette variété, outre ses bonnes caractéristiques agronomiques et de conservation après-récolte, produit environ 39,5 % de plus que les variétés utilisées jusqu'alors par les paysans.

Les savoirs et informations sur les ressources génétiques locales sont consignés dans un registre communautaire de la biodiversité, établi par les membres de la communauté eux-mêmes; les registres prouvent leurs droits de propriété intellectuelle sur ces variétés. L'organisation de foires de la biodiversité sur les marchés locaux offre une possibilité aux groupements féminins, aux organisations communautaires, aux associations des populations autochtones et aux groupes d'agriculteurs d'échanger leurs semences et leur savoir-faire. Le processus de sélection participative, les registres communautaires des ressources génétiques et les foires de la biodiversité sont utiles pour les agriculteurs qui tirent ainsi profit de leur contribution à la préservation et à l'enrichissement des réserves génétiques mondiales. La Loi népalaise sur l'accès et le partage des avantages reconnaît désormais le registre communautaire de la biodiversité comme document juridique (Bonne pratique n° 7).

Des marchés inexistantes ou défaillants empêchent l'accès des petits producteurs aux intrants. De fait, la faible utilisation des semences améliorées et des engrais constitue une des principales contraintes à l'amélioration de la productivité agricole. Les exemples présentés montrent que, par l'action collective, en mettant leurs ressources en commun, en groupant leur demande d'intrants et en fournissant des intrants adaptés en quantité et en qualité aux besoins et à leurs moyens financiers limités, les groupements de producteurs contribuent significativement à améliorer le fonctionnement des marchés des intrants.

## Adapter les services financiers aux besoins des petits producteurs ruraux

L'accès au crédit est l'une des barrières majeures à l'augmentation de la productivité des petits producteurs. "Les marchés financiers ruraux reflètent les risques et les coûts de transaction réels qui ne peuvent disparaître simplement en faisant comme s'ils n'existaient pas ou en adoptant une loi." (Banque mondiale, 2008: 144). Mais il est tout aussi évident que la disponibilité du crédit est capitale pour que les petits producteurs puissent se libérer de la pauvreté (Servet, 2006). De par sa nature saisonnière, la production agricole dépend beaucoup de la disponibilité du crédit de campagne, en particulier pour les agriculteurs qui pratiquent une agriculture de subsistance et souhaitent produire davantage pour dégager un excédent commercialisable. Dans le même temps, le crédit est également nécessaire pour investir sur le long terme.

Depuis les années 90, les systèmes de microfinance, souvent gérés par les petits producteurs eux-mêmes, sont en plein essor (Lelart, 2005). Ils revêtent des formes très diverses: banques villageoises, mutuelles d'épargne et de crédit, groupes d'entraide solidaire, tontines qui offrent des possibilités d'épargne collective. Toutefois, la microfinance ne couvre pas toute la diversité des besoins financiers des petits producteurs. Les exemples présentés ci-après sont des arrangements institutionnels qui ont permis à de petits producteurs d'accéder à une variété de produits financiers – crédits de très court terme, de campagne, de long terme – adaptés à leurs besoins.

### Appuyer le développement des filières vivrières

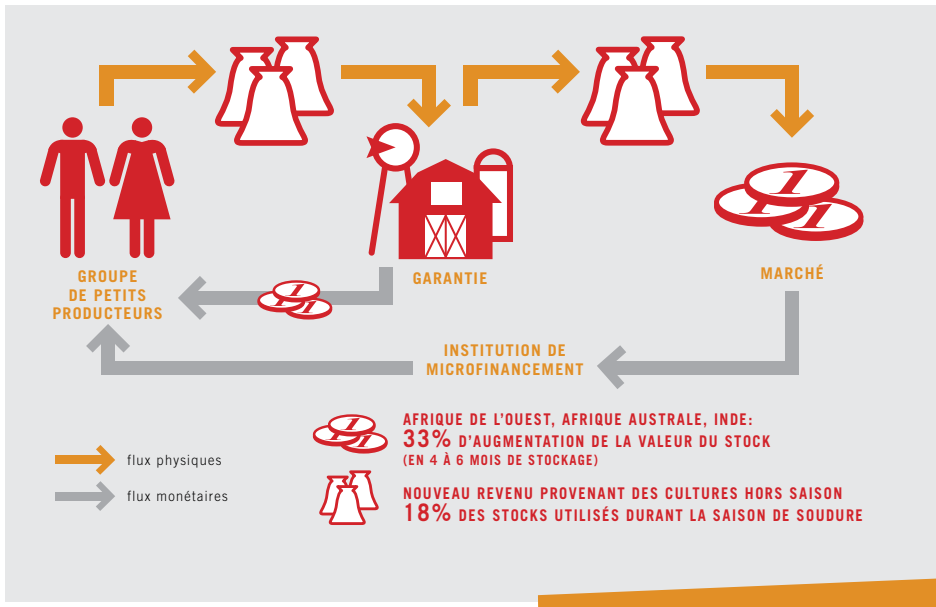
Au Burkina Faso, depuis 1972, le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB) a créé un réseau étendu de coopératives d'épargne et de crédit de plus de 500 000 adhérents. Ces dépôts s'élèvent à 61 millions d'EUR et les prêts à 53 millions d'EUR. Le réseau comporte trois niveaux: des caisses locales; des unions; et une fédération nationale. Il emploie 750 personnes, dont 70 % de femmes; il finance activement le développement agricole (FARM, 2007). Ce réseau de microfinance a notamment appuyé le développement de la filière du riz étuvé (riz précuit pour en améliorer le goût et la valeur nutritionnelle) en accordant à des groupes de femmes des prêts à très court terme (trois à quatre mois). Trois cent femmes organisées en huit groupes d'entraide, appartenant à l'Union des groupements des étuveuses de riz de Bama, en ont bénéficié. Chaque année, l'Union commercialise 1 500 t de riz étuvé. Tirant parti d'un prix plus élevé que le riz décortiqué grâce aux qualités du riz étuvé – 0,42 au lieu de 0,34 EUR le kg – les groupes d'entraide féminins ont créé leur propre «business» modèle au sein de la filière riz. Les femmes achètent le riz non décortiqué aux producteurs qui, dans la plupart des cas, sont leurs maris, l'étuvent, le font sécher et le revendent (Guenguéré, 2009; Lothoré et Delmas, 2009). C'est une des multiples activités de création de valeur ajoutée soutenue par le réseau mutualiste.

### **Lier l'accès au crédit à un stock sécurisé**

Selon Poulton et Dorward (2008), en Afrique, la principale barrière au développement du crédit en faveur des petits producteurs vient du niveau des taux d'intérêt en vigueur. Les institutions de crédit sont incapables de couvrir leurs coûts de transaction élevés, notamment ceux liés aux risques de défaut de paiement de crédits accordés à des clients pauvres, dispersés dans des zones rurales où l'agriculture est essentiellement pluviale et les services de transport et autres infrastructures médiocres. Ce point présente des solutions institutionnelles innovantes pour surmonter ce problème critique.

Au Niger, le système de «warrantage», ou crédit sur stocks, est une innovation qui permet de réduire ces contraintes. Comme garantie à ses obligations contractuelles, l'emprunteur met une partie de sa récolte en dépôt. Le succès de cet arrangement repose sur les liens forts établis entre les coopératives locales de producteurs et les institutions de microfinance. Comme le montre la figure 2.2, la coopérative fournit le magasin où sont entreposés les produits agricoles des petits producteurs. Ces stocks, comme s'il s'agissait d'un compte d'épargne, sont utilisés par les producteurs comme garantie pour obtenir un prêt auprès de l'institution de microfinance. La gestion des prêts par une institution rurale de microfinance limite les coûts de transaction. Des arrangements similaires mis en place au Ghana, à Madagascar, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie (Lothoré et Delmas, 2009) ont eu un effet tout aussi positif sur les revenus des producteurs. Ces crédits de court terme leur permettent d'obtenir des liquidités sans être forcés de vendre leurs céréales immédiatement à la récolte, au moment où les prix sont au plus bas. Ils peuvent attendre la remontée des prix sur le marché. Au Niger, au cours de la campagne 2008-2009, les membres de la fédération Mooriben ont ainsi valorisé leurs productions à de meilleurs prix, soit 89 % de plus pour le petit mil et 330 % de plus pour l'arachide (SOS Faim, 2010). La coopérative facilite cette opération en fournissant un espace de stockage sécurisé. Les producteurs, par ailleurs, peuvent démarrer, grâce à cet emprunt, de nouvelles activités génératrices de revenus (maraichage, embouche...) qui leur rapportent des gains supplémentaires. En moyenne, les agriculteurs utilisent 18 % des stocks déposés en garantie pour se nourrir au cours de la période de soudure et en vendent 53 %. Ce mécanisme contribue à améliorer la sécurité alimentaire et évite que les agriculteurs bradent leur production. En 1999, le montant total des prêts accordés grâce au système de warrantage au Niger était inférieur à 2 millions de francs CFA; ce chiffre s'est élevé à près de 1 milliard de francs CFA en 2007 (Bonne pratique n° 8).

Figure 2.2 Système de warrantage



### Fonds de garantie pour assurer l'approvisionnement en engrais

Le fonds de garantie est un autre moyen de réduire les risques encourus par le prêteur. Le fonds assure la couverture d'une partie de ses pertes éventuelles. En 2008, au Burkina Faso, la fondation française FARM, à partir de contributions d'entreprises privées, a doté d'un fonds de garantie, d'un montant de 30 413 EUR, l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles de la boucle du Mouhoun (UGCPA-BM). Ce fonds était destiné à garantir les prêts octroyés pour l'achat des engrais pour la culture du maïs et du sorgho. Le fonds était administré par une institution de microfinance bien établie, le RCPB. En 2008, 188 producteurs de maïs et de sorgho en ont bénéficié; en 2009, le nombre de bénéficiaires est passé à 232. Son expansion devrait se poursuivre pour permettre à plus de producteurs d'acquérir des engrais et ainsi d'accroître leurs rendements et leurs revenus. L'objectif de la fondation FARM est de permettre au réseau de micro-finance RCPB d'accroître sa capacité de prêts aux petits producteurs agricoles et de diversifier son offre de services financiers adaptés aux besoins de cette clientèle particulière (Bonne pratique n° 9).

### Arrangement triangulaire pour fournir de la trésorerie

Au Kenya, le contrat de production de légumes-feuilles africains est un exemple de dispositif qui permet aux petits maraîchers de résoudre leurs problèmes de trésorerie. La chaîne de supermarchés Uchumi, gros client des maraîchers, règle ses fournisseurs à échéance de 30 à

60 jours. Un tel délai n'est pas tenable pour les petits maraîchers qui ne disposent pas d'une trésorerie suffisante. Pour surmonter cette contrainte, *Farm Concern International* (FCI), une ONG régionale, a mis au point un «arrangement triangulaire» sous la forme d'un fonds de roulement qui sert à régler les groupements de maraîchers au moment de la vente, contre présentation d'un bordereau de livraison de l'enseigne Uchumi. À échéance de 30 à 60 jours, le supermarché rembourse FCI qui reconstitue le fonds de roulement. En outre, FCI encourage les producteurs à épargner 10 % au moins de leurs recettes nettes pour permettre aux groupes de devenir progressivement autonomes en utilisant leur propre épargne jusqu'au règlement du supermarché (Bonne pratique n° 12).

### **Des services financiers pour répondre aux besoins d'investissement des petits producteurs**

Les petits producteurs ont besoin d'investir dans des systèmes de production plus productifs, plus durables et plus flexibles. En se regroupant en réseaux, en coopératives locales de mécanisation ou en groupes d'entraide, des petits producteurs ont du relever ce défi.

Le crédit-bail est un mécanisme financier qui permet d'accorder des prêts à long terme pour acheter du matériel. Il est particulièrement utile pour les petits producteurs dans la mesure où il ne requiert pas de garantie (Coordination Sud, 2008). Par exemple, à Madagascar, le réseau coopératif des Caisses d'épargne et de crédit agricole mutuels (CECAM) fournit des services de crédit-bail à 1 780 membres pour les cultures, les activités après-récolte et le matériel (FARM, 2007).

Au Bénin, les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) appuient le développement de la mécanisation par l'achat groupé de matériel agricole (tracteurs, charrues et remorques). L'achat groupé permet aux producteurs d'acquérir du matériel qu'ils n'auraient pu financer individuellement. De plus, les agriculteurs peuvent ainsi partager les risques et optimiser l'utilisation du matériel, ce qui abaisse le coût de la mécanisation. Chaque CUMA regroupe en moyenne 10 agriculteurs sur une superficie totale de 100 ha, voire plus. Les CUMA achètent du matériel en finançant une partie du coût sur fonds propres de leurs membres; un prêt bancaire à long terme complète le financement. Dans la région de Borgou-Alibori, une Union régionale des CUMA regroupe 100 coopératives, soit plus de 800 adhérents. Dans les zones où ont été lancées les premières CUMA, à la fin des années 90, la superficie cultivée a doublé et les rendements se sont stabilisés, en particulier pour le maïs. Le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche du Bénin a intégré le modèle de la CUMA comme composante du Plan stratégique pour la relance du secteur agricole de 2006 et dans le Programme de promotion de la mécanisation agricole de 2007 (Bonne pratique n° 10).

En Inde, Myrada est une importante ONG bien connue pour son soutien aux groupes d'entraide de gestion des bassins versants – conservation de l'eau et réhabilitation des sols. Ses activités couvrent plus de 200 000 ha de terres arides érodées, dans les zones les plus exposées à la sécheresse du plateau du Deccan. Les interventions de Myrada ont incité les petits producteurs agricoles à collaborer en se regroupant en groupes d'entraide. L'ONG, pour le

succès de ses interventions, attache une importance particulière à l'engagement des membres des groupes d'entraide sous forme d'une contribution. Au départ, celle-ci se faisait sous forme d'apport en main-d'œuvre. Mais Myrada a rapidement constaté qu'il était très difficile d'estimer la valeur du travail fourni. L'ONG a, dès lors, favorisé les contributions monétaires. Toutefois les agriculteurs avaient du mal à mobiliser les sommes nécessaires. Le moment où il leur fallait trouver cet argent coïncidait, en général, avec la période où ils manquaient de liquidités car faisant face au paiement des frais d'éducation des enfants et d'organisation de cérémonies sociales. Les petits producteurs ont alors été empruntés auprès des groupes locaux de micro-finance dont ils étaient membres. Ainsi, Myrada est passée d'une approche basée sur des contributions en nature, sous forme de travail, à une contribution monétaire par des prêts. Les groupes d'entraide pour la gestion des bassins versants ont accepté et encouragé cette approche pour traiter les terres privées à réhabiliter. Depuis lors, les prêts sont gérés de la manière suivante: le groupe d'entraide de gestion du bassin versant reçoit une subvention d'un programme gouvernemental ou d'une ONG. Elle convertit le don en prêt en vue de régénérer les sols dégradés des terres privées. Chaque association décide des taux d'intérêt et des échéances de remboursement. Les remboursements des groupes d'entraide sont utilisés à des fins diverses, y compris afin d'obtenir des prêts pour acquérir des intrants ou pour d'autres investissements dans le traitement de terres privées (Fernandez, 2003).

L'accès au financement est capital pour les petits producteurs. Cependant le plus souvent ils ne sont pas en mesure pour satisfaire leurs besoins tout au long du cycle production jusqu' à la mise en marché. Les systèmes de microfinance gérés par les producteurs eux-mêmes sont en plein essor depuis les années 90. Néanmoins, ils ne répondent qu'à une petite partie des besoins des petits producteurs. Pour combler ce manque, des petits producteurs et des institutions financières, des ONG, des entreprises privées et/ou gouvernements ont mis au point des arrangements innovants permettant aux petits producteurs d'accéder à de nouveaux services financiers.

### **Faciliter l'accès aux débouchés et accroître la valeur ajoutée**

L'accès au marché tant pour les cultures vivrières que pour les productions commerciales est une condition incontournable de la sécurité alimentaire. Dans de nombreux pays en développement, l'urbanisation, la transformation agroalimentaire et le développement rapide des chaînes de supermarchés ont révolutionné les systèmes de commercialisation. La participation à ce mouvement des petits producteurs est souvent limitée par diverses défaillances (Griffon et al., 2001; Lothoré et Delmas, 2009):

- une offre en quantité, régularité et qualité (conditionnement, calibrage des produits et normes) insuffisante;



- une méconnaissance des opportunités commerciales;
- des difficultés à réaliser des économies d'échelle (peu d'excédents individuels, dispersion géographique, faiblesse des moyens organisationnels) qui augmente les coûts de transaction;
- une instabilité des prix;
- des pertes de produits; et
- un manque de confiance entre producteurs et acheteurs.

Les exemples ci-après montrent comment divers arrangements institutionnels ont contribué à atténuer ces contraintes d'accès aux marchés des petits producteurs.

### **Gestion collective des marchés au bétail**

Au Bénin, pour vendre sur les marchés au bétail traditionnels, les éleveurs doivent passer par un intermédiaire. Ce dernier négocie séparément avec les producteurs et avec les acheteurs qui ne se rencontrent pas directement. Chacune des deux parties ne connaît pas le prix négocié par l'autre avec l'intermédiaire. Dans cette situation d'asymétrie où l'information est contrôlée par l'intermédiaire, vendeurs et acheteurs sont perdants. Des éleveurs ont remis en cause cette situation, tout d'abord en organisant une grève des livraisons, puis en mettant en place des marchés au bétail autogérés. Sur ces nouveaux marchés, vendeurs et acheteurs négocient directement, l'intermédiaire est devenu le témoin de la transaction; il est rémunéré à ce titre par une commission. Les transactions sont ainsi devenues plus transparentes; les volumes échangés ont augmenté, tout comme les revenus des producteurs. Plus de 5 500 bovins et 3 000 petits ruminants se sont échangés en 2003. Les ventes groupées et l'amélioration de l'information commerciale ont ainsi permis aux petits éleveurs d'accroître leur pouvoir de négociation et leurs revenus. Leur prix de vente a augmenté de 25 % par rapport à celui qu'ils obtenaient sur les marchés traditionnels. Les intermédiaires qui perçoivent un pourcentage sur les ventes bénéficient également de l'augmentation des volumes échangés (Onibon, 2004; SOS Faim, 2006; Lothoré et Delmas, 2009).

### **Les bourses de produits relient les producteurs et les négociants de céréales à des marchés garantis**

Depuis mai 2007, en **Zambie**, par son initiative *Achats au service du progrès*, le PAM soutient un arrangement institutionnel innovant entre petits producteurs et commerçants: la Bourse zambienne des produits agricoles (ZAMACE). Lors de la campagne 2008-2009, plus de 5 740 t de maïs, 1 250 t de farine de maïs et 150 t de légumes secs ont été négociés par l'intermédiaire de ZAMACE. Acheteurs et vendeurs qui souhaitent y échanger doivent recourir à des courtiers, qu'ils autorisent à acheter et à vendre pour leur compte. Aucun échange réel de produits n'a lieu: les vendeurs, représentés par leurs courtiers, font inscrire ce qu'ils ont à vendre en décrivant la qualité de leurs produits et leur localisation. Les acheteurs,

également représentés par leurs courtiers, communiquent leurs offres. ZAMACE fournit des services de laboratoire pour tester la qualité des céréales, des services de formation et de certification destinés aux organisations de petits producteurs, à des tarifs préférentiels; le but est d'encourager une production de qualité. ZAMACE a également créé un réseau de magasins certifiés où les producteurs et les négociants stockent les produits pour les vendre plus tard dans la saison, lorsque les prix remontent. Le PAM aide les organisations de producteurs à respecter les normes (quantité et qualité) prescrites pour accéder aux entrepôts certifiés. L'initiative *Achats au service du progrès* utilise le pouvoir de marché du PAM pour stimuler le développement de l'agriculture et des marchés. Les petits producteurs bénéficient de ces marchés en vendant leurs produits au PAM et en augmentant ainsi leurs revenus. Cette initiative est un moyen efficace de lutte contre la faim et la pauvreté (Bonne pratique n° 11).

### **Les contrats de production aident les petits producteurs à répondre aux nouvelles formes des marchés alimentaires modernes**

Dans les pays en développement, l'urbanisation et l'accroissement des revenus des classes moyennes et supérieures ont causé le développement des supermarchés faisant évoluer profondément les modèles de la consommation alimentaire (Banque mondiale, 2008). Cette évolution des marchés, ouvre de nouvelles perspectives de débouchés, rémunérateurs aux petits producteurs; elle représente toutefois un défi de taille.

Les contrats négociés par des organisations de producteurs sont avantageux pour les deux parties concernées quand les producteurs obtiennent de bonnes conditions de vente, notamment en terme de prix et de débouchés assurés, et quand les acheteurs bénéficient d'un approvisionnement fiable en quantité, qualité et délais de livraison. Selon Eaton et Shepherd (2001), un contrat de production prenant la forme d'un partenariat entre le secteur agro-industriel et les producteurs, peut apporter pour ces derniers les avantages suivants:

- approvisionnement en intrants et services par l'entreprise agro-industrielle, généralement à crédit, sous forme d'une avance;
- possibilité d'acquérir de nouvelles compétences et d'utiliser de nouvelles technologies;
- réduction du risque lié à la fluctuation des prix;
- accès à de nouveaux marchés auxquels ils ne peuvent généralement pas accéder seuls.

Toutefois, selon Coulter et al. (1999), pour un acheteur, il est souvent difficile de conclure des contrats de production avec de petits producteurs. De fait, afin de réduire leurs coûts de transport et de transaction, les acheteurs préfèrent négocier des contrats portant sur des cultures de rente avec des gros producteurs qui leur assurent des volumes importants; les risques de rupture d'approvisionnement sont limités. Coulter préconise donc d'associer action collective et contrats de production. Quand de tels contrats sont négociés par des organisations de producteurs, et non plus par des producteurs individuels isolés, les petits producteurs augmentent leur pouvoir de négociation. Pour l'une et l'autre des parties

(l'entreprise agro-industrielle et les petits producteurs), les coûts de transaction sont moins élevés qu'ils ne le seraient dans le cas de contrats séparés négociés avec chaque producteur (Bienabe et al., 2004). Ces contrats entre organisations de producteurs et acheteurs permettent une meilleure coordination de la filière en garantissant une meilleure qualité et un approvisionnement plus régulier du marché (Lothoré et Delmas, 2009).

L'expérience des groupes de producteurs de légumes-feuille africains, au Kenya, montre que les contrats de production permettent aux petits producteurs de s'insérer dans les filières modernes d'approvisionnement et de répondre aux besoins des supermarchés. Entre 2001 et 2006, la demande de légumes-feuilles africains a augmenté d'environ 200 % à Nairobi. Les petits maraîchers ont su relever des défis importants pour répondre aux normes de qualité, aux quantités et délais prescrits. Pour saisir ce marché, les petits maraîchers, avec l'appui de *Farm Concern International* (FCI), une ONG régionale, se sont organisés en groupements; ils ont signé un contrat de production avec la chaîne de supermarchés Uchumi. Pour respecter les spécifications et assurer un approvisionnement régulier des magasins Uchumi de Nairobi en légumes-feuilles africains, les groupements de maraîchers contrôlent eux mêmes les conditions phytosanitaires, les dates de la récolte, le calibrage, le groupage et les dates de livraison. Pour garantir un approvisionnement continu ils échelonnent leurs plantations.

Traditionnellement, les légumes-feuilles africains sont transportés par route comme bagages dans le coffre des minibus de transport public, sur le toit ou le siège arrière. Ce mode de transport ne répond à aucune norme de qualité et de sécurité sanitaire requises pour les légumes frais. Les dirigeants des groupes de maraîchers, avec le soutien de FCI, ont trouvé des transporteurs fiables, à un prix abordable, qui vont chercher les légumes aux points de collecte et les livrent au magasin central d'Uchumi, d'où ils sont distribués à tous les supermarchés.

Pour atténuer l'asymétrie d'information possible sur la qualité des légumes fournis de ce type de contrat et éviter que les petits maraîchers ne recourent à des comportements opportunistes, les responsables qualité de l'enseigne Uchumi rendent visite aux groupements avant de signer un contrat et procèdent, en cours de contrat, à des inspections régulières. Les pertes de légumes-feuilles africains pour mauvaise qualité sont supportées par les maraîchers, le donneur d'ordre ne paye que ce qu'il prend.

Après le premier contrat conclu avec la chaîne de supermarchés Uchumi, d'autres accords ont été négociés avec d'autres magasins, supermarchés, épiceries et même des marchés informels. Le contrat de production a permis à la plupart des petits maraîchers d'accroître leur production. Au départ, ils cultivaient en moyenne une parcelle ne dépassant pas 0,05 ha. Bien qu'utilisant beaucoup de main-d'œuvre pour la production, le calibrage et le conditionnement, la plupart d'entre eux ont quasiment triplé leur superficie de légumes-feuilles africains. Avec une marge brute de 13 200 USD en moyenne à l'hectare, contre 3 030 USD pour leur ancienne production traditionnelle, ils ont nettement amélioré leurs revenus. Le volume offert a également augmenté du fait que de nouveaux producteurs sont attirés par ce débouché régulier et par le paiement à la date de livraison. Ces arrangements

commerciaux qui reposent sur la confiance et le partage des risques entre les parties, incitent les deux parties, producteurs et acheteurs à continuer à travailler ensemble et à investir pour développer leurs activités (Bonne pratique n° 12).

### **Le commerce de produits équitables et bios lie les petits producteurs aux marchés internationaux**

Les petits producteurs peuvent accéder à des marchés de niche, à forte valeur ajoutée, en s'associant à des entreprises privées. De tels partenariats, qui leur offrent des services de certification et de labellisation, les aident à améliorer la qualité de leurs produits nécessaire pour satisfaire une demande nouvelle des consommateurs pour les produits issus du "commerce équitable" et de "l'agriculture biologique".

Au Bhoutan, l'entreprise privée *Bio Bhutan* soutient la coopérative d'huile essentielle de citronnelle. Cette coopérative, qui regroupe 170 membres de quatre districts de l'est du pays,<sup>6</sup> transforme la citronnelle bio et d'autres produits forestiers non ligneux pour fabriquer des huiles essentielles bio. Le partenariat entre *Bio Bhutan* et la coopérative repose sur un contrat annuel renouvelable portant sur l'achat de produits bruts et semi-transformés entre les deux parties. Ce contrat fixe les prix et les modalités de paiement, y compris les avances, pour chaque distillateur au début de la saison, les paiements versés à la livraison et les suppléments payés pour les huiles certifiées bio. Les bénéfices sont partagés avec les membres de la coopérative, ce qui augmente le revenu des petits producteurs.

Ce dispositif de paiement attractif a encouragé les distillateurs à opter pour la culture biologique. L'obtention de la certification bio<sup>7</sup> augmente le revenu des ménages ruraux de distillateurs. Le prix payé aux producteurs dépasse d'environ 20 % celui payé pour l'huile conventionnelle. Depuis 2009, *Bio Bhutan* s'est positionné sur le marché de niche des huiles essentielles en Asie, en Europe et aux États-Unis. Son modèle économique intègre des principes éthiques. Pour l'entreprise, les profits sont nécessaires à la croissance de l'entreprise, mais ils ne sont pas le but principal. La rémunération équitable et le partage des bénéfices avec les producteurs sont prioritaires (Bonne pratique n° 13).

Une expérience similaire de contrats de production menée en Thaïlande entre la société privée Swift Company Ltd. (Swift Co.) et des groupes de producteurs de fruits et légumes est un autre exemple de partenariat réussi sur une autre niche de marché. Créée en 1986, la société Swift Co. est l'un des principaux exportateurs de produits frais de qualité (fruits et légumes issus de la culture biologique ou de la culture conventionnelle sans produits chimiques) du Sud-Est asiatique. Elle exporte principalement vers le Royaume-Uni, les pays du Moyen-Orient, l'Australie et le Japon. En se regroupant, les petits producteurs sont en

6/ Lhuentse, Mongar, Trashigang et Trashiyantsi

7/ La certification est assurée par *Certification of Environmental Standards*, voir: CERES <http://www.ceres-cert.com>

mesure de fournir les qualités et les volumes demandés aux stations de conditionnement de Swift Co dans des délais courts. Ils fournissent l'essentiel des produits de sa gamme: asperges, mini-maïs, mangues, mangoustans, gingembre, galanga et citronnelle. Swift Co. achète les produits préalablement convenus avec les groupements de producteurs à un prix garanti, négocié tous les ans. Pour garantir un approvisionnement régulier en produits de qualité, en particulier sanitaire, les groupements de producteurs sont organisés par région. Ils concluent des contrats de longue durée, généralement de trois ans. Swift Co. leur dispense une formation portant sur les techniques agricoles et la gestion des groupements. La rémunération des produits des membres des groupements est relativement élevée. Par exemple, le prix au producteur de chou chinois est de 0,11-0,13 EUR le kg durant la saison sèche et se situe entre 0,27 et 0,33 EUR le kg pendant la saison des pluies. Swift Co. garantit un prix de 0,31 EUR le kilo pendant la saison sèche et de 0,56 EUR le kg pendant la saison des pluies. Le contrat de production génère un revenu direct annuel de plus de 22 millions d'EUR pour les groupements de petits producteurs. Compte tenu du revenu régulier qu'ils perçoivent les années où ils ont signé un contrat, la plupart des petits producteurs parviennent à sortir de la pauvreté (Bonne pratique n° 14).

Ces deux exemples soulignent les effets positifs sur les revenus des ménages ruraux d'arrangements contractuels dans des programmes de commerce équitable. Le supplément de revenu permet aux ménages d'investir dans l'éducation et d'améliorer l'état nutritionnel de leurs enfants.

Les petits producteurs forment aussi des groupements ou des coopératives pour abaisser les coûts de la certification. Des systèmes internes de contrôle efficaces leur permettent d'améliorer la qualité de leurs produits, de renforcer leur cohésion interne et leur gestion tout en réduisant le coût de la certification (Morrison et Sarris, 2009). Le système participatif de garantie (PGS), soutenu par la Fédération internationale des mouvements d'agriculture biologique, est un dispositif simple, efficace et bon marché de certification des produits bio. Il a été développé en Inde pour les besoins des marchés locaux. Ce mécanisme rend autonomes les producteurs par un renforcement collectif de leurs capacités et des contrôles effectués entre agriculteurs. Le coût de la certification PGS pour le producteur est quasiment nul. Le producteur peut ainsi fournir des produits biologiques aux populations locales à un prix raisonnable. En réduisant le nombre d'intermédiaires et en organisant une commercialisation collective sur les marchés bio hebdomadaires, le système PGS a su offrir des débouchés stables et accroître les revenus des producteurs. À la différence de la certification par organismes tiers spécialisés, le système PGS certifie la totalité des différents produits des membres du groupement; il favorise donc la diversification de la production qui améliore la sécurité alimentaire. Les expériences menées dans le district de Medak, en Andhra Pradesh (Inde), montrent que les femmes participantes parviennent à produire et à commercialiser de manière indépendante des produits certifiés bio (Bonne pratique n° 15).

### **La coordination multi-acteurs tout au long de la filière facilite l'accès aux marchés internationaux**

Les organisations faitières de producteurs, les associations interprofessionnelles et les partenariats public-privé peuvent permettre aux petits producteurs, tout au long des filières de production, de nouer des relations fructueuses avec le secteur de la distribution et de la transformation.

En Argentine, la création de la fédération Fecovita, qui regroupe 32 coopératives viticoles représentant environ 5 000 membres, a permis aux viticulteurs d'améliorer leur insertion sur le marché national et d'accéder aux marchés extérieurs, régional et international. Les membres apportent leur raisin à leur coopérative qui se charge de le transformer en vin ou en jus et de le conditionner. La fédération a concentré son action sur le marché national sur les chaînes de distribution pour les produits de moindre valeur; elle a ciblé les petites épiceries plutôt que les supermarchés. Par contre, elle vend des vins de table et de qualité sur les marchés régionaux et internationaux, au Brésil et aux États-Unis. Ce modèle économique montre comment des petits producteurs, au sein de leurs organisations, peuvent développer des stratégies d'insertion sur les marchés. Résultat, les petits producteurs membres des coopératives de cette fédération rémunèrent leurs produits à un prix de 15 à 20 % plus élevé que celui du marché (Bonne pratique n° 16).

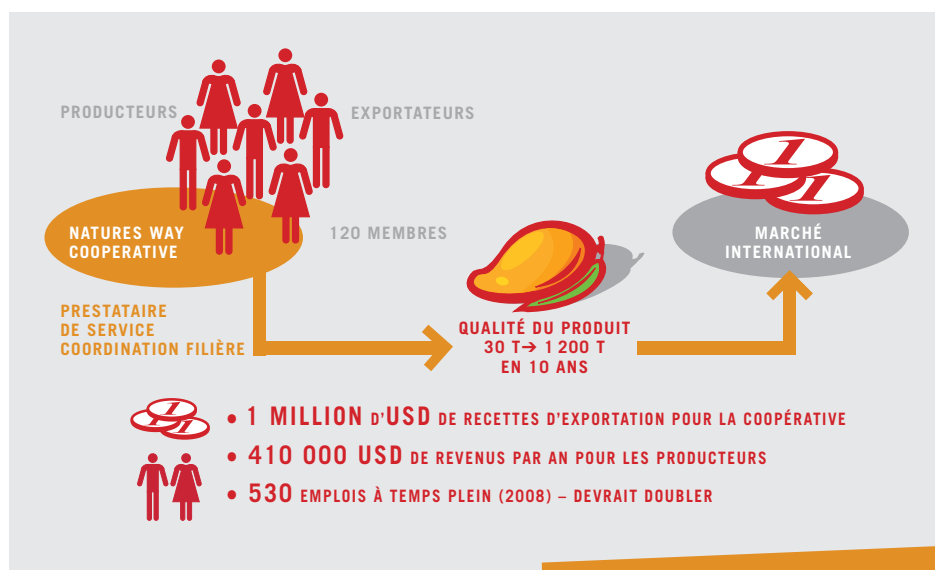
Les organisations interprofessionnelles sont une autre forme d'arrangement institutionnel entre acteurs qui regroupe des organisations faitière de petits producteurs agricoles et des associations professionnelles des autres acteurs d'une même filière de production. Elles permettent aux participants d'améliorer la coordination en décidant collectivement des orientations de la filière et, par conséquent, d'en améliorer sa compétitivité (Herbel et Achancho, 2004).

En Uruguay, les petits producteurs fournissent 25 % de la production de lait. La plupart sont des femmes et un quart produit du fromage. Entre 2005 et 2007, le gouvernement uruguayen a organisé une consultation nationale avec les acteurs privés et publics de l'ensemble de la filière lait. Son objectif était de formuler des mesures pour accroître la compétitivité du secteur, tout en garantissant la participation de tous ses acteurs, y compris les petits producteurs de lait. Cette consultation a abouti à la création d'une instance nationale, l'Institut national du lait (INALE) qui réunit des représentants des producteurs de lait, de la transformation industrielle et artisanale, ainsi que de plusieurs ministères (Ministère de l'élevage, de l'agriculture et de la pêche; Ministère de l'industrie, de l'énergie et des mines; Ministère de l'économie et des finances et Ministère des affaires étrangères). Cet institut assure notamment la promotion de l'accès aux technologies modernes, hors de portée de la plupart des acteurs. Par ailleurs, en tant que plateforme multi-acteurs, INALE facilite les relations entre les différents partie-prenantes de la filière; il permet, en particulier, aux petits producteurs de participer collectivement à l'élaboration des politiques (Vicente Plata Suiffet – FAO en Uruguay, communication personnelle).

Au Fidji, le secteur agricole est en pleine mutation. Si la papaye y est cultivée traditionnellement dans les jardins, elle est devenue avec la variété de papaye «*Fiji Red*» un

produit d'exportation important, qui offre des possibilités de revenus et d'emploi durables aux petits exploitants des zones rurales. La coopérative *Natures Way Cooperative* (NWC) a favorisé l'insertion des petits agriculteurs dans cette filière de production. Depuis 1996, pour améliorer la coordination des divers maillons de la filière, NWC réunit régulièrement l'ensemble des acteurs de la filière papaye: les fournisseurs d'intrants, les planteurs (11 producteurs industriels et 100 petits producteurs), les transporteurs, les acheteurs nationaux (vendeurs des rues, négociants des marchés et grossistes), qui achètent bord-champs aux producteurs et vendent aux hôtels, restaurants, commerçants des marchés ainsi que les supermarchés et les exportateurs (quatre grandes entreprises d'exportation). La coopérative facilite les échanges d'information et la communication entre producteurs et exportateurs. Son succès repose sur la grande qualité de ses services dont des assurances aux producteurs en cas d'inondations ou de cyclone, sur la fiabilité et la transparence de l'information fournie à ses membres. À l'heure actuelle, NWC génère environ 400 000 USD annuels de revenus pour les producteurs. L'expérience du marché de la papaye aux Fidji montre comment la mobilisation des divers acteurs d'une filière améliore la coordination entre agents permettant d'assurer la qualité de la production et la régularité de l'approvisionnement nécessaires aux marchés d'exportation et, ainsi de relever les revenus des petits producteurs (Bonne pratique n° 17; figure 2.3).

**Figure 2.3 Accès au marché international: coopérative d'exportation à Fidji**



Au Sénégal, le Comité national de concertation de la filière tomate industrielle (CNCFTI) contribue à l'insertion dans le marché des petits producteurs. Ce comité réunit différents acteurs de la filière tomate, à savoir producteurs de tomate fraîche, industriels, négociants et prestataires de services. Au sein du comité, les producteurs et l'entreprise agro-industrielle y sont les plus actifs. Le CNCFTI assure l'accès des producteurs à des semences de qualité, au crédit intrants et à des débouchés à des prix garantis. Il coordonne et facilite l'organisation de chaque campagne de production entre les divers acteurs, en planifiant la production, en fixant les prix de la tomate fraîche, en fournissant des intrants, etc. Des contrats annuels sont établis entre groupements de producteurs de tomate et l'entreprise industrielle privée. Les producteurs s'engagent à fournir une quantité déterminée de produits de qualité définie selon un échéancier préétabli. L'entreprise s'engage, pour sa part, à acheter toute la production dans les 24 heures et à fournir aux producteurs un accès au crédit à court terme auprès de la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS). Ainsi, le développement de la filière tomate industrielle dans le cadre du CNCFTI assure un revenu à 12 000 petits producteurs de tomate fraîche des districts de Podor et Dagana, dans le delta du fleuve Sénégal. Depuis sa création, le nombre de prêts accordés aux producteurs est en constante augmentation, tout comme la superficie cultivée et les quantités livrées au transformateur. Par ailleurs, le prix au producteur de la tomate fraîche a augmenté alors que le prix du double concentré de tomate au consommateur a baissé (Bonne pratique n° 18).

### **Partenariat privé-public**

Un partenariat associant le secteur public, des OP agricoles, des entreprises privées, et des organisations de la société civile peut être un moyen novateur pour les petits producteurs d'accéder à de nouveaux débouchés. Le partenariat public-privé pour le développement du coton biologique en Afrique de l'Ouest a permis aux petits producteurs de trouver des débouchés valorisant des produits de qualité à des prix garantis. Ce partenariat associe des ressources publiques, à savoir des subventions de la région Bretagne en France et de la Commission de la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), à des ressources privées, notamment des filatures et des entreprises de confection. Ce partenariat repose sur le savoir-faire des producteurs de coton d'Afrique de l'Ouest et de leurs organisations, l'Association des producteurs de coton africain (APROCA), l'Union nationale des coopératives de producteurs de coton du Mali (UN-SCPC) et l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB) ainsi que sur l'expertise en matière d'agriculture biologique d'une ONG internationale, Helvetas. Ce partenariat au sein d'une filière a permis d'ajouter de la valeur au coton ouest africain en améliorant la coordination entre les producteurs et les autres opérateurs économiques, de bout en bout de la chaîne. Les petits producteurs de coton traditionnel ont reçu une formation et des intrants pour se reconverter à la culture biologique. Au Mali et au Burkina Faso, plus de 5 000 producteurs de coton, ont bénéficié de cet appui, dont plus de la moitié étaient des femmes qui, auparavant,



étaient exclues comme acteurs de la filière. Ce partenariat a permis aux petits producteurs, surtout aux femmes pauvres, d'accroître leurs revenus et d'améliorer la sécurité alimentaire de leurs familles. Au Mali, entre 2007 et 2008, la production de coton bio et équitable est passée de 798 à 1 500 t avec 3 300 producteurs de 20 villages sur 2 000 ha. Les entreprises de filature paient environ 350 francs CFA (0,53 EUR) par kilo de coton bio, contre 170 francs CFA (0,26 EUR) pour le coton non bio (Bonne pratique n° 19).

Au Malawi, à la suite de crises alimentaires répétées, au cours de la campagne 2005/2006, le gouvernement a lancé le Programme d'intrants agricoles subventionnés (AISP) pour améliorer l'accès des petits producteurs au marché des intrants. Ce programme distribue aux familles agricoles des bons d'achat à échanger dans des magasins contre des engrais pour le tabac, la principale culture de rente, et le maïs, principale culture vivrière. Ce programme, dont tous le contenu n'est pas définitivement arrêté, comporte différents éléments d'un partenariat public-privé. Des acteurs étatiques tels que la Société de développement agricole et de commercialisation (ADMARC), le Fonds de roulement pour les engrais des petits producteurs du Malawi (SFFRFM), sont associés dans la commercialisation des engrais au détail à de gros fournisseurs privés d'intrants. Toutefois, la vente du secteur privé ne représentait qu'un peu moins de 30 % du total des ventes; et les petits commerçants ruraux en ont été complètement exclus. Néanmoins, le programme s'est avéré très populaire. Il a manifestement eu un effet positif sur la production de maïs commercialisée ce qui a amélioré grandement la sécurité alimentaire nationale. Les principaux objectifs du programme visaient à parvenir à l'autosuffisance alimentaire et à accroître les revenus des ménages pauvres en augmentant la production des cultures vivrières et commerciales. Pour la campagne 2008/2009, environ 2,5 millions de bénéficiaires ont reçu 5,9 millions de bons d'achat soit 3,4 millions de sacs d'engrais pour une valeur de 220 millions d'USD. Toutefois en s'appuyant sur un système de distribution public, auquel le secteur privé participe marginalement, le programme n'a pas permis de poser tous les éléments d'un marché national durable d'approvisionnement en intrants agricole (Bonne pratique n° 20).

### **Insérer les petits producteurs aux marchés après un conflit**

En République démocratique du Congo, des agences internationales et les pouvoirs publics ont soutenu la création, par 50 soldats démobilisés, d'une association regroupant 15 femmes et 35 hommes, soit 12 pêcheurs, 12 agriculteurs et 26 éleveurs. La FAO les a accompagnés pour mettre en place leur association et fourni des équipements pour démarrer leurs activités: semences, matériel de pêche ou animaux d'élevage. Les membres de l'association ont démarré des activités génératrices de revenus qui leur ont permis d'améliorer leur sécurité alimentaire. Les bénéfices sont réinvestis pour diversifier les activités de l'association et créer un fonds de roulement qui finance des dépenses sociales et de santé. À Kamanyola, un groupe a vendu 16 900 kg de maïs pour 3 120 USD et 2 500 kg d'arachide pour 1 950 USD. Une part de ces gains a été distribuée entre les membres (60 %) et le reste a été réinvesti par l'association

dans de nouvelles activités génératrices de revenus, notamment un atelier de couture qui emploie maintenant 15 personnes, femmes et hommes (Bonne pratique n° 21).

Ces études de cas montrent que les arrangements contractuels entre petits producteurs et acteurs de l'aval sont très divers: contrats de production, programmes de commerce équitable, coordination multi-acteurs au sein d'une filière donnée... Producteurs et acheteurs des supermarchés recourent aux contrats de production pour répondre aux nouvelles formes des marchés alimentaires. Sur des marchés de niche, le commerce des produits équitables et biologiques offre d'autres solutions. Enfin, les partenariats public-privé peuvent permettre de développer des nouveaux marchés en réduisant les risques pour les partenaires.

Pour être viables à terme, les arrangements contractuels doivent être bénéfiques pour l'une et l'autre des parties. Ils contiennent généralement des mesures incitatives, la mutualisation des risques; reposent sur la confiance, qui se construit au fil du temps. D'une part, la commercialisation collective par des groupements, des associations ou des coopératives permet aux petits producteurs d'abaisser leurs coûts de transaction et d'améliorer leur pouvoir de négociation (Lothoré et Delmas, 2009; Bosc et al., 2003; Perret et Mercoiret, 2003; Moustier, 1998), ce qui leur permet d'accéder aux marchés nationaux, régionaux et internationaux. De l'autre, pour l'acheteur, une mise en marché collective par les petits producteurs réduit l'incertitude en augmentant la probabilité de respect des normes de qualité, des quantités et des délais de livraison.

## Fournir un accès à l'information et au savoir

L'accès à l'information et à des connaissances adaptées est crucial pour que les populations rurales puissent accroître leur productivité tout en assurant une gestion durable des ressources naturelles, et trouver des débouchés à leurs productions. En se regroupant au sein d'unions et de fédérations, les petits producteurs peuvent créer des relations efficaces avec les prestataires de services, à différents niveaux, partager leur expérience et leurs préoccupations et bénéficier de formations pour renforcer leurs compétences techniques et leur savoir-faire en matière d'organisation et de gestion.

Les défis techniques que doivent relever les petits producteurs en matière de gestion des cultures, de l'élevage, des sols et de l'eau sont sans doute plus importants aujourd'hui qu'ils ne l'étaient au cours des dernières décennies. Du fait de la rareté croissante des ressources naturelles, notamment de la terre et de l'eau, l'agriculture durable sera le principal moyen de répondre à une demande accrue de produits alimentaires et de matière de base agricoles au cours des décennies à venir. Pour être à la hauteur de ces enjeux, les petits producteurs

devront sans cesse innover pour s'adapter à l'évolution de leur environnement et des marchés. Les systèmes de production devront être en mesure de faire face au changement climatique, notamment dans les zones de culture pluviale de l'Afrique subsaharienne. "Du fait de ces évolutions, les techniques au service du développement ne doivent pas uniquement accroître la productivité mais préserver l'eau et l'énergie, atténuer les risques, améliorer la qualité des produits, protéger l'environnement et tenir compte des disparités entre les sexes" (Banque mondiale, 2008: 158). De nouvelles technologies sont nécessaires pour mettre au point des systèmes d'exploitation plus productifs, plus équitables, plus durables et plus flexibles.

Les approches descendantes traditionnelles de transfert de l'innovation, par lesquelles les résultats de la recherche agricole sont diffusés aux petits producteurs par le biais des services de vulgarisation, freinent la participation active des petits producteurs ruraux à la réflexion et à la prise de décisions, et conduit, finalement, à les déresponsabiliser. Avec ce type d'approche rigide, les petits producteurs se contentent de suivre; ils perdent le sens de leur propre responsabilité. Or, les nouveaux enjeux économiques et environnementaux nécessitent réactivité et flexibilité. Les innovations doivent émerger comme réponse à la demande des utilisateurs et non comme une offre de la recherche. Ces nouvelles approches induites par la demande donnent aux utilisateurs – femmes et hommes, agriculteurs et consommateurs – le pouvoir de définir les priorités de la recherche et du développement, et souligne l'importance de la recherche pour ajouter de la valeur "de la fourche à la fourchette et de l'étable à la table".

### **Rapprocher la recherche des petits producteurs**

"L'innovation dans le domaine de l'agriculture nécessite une remontée d'information, des expérimentations et une action collective impliquant un large éventail d'acteurs" (Banque mondiale, 2008: 158). Ces dernières décennies, pour que les réponses apportées par la recherche soient davantage adaptées aux besoins des petits producteurs et de la demande, de nombreux dispositifs multi-acteurs ont vu le jour.

### **Plateformes multi-acteurs pour améliorer l'efficacité de la recherche**

En Afrique centrale et de l'Ouest, le Centre africain de recherches sur bananiers et plantains (CARBAP) conduit la recherche et le développement de la banane et du plantain, deux aliments de base. En 2006, CARBAP a créé un réseau de plateformes régionales, dénommé *Innovation variétale chez le bananier plantain* (INNOBAP), pour améliorer l'échange d'information et la connaissance des besoins des planteurs et des autres acteurs de la filière. Ce réseau regroupe des établissements de recherche,<sup>8</sup> des OP, des organisations de

8/ Notamment les suivants: Centre africain de recherches sur bananiers et plantains (CARBAP), Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD), Institut national des recherches agricoles du Bénin (INRAB), Centre National de la recherche scientifique et technologique du Gabon (CENARESTO), Institut de recherche agronomique de Guinée (IRAG).

pépiniéristes, des transformateurs, des petits commerçants, des ONG et des institutions de développement agricole du Bénin, du Cameroun, du Gabon et de Guinée. INNOBAP joue le rôle d'intermédiaire entre les divers acteurs, qui sont parfois concurrents, en instaurant la confiance mutuelle et en améliorant la communication et l'échange d'information. Des acteurs très différents ont ainsi appris à s'associer, à collaborer et à se mettre d'accord sur des stratégies communes de développement et de commercialisation du plantain. Les enquêtes effectuées montrent que les divers acteurs ont adopté et commercialisé les nouvelles variétés introduites dans le cadre de cette initiative. C'est notamment le cas de groupements féminins qui ont adopté la variété *Populou*, dotée de nouvelles caractéristiques – gros fruit à pulpe orange très populaire – pour fabriquer des frites. Au Cameroun, une filière pour cette variété a vu le jour; elle englobe divers groupes de producteurs, grossistes, détaillants et revendeurs. Les régimes de cette nouvelle variété se vendent à meilleur prix que ceux de plantain traditionnel. Les acheteurs sont les restauratrices (restaurants modernes ou étals de rue), les hôtels qui utilisent ce plantain pour faire le *pilé* (à consommer avec la sauce), mais surtout pour fabriquer de grosses frites craquantes. Le développement de cette variété a entraîné la création de groupements féminins, qui s'occupent non seulement de la production et de la vente des régimes de banane-plantain mais également de leur transformation en frites. Le prix du régime varie entre 3,2 et 4,3 USD sur les marchés locaux; il peut atteindre 10,7 USD sur les marchés de Douala, notamment en période de pénurie (Bonne pratique n° 22).

Des initiatives similaires ont vu le jour dans la zone andine du Pérou, où des plateformes multi-acteurs de la filière pomme de terre ont évolué en dispositifs plus complexes qui allient action collective et innovation à l'échelle de la filière (Devaux, Horton et al., 2009). Ce dispositif dit d'«évaluation participative d'une filière commerciale», a été mis en place au départ par des acteurs de la filière péruvienne de la pomme de terre à des fins de sélection variétale. L'expérience initiale a été reproduite ailleurs au Pérou, puis en Bolivie, où les producteurs ont créé avec succès des liens commerciaux avec les opérateurs de la filière. Cette méthodologie d'évaluation participative d'une filière commerciale a également été appliquée en Ouganda en 2005 pour les marchés de la pomme de terre et de la patate douce ainsi que de la tomate et des piments. Dans chaque cas, l'évaluation réalisée a permis de sélectionner des produits et arrangements commerciaux innovants. Plus récemment, cette approche a été étendue au secteur laitier et à celui du café. La création et l'exploitation de nouvelles opportunités commerciales ont généré des bénéfices immédiats pour les producteurs. Au Pérou, le recours à la méthode d'évaluation participative d'une filière commerciale pour la production de la pomme de terre a permis d'améliorer les conditions d'existence des petits producteurs, tout en apportant des avantages aux consommateurs. De nouveaux produits y ont été développés et lancés sur de nouveaux marchés à forte valeur ajoutée. Des variétés traditionnelles de pomme de terre sélectionnées ont également été calibrées, puis conditionnées dans des emballages attrayants sous la marque *Tikapapa* et distribuées par des enseignes sur des points de vente multiples (Bonne pratique n° 23).

Pour être viable à terme, toute innovation au service du développement doit répondre aux besoins des petits producteurs, de leurs communautés rurales tout en intégrant les autres acteurs concernés et leurs problématiques dans le processus de changement (Holderness, 2006). Les études de cas présentées montrent qu'en associant les petits producteurs à la conception des programmes de recherche et de vulgarisation, on améliore l'efficacité du dialogue et de la coordination entre chercheurs et utilisateurs. Les approches participatives conduites par les utilisateurs, par exemple, par les producteurs ruraux avec les consommateurs, peuvent garantir que la recherche réponde aux besoins des producteurs et des marchés émergents.

### **Améliorer les compétences techniques et les capacités de gestion**

Dans bien des pays en développement, la mise en œuvre du consensus de Washington s'est traduite par le déclin des services publics de vulgarisation, l'une des évolutions les plus frappantes dans le secteur agricole depuis les années 90. Dans de nombreux pays, les services de vulgarisation ont été transférés au secteur privé ou à d'autres institutions qui ont vu le jour pour combler le vide ainsi créé (Alex et al., 2002). Toutefois, en particulier pour le vivrier, ce changement n'a entraîné qu'une faible réponse du secteur privé. Dans bien des cas, faute d'incitations suffisantes, le secteur privé ne s'engage pas dans la fourniture de conseil technique auparavant assuré par l'État.

Les expériences décrites ci-après illustrent diverses évolutions des services de vulgarisation. Pour améliorer le savoir-faire technique et les compétences en gestion des agriculteurs, de nouveaux dispositifs de vulgarisation offrent toute une gamme de services qui ne se limitent pas au transfert des seules connaissances techniques. Ils couvrent aussi la facilitation, l'intermédiation et l'accompagnement des divers acteurs des filières pour améliorer l'accès aux marchés, tout en prenant en compte les nouveaux risques et la nécessité de protéger l'environnement (Christoplos, 2010). Dans quelques pays, le système national de vulgarisation s'est ainsi vu transformé radicalement, comme au Niger (Bonne pratique n° 30).

#### **Des services de conseil orientés sur le marché**

Les enseignements tirés d'un programme, d'une durée de cinq ans, mis en œuvre au niveau local, en Zambie, sous l'égide du Ministère de l'agriculture et des coopératives, montrent comment, en associant un système mixte, public-privé, de vulgarisation à une approche tournée vers le marché, les revenus des exploitations agricoles participantes peuvent augmenter (Chipetta, 2009). Dans le cadre de ce dispositif, la formation et le conseil ont mis l'accent sur le développement de l'esprit d'entreprise des agriculteurs et la transformation des exploitations familiales en petites entreprises. Les conseils et l'information fournis s'adressaient à tous les membres de l'exploitation. De 2003 à 2005, 44 000 exploitations participantes ont vu

leurs revenus augmenter dans une proportion de 35 % par rapport aux exploitations non participantes, et 62 % ont produit des surplus de maïs qu'ils ont commercialisé, contre 49 % pour les exploitations non participantes. L'accès à ce service de vulgarisation a eu plus d'impact sur les exploitations dirigées par une femme que sur celles dirigées par un homme, tant du point de vue de l'augmentation des revenus que de celui de l'investissement dans des actifs clés au sein des exploitations. L'accroissement moyen du revenu des exploitations dirigées par une femme était de 78 %, contre 31 % pour ceux dirigés par un homme. Cette méthode de vulgarisation aura notamment permis avec succès aux petits producteurs de développer leurs capacités d'entrepreneur et de trouver de nouveaux débouchés (Chipetta, 2009).

### **Apprentissage par la pratique et partage des connaissances techniques entre agriculteurs**

Dans certains pays, les agriculteurs se tournent de plus en plus fréquemment vers des réseaux informels qu'ils créent entre agriculteurs ou entre organisations agricoles pour acquérir des connaissances et obtenir des informations sur les semences, les engrais, les pesticides, les services vétérinaires, les nouveaux systèmes de culture, les techniques de transformation, les débouchés, et la gestion des exploitations. Le partage des expériences entre agriculteurs, comme les approches "d'agriculteur à agriculteur" qui conjuguent l'expérimentation sur le terrain et les compétences scientifiques, se sont avérées efficaces pour leur fournir un appui technique.

Les Champs-école paysans (CEP) illustrent bien cette approche. Ces écoles "en plein air" permettent aux agriculteurs de se retrouver pour un apprentissage en groupe. La méthode met l'accent sur l'apprentissage par la pratique; le vulgarisateur devenant dès lors avant tout un facilitateur. Le premier champ-école paysan pour la protection intégrée phytosanitaire (PI) a été conçu et lancé par la FAO, en 1989, en Indonésie, pour réduire la dépendance des producteurs aux pesticides en riziculture (Bartlett, 2004). Depuis lors, cette méthode participative de vulgarisation agricole s'est répandue et se développe avec un succès croissant dans le monde entier. Depuis 1990, plusieurs millions d'agriculteurs ont été formés, plus d'un million pour la seule Indonésie et un demi-million au Bangladesh (Dilts, 2001; Bartlett, 2004). Les CEP ont pour but de fournir aux petits producteurs les moyens d'analyser leur système de production, d'identifier les problèmes, de tester des solutions et d'adopter, en fin de compte, les pratiques et techniques les plus adaptées à leur mode de culture. Au Bénin, au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal, ils se sont concentrés sur l'amélioration des techniques de gestion agronomique, notamment l'optimisation de l'utilisation des intrants, l'accroissement de la fertilité des sols et la diversification des cultures. De nombreux agriculteurs ont adopté cette approche qui accroît les rendements tout en réduisant les quantités d'intrants utilisés. Le programme ouest-africain, par exemple, s'adressait à 130 000 agriculteurs dans plus de 5 000 champs-écoles de sept pays sahéliens, sur une période de six ans. D'après les estimations réalisées, les agriculteurs participants utilisent 75 % de moins de pesticides. Ils ont augmenté leur rendement, toutes cultures confondues, de 23 % et les revenus nets de leurs exploitations de 42 % en moyenne. Au Mali, les planteurs de coton ont augmenté de 20,8 % leur rendement tout en abaissant de

9,9 % leurs coûts de production, d'où une augmentation de 58 % de leurs gains nets (Settle et Hama, 2010). Au Kenya, en Ouganda et en République-Unie de Tanzanie, les CEP ont donné des résultats encore plus impressionnants. Les revenus des agriculteurs membres des CEP ont augmenté de 61 % en moyenne pour les trois pays, et on note une amélioration dans quasiment tous les cas observés, à la fois de la production et de la productivité. L'amélioration la plus nette a été relevée au Kenya (augmentation de 80 %) et en République-Unie de Tanzanie où les revenus agricoles ont augmenté de plus de 100 %. En Ouganda, quand on ventile les données par sexe, on observe que les ménages dirigés par une femme en ont tiré des avantages plus importants que ceux dirigés par un homme (Davis et al., 2010).

En Colombie, les CEP ont plutôt mis l'accent sur les compétences organisationnelles et la gestion de l'exploitation agricole. De petits producteurs ont ainsi pu élaborer et appliquer des stratégies efficaces de commercialisation de leurs produits, par exemple, en développant un label d'origine «*Cosechas del Campo*» et en créant des liens commerciaux avec des entreprises privées. Ils ont également développé des «potagers familiaux pour la sécurité alimentaire». Vingt-huit CEP de 21 communautés de la province d'Antioquia, en collaboration avec 28 organisations de producteurs, se sont concentrés sur quatre produits revêtant une importance majeure sur les plans économique et social (haricot, tomate, canne à sucre et produits de l'élevage).

En Éthiopie, au Malawi et au Nigéria, les CEP sont devenus de véritables centres de formation des exploitations agricoles pour aider les producteurs à gagner en compétitivité sur les marchés, en améliorant la gestion de leur exploitation et leur savoir-faire commercial. Ces formations ont privilégié les aspects économiques et financiers de l'activité agricole pour orienter la production sur les marchés et veiller à ce que les producteurs obtiennent le meilleur prix pour leurs produits (Bonne pratique n° 24).

### **Coopération Nord-Sud entre organisations de producteurs**

La coopération entre pairs, d'homologues à homologues, peut également constituer une approche efficace. Des producteurs occupant des positions similaires, dans des organisations comparables, rencontrant des problèmes analogues, parlent le "même langage". Ils peuvent avantageusement partager leurs réflexions et leurs expériences. La coopération entre AgriCord, un réseau "d'agri-agences" regroupant des organisations d'agriculteurs et de ruraux et les OP des zones rurales d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine,<sup>9</sup> est un bon exemple de ce type d'approche. Le programme d'AgriCord «Paysans contre la pauvreté» appuie les organisations agricoles des pays en développement en renforçant leur savoir-faire technique et en matière de gestion et en plaidoyer. Partant de l'hypothèse que de nombreuses organisations agricoles du Nord ont des objectifs similaires à celles du Sud, les membres de

9/ Sept agri-agences de Belgique (2), du Canada (Québec), de France (2), des Pays-Bas et de Suède sont membres d'AgriCord – <http://www.agricord.org/>

leurs conseils d'administration, leurs équipes et leurs dirigeants sont donc bien placés pour accompagner et faciliter le développement des capacités de leurs homologues du Sud. Ce programme met l'accent sur le partage des meilleures pratiques et des enseignements tirés de l'expérience de différentes organisations du Nord. Cette forme de coopération favorise le développement des relations de long terme entre organisations. Au Bénin, par exemple, une ONG membre d'AgriCord, Agriculteurs français et développement international (AFDI), entretient des relations soutenues sur près de deux décennies avec les associations d'éleveurs promouvant les marchés au bétail autogérés. De la même manière, la Fédération régionale des CUMA d'Aquitaine (France) a recours à la coopération entre pairs pour renforcer les capacités de coopératives locales de mécanisation et de leur fédération régionale au Bénin.

De même, Agropol, une organisation de coopération, émanation de la Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux<sup>10</sup> et des autres acteurs de la filière, met en place des partenariats de long terme entre organisations agricoles de la filière des oléagineux, notamment avec les OP agricoles du Maroc et d'Afrique de l'Ouest. L'objectif de ces partenariats est de contribuer au développement économique en modernisant les petites exploitations familiales et en bâtissant des filières nationales des oléagineux et protéagineux qui assurent l'approvisionnement en huile et accroître les revenus des producteurs.

### **Formation destinée à rendre autonomes les jeunes ruraux**

En s'inspirant de l'expérience des Champs-école paysans et des écoles pratiques d'agriculture et d'apprentissage à la vie pour les adultes, mis en place pour enrayer la propagation du VIH au Cambodge, dans les années 90, la FAO, en collaboration étroite avec le PAM, a lancé au Mozambique, en 2003, *les écoles pratiques d'agriculture et de vie pour les jeunes* (Djeddah, 2006). Des stages pratiques destinés aux jeunes y ont été proposés dans au moins 15 pays et deux territoires; quelque 25 000 jeunes y ont été formés. En 2008-2009, des stages ont été organisés au Burundi, au Cameroun, en Cisjordanie, au Congo, dans la bande de Gaza, au Ghana, au Kenya, au Malawi, au Mozambique, en Namibie, au Népal, en Ouganda, au Rwanda, au Soudan, au Swaziland, en République-Unie de Tanzanie, en Zambie et au Zimbabwe. Ce programme adopte une méthode innovante pour développer le sens de l'autonomie des jeunes, l'estime de soi et l'acquisition de compétences utiles au quotidien et dans l'exploitation agricole. En suivant le calendrier agricole, les jeunes reçoivent une formation en agriculture complétée par des connaissances utiles dans la vie quotidienne: se fixer des objectifs, respecter l'espace personnel, travailler en équipe. On encourage les participants à acquérir des compétences et un état d'esprit positif en recourant à des activités culturelles pour maintenir le dynamisme des traditions locales. En offrant un espace social sécurisé aux jeunes, filles et garçons, ces écoles favorisent également la parité, la protection infantile, le soutien psycho-social, la

10/ La Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux regroupe 150 000 producteurs (colza, tournesol, soja).



nutrition, l'instruction et l'esprit d'entreprise. Tout en acquérant un savoir-faire agricole, les jeunes sont sensibilisés à l'importance d'une agriculture durable. Ces connaissances sont particulièrement utiles dans les zones fortement touchées par le VIH/sida, où parents et adultes traditionnellement, transmettaient ce savoir à leurs enfants sont malades ou décédés.

Le programme d'écoles d'agriculture et d'apprentissage à la vie pour les jeunes lancé par la FAO dans le district d'Hébron, en Cisjordanie, a été couronné de succès. Au total, 260 filles et 280 garçons y ont participé. Dans la phase finale du cycle de sept mois, la production des étudiants a été vendue aux enseignants et aux parents lors de journées portes ouvertes; les fonds ainsi recueillis ont été épargnés pour lancer de futures activités. Les stagiaires se sont associés aux clubs locaux de jeunes pour continuer à utiliser et à développer leurs compétences, en partenariat avec le Ministère de la jeunesse et des sports et l'Association pour le développement des jeunes. Des diplômés de certaines de ces écoles d'Hébron sont devenus membres de la section jeunes de la Société coopérative du *Rucher Al-Shiva* où, deux fois par semaine, l'après-midi après l'école, ils apprennent l'apiculture: élevage des abeilles, construction des ruches et fabrication du miel. Ils sont devenus membres à part entière de la coopérative et ont déjà reçu les premiers bénéfices. Le programme dans son ensemble a eu un effet positif direct sur la sécurité alimentaire des familles des étudiants. Les bénéficiaires ont pu produire leurs propres fruits et légumes, un résultat notable compte tenu de la rareté et du prix très élevé des produits frais sur les marchés locaux de Cisjordanie, en raison du manque de terres disponibles pour le maraîchage et des restrictions de mouvement actuellement imposées à la population. Ces potagers bien cultivés sont pour des familles entières une source à bon marché de fruits et légumes qui améliorent leur sécurité nutritionnelle (Bonne pratique n° 26).

Auparavant, pour accéder aux compétences et à l'information, les petits producteurs dépendaient totalement de services publics de vulgarisation; celles-ci étaient dans la plupart des cas fournies selon une approche descendante. Les bonnes pratiques présentées ici montrent que les services de vulgarisation ont évolué, passant à des systèmes davantage induits par la demande, bâtis sur des arrangements institutionnels qui valorisent la participation des petits producteurs. Ces nouveaux services de vulgarisation ne se contentent plus de dispenser de la formation technique. Ils développent aussi les compétences managériales nécessaires à la gestion de leurs exploitations agricoles et de leurs organisations. Il n'existe cependant pas une solution universelle. Les cas présentés montrent que ces services revêtent des formes extrêmement diverses en associant le secteur public et le secteur privé, y compris des ONG et des organisations de producteurs du Nord et du Sud selon des modalités très variées. Dans tous les cas, dès le départ, la participation active des producteurs ruraux est essentielle. Les organisations de base et les réseaux de producteurs occupent une place cruciale, maillon qui permet de faire connaître les besoins d'une myriade de petits producteurs et de s'assurer que les établissements de recherche, les agences de vulgarisation et les autres prestataires de services, publics et privés, répondent durablement à leurs besoins.

## Recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication

Les technologies de l'information et de la communication (TIC), comme le téléphone portable, le micro-ordinateur, Internet et les courriels, ont radicalement changé la façon dont les femmes et les hommes des pays en développement accèdent à l'information et l'utilisent (Inter-réseaux Développement rural, 2007). Ces nouvelles technologies peuvent aider les OP à devenir des entreprises viables en assurant elles-mêmes une gestion efficace et transparente, tout en offrant une gamme variée de services à leurs membres.

### Capitaliser et transmettre le savoir agricole grâce aux "images animées"

L'expérience de la Fédération des producteurs agricoles de la Sissili (FEPASSI) au Burkina Faso (Inter-réseaux Développement Rural, 2010) montre que la vidéo peut être un outil utile de diffusion des techniques culturales. Cette fédération d'agriculteurs se sert depuis 2005 des TIC pour sensibiliser et former les producteurs ruraux, avec l'appui de l'Institut international pour la communication et le développement (IICD). La fédération utilise divers outils multimédias au cours de ses sessions de formation en milieu rural, notamment caméras numériques, scanners et projecteurs vidéo. «Avant, les gens s'endormaient pendant nos formations, mais aujourd'hui, grâce à notre caméra numérique, nous pouvons leur montrer des images comparant l'évolution des différents essais aux champs. Quand nous rencontrons les producteurs, ces images, stockées dans l'ordinateur, nous permettent de faire des comparaisons et de repérer les causes des succès et des échecs sur les différentes parcelles. Avec l'appui de l'Institut de l'environnement et de recherches agricoles (INERA), nous présentons des vidéos sur les techniques agricoles au cours de nos formations», affirme Mme Barry Korotimi, responsable de l'évaluation de la FEPPASI. «Les mots ne suffisent pas à convaincre un agriculteur qu'un agriculteur d'un village voisin obtient des rendements supérieurs aux siens,» ajoute-t-elle. La vidéo facilite également l'accès au savoir des agriculteurs dans des pays où les taux d'analphabétisme sont très élevés (ICT Update, 2009).

Le Réseau de communication pour le développement agricole et rural (RADCON), en Égypte, est une autre initiative innovante de capitalisation et de diffusion de connaissances auprès des agriculteurs. Ce système communautaire d'information et de communication associe la vidéo, la télévision, Internet et la radio. Grâce à ce réseau, les familles de communautés agricoles dispersées bénéficient d'un système interactif d'information qui associe vulgarisation, recherche et information du secteur public ainsi que des prestataires privés de services. L'information partagée par les populations rurales porte sur les expériences locales, les problèmes rencontrés, les méthodes traditionnelles et les succès. Elle est transmise par voie d'émissions radiophoniques et télévisuelles téléchargeables (Bonne pratique n° 27).

### Utilisation des TIC pour améliorer la gestion des entreprises coopératives

Au Kenya, la FAO a travaillé avec des partenaires d'horizons très divers, des OP, l'Etat, des sociétés privées et des chercheurs, pour développer un logiciel libre de gestion des adhérents et des activités commerciales («Coopworks») des OP. Avec l'adoption de ce logiciel, la coopérative

laitière Tulaga a amélioré de manière significative son efficacité, ses recettes et sa compétitivité. Le nombre de membres a triplé en deux ans, atteignant 3 500 (chiffres du milieu de 2008). CoopWorks permis à la coopérative de tenir à jour la liste de ses membres, d'avoir un suivi individuel de leurs livraisons de lait acceptées et rejetées, de leurs achats à crédit et des garanties fournies, de calculer les coûts de transport et les marges nettes. La mise à disposition de toute cette information aux membres a stimulé la confiance au sein de la coopérative. La gestion financière a été nettement améliorée ce qui a augmenté les bénéfices d'exploitation. Lancé au départ, à titre expérimental, dans le secteur laitier, le logiciel CoopWorks et actuellement déployé dans les coopératives de producteurs de café (Bonne pratique n° 28).

En Côte d'Ivoire, le programme Cyber-semences des coopératives de producteurs de riz, mentionné précédemment, est un autre exemple d'utilisation innovante des TIC. Avec l'appui de l'Etat ivoirien, quatre coopératives rizicoles ont créé un système d'information commercial afin d'améliorer la transparence du marché des semences. Ce logiciel sert de plateforme de rencontre de l'offre et de la demande. Les vendeurs et les acheteurs accèdent à l'information en temps réel: prix, qualité et stocks disponibles, et ce par catégorie de semences (variétés traditionnelles et améliorées), région, localité et OP. En fournissant une meilleure information sur la qualité et les quantités de semences disponibles, Cyber-semences facilite le développement de la commercialisation des semences de riz dans le pays, levant ainsi une des barrières au développement d'un marché national de la semence de riz (Bonne pratique n° 6).

L'accès à l'information et aux connaissances est indispensable aux les petits producteurs pour accroître leur productivité, gérer durablement les ressources naturelles et s'insérer sur le marché. Depuis les années 90, les sources d'information ont beaucoup évolué et se sont diversifiées. Traditionnellement, les services publics de vulgarisation, dans une approche descendante, constituaient pour les producteurs la seule source d'information et de connaissances. Désormais, les producteurs ont à leur disposition divers systèmes et fournisseurs. Outre la traditionnelle formation aux techniques agricoles, les petits producteurs peuvent de nos jours acquérir des compétences en matière de gestion de leurs exploitations agricoles et de leurs organisations ainsi que des informations sur les marchés. Des démarches et dispositifs participatifs leur permettent et d'être associés à la conception et au fonctionnement des services de vulgarisation et de recherche ce qui assure une bien meilleure prise en compte des besoins des petits producteurs et de leur environnement. Des dispositifs institutionnels innovants tels que les Champs-école paysans, les plateformes multi-acteurs et la coopération de «pairs à pairs» mettent en relation les producteurs avec d'autres organisations de producteurs, avec les instituts de recherche, des agences gouvernementales et des ONG. Les TIC peuvent, à cet égard être, pour leurs organisations de producteurs, des moyens de capitaliser et de diffuser leurs propres savoirs. Les OP investissent dans les TIC pour former et informer leurs membres, trouver de nouveaux débouchés, améliorer la gestion de leurs exploitations et de leurs organisations.

## Rendre les politiques plus efficaces

Les petits producteurs et les communautés rurales sont souvent incapables de faire connaître clairement leurs besoins par un message convaincant. Quand ils y parviennent, les décideurs politiques ne les prennent souvent pas compte. Au contraire, des groupes implantés en milieu urbain sont capables de faire pression et d'influencer les gouvernements pour défendre leurs intérêts. De ce fait, les politiques publiques favorisent souvent les zones urbaines au détriment des zones rurales, phénomène qualifié de "biais urbain" (Bates, 1993; Corbridge et Jones, 2009). Selon la FAO, «les efforts déployés pour protéger les consommateurs de la hausse des prix des denrées alimentaires doivent être contrebalancés par des mesures d'incitation permettant aux producteurs agricoles de parvenir aux niveaux de productivité et de production nécessaires pour stabiliser les prix et l'offre» (FAO, 2009e: 39). Le plaidoyer collectif mené par l'entremise de leurs organisations faïtières au sein de forums consultatifs, d'associations professionnelles et de réseaux permet aux producteurs ruraux de peser davantage sur l'élaboration des politiques aux niveaux local, national et régional.

Un puissant pouvoir de négociation des petits producteurs leur permet de faire connaître leurs besoins et partager leurs préoccupations auprès des décideurs publics lors de l'élaboration des politiques. Pour se faire entendre collectivement, les petits producteurs ont mis en place des arrangements institutionnels avec d'autres acteurs sociaux et économiques, à l'échelle nationale et régionale (Mercoiret, 2006). Les exemples présentés ci-après montrent divers arrangements institutionnels qui ont permis à des producteurs ruraux d'influencer les politiques. Des mouvements sociaux nationaux lancés à l'initiative d'organisations locales, de dispositifs consultatifs multi-acteurs (forums, plateformes) et de réseaux nationaux et régionaux peuvent également jouer un rôle important à cet égard.

### Mouvements sociaux et campagnes pour influencer les décideurs

Les agriculteurs de Sumilao, un groupe d'agriculteurs sans terre du sud des Philippines, ont organisé en 2007 une longue campagne de revendication de leur droit à la terre. Au cours de cette campagne, une "longue marche" de 1 700 km, de 72 jours, a été organisée jusqu'à la capitale, Manille. Les marcheurs entendaient faire renverser la décision prise par le gouvernement de réaffecter 144 ha de petites parcelles paysannes à la société San Miguel Corporation (SMC). De manière plus générale, l'objectif était de faire pression sur le gouvernement pour qu'il mette en œuvre la réforme agraire. Des animateurs communautaires professionnels ont formé 55 marcheurs pour qu'ils deviennent des porte-parole efficaces, à même de faire valoir des arguments à la fois juridiques et moraux pour défendre leur cause. La campagne a été soutenue par une large coalition de fédérations d'agriculteurs, d'ONG, des églises, d'écoles, de médias, de partis politiques, de réseaux de juristes compétents et dévoués, ainsi que de spécialistes en mobilisation de ressources financières. La pression publique et la participation des médias ont joué un rôle crucial pour influencer les décideurs politiques. Les médias, en particulier, ont

permis aux groupes marginaux, tels que les agriculteurs de Sumilao, de faire entendre leur voix aux niveaux local, national et international. À la suite de cette action, le 8 août 2009, le chef de l'État a signé une nouvelle loi prorogeant ou introduisant 136 mesures de réforme, avec un budget de 3 milliards d'USD pour une mise en œuvre rapide et équitable du programme global de réforme agraire au cours des cinq années suivantes. Les agriculteurs ainsi ont pu obtenir 144 ha de terres, dont 50 ha octroyés par la SMC et 94 ha achetés par la SMC à des exploitations voisines pour les revendre aux agriculteurs de Sumilao, dans le cadre du programme national d'offre volontaire de vente lancé par le gouvernement (Bonne pratique n° 29).

L'étude du cas de Sumilao montre que les petits producteurs, pour parvenir à se faire entendre, doivent engager une action collective, par le biais d'organisations solides, et nouer des alliances avec des organisations de la société civile. Pour faire valoir leurs intérêts auprès de l'État, il est indispensable que les petits producteurs disposent d'organisations puissantes, à même d'accroître leur participation à la formulation et à la mise en œuvre des programmes et politiques ayant des répercussions sur leur vie (Bienabe et al., 2004).

### **Créer un espace de dialogue au sein de forums consultatifs**

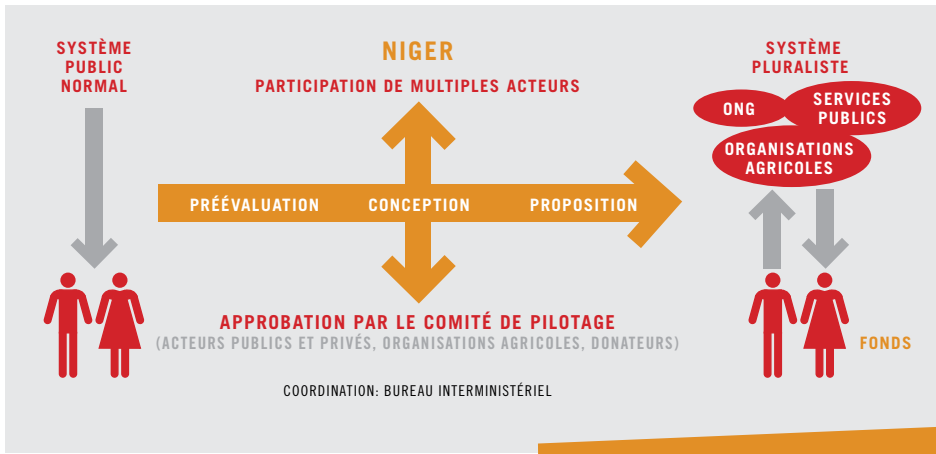
Divers gouvernements mettent en place des instances de consultation offrant un espace de dialogue et de coordination, susceptible de développer la confiance entre différents groupes d'intérêts (Poulton, 2009). Dans de nombreux pays où les agriculteurs étaient auparavant exclus des consultations portant sur les politiques, le gouvernement a choisi de reconnaître le rôle des OP en l'inscrivant dans la loi. Au Mali, par exemple, la Loi d'orientation agricole de 2006 stipule que l'État, les communautés locales et les acteurs du secteur agricole – les agriculteurs et les organisations paysannes, leurs coopératives, les interprofessions et les ONG ainsi que d'autres organisations de la société civile contribuent à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation participative de la politique de développement agricole, dans les conditions fixées par la législation et la réglementation. Cette loi confirme également le statut des chambres d'agriculture en tant qu'organisations représentatives de la profession agricole, dotées d'un rôle consultatif dans toutes les instances où sont examinées les politiques ayant un impact sur le secteur agricole.

La reconnaissance juridique des petits producteurs agricoles comme partenaires de l'État lors de l'élaboration des politiques est une étape nécessaire. Cette reconnaissance ouvre la voie à la mise en place de mécanismes de concertation garantissant la prise en compte des intérêts des petits producteurs. Ces mécanismes de concertation public-privé comme par exemple les forums consultatifs permettent aux pouvoirs publics et aux organisations faitières de producteurs de discuter de la préparation et de la mise en œuvre des politiques publiques, des stratégies de développement à moyen et long termes, les réglementations sectorielles, etc. Cette concertation peut être ponctuelle ou permanente, informelle ou institutionnalisée comme dans le cas des chambres d'agriculture ou dans d'autres types d'arrangements institutionnels. Au sein de ces instances, les petits producteurs peuvent faire connaître leurs besoins et préférences aux décideurs, ce qui corrige une asymétrie d'information. Ils peuvent également aborder avec les

décideurs toutes les questions d'intérêt commun. La confiance et la compréhension mutuelles découlant d'un tel dialogue rendent plus aisée la mise en œuvre des politiques.

Au Niger, la FAO a soutenu la réforme participative du système national de vulgarisation (figure 2.4). À l'issue de ce processus, auquel ont pris part les OP, les ONG, le secteur privé commercial, le secteur public et des bailleurs de fonds, un nouveau système de vulgarisation pluraliste regroupant différents types de prestataires de services a vu le jour. Un appui particulier a été fourni aux agriculteurs et à leurs organisations pour leur permettre d'être en condition de participer activement au processus, d'exprimer leurs demandes, et de fournir des informations permettant aux décideurs politiques d'intégrer leurs besoins. Des ateliers en langues locales ont été organisés avec les petits producteurs dans toutes les régions du pays, pour qu'ils définissent leurs propres positions et rôles, et proposent des mécanismes et outils pour créer un système qui réponde à leurs besoins. Les agriculteurs ont demandé que les moyens financiers soient mis en place pour concrétiser le nouveau système de vulgarisation. La nouvelle politique de vulgarisation prend en compte la diversité des besoins des différentes agricultures du pays, productions commerciales et agriculture de subsistance, et différentes zones agro-écologiques. Elle intègre comme paramètre la faible capacité financière des petits agriculteurs pour en assurer la durabilité. La participation des OP et l'appui reçu tout au long du processus par les agriculteurs ont joué un rôle crucial pour que le concept de système de vulgarisation participatif prenne corps et devienne réel (Bonne pratique n° 30).

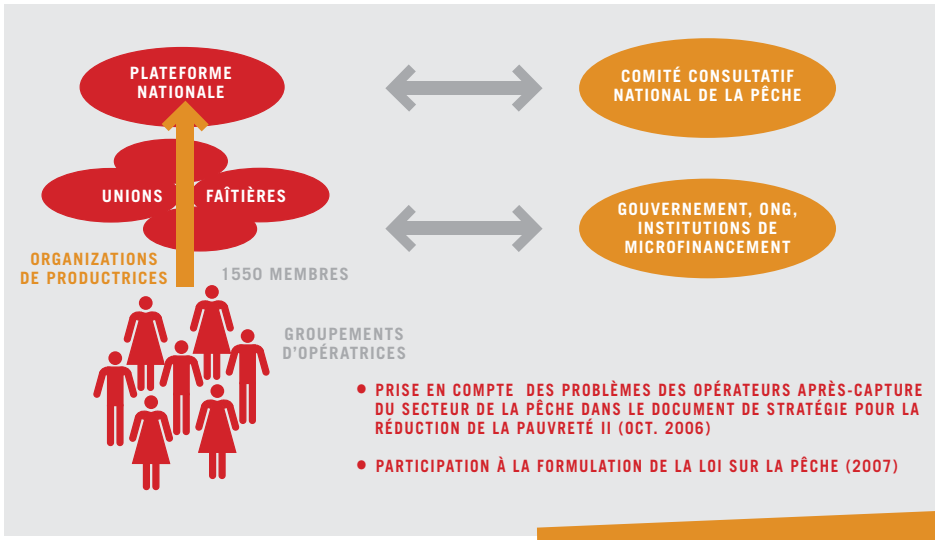
**Figure 2.4** Système de vulgarisation induit par la demande



Au Sénégal, le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR) est une organisation faitière nationale qui rassemble des OP de petits agriculteurs, des groupements de femmes, de jeunes et des groupes de ruraux marginalisés. La participation du CNCR à la formulation de la Loi d'orientation du secteur agricole a eu des effets importants sur le développement agro-sylvo-pastoral. Durant plusieurs mois, le CNCR a organisé des consultations et des débats aux niveaux local, régional et national. Ce processus a permis de dégager une vision commune du développement agricole traduite en perspectives et priorités stratégiques d'action. Pour négocier avec le gouvernement, le CNCR a utilisé la synthèse des travaux du processus participatif. A l'issue des négociations, une législation nationale a été adoptée qui met l'accent sur le développement rural et l'agriculture familiale. Elle apporte une reconnaissance du statut juridique des OP et prévoit une protection sociale pour les agriculteurs. Le rôle que jouent les organisations agricoles, et les organisations de la société civile dans la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation des politiques publiques du secteur agricole y est pleinement reconnu (Inter-Réseaux Développement Rural, 2008). En raison de son succès, ce type de dialogue entre l'État et les OP a ultérieurement été institutionnalisé à différents niveaux dans le pays (Bonne pratique n° 31).

Pour instaurer un dialogue public-privé efficace, il convient de réunir des participants légitimes, représentatifs, engagés et convaincus de l'utilité d'une telle concertation (Pinaud, 2007), comme l'a montré la formulation de la politique régionale agricole de l'Afrique de l'Ouest. En 2001, le Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), une organisation faitière régionale d'organisations d'agriculteurs de 10 pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo), a négocié la formulation de la politique agricole régionale de l'Afrique de l'Ouest (ECOWAP) dans le cadre de la CEDEAO. Pour ce faire le ROPPA a organisé des consultations avec chacune des plateformes nationales des pays membres de la CEDEAO. En leur fournissant les outils, ressources et compétences extérieures requises, le réseau a renforcé la capacité des petits producteurs à analyser les effets de la politique de développement rural proposée par la CEDEAO. Les agriculteurs et leurs représentants ont ainsi pu comprendre les défis et les enjeux et proposer des options alternatives. Par l'entremise du ROPPA, les OP nationales ont élaboré et présenté une proposition conjointe aux représentants des États d'Afrique de l'Ouest; cette implication leur a permis de se sentir partie prenante de l'ECOWAP. Le ROPPA a également facilité la discussion entre les OP d'agriculteurs des différents pays de la région. À l'issue de ces consultations, les OP ont élaboré et disséminé une proposition commune pour un autre développement du secteur agricole en Afrique de l'Ouest. La proposition recense les enjeux et défis, les rôles et les responsabilités des différents acteurs. Celle-ci aura largement inspiré la nouvelle politique agricole régionale dont l'objectif est de «contribuer de manière durable à satisfaire les besoins alimentaires de la population des États membres» et qui veut promouvoir «une agriculture moderne et durable, fondée sur l'efficacité des exploitations familiales» (Bonne pratique n° 32).

**Figure 2.5** Plateforme nationale après-capture du secteur de la pêche en Gambie



En Gambie, au regard de son importance socio-économique dans le pays, le secteur des activités de première transformation et commercialisation du poisson, qui emploie surtout des femmes, est essentiel pour lutter contre la pauvreté et améliorer la sécurité alimentaire (figure 2.5). Avec l'appui d'un projet de la FAO ayant pour objectif le «développement de moyens d'existence durables dans la pêche (Sustainable fisheries livelihoods)», les communautés de transformateurs et commerçants de poisson ont créé des associations au niveau des collectivités locales, puis établi, en août 2006, une plateforme nationale. Celle-ci regroupe les diverses organisations communautaires et quatre unions faïtières, soit 1 550 membres au total. La création d'unions faïtières et de la Plateforme nationale a assuré la communication entre les organisations d'opérateurs des diverses communautés, dans les districts et au niveau national. Grâce au renforcement de leurs capacités, ces opérateurs peuvent désormais exprimer leurs besoins, défendre efficacement leurs intérêts et participer à l'élaboration de la politique sectorielle au niveau national. Le projet de loi de 2005 sur la pêche prévoyait qu'un représentant des opérateurs des activités de première transformation et commercialisation du poisson siégerait au Comité consultatif national la pêche. Aussi, la plateforme nationale a-t-elle pu participer à la formulation de la Loi sur la pêche de 2007, loi qui reconnaît l'importance de la contribution de ces activités à l'économie nationale (Bonne pratique n° 33).



## **Plaidoyers auprès des pouvoirs publics par le biais des interprofessions et des réseaux multi-acteurs**

Les petits producteurs peuvent activement contribuer aux choix politiques au sein d'organisations influentes telles que les interprofessions ou les réseaux multi-acteurs. Par exemple, au sein d'une interprofession regroupant les divers acteurs économiques représentant les différents métiers d'un même filière de production, les petits producteurs participent à la coordination des différentes activités avec les autres acteurs en mettant en place des dispositifs contractuels améliorant la compétitivité de la filière. Ils contribuent aussi à assurer la promotion des intérêts communs de la filière auprès de l'Etat et des autres acteurs privés (Herbel et al., 2004; Lothoré et Delmas, 2009). En 2004, au Ghana, les acteurs privés de la filière riz – 27 groupements de producteurs (environ 7 000 agriculteurs), 12 groupes de transformateurs, huit groupes de négociants, sept groupes d'éleveurs, trois importateurs et un fournisseur d'intrants, ont organisé une série de consultations nationales pour définir comment collaborer efficacement avec l'administration. A l'issue de ces consultations, la même année, ils ont créé l'interprofession ghanéenne du riz (GRIB). Son objectif est de constituer une plateforme de dialogue entre les acteurs de la filière riz pour mener une action collective et contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques de développement de la filière tout en contribuant à la stabilité du climat des affaires nécessaire à des investissements sur le long terme. Entre autres, le GRIB s'est fait l'avocat de la création d'un fonds de développement de la riziculture, financé par un prélèvement de 5 % sur les importations de riz pour promouvoir le développement de la filière nationale. Le GRIB a également réalisé des études pour évaluer l'impact qu'aurait la mise en œuvre de ce fonds. L'interprofession a également organisé le plaidoyer auprès des parlementaires, des représentants du Ministère de l'agriculture, des associations de consommateurs et des organisations de la société civile (Bonne pratique n° 34).

Les réseaux sont un autre moyen pour les petits producteurs de prendre part à l'élaboration des politiques publiques. Les réseaux mettent en relation les petits producteurs avec d'autres groupes sociaux différents. Au sein d'un réseau, dans un tissu de relations interdépendantes où les contrôles sont lâches, le pouvoir est diffus et les centres de décision multiples. Par exemple, le Réseau des centres d'aquaculture de la région Asie-Pacifique (NACA) est un dispositif intergouvernemental appuyé par un comité consultatif technique composé d'experts, de représentants des groupes d'agriculteurs et du secteur de l'aquaculture, de la société civile, des organisations de développement. Il a pour but de promouvoir le développement de l'aquaculture en Asie en coordonnant la recherche, la formation et l'échange d'informations et en diffusant les résultats des activités nationales entre les pays de la région. Le réseau a contribué à faire reconnaître l'importance de l'aquaculture au même titre que la pêche dans les plans et politiques de développement. En tant qu'instance de délibération, le NACA facilite la formulation de la politique régionale et aide à présenter des positions communes dans les débats internationaux sur la sécurité sanitaire des aliments et le commerce. Il assure la

promotion d'une aquaculture utilisant les ressources de manière efficace à partir de ses centres régionaux en Chine et en Inde, en s'assurant que les communautés rurales pauvres en bénéficient. Sa stratégie encourage l'aquaculture au service du développement rural, de la sécurité alimentaire et de la lutte contre la pauvreté rurale. Au Bangladesh, un programme NACA soutient le développement d'une aquaculture durable dans les eaux intérieures pour améliorer les moyens d'existence des communautés rurales, où le poisson représente de 60 à 80 % des protéines animales consommées par la population (Bonne pratique n° 35).

En Asie, le Réseau pour le développement des coopératives agricoles (NEDAC) réunit des représentants des administrations nationales, des mouvements coopératifs et d'autres institutions collaborant avec les OP qui accompagnent l'agriculture familiale. Le NEDAC met en relation 21 unions faitières de coopératives de 12 pays; il sensibilise les pouvoirs publics à l'importance de l'agriculture familiale. Le réseau sert de forum d'échanges d'informations et d'expériences entre les Etats, les agences internationales et les coopératives agricoles.

Trop souvent, les préoccupations des petits producteurs ne sont pas prises en compte dans les politiques. Par le biais de l'action collective menée par leurs organisations faitières dans les forums consultatifs, les plateformes multi-acteurs et les interprofessions, les petits producteurs accroissent leur pouvoir de négociation et parviennent à participer au processus d'élaboration des politiques à l'échelle locale, nationale et régionale.

Ces divers mécanismes créent un espace de dialogue où les producteurs peuvent exprimer leurs préoccupations et leurs préférences. Ils permettent, par ailleurs, aux pouvoirs publics de s'informer des besoins et des préoccupations des producteurs. Le dialogue est également un moyen de faire évoluer les comportements et les valeurs, de passer de la méfiance et de l'incompréhension à de nouvelles relations fondées sur la discussion ouverte, le débat et la négociation. De tels processus de concertation favorisent l'apparition de nouveaux comportements coopératifs basés sur la confiance et les valeurs communes, conditions essentielles au succès de la mise en œuvre des politiques agricoles. Ils constituent également un défi pour les décideurs qui sont tenus de rendre compte de leurs actions. En améliorant la transparence, la qualité et l'efficacité des politiques rurales, ces mécanismes renforcent la légitimité des organisations.

Cependant, les études de cas présentées montrent également que les petits producteurs et les communautés rurales doivent renforcer leur capacité à participer aux processus de concertation, de prise de décisions et de mise œuvre des politiques de développement. Pour atténuer l'asymétrie des relations de pouvoir, il est crucial que les petits producteurs et leurs représentants aient les moyens d'accéder à l'information et de l'analyser.

## Conclusion

Les études de cas abordées dans le présent chapitre montrent la grande diversité des organisations et des arrangements institutionnels associant les petits producteurs aux secteurs public et privé. Cette diversité a contribué à rendre autonomes les petits producteurs sur les plans social, économique et politique. Ces différents cas de bonnes pratiques passées en revue, illustrent comment des petits producteurs agricoles, pêcheurs, forestiers et éleveurs, femmes et hommes, ont pu :

- améliorer leur accès aux ressources naturelles et à leur gestion;
- surmonter les barrières pour accéder au marché en améliorant leur pouvoir de négociation et en réduisant leurs coûts de transaction;
- améliorer leur savoir-faire, leurs compétences et leur accès à l'information et aux technologies, et devenir ainsi plus performants sur les marchés locaux, nationaux et internationaux;
- participer à l'élaboration des politiques et s'engager dans des partenariats dans des conditions plus équilibrées avec les pouvoirs publics et le secteur privé.

Ce chapitre montre donc comment les petits producteurs, en développant leurs organisations formelles et informelles et des arrangements institutionnels, peuvent contribuer à améliorer le fonctionnement des marchés et les politiques rurales. Ce faisant, ils améliorent leurs conditions d'existence tout en contribuant à la sécurité alimentaire. Ces processus aident les petits producteurs à sortir de leur exclusion socioéconomique en développant leurs capacités à saisir les opportunités socio-économiques qui se présentent à eux. Ils sont essentiels pour les pays qui souhaitent assurer durablement la sécurité alimentaire de leur population. Néanmoins pour atteindre ces résultats, les producteurs au sein de leurs organisations et dans des arrangements institutionnels avec d'autres acteurs, ont du réunir un ensemble de conditions. Une bonne compréhension de ces conditions est essentielle. Ceci fait l'objet du chapitre suivant.

# 3 ENSEIGNEMENTS TIRÉS



**Les moyens humains, l'éducation, le savoir-faire et les connaissances requises pour le développement représentent l'aspect du renforcement des capacités qui est relativement facile à mettre en place. Le développement du capital organisationnel et social en constitue la partie la plus difficile.**

(Stiglitz, 1998: 22)

**A**u fil du temps, certaines organisations prospèrent tandis que d'autres stagnent ou disparaissent. Certaines se développent même dans des circonstances difficiles et avec peu de moyens. Quelles sont les raisons profondes du succès de certaines organisations alors que d'autres périssent bien qu'elles disposent de ressources plus importantes? Dans quelles conditions les organisations et arrangements institutionnels créés par les petits producteurs prospèrent-ils? Les cas décrits dans cette publication concernent un large éventail d'innovations institutionnelles qui sont nées et ont évolué selon des modalités très diverses. Quels sont les points communs entre les divers cas présentés ici – entre un groupe d'entraide informel et un marché au bétail autogéré, un système de warrantage en plein essor, un contrat de production équitable entre des groupes d'agriculteurs et un supermarché, ou une plateforme multi-acteurs?

En se référant à la théorie du capital social (Putnam, 1995; Woolcock et Narayan, 2000; Woolcock 2008), le présent chapitre examine les trois types de relations (voir le tableau 3.1) mises en place par les petits producteurs pour se constituer un capital social, à savoir:

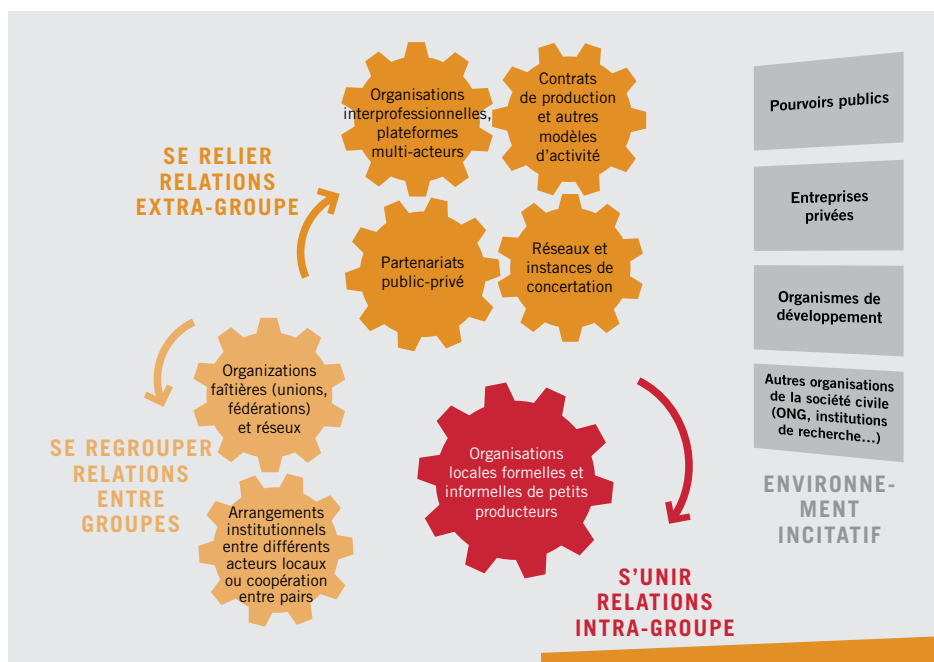
- **les relations intra-groupes** qui unissent les petits producteurs, au niveau local, au sein d'un groupe;
- **les relations inter-groupes** qui réunissent, dans des unions et fédérations (organisations faïtières), les organisations de base de petits producteurs;
- **les relations extra-groupes** qui relient, dans des arrangements institutionnels, les groupements de petits producteurs et leurs organisations faïtières à des organisations publiques et privées, à des prestataires de services et à des décideurs politiques.

Le processus de mise en place de ce capital social n'est ni linéaire, ni automatique. Il suppose de nombreuses interactions entre ces trois éléments constitutifs, à savoir les relations intra-groupes, les relations inter-groupes et les relations extra-groupes. Dans la plupart des cas, le renforcement d'une des trois relations s'appuie sur le développement de l'une ou des deux autres. La figure 3.1 schématise le processus de développement organisationnel décrit de manière plus détaillée dans ce chapitre. Ces relations et leurs interconnexions forment le capital social qui fournit aux petits producteurs la capacité collective d'atteindre les buts qu'ils se sont fixés. Par le biais de leur organisation, les petits producteurs "obtiennent, renforcent et maintiennent leur capacité de fixer et d'atteindre leurs propres objectifs de développement au fil du temps" (PNUD, 2009: 6).

**Tableau 3.1** Éléments d'un processus intégré de développement organisationnel

Type de relation	Caractéristiques	Exemples d'organisation créées	Intérêt pour	
			les petits producteurs	les acteurs extérieurs
<b>Unir</b>	<i>Relations entre producteurs</i>  Liens horizontaux <b>intra-groupes</b> entre individus	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Groupements formels et informels, groupes d'entraide, champs-école paysans, coopératives.</li> </ul>	Permettent aux petits producteurs de faire des choix collectifs, d'instaurer la confiance, de mettre en commun le savoir-faire/les connaissances	Améliorent l'efficacité des services publics et privés de vulgarisation et autre services
<b>Regrouper</b>	<i>Relations entre organisations de petits producteurs</i>  Liens horizontaux <b>inter-groupes</b> entre organisations similaires ayant des intérêts en commun	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Organisations faitières (unions, fédérations d'organisations de producteurs)</li> <li>■ Coopération entre pairs</li> </ul>	En réduisant la fragmentation, permettent aux petits producteurs de mutualiser leur accès aux ressources pour accroître leur pouvoir de marché et influencer sur les décisions politiques	Permettent aux petits producteurs de devenir des partenaires fiables capables de sécuriser l'approvisionnement des acteurs de l'aval et d'être des interlocuteurs auprès des décideurs politiques
<b>Relier</b>	<i>Relations avec d'autres types d'organisations</i>  Liens verticaux <b>extra-groupe</b> entre groupes de petits producteurs et autres types d'acteurs ayant des intérêts et un pouvoir différents	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Coalitions de défense des intérêts, associations interprofessionnelles</li> <li>■ Contrats de production, bourses de produits, partenariats public-privé</li> <li>■ Forums consultatifs, plateformes multi-acteurs</li> </ul>	Permettent aux organisations de petits producteurs d'agir en commun pour: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ accéder aux marchés dans de meilleures conditions</li> <li>■ influencer sur les "règles du jeu"</li> <li>■ accéder aux ressources, au savoir, aux technologies auxquels ils n'avaient pas accès à l'échelle locale ou nationale</li> </ul>	Les petits producteurs se constituent en partenaires: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ des décideurs politiques pour la mise en place de politiques de sécurité alimentaire et de développement rural;</li> <li>■ Des acteurs économiques.</li> </ul>

**Figure 3.1 Développement institutionnel: les éléments constitutifs du processus**



Ce processus de développement organisationnel permet aux petits producteurs de devenir les acteurs de leur propre développement en:

- donnant aux individus confiance en eux-mêmes;
- renforçant leurs capacités à prendre des décisions en toute connaissance de cause et à les traduire en actions;
- améliorant l'accès aux marchés et le pouvoir de négociation des petits producteurs face aux autres acteurs économiques et aux décideurs politiques.

La manière dont ces relations s'entrecroisent pour former des réseaux est amplement décrite dans la littérature sur la théorie du capital social (voir Bourdieu, 1986 et 1992; Burt, 2001; Lin et al., 2001; Putnam, 1995; Woolcock et Narayan, 2000). Selon Putnam (1995: 67), ces trois types de relations constituent "la ressource collective d'un groupe en termes de réseaux sociaux et de confiance, qui facilite son action collective dans l'intérêt de tous". Le présent chapitre fait clairement apparaître que la performance et la pérennité des organisations de petits producteurs dépendent, à la fois, de la qualité des relations intra-groupes, inter-groupes et extra-groupes et de l'ampleur de leurs interactions.

## Instaurer des relations étroites entre les petits producteurs

La plupart des cas de bonnes pratiques décrites se sont construites sur l'instauration de relations étroites entre petits producteurs, sur lesquelles peut se bâtir une organisation performante. Ces relations intra-groupes unissent par des liens étroits de solidarité des individus d'un même groupe social au sein d'une organisation (Putnam 1995, Woolcock 1998, Woolcock et Narayan, 2000, Fournier et al., 2002). La création de ces relations intra-groupes peut être le résultat d'une initiative des producteurs eux-mêmes, ou bien, promu par un gouvernement, une ONG ou une agence de développement. Quelle qu'en soit l'origine, pour qu'une organisation se développe et prospère, il faut que les petits producteurs se *approprient* en étant étroitement associés à toutes les étapes du processus, tout en y développant des valeurs et des règles partagées autour d'intérêts communs.

### Mobilisation et formation du groupe

Les bonnes pratiques étudiées semblent indiquer que la construction de relations intra-groupes se fait en deux temps:

- tout d'abord, par la mobilisation des petits producteurs autour d'un même besoin ou d'une préoccupation commune;
- puis, par le renforcement des capacités nécessaires pour collectivement prendre des décisions en connaissance de cause et agir.

### Mobilisation des petits producteurs

Dans la plupart des cas étudiés, les petits producteurs, dans un premier temps se sont réunis, autour d'un besoin concret, souvent lié à leur sécurité alimentaire. Au Kenya, par exemple, les producteurs de légumes-feuilles africains des zones périurbaines de Nairobi ont constitué des groupements pour stabiliser leurs revenus et s'assurer qu'ils disposaient de suffisamment d'argent pour acheter la nourriture nécessaire à leur famille (Bonne pratique n° 12). Parfois, les petits producteurs ont identifié eux-mêmes leurs contraintes et pris l'initiative de travailler ensemble pour résoudre leurs problèmes, en mobilisant leurs propres compétences, leur expérience et leurs ressources, avant de faire appel à des moyens extérieurs. L'appui technique et financier n'est intervenu qu'à un stade ultérieur. C'est le cas des éleveurs du Nord du Bénin qui ont d'abord créé un premier marché de bétail autogéré, en 1976, pour accroître leurs revenus de la vente des animaux. Ils n'ont fait appel à des partenaires extérieurs qu'une décennie plus tard, dans les années 90 (Bonne pratique n° 3).

Dans d'autres cas, toutefois, les innovations institutionnelles ont vu le jour, tout au moins en partie, avec l'aide de l'Etat, d'ONG locales, nationales et/ou internationales, ou d'agences de développement. Ces acteurs extérieurs ont généralement commencé par une action d'information, de sensibilisation et de mobilisation des petits producteurs en vue de constituer des groupements pour résoudre des problèmes concrets, en particulier, afin de sécuriser les



moyens d'existence ou d'améliorer la sécurité alimentaire. En Inde, par exemple, dans le district de Sabarkantha de l'État du Gujarat – une région semi-aride, fortement touchée par l'érosion des sols – SEWA a aidé les paysannes à créer une association, l'Association des agricultrices du Sabarkantha, pour mener à bien une action de conservation des ressources en eau (Bonne pratique n° 4). Les réunions organisées dans les villages par SEWA ont fait apparaître l'accès à l'eau potable comme la demande prioritaire des populations. En 1993, SEWA a lancé une campagne concernant l'eau potable dans sept villages, tout en menant des actions de conservation de l'eau. Dès 1994, le succès de l'opération eau potable a permis de résoudre les problèmes de pénurie d'eau potable et d'élargir la campagne à 32 autres villages et, en 1995, à 41 villages de plus. L'accès à l'eau potable s'est nettement amélioré, mais aussi, les rendements agricoles et la sécurité alimentaire des ménages (Nanavaty et al., 2008).

Dans un certain nombre de cas étudiés, un ou une responsable très engagé(e) a joué un rôle crucial dans la mobilisation des petits producteurs. Il/elle a aidé à identifier un besoin, l'a traduit en une idée et a inspiré l'action collective autour d'une vision et d'une stratégie communes. Ses pairs ont reconnu tout l'intérêt que présentaient, pour répondre à leurs besoins collectifs, la fiabilité, les compétences personnelles, les aptitudes et l'engagement du/de la responsable. Par exemple, les dirigeantes locales des groupes d'entraide de SEWA (*Agewans*) contribuent, d'une manière déterminante, à mobiliser les communautés locales en gagnant leur confiance et en guidant les groupes dans la prise de leurs décisions collectives (Bonne pratique n° 4). De même, aux Fidji, dans le cas de *Nature's Way Cooperative*, l'engagement, la gestion rigoureuse des diverses opérations de l'entreprise, l'habilité à assurer la médiation entre les différents intérêts des acteurs du président et de son directeur ont été un facteur clé du succès de la coopérative (Bonne pratique n° 17).

### **Une étape cruciale vers l'action collective: se doter d'une capacité autonome d'action**

La capacité d'action collective d'un groupe pour atteindre un but commun est un élément déterminant du processus de développement organisationnel. Quand cette capacité existe, elle renforce la confiance que les producteurs ont en eux-mêmes pour prendre en charge, "s'approprier" le changement institutionnel.

Dans bien des cas étudiés, les petits producteurs ont développé, au sein de leur groupement, leurs propres capacités d'analyse des problèmes et de mise en œuvre de solutions. En Afrique de l'Ouest, les Champs-école paysans montrent comment les liens étroits entre producteurs, au sein d'un groupe d'entraide, leur permettent de faire des choix en connaissance de cause, puis d'agir en conséquence. Au départ, pour lutter contre les insectes et les maladies des cultures et améliorer ainsi les rendements des cultures, les agriculteurs ont choisi de constituer des groupes d'entraide. «Ils travaillent en petits groupes, collectent des données de terrain, produisent des analyses en discutant, présentent leurs résultats, expérimentent et prennent des décisions collectives concernant la gestion de leurs parcelles» (Dilts, 2001: 18). Ce faisant, ils acquièrent assurance et connaissances nécessaires qui leur permettent

de prendre les bonnes décisions pour leurs activités agricoles (Bonne pratique n° 24). Ces compétences collectives ont évolué avec le temps permettant aux agriculteurs de résoudre des problèmes dans de nouveaux domaines. En Colombie, en Éthiopie et au Malawi par exemple, les Champs-école paysans, lancés au départ pour résoudre des problèmes agronomiques, assurent la promotion de l'esprit d'entreprise. Les petits agriculteurs y analysent les barrières à la commercialisation de leurs productions (Bonne pratique n° 25). «Les processus qui servent à analyser la réalité sociale sont par essence identiques à ceux qui servent à découvrir les réalités écologiques dans les champs» (Dilts, 2001: 18). En identifiant les opportunités de revenus et en développant l'esprit d'entreprise des membres, les Champs-école paysans contribuent à développer une culture de l'apprentissage par la pratique dans un cycle d'expérimentation et d'adaptation locales. Les groupes aident les agriculteurs à découvrir «comment les choses fonctionnent» grâce à l'expérimentation par essais successifs. Les producteurs apprennent ainsi à trouver des solutions et à élaborer des stratégies pour s'adapter aux changements. En poursuivant un but commun dans une démarche axée sur la résolution des problèmes, les groupes de petits producteurs acquièrent un sens nouveau de leur compétence et de la maîtrise de leur avenir, et par là, gagnent confiance en eux-mêmes.

En Inde, le développement du mouvement des groupes d'entraide dans le cadre d'un programme bénéficiant de l'appui du FIDA, le programme de «*Mise en relation des groupes d'entraide avec les banques*», a fait appel à une approche similaire. Myrada, une importante ONG indienne, a centré ses activités sur de petits groupes homogènes d'agriculteurs formés pour assurer la gestion des bassins versants. Ces groupes ont démarré sous forme de groupes d'entraide d'épargne et de crédit. L'ONG s'est servie de la gestion du crédit comme point de départ d'une démarche de formation. Le crédit est une fonction qui s'y prête dans la mesure où il est connu de tous et répond à un besoin ressenti. «En se voyant capables de gérer avec succès leur épargne, les membres d'un groupe acquièrent de l'assurance et se sentent capables d'atteindre des objectifs communs tout en respectant des règles et en s'entraïdant. Ils acquièrent une expérience en gestion. Ils apprennent à déterminer des priorités, à prendre des décisions et des risques, à définir des règles de conduite, à résoudre les conflits et à appliquer efficacement des sanctions en cas de non-respect des règles» (Fernandez, 1998, 2). Par une telle démarche, les petits producteurs se dotent des compétences requises pour institutionnaliser et gérer leur coopération.

Une capacité effective d'action collective des petits producteurs revêt une grande importance pour faire face aux défis que sont, par exemple, le changement climatique et l'instabilité des prix agricoles. Selon Bandura (1995: 35), «la confiance qu'a un groupe dans son efficacité collective influe sur le type d'avenir social qu'il entend atteindre, l'énergie qu'il investit à cette fin et sa persévérance quand les efforts collectifs n'aboutissent pas rapidement à des résultats». En fin de compte, cette démarche axée sur la résolution des problèmes, qui détermine dans quelle mesure les producteurs seront à même de tirer parti des possibilités qui s'offrent à eux, est la première étape du développement organisationnel. Elle permet

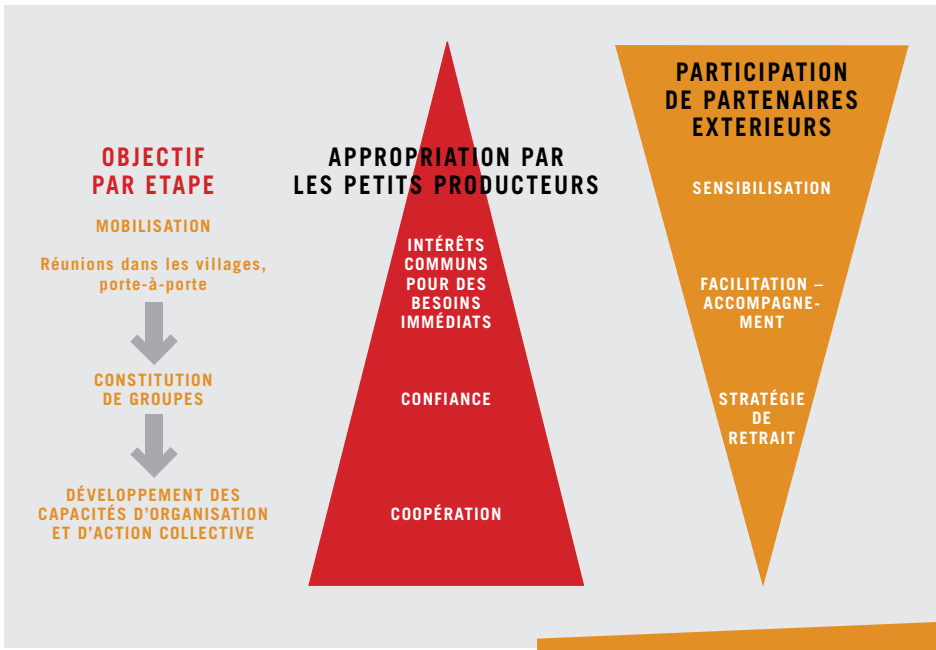
aux petits producteurs de prendre confiance en eux-mêmes et en leur capacité autonome de prendre en main leur propre développement.

L'approche des Champs-école paysans représente une évolution radicale des rôles, responsabilités et mentalités. Avec ce changement, les vulgarisateurs sur le terrain ne sont plus les agents de la mise en œuvre des programmes de vulgarisation, mais en deviennent les facilitateurs. Au lieu de résoudre les problèmes des petits producteurs en leur apportant des solutions toutes prêtes sous forme de modèle ou de recettes, ils favorisent des dynamiques de groupes. Ils accompagnent les petits agriculteurs, les aident à parvenir à un consensus, guident leur réflexion et favorisent le partage d'expériences. Une telle démarche donne la priorité à la manière dont les petits agriculteurs peuvent renforcer eux-mêmes leurs capacités d'organisation et d'action collective.

La figure 3.2 fournit un aperçu du processus de développement des relations intra-groupes qui unissent les petits producteurs au sein de leurs organisations de base. Elle montre les différentes étapes du processus; et le rôle croissant que jouent les petits producteurs à mesure qu'ils se l'approprient et que l'intervention des partenaires extérieurs va diminuant.

Les cas de bonnes pratiques montrent que les petits producteurs doivent mobiliser à la fois leurs propres moyens et des ressources extérieures. Pour renforcer leurs organisations et obtenir des ressources financières, ils ont besoin d'information et de formations adaptées à

**Figure 3.2 Développement des liens unissant les petits producteurs entre eux**



leurs besoins. (Thorp et al., 2003). Néanmoins, l'acquisition de ressources auprès de partenaires extérieurs peut conduire à une perte d'autonomie. Les approches interventionnistes créent des dépendances à l'égard d'agents extérieurs, au détriment de l'autonomisation, de la cohésion sociale et de la responsabilité financière. (Thorp et al., 2003; Crowley et al., 2007). Comme l'a souligné Easterly (2008: 99), «un programme de réforme graduel tenant compte des difficultés que pose l'évolution ascendante donnera de meilleurs résultats qu'une illusoire approche descendante visant la perfection institutionnelle».

Les bonnes pratiques analysées suggèrent que l'amélioration des capacités collectives des petits producteurs en recourant à une approche ascendante revêt une importance cruciale. C'est un changement radical par rapport aux traditionnelles approches descendantes, dans lesquelles les petits producteurs devaient passivement adopter des structures organisationnelles imposées. Dans les années 60, 70 et 80, «les Etats contrôlaient largement les coopératives et leur personnel. De ce fait, les agriculteurs les considéraient comme une émanation du secteur public et non comme des institutions leur appartenant» (Banque mondiale, 2008: 154). Des décennies d'expérience acquise dans les pays en développement ont montré que les OP doivent être à même d'agir et de prendre leurs décisions de manière autonome. Elles échouent quand les pouvoirs publics et d'autres intervenants extérieurs leur imposent un modèle organisationnel instrument pour de leurs propres politiques et valeurs de développement (Develtere, 1994). Dans certains pays, un fonctionnaire était membre de plein droit du conseil d'administration de la coopérative (Poole et De Frece, 2010: 72). Le concept «une coopérative par village, un village par coopérative» voulant que tout villageois soit membre d'une coopérative et que la coopérative détienne le monopole des services fournis au village est un autre exemple de cette conception. On attendait des petits producteurs qu'ils exécutent ce qui leur était demandé; ils n'avaient pas besoin de faire des choix ou d'exprimer leur opinion. En conséquence, de nombreuses organisations de ce type ont échoué et le nombre de coopérateurs a considérablement chuté; cette situation est le résultat de solutions imposées de l'extérieur souvent superficiellement acceptées de mauvais gré, mais rarement appliquées comme il le faut (Stiglitz, 1998).

En résumé, la mobilisation des petits producteurs autour d'un besoin partagé et la formation de groupes qui en résulte créent les conditions nécessaires à la mise en place d'une capacité collective à la résolution de problèmes. Les petits producteurs acquièrent ainsi une capacité de collaborer volontairement pour atteindre un but commun, en d'autres termes, la capacité à mener une action collective (Marshall, 1998). Ces relations intra-groupes sont le point de départ et la condition sine qua non du succès de la plupart des innovations organisationnelles. Elles instaurent, en outre, entre petits producteurs de nouvelles relations, fondées sur leurs propres capacités, individuelles et collectives, à prendre des décisions en toute indépendance et connaissance de cause. Ces relations intra-groupes permettent aux petits producteurs, en prenant leurs propres décisions et en les mettant en œuvre eux-mêmes, de devenir les acteurs de leur développement.

## Conditions du succès des relations intra-groupes

Comment les petits producteurs réussissent-ils à développer de solides liens entre eux (relations intra-groupes) en vue de créer des organisations pérennes? Il ressort des cas étudiés que les motivations les incitant à coopérer sont diverses et se recoupent, allant de l'intérêt individuel ("principe d'utilité") à des valeurs et règles communes ("principe d'identité").

### Principe d'utilité: une mission commune et des avantages mutuels

Une organisation ou un arrangement institutionnel performant doit servir ses membres; et, ceux-ci participent activement à la réalisation collective des objectifs fixés (Rondot et Collion, 1999). Chacun des cas étudiés présente des innovations bâties autour d'une organisation possédant une idée claire et précise de sa *mission*. Cette mission répond à un besoin réel exprimé par les petits producteurs qui les a incités à adhérer au groupe. Par exemple, au Kenya, les producteurs de légumes-feuilles africains de la zone périurbaine, très exposés aux fluctuations des prix sur les marchés traditionnels de Nairobi, se sont unis pour pénétrer un nouveau marché – l'approvisionnement des supermarchés–. Ce nouveau marché leur offrait un débouché sûr à prix garanti, générant des revenus réguliers (Bonne pratique n° 12). La mission d'une organisation n'est cependant pas nécessairement financière. Au Népal, par exemple, au départ, la principale motivation des agriculteurs à se regrouper reposait sur leur intérêt à échanger des connaissances et à préserver un patrimoine naturel commun. Les groupements leur ont ensuite permis d'améliorer leurs techniques culturales et d'accroître leur productivité (Bonne pratique n° 7).

Comme le montre le cas qui vient d'être cité, une mission peut évoluer avec le temps. Par exemple, de petits producteurs peuvent commencer par travailler ensemble autour d'une activité unique, puis élargir leur mission pour répondre à d'autres besoins au fur et à mesure que l'organisation devient plus performante. Les éleveurs du nord du Bénin ont ainsi, au départ, créé un groupement pour organiser la commercialisation de leur bétail afin d'améliorer leurs revenus. Après plusieurs années de bons résultats, ils ont élargi les missions de leurs organisations à la fourniture de services: vaccination du bétail, approvisionnement en semences pour les pâturages, divers services en faveur de leurs membres. Récemment, ils ont encore diversifiés les actions de leurs organisations en investissant dans une laiterie (Bonne pratique n° 3).

### Principe d'identité: des valeurs et des règles en commun

Une forte identité commune motive également les petits producteurs à s'unir pour coopérer au sein d'un groupe (Bijman et al., 2007). L'identité du groupe repose souvent sur des valeurs partagées, des comportements identiques et l'adhésion à des règles convenues qui découlent souvent d'une histoire commune et de l'appartenance à un même territoire. En Inde, le but que s'est fixé SEWA, à savoir que les femmes deviennent, individuellement et collectivement, autonomes et économiquement autosuffisantes, capables de prendre leurs

propres décisions, s'enracine dans la philosophie et les principes d'action sociale de Gandhi (SEWA, 2010). Les membres adhèrent aux principes de *Satya* (confiance), *Ahimsa* (non-violence), *Sarvadharmā* (respect identique pour toutes les croyances et de tous les peuples) et *Khadi* (compter sur ses propres forces). Ces valeurs sont réaffirmées maintes fois chaque jour, avant et après chaque réunion de groupe, dans un rituel chanté qui soude les dirigeants et les membres à leur cause commune.

Une bonne gouvernance des organisations à partir de règles claires, stables et appliquées d'une manière intelligente peut également contribuer à renforcer la performance du groupe. Par exemple, au Niger, les boutiques d'intrants appliquent des règles de gestion rigoureuses. Toutes les ventes sont réglées au comptant; le crédit y est interdit. Pour ce faire, les responsables des boutiques reçoivent une formation en gestion; un comité de gestion est élu par l'assemblée générale qui supervise l'ensemble de la gestion de chaque boutique (Bonne pratique n° 5). Ces règles contraignent les dirigeants à rendre des comptes et à agir dans l'intérêt des membres (Chirwa et al., 2005). Des règles de gouvernance similaires expliquent le succès, au Bénin, des coopératives de mise en commun de matériel agricole. Ces coopératives se sont dotées de statuts et de règlements intérieurs; elles fonctionnent sur le principe «un homme, une voix». L'assemblée générale élit les administrateurs et un bureau pour garantir la bonne gestion (Bonne pratique n° 10). La formulation, l'acceptation de règles et procédures communes, leur adaptation au contexte socioculturel local augmentent les chances de respect des règles et donc la performance des organisations. Une représentation juste et équitable des membres par des procédures transparentes sont aussi importantes. Au Ghana, l'assemblée générale de l'interprofession ghanéenne du riz (GRIB), regroupe, par exemple, des représentants de tous les acteurs de la filière – producteurs, petits et grands transformateurs, négociants et exportateurs – de diverses zones géographiques. La participation de tous permet à l'assemblée générale de répondre plus efficacement aux besoins des acteurs de la filière (Bonne pratique n° 34). L'efficacité de la communication et de l'information au sein des organisations peut également renforcer la gouvernance et la confiance. De nouvelles technologies de communication telles que le programme Coopworks (le logiciel de gestion des coopératives au Kenya), permettent d'accroître la participation des membres au sein des organisations de producteurs. La transparence de la gestion, en particulier des comptes des membres, améliore l'adhésion des membres à l'organisation (Bonne pratique n° 28).

### **Engagement des membres**

Au-delà de l'adhésion à une mission et à des valeurs communes, l'engagement des membres, en particulier par une contribution financière, représente un autre facteur décisif de performance d'une organisation. Les petits producteurs qui investissent leurs propres ressources dans une organisation ou un arrangement contractuel sont généralement plus motivés pour gérer avec attention ces investissements, mais aussi des financements extérieurs. Ils s'engagent aussi plus facilement dans des activités correspondant à leurs propres aspirations (Stringfellow

et al., 1997; Crowley et al., 2007). Au Bénin, les contributions financières des membres constitue l'une des principales raisons de la forte cohésion des coopératives d'utilisation groupée de matériel. Les membres ont participé à hauteur de 20 à 40 % au capital initial requis, en achetant des parts sociales au moment de la création de la coopérative (Bonne pratique n° 10). Les organisations de petits producteurs qui utilisent leurs fonds propres sont, en général, mieux gérées et valorisent mieux les aspirations de leurs membres (Stringfellow et al., 1997). La participation financière renforce le contrat implicite entre les membres et favorise une participation et une responsabilisation accrues au sein de l'organisation. Les membres se sentent ainsi davantage partie prenante de l'organisation et n'hésitent pas à demander à leurs dirigeants de rendre des comptes. L'intérêt personnel, parce qu'il suppose le partage des bénéfices collectifs et l'investissement individuel, cimenter les relations entre petits producteurs au sein de leurs groupements.

Faire payer les services fournis est un moyen important d'autofinancement des organisations. Par exemple, au Bénin, l'UDOPER du Borgou et de l'Alibori tire des revenus de la vente de produits vétérinaires et des services de vaccination fournis à ses membres ainsi que de la commercialisation du bétail sur les marchés autogérés (Bonne pratique n° 3). Par contre, la gratuité des services entraîne la perte d'initiative et de responsabilité, et encourage la dépendance, au détriment de l'autopromotion. «La dépendance des autres est non seulement problématique d'un point de vue éthique; mais elle est également défaitiste d'un point de vue pratique; car elle nuit à l'initiative individuelle et à l'effort personnel, et même au respect de soi» (Sen, 2001: 283). «Si les gens savent que quelque chose va leur être fourni gratuitement, ils consacrent leur énergie et leurs compétences à la quête de produits ou de services gratuits au lieu d'utiliser la même énergie et les mêmes compétences pour accomplir les choses par eux-mêmes. La gratuité encourage la dépendance et non l'autosuffisance et la confiance en soi» (Yunus, 2007: 115). Pour toutes ces raisons, les organisations qui sollicitent des contributions financières adaptées à leurs membres sont généralement plus performantes et mieux placées pour accroître les ressources nécessaires à leur autonomie et durabilité.

La plupart des cas de bonnes pratiques présentées montrent que les liens qui unissent les petits producteurs entre eux (relations intra-groupes) sont efficaces quand ils sont fondés sur une série d'éléments qui ont fait leurs preuves: une mission commune apportant des avantages mutuels, une identité partagée, des règles et des valeurs communes fondés sur l'engagement des membres. Ces divers éléments renforcent les relations au sein du groupe en permettant aux petits producteurs de faire ensemble des choix et de les traduire en actions qui améliorent leur bien-être et contribuent à la sécurité alimentaire.

## Créer des ponts entre organisations de petits producteurs

Les relations entre organisations occupent une place importante dans les bonnes pratiques étudiées. Ces relations *inter-groupes* rassemblent les organisations de petits producteurs du niveau local dans des organisations nationales et régionales (Woolcock, 1998; Woolcock et Narayan, 2000; Beugelsdijk et Smulders, 2003; Uphoff, 2000). Les études de cas présentées montrent que des relations *intra-groupes* solides de coopération entre petits producteurs, représentent une condition nécessaire, mais pas suffisante pour qu'ils accèdent aux marchés. Les petits producteurs et leurs organisations locales sont en règle générale très fragmentés et très dispersés géographiquement. Ils manquent de moyens et ressources pour saisir les opportunités de marché qui se présentent à eux et pour influencer les processus de décisions politiques au niveau national. Ils font face à des risques et coûts de transaction élevés. Dès lors, ils n'investissent que rarement pour développer leurs activités agricole, d'élevage ou de pêche pour le marché (Losh et al., 2010). Les enseignements tirés des bonnes pratiques examinées confirment les conclusions de la littérature sur le sujet (Aslop et al., 2005; Skidmore, 2001; Woolcock, 1998). Le développement des relations inter-groupes est un élément complémentaire capital qui permet aux petits producteurs d'accéder aux ressources nécessaires pour être en mesure d'accéder à de nouveaux débouchés et de faire entendre leur voix.

### Regrouper les organisations locales au sein d'organisations de second niveau et d'organisations faitières

Les organisations locales ont souvent un accès limité aux marchés et ne peuvent généralement pas faire entendre leur voix dans les processus d'élaboration des politiques. En créant des passerelles entre organisations similaires (relations inter-groupes), les organisations faitières offrent une gamme étendue de services qui permettent aux petits producteurs de surmonter les diverses barrières qu'ils rencontrent. En se regroupant, les organisations représentent un poids économique plus important et disposent de ressources et de compétences communes, en particulier d'une meilleure information. Les relations inter-groupes leur confèrent un pouvoir de négociation accru pour négocier avec les acteurs du marché et l'Etat.

Les bonnes pratiques présentées décrivent des organisations faitières qui regroupent des groupements de base – groupes d'entraide, associations et coopératives locales, au sein de réseaux et d'organisations faitières, aux niveaux national ou régional. Ces organisations, y compris des réseaux régionaux (par exemple le ROPPA en Afrique de l'Ouest) et des unions ou fédérations par filière de produits (les éleveurs de l'UDOPER au Bénin, les producteurs de vin de FECOVITA en Argentine) ont gagné en efficacité en fédérant les organisations de base. Au Bénin, l'ANOPER (fédération d'unions) est un exemple classique d'organisation faitière nationale. Le mouvement a démarré avec des groupements locaux de 20 à 100 petits éleveurs qui ont d'abord développé des relations entre groupements de base, dans des unions, pour assurer l'approvisionnement en intrants et le conseil



technique. L'UDOPER, union départementale du Borgou Alibory, regroupe 500 groupes masculins et 30 groupes féminins régionaux, soit 25 000 éleveurs en tout. L'organisation faîtière nationale (ANOPER) a vu le jour en 2007, dans le but d'aider à renforcer les moyens techniques et financiers des unions membres, tout en menant des activités d'intermédiation et de représentation (Bonne pratique n° 3).

L'Association nationale des petits producteurs du Malawi (NASFAM) est un autre exemple de ce processus de construction de relations inter-groupes, graduel et cumulatif, pouvant s'étaler sur plus d'une décennie. Au début des années 90, plusieurs groupes locaux se sont regroupés pour former des associations de deuxième niveau. Ces associations fournissaient des intrants, des prêts, des informations et d'autres services à leurs membres. Dès 1998, des groupes ont compris l'intérêt d'une action collective; 14 associations ont mis leurs forces en commun pour créer une organisation faîtière, NASFAM. Aujourd'hui, NASFAM est une organisation intégrée dotée d'une structure multifonctionnelle innovante qui sécurise des débouchés, assure des formations et l'accès au crédit et à l'innovation à 100 000 petits producteurs du Malawi. L'association s'est également beaucoup investie dans le plaidoyer pour défendre et promouvoir les intérêts des petits producteurs lors de l'élaboration des politiques (Poole et De Frece, 2010).

Les bonnes pratiques étudiées soulignent l'importance des unions et des fédérations faîtières d'OP pour rééquilibrer les relations de pouvoir inégales entre les acteurs au sein des filières de production (Prowse, 2007; FAO/IIED, 2010). Les organisations de type unions de groupements locaux et les fédérations d'unions contribuent à aider les petits producteurs à se repositionner au sein des filières dans des relations plus équilibrées (Gereffi et al., 2005: 83). La Fédération des coopératives maraîchères du Niger (FCMN-NIYA) montre ce qu'un pouvoir de marché accru peut apporter. La fédération regroupe 121 coopératives, soit 22 014 membres, dont 7 664 femmes. Pour obtenir de meilleurs prix, elle a commencé à passer des commandes groupées d'intrants en 2004, achetant 828 t d'engrais livrés aux magasins membres pour un montant de 267 000 EUR. Sur le marché local, la valeur s'établissait à 340 000 EUR, soit 15 % de plus. En 2009, la fédération a réalisé une importation groupée de plants de pommes de terre d'Europe et négocié un délai de trois mois pour payer le fournisseur. L'économie réalisée a permis à la fédération de recruter un jeune diplômé pour gérer l'approvisionnement en intrants (communication personnelle de Daniel Marchal, FAO, Niger). Grâce à leurs organisations faîtières, en contrôlant une part importante du marché et en ayant accès à l'information et aux connaissances nécessaires, les organisations de petits producteurs peuvent accroître leur pouvoir de marché, réduire les coûts de transaction et avoir plus d'influence sur les prix, les délais de livraison et la qualité des produits.

Les relations entre organisations similaires de pays différents peuvent également aider les petits producteurs à accéder au savoir-faire, connaissances et à d'autres ressources (Beugelsdijk et Smulders, 2003). "Paysans contre la pauvreté", le programme d'AgriCord – organisation regroupant des agences de coopération des organisations professionnelles

agricoles européennes et canadiennes – a mis en place des relations entre des OP de pays développés et de pays en développement. En recourant à la coopération entre agriculteurs, «de pairs à pairs», les organisations de pays développés fournissent un appui technique et des conseils en gestion; ils contribuent au renforcement de leurs homologues des pays en développement. Dans ce cadre, par exemple, Agriculteurs français et développement international (AFDI), une organisation membre d'AgriCord, contribue au renforcement des moyens techniques des associations d'éleveurs du Bénin et de leurs capacités de gestion et de plaidoyer (Bonne pratique n° 3). De même la Fédération nationale française des CUMA soutient la coopération avec ses homologues du Bénin (Bonne pratique n° 10).

Il semble indispensable, pour établir des relations inter-groupes efficaces, que leurs échanges d'informations soient bi-directionnels. Des flux à la fois ascendants et descendants favorisent la transparence des décisions, l'obligation de rendre des comptes et permettent aux organisations membres de parvenir à une même compréhension des choses. Par exemple, FECOVITA, fédération de coopératives de viticulteurs, en Argentine, avec l'appui de la FAO, a pu améliorer sa gouvernance en mettant au point un mécanisme pour garantir que les avis des coopératives membres soient pris en compte par la direction de la fédération. Elle a créé une assemblée regroupant les 30 présidents des coopératives de base qui se réunissent deux fois par mois pour passer en revue les orientations de sa politique commerciale, le prix du vin, l'assistance technique, la politique de crédit et les priorités des présidents de coopératives. Ce dispositif permet aux différentes coopératives de prendre une part active aux décisions de la fédération, tout en insufflant dynamisme et souplesse au processus de prise des décisions. La fédération, pour sa part, a ainsi pu fonctionner pleinement comme une entreprise garantissant son efficacité et améliorant ses résultats et sa compétitivité (Bonne pratique n° 16). Un système de communication bi-directionnel, ascendant et descendant, efficace cimente les relations qui maintiennent les différentes organisations membres ensemble au sein de l'organisation faîtière.

Ces différents exemples montrent que les relations inter-groupes, au sein d'unions et de fédérations, permettent aux organisations de base d'être dynamiques et performantes (Fernandez, 2006) lorsque les unions et les fédérations:

- fournissent des services qui viennent renforcer les groupes à la base;
- assurent la communication entre les groupes de la base en se constituant en forums où les groupes de la base ont la possibilité d'échanges réguliers en réseau;
- mènent des activités dont bénéficient les groupes de la base que ceux-ci ne peuvent mener individuellement.

## **Développer des liens entre les organisations de producteurs, les acteurs du marché et les décideurs politiques**

Bon nombre de bonnes pratiques présentées soulignent toute l'importance des relations entre les petits producteurs, les acteurs du marché et les décideurs politiques pour contribuer à assurer la sécurité alimentaire. Le développement des relations intra-groupes et inter-groupes, en donnant aux petits producteurs la capacité d'évaluer les opportunités et un pouvoir de négociation accru, préparent les conditions pour que les organisations de petits producteurs tissent des liens verticaux avec d'autres entités qui sont en général des acteurs influents sur les plans social, politique et économique (Woolcock et Sweetser, 2002). Les bonnes pratiques rassemblées dans la présente publication montrent que des relations extra-groupes solides et équilibrées sont indispensables pour permettre aux petits producteurs d'accéder aux marchés dans des conditions équitables et d'être plus à même d'influencer les processus politiques qui conditionnent l'obtention de la sécurité alimentaire.

### **Créer des liens entre les organisations de petits producteurs et d'autres acteurs économiques**

Pour tirer pleinement parti des opportunités offertes par le marché, l'action collective au sein des organisations faitières, contribue à la mise en place de relations commerciales avec des acteurs du marché plus puissants (Poulton, 2009; Poole et De Frece, 2010). Les arrangements institutionnels entre organisations de petits producteurs et entreprises commerciales, comme par exemple les contrats de production ou les interprofessions regroupant les multiples acteurs d'une filière donnée, en sont des exemples.

Une interprofession regroupe les organisations faitières de petits producteurs et les organisations professionnelles des autres acteurs économiques, de l'amont et de l'aval, d'une filière de production. L'une de ses particularités tient au fait que les membres en sont des associations professionnelles diverses et non des individus ou des sociétés. L'une de ses principales fonctions est de développer des politiques pour accroître la compétitivité du secteur (coordination verticale) et de représenter les intérêts de l'ensemble du secteur (Herbel et Achancho, 2004). Au Sénégal, par exemple, au sein du CNCFTI (Comité national de la filière tomate industrielle) avec leurs organisations les petits producteurs de tomate ont pu s'engager activement dans le développement de la filière. En négociant des prêts avec les banques et en instaurant une taxe à la production pour alimenter un fonds de garantie, le CNCFTI a pu obtenir des crédits de campagne pour les petits producteurs et leur fournir des engrais, des semences et des produits phytosanitaires (Bonne pratique n° 18).

Ces arrangements institutionnels entre organisations de petits producteurs et acteurs du marché peuvent revêtir des formes très diverses et faire appel à différents acteurs: transformateurs, négociants, exportateurs. Mais dans tous les cas, les partenaires conviennent de coopérer pour défendre leurs intérêts communs, augmenter leurs bénéfices et mutualiser

les avantages et les risques. Les bonnes pratiques présentées suggèrent que des relations extra-groupes efficaces et pérennes reposent sur :

- des avantages mutuels clairement perçus;
- des droits et des responsabilités bien définis;
- la transparence.

En Thaïlande, les contrats de production signés entre des groupements de petits producteurs de fruits et de légumes et Swift Co. sont un bon exemple du rôle que peuvent jouer ces trois conditions dans un partenariat commercial fructueux (Bonne pratique n° 14).

### **Avantages mutuels**

Pour qu'une relation extra-groupe soit performante, les participants doivent être conscients qu'ils ont davantage intérêt à participer au partenariat qu'à en être exclus. Pour les producteurs de légumes thaïlandais, cet avantage revêt la forme d'un prix garanti supérieur au prix du marché. Par exemple, le prix au producteur sur le marché du *Kai-lan*, ou chou chinois, était de 0,11 à 0,13 EUR le kilo durant la saison sèche de 2009 et de 0,27 à 0,33 EUR le kilo pendant la saison des pluies. Le prix garanti par le partenariat s'établissait à respectivement 0,31 EUR pendant la saison sèche et à 0,56 EUR pendant la saison des pluies, soit 258 % et 187 % de plus. De tels prix incitent les producteurs sous contrat à respecter rigoureusement les normes de qualité prescrites par Swift Co. Le partenariat a ainsi pu générer des revenus de plus de 30 millions d'USD pour les groupements de petits producteurs thaïlandais.

La société Swift Co. a également bénéficié du partenariat. Elle a été en mesure d'approvisionner, 365 jours par an, en produits frais de qualité sa clientèle régulière dans plus de 10 pays (Australie, Moyen-Orient, Japon et Royaume-Uni). Une qualité constante et garantie, notamment en terme de sécurité sanitaire des produits fournis, la régularité de l'approvisionnement et des prix compétitifs ont permis, au fil des ans, d'augmenter régulièrement les ventes et le chiffre d'affaires de la société en gagnant la confiance des détaillants et des consommateurs sur des créneaux haut de gamme. Dans ce contrat de production, les deux partenaires, petits producteurs et négociants, ont augmenté leurs profits.

### **Des droits et responsabilités clairement définis**

Dans une relation de partenariat solide, toutes les parties doivent être également engagées pour concourir au succès de l'entreprise commune. Généralement, les producteurs sont collectivement responsables de la qualité, des quantités et des délais spécifiés pour les produits à livrer. Les acheteurs et autres partenaires commerciaux ont pour responsabilité de garantir le débouché et de payer un prix négocié, déterminé à l'avance, chaque année. En Thaïlande, Swift Co. garantit le prix du produit dans le cadre de contrats de trois ans, sous réserve que les producteurs respectent des critères rigoureux fixés de qualité, de quantité et de délais. Swift Co. fournit un crédit sans intérêt pour passer des techniques culturelles traditionnelles

et se convertir aux méthodes de culture sans produits chimiques et à l'agriculture biologique. La définition claire des droits et responsabilités, et leur respect par toutes les parties aident à établir la confiance et à rendre ces relations durables.

### **Transparence**

L'étude du cas Swift Co. souligne aussi l'importance que revêt la transparence dans les relations. Les membres de chaque groupement de producteurs, pour un mandat de deux ans, élisent leurs propres comités de gestion sur la base du principe «un homme, une voix». Ils financent les activités de ce comité par un prélèvement de 1 % sur leurs revenus. Les contributions sont inscrites dans un registre comptable, consultable par tous. Les dépenses doivent être approuvées à l'unanimité des membres du groupement lors de réunions formelles. Les paiements effectués par Swift Co. sont également consignés dans le registre qui précise les quantités livrées et les montants versés à chaque producteur. De cette façon, les membres peuvent vérifier les paiements au regard de chaque bordereau de livraison. Les membres participent également aux discussions entre les groupements et la société et votent pour exprimer leur accord ou leur désaccord sur toutes les questions examinées.

Avec des droits et responsabilités de chacun clairement établis et des décisions transparentes, peu à peu, s'instaurent des relations commerciales de confiance basées sur une collaboration loyale. Ces relations réduisent les risques de comportements opportunistes des parties qui conduiraient, sur le long terme, à des pertes bien supérieures aux possibles gains du court terme. La confiance mutuelle se construit au fil du temps, par des interactions répétées, de préférence dans des accords contractuels de longue durée tels que ceux conclus en Thaïlande entre les groupements de producteurs de fruits et légumes et Swift Co.. De tels accords offrent des avantages financiers mutuels bien définis incitant les partenaires à les respecter.

### **Principes éthiques**

Dans des cas bien particuliers, sur des marchés de niche très spécifiques, outre les trois conditions préalablement mentionnées, des principes éthiques, comme par exemple l'équité ou le concept de «responsabilité sociale des entreprises» (RSE) peuvent également fonder un partenariat entre des organisations de petits producteurs et des entreprises privées. C'est le cas du commerce des produits biologiques et équitables. Les accords concernant le commerce équitable et les produits biologiques contiennent généralement des clauses qui garantissent un prix minimum supérieur au prix du marché et une prime de bonification, comme le montre le cas de la coopérative de petits producteurs d'huile essentielle de citronnelle, au **Bhutan**. En formant les membres de la coopérative à une production durable, Bio Bhutan, société privée, aide la coopérative à obtenir la certification biologique pour l'huile essentielle de citronnelle. L'huile essentielle est le résultat de la cueillette de la citronnelle sauvage et de sa transformation à la ferme suivant des normes bien définies. Cette activité contribue à la diversification des revenus des populations rurales. Depuis 2009, Bio Bhutan s'est positionné sur des marchés de

niche en Asie, en Europe et aux États-Unis. L'huile essentielle certifiée biologique, fabriquée à partir d'une herbe naturelle, se valorise à 20 % de plus que le produit conventionnel. En outre, la démarche permet d'améliorer la qualité de vie des membres de la coopérative et de leurs familles, et de réduire les impacts négatifs sur l'environnement (Bonne pratique n° 13). Comme le montre le cas de l'entre prise Bio Bhutan, la RSE encourage les entreprises privées à surveiller de près leur impact économique, social et environnemental en conciliant les trois P «population, planète, profit». Les entreprises membres du Partenariat ouest africain pour le coton biologique se sont aussi engagées dans une approche de RSE. Elles en bénéficient de multiples façons notamment en bénéficiant d'une image positive d'entreprise «verte» auprès des consommateurs. En suivant les règles inhérentes à la RSE dans un partenariat pour le développement du coton biologique avec des OP de petits producteurs de coton africain, ces acteurs entendent se démarquer de l'image classique du fabricant de vêtements en coton conventionnel. Ce faisant, les producteurs de coton bio s'assurent des débouchés à long terme à des prix incitatifs (Bonne pratique n° 19). Dans un tel cas, les relations extra-groupes permettent aux petits producteurs d'établir des liens commerciaux qui conjuguent les intérêts économiques directs de chacune des parties et des objectifs sociaux plus larges. Même s'ils ne représentent qu'une très faible fraction de l'ensemble des ventes, les marchés de produits biologiques et le commerce équitable progressent rapidement.

Ces différents exemples montrent que des relations extra-groupes permettent aux petits producteurs non seulement d'accéder à de nouveaux marchés, mais également de bénéficier de conditions commerciales plus favorables. Ces liens qu'ils tissent avec des entreprises, quand ils s'appuient sur des fortes relations intra-groupes et inter-groupes, leur permettent de s'insérer dans les marchés en contribuant à davantage à la sécurité alimentaire.

### **Créer un environnement incitatif pour améliorer la sécurité alimentaire**

Il est indispensable de créer un environnement qui incite les petits producteurs à accroître la sécurité alimentaire. Les Etats ont à cet égard un rôle unique et irremplaçable à jouer en instaurant les conditions qui permettent aux petits producteurs de produire et de commercialiser dans des conditions favorables. Pour ce faire, ils doivent éliminer les politiques qui désavantagent le secteur agricole. Les Etats doivent réinvestir dans les biens et services publics essentiels, comme la recherche et le développement agricole et les infrastructures rurales, tout en faisant respecter les règles, les normes et les contrats (Banque mondiale, 2008), en particulier dans l'intérêt de la population rurale pauvre laissée pour compte.

Pour contribuer à améliorer les politiques de développement agricole et rural, les organisations faitières de petits producteurs agricoles doivent mettre en place les conditions d'une collaboration fructueuse avec les décideurs politiques. Les bonnes pratiques examinées montrent comment divers types d'arrangements institutionnels entre OP et décideurs, dans des réseaux formels ou informels, des plateformes multi-acteurs et des forums consultatifs, peuvent permettre aux petits producteurs d'influencer les "règles du jeu". Toutefois, pour

être efficace, une telle collaboration dépend de la crédibilité des OP aux yeux des décideurs. Cette crédibilité repose sur leur capacité à être reconnus comme des partenaires fiables et de confiance, à même de respecter leurs engagements.

En Afrique de l'Ouest, le processus de formulation de la politique agricole (ECOWAP) de la CEDEAO est un bon exemple de la façon dont les organisations de petits producteurs, en développant des relations étroites avec des instances nationales et régionales, peuvent contribuer à remodeler l'environnement incitatif pour qu'il soit beaucoup plus porteur. En 2001, le Réseau des organisations paysannes et des producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA), une organisation faitière régionale regroupant les OP de 10 pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo), a négocié avec la CEDEAO la participation des OP dans le groupe de travail chargé de formuler la politique agricole régionale. Le ROPPA a organisé des consultations avec les plateformes régionales des pays de la CEDEAO, fourni des outils et des ressources pour réaliser des études sur le rôle de l'agriculture paysanne dans le développement rural, et apporté son savoir-faire méthodologique et l'expertise technique. Les représentants des producteurs de chaque pays ont ainsi pu mieux saisir les défis et les enjeux de la politique agricole régionale. Chaque organisation nationale a élaboré une proposition définissant ses positions quant aux rôles respectifs des divers acteurs: Etats, petits producteurs agricoles, secteur privé... Sous l'égide du ROPPA, ces propositions communes ont été présentées aux Etats nationaux, puis aux instances régionales. A travers ce processus de négociation, le ROPPA comme organisation faitière régionale de producteurs, est devenu à la fois un partenaire reconnu, source d'information, pour la CEDEAO et le représentant légitime des petits producteurs agricoles pour les OP nationales. La crédibilité du ROPPA auprès de ses membres s'est construite en:

- veillant à ce que chaque plateforme nationale d'OP documente la situation agricole de son pays en organisant des rencontres aux niveaux local et national;
- sensibilisant les décideurs nationaux et régionaux pour leur faire saisir tout l'intérêt de la participation des petits producteurs à l'élaboration des politiques;
- renforçant les compétences des membres des plateformes nationales dans les domaines techniques et de la négociation avec l'appui d'expertise spécialisée chargée d'appuyer la conduite des analyses;
- organisant une campagne de communication dans les médias pour sensibiliser l'opinion publique en Afrique de l'Ouest.

La politique agricole de la CEDEAO, adoptée le 19 janvier 2005, a pris en compte les intérêts des petits producteurs, en particulier en ce qui concerne l'agriculture familiale et la souveraineté alimentaire. Ultérieurement, en 2009, les chefs d'État et de gouvernement de la CEDEAO ont établi un partenariat régional pour la mise en œuvre de l'ECOWAP dans le cadre de l'initiative du NEPAD – PDDAA (Programme détaillé de développement de l'agriculture

africaine). En cosignant cet accord avec le ROPPA, la CEDEAO a reconnu cette organisation comme un interlocuteur fiable, capable de synthétiser les différentes positions nationales dans une proposition commune aux différentes plateformes d'OP ouest africaines. En dépit de la difficulté de la tâche, le ROPPA a su au cours de ce processus de formulation de l'ECOWAP faire preuve de ses capacités, de son savoir-faire, et se montrer crédible en tant que partenaire régional (Bonne pratique n° 32).

Une telle démarche ne peut être fructueuse que si les petits producteurs et les pouvoirs publics en tirent parti. Les forums participatifs sont l'occasion pour les petits producteurs et les autres acteurs ruraux d'informer les Etats sur les difficultés qu'ils rencontrent. Ce sont aussi des mécanismes efficaces pour les aider à les résoudre. Les programmes et politiques nationaux deviennent, pour leur part, plus performants quand ils tiennent compte des besoins des petits producteurs. Ils deviennent également un moyen de renforcer la légitimité du gouvernement et sa volonté de s'engager sur la voie du dialogue et de la coopération. Ces forums participatifs, qui permettent de débattre librement, tout d'abord entre producteurs, puis avec les pouvoirs publics, constituent un élément décisif d'une bonne gouvernance; ils jouent un rôle déterminant dans l'amélioration des politiques rurales. Mieux informés et moins marginalisés dans le débat public, les petits producteurs peuvent s'engager activement à tous les stades du cycle des politiques, de l'évaluation des besoins, à la négociation et à la mise en œuvre (Bonnes pratiques n° 31 et 32).

Les cas de bonnes pratiques présentés montrent que les politiques et programmes sont plus efficaces lorsque les OP agricoles sont associées en tant que partenaires à leur formulation, leur mise en œuvre et leur évaluation. Cependant, les décideurs politiques redoutent parfois que l'ouverture d'un espace de dialogue aboutisse à un "jeu à somme nulle" dans lequel les petits producteurs gagneraient du pouvoir à leur détriment. Toutefois ouvrir un espace de dialogue constitue le préalable à l'engagement des petits producteurs, condition de politiques rurales efficaces: un "jeu à somme positive".

Au sein de leurs organisations faitières, les petits producteurs peuvent établir une collaboration fructueuse avec les Etats et autres institutions. Dans les meilleurs cas, ils parviennent, non seulement à devenir des acteurs qui pleinement "jouent le jeu", mais aussi à contribuer à la définition des "règles du jeu" faisant évoluer les politiques nécessaires pour améliorer la sécurité alimentaire. Finalement, comme le soutient Amartya Sen (2001: 291): «Ces processus de participation aux choix politiques et sociaux ne peuvent pas être considérés, seulement, comme l'un des moyens du développement (par le biais, par exemple, de leur contribution à la croissance économique), mais doivent être vus comme des éléments constitutifs de la finalité même du développement.»



## Construire des relations avec les acteurs du développement

Dans bien des cas, les petits producteurs ont besoin, avant de s'engager avec les opérateurs privés et les décideurs politiques, d'établir des relations étroites avec les acteurs du développement, ONG, agences de développement et administrations nationales pour renforcer leurs capacités. En construisant des partenariats avec ces organisations, ils peuvent acquérir les ressources, développer leur savoir-faire et accroître leur pouvoir de négociation et leur capacité d'influence au sein de coalitions, dans le but de promouvoir leurs intérêts.

Au **Bhoutan**, le succès du partenariat entre la coopérative de fabrication d'huile essentielle de citronnelle et la société privée Bio Bhutan, présenté au chapitre précédent, est le résultat de la construction d'un tissu de relations diversifiées entre la coopérative de petits producteurs, une agence de développement, les pouvoirs publics et le secteur privé. Pour garantir une production durable d'huile essentielle biologique de qualité, le gouvernement a commencé à soutenir le secteur en 1998, dans le cadre de son programme de développement de la production d'huiles essentielles de citronnelle. La stratégie de retrait de l'État prévoyait, en 2006, à l'est du pays, de soutenir les petits producteurs dans la création d'une coopérative. Depuis lors, la coopérative est devenue une solide organisation locale et un partenaire clé de l'entreprise Bio Bhutan. L'élaboration des plans de gestion forestière communautaire définissant clairement les zones de gestion et les organisations des communautés font partie du cahier des charges nécessaires pour obtenir la certification biologique. Les petits producteurs doivent donc impérativement entretenir une bonne collaboration avec le Département des forêts, l'autorité qui approuve ces plans de gestion. Tout aussi important est l'appui du Programme de culture biologique du Ministère de l'agriculture et de l'Autorité nationale chargée de la réglementation agricole et alimentaire, qui supposent des visites de contrôle d'inspecteurs bhoutanais. L'Organisation néerlandaise de développement (SNV) a soutenu également un programme de formation comprenant des modules pour les OP, y compris les groupes de gestion forestière communautaire de l'est du pays, qui était notamment axé sur la certification et les techniques d'exploitation durable des ressources naturelles. Avec une assistance financière de SNV et un appui technique, le programme de culture biologique du Ministère de l'agriculture a mis au point du matériel de formation et organisé, tous les ans, des formations en culture biologique à l'intention des membres de la coopérative de fabrication d'huile essentielle (compostage, préparation de pesticides naturels, gestion après-récolte, méthodes de distillation économes en énergie) (Bonne pratique n° 13).

Pour pouvoir être en mesure d'influencer la formulation et la mise en œuvre des politiques rurales, les organisations faitières de petits producteurs nouent des relations avec divers acteurs de la société civile au sein de coalitions. Des alliances avec la société civile et les médias ont accru le pouvoir de négociation de ces organisations qui ont ainsi pu influencer l'élaboration des politiques et faire évoluer la législation. Des paysans sans terre du sud des Philippines ont, par exemple, lancé un mouvement social pour faire valoir leurs droits à la terre dans le cadre de la réforme agraire. Le mouvement a réuni une large

coalition de fédérations de producteurs, d'organisations populaires (travailleurs agricoles et résidents pauvres des zones urbaines), d'ONG, d'églises, d'écoles, de médias et d'organisations politiques. Comme on l'a vu dans le chapitre précédent, à l'issue d'une marche de 73 jours, les paysans ont pu faire prévaloir leurs droits. Le gouvernement philippin a reconnu, au plus haut niveau, la légitimité des revendications des paysans (Bonne pratique n° 29). Des coalitions similaires ont servi de tremplin aux petits producteurs pour se faire entendre au niveau international, par exemple le ROPPA, en Afrique de l'Ouest, au cours des négociations des accords de partenariat économique ACP-UE.

Au Kenya, le cas des groupements maraîchers de légumes-feuilles africains illustre tout l'intérêt pour les petits producteurs de développer des relations extra-groupes au sein d'une coalition d'intérêts visant à promouvoir un plaidoyer, en l'occurrence, l'amélioration de l'alimentation quotidienne des populations urbaines. Ces groupements, avec l'appui d'un institut de recherche international, Bioversity International, et de l'ONG Farm Concern International, ont établi des liens avec des universités et des organisations de la société civile pour faire changer l'attitude des consommateurs vis-à-vis des légumes-feuilles. Ensemble, ils ont lancé des campagnes de promotion, dans les médias, expliquant la valeur nutritive des légumes-feuilles africains: forte teneur en vitamines, minéraux et oligo-éléments. Ils ont organisé des démonstrations culinaires pour les faire goûter dans les grandes enseignes de distribution, imprimé et distribué des prospectus et organisé des manifestations publiques: marches pour la santé et foires alimentaires à Nairobi. D'autres partenariats avec des entreprises privées, des organisations gouvernementales et des organismes de la société civile ont renforcé la coalition. L'Institut de recherche agricole du Kenya (KARI), par exemple, a soutenu la recherche agronomique et la sélection variétale. Des partenariats avec des universités kényanes ont permis d'analyser la valeur nutritionnelle des légumes-feuilles africains et d'argumenter les campagnes de sensibilisation. Un partenariat avec une société semencière du Kenya a aussi permis aux groupements de maraîchers de sécuriser leur approvisionnement en semences de qualité. La construction de ces coalitions a aidé à transformer l'image des légumes-feuilles africains auprès des consommateurs de Nairobi, et fait passer la consommation de 31 t en 2003 à 600 t en 2006 (Bonne pratique n° 12).

Les coalitions sont une des nombreuses formes des relations extra-groupes qui permettent aux petits producteurs d'accroître leurs capacités, leurs ressources, leur pouvoir de négociation et donc, leur influence auprès d'acteurs économiques et de décideurs politiques, à l'échelle locale et nationale. Toutefois, pour établir des relations extra-groupes fructueuses et durables avec les décideurs politiques, les organisations faitières de petits producteurs doivent être à même de gérer ces diverses relations de manière satisfaisante, de faire connaître leurs priorités et leurs préoccupations et de négocier pour pouvoir en tirer le meilleur parti. En Gambie, la Plateforme nationale des opérateurs de première transformation et de commercialisation du poisson, comme on l'a vu plus précédemment, a formé ses représentants des niveaux local et national, pour qu'ils puissent devenir des porte-paroles efficaces et légitimes de leurs organisations.

Grâce à des formations couvrant le développement des organisations, la commercialisation du poisson et l'alphabétisation, les opérateurs de la première transformation et de la commercialisation membres d'organisations communautaires ou d'unions ont pu gagner en assurance, mieux comprendre les défis et les enjeux du secteur, avoir plus de poids dans les décisions. En définitive, ils ont acquis une légitimité en améliorant la relation la plateforme nationale et ses organisations membres (Bonne pratique n° 33).

Cependant, les capacités organisationnelles ne peuvent venir uniquement de l'extérieur; elles doivent reposer sur une dynamique interne. Les petits producteurs doivent participer activement à la construction de leurs propres organisations et au développement des liens leur permettant de bénéficier d'appuis. En revanche, les compétences et le savoir-faire extérieurs sont des ingrédients essentiels du développement des OP. La capacité d'absorption du capital ou des compétences d'une OP dépend de son degré de développement, de la conscience qu'elle a de ses propres besoins et de ceux de ses membres, ainsi que de sa capacité de planification, de fourniture et de suivi des services, le cas échéant. Dans le meilleur des scénarios, les petits producteurs assument pleinement la responsabilité de bâtir leurs propres organisations, même si les agents de développement facilitent le processus de changement. Cela ne signifie pas que les organismes de développement doivent se retirer, mais qu'ils devraient fournir aux petits producteurs des services plus adaptés, en réponse à leur demande. Dans de nombreux cas de bonnes pratiques, une ONG ou un organisme gouvernemental a servi d'intermédiaire, de facilitateur, entre des acteurs différents, voire concurrents, pour les aider à surmonter leur méfiance mutuelle et leur manque de communication. En renforçant le savoir-faire et les capacités de communication des OP, y compris par des ateliers de formation formels et un appui concret, ces intervenants extérieurs jouent également un rôle essentiel.

Les bonnes pratiques présentées dans le chapitre II illustrent comment les organisations rurales peuvent aider des petits producteurs à accroître leur contribution à la sécurité alimentaire, tout en améliorant leurs moyens d'existence. Pour cela, ils ont besoin de mettre en place un dense tissu de relations intra-groupes, inter-groupes et extra-groupes. Ces relations permettent aux petits producteurs de travailler ensemble et de s'engager aux côtés d'autres organisations de petits producteurs pour négocier avec les acteurs du marché et influencer les décideurs politiques. En retour, la qualité et l'ampleur de ces trois types de relations sont déterminantes pour la qualité de l'action collective au sein des organisations.

## Un processus

Ces trois types de relations constituent les éléments de base d'un processus de renforcement des capacités des organisations de petits producteurs. Dans bien des cas, différentes combinaisons de ces trois types de relations coexistent en étroite interaction. Le processus

de développement organisationnel peut revêtir des formes différentes selon les situations; il n'est pas linéaire et ne suit pas des étapes prédéterminées.

### Une combinaison de relations

Chacune des bonnes pratiques présentées fait appel à la combinaison de deux ou trois types de relations. Certains cas, par exemple, les Champs-école paysans (CEP), semblent faire appel à un seul type de relations. Dans les CEP, les producteurs s'unissent (relations intra-groupes) pour collecter des données sur le terrain, les examiner, les analyser et, finalement, prendre des décisions collectives. Pourtant, le succès et le rapide développement des CEP en Afrique de l'Ouest s'est adossé à de solides relations inter-groupes, l'appui donné par les unions d'OP pour renforcer les groupements locaux, et à de relations extra-groupes avec les unités nationales de coordination du programme qui ont assuré la formation de centaines d'animateurs (Bonne pratique n° 24). Dans la plupart des cas présentés, on note une combinaison de ces différents types de relations. En Inde par exemple, le Système participatif de garantie biologique offre un système de certification peu coûteux, simple et efficace, bien adapté aux besoins du marché local. Cet arrangement institutionnel, qui relie les petits producteurs au marché des produits biologiques (relations extra-groupes), est d'abord fondé sur de solides relations intra-groupes. Au moins cinq producteurs voisins forment un groupe dont les membres se contrôlent les uns les autres et décident de ceux qui peuvent bénéficier de la certification (Bonne pratique n° 15). En Gambie, les populations de la forêt ont établi de nouvelles relations avec les pouvoirs publics (relations extra-groupes) pour bénéficier de nouveaux droits d'usage et d'un pouvoir accru en matière de gestion forestière, ce qui a favorisé l'exploitation durable des ressources naturelles. Cet objectif a été atteint avec la mise en place des entreprises forestières communautaires par les utilisateurs des forêts (relations intra-groupes) (Bonne pratique n° 1). Au Cameroun et au Pérou, la mise en place de plateformes multi-acteurs (relations extra-groupes), réunissant chercheurs, petits producteurs de plantain ou de pomme de terre, opérateurs commerciaux et consommateurs de la filière a suivi un processus très similaire à la mise en place de relations intra-groupes: mobilisation des acteurs par le biais d'une action de sensibilisation, constitution d'une organisation ou plateforme commune pour les différents intervenants et, enfin, renforcement des capacités d'action collective pour pénétrer les marchés (Bonne pratique n° 22 et 23). Les deux principaux instituts de recherche-développement sont parvenus à un tel résultat en animant un processus participatif qui leur a permis de transférer progressivement les responsabilités aux opérateurs de la filière, qui se sont donc peu à peu responsabilisés et ont été reconnus. Dans d'autres cas encore, les trois types de relations coexistent, comme dans celui des éleveurs du nord du Bénin (Bonne pratique n° 3), où:

- les relations étroites entre éleveurs au sein de groupements locaux leur ont permis de construire des moyens d'action collective (intra-groupes);

- de solides relations au sein d'unions leur ont permis de fournir divers services techniques aux groupements membres et ont permis aux fédérations nationales de faire entendre leur voix (inter-groupes);
- les relations avec de puissants opérateurs commerciaux et des décideurs politiques à l'échelle locale et nationale leur ont permis de devenir des acteurs dynamiques sur les marchés et dans les instances où s'élaborent les politiques (extra-groupes).

Les organisations rurales qui souhaitent se développer doivent envisager de développer une combinaison optimale de ces trois relations.

### **Des relations étroitement imbriquées**

Le processus de développement organisationnel fait appel, dans la plupart des cas, à ces trois formes de relations étroitement imbriquées. En associant entre elles les différents types de relations, on en renforce les effets. Par exemple, les relations intra-groupes permettent aux petits producteurs, au sein de leurs groupes locaux, d'effectuer leurs propres analyses et de décider pour eux mêmes, comme le montre les Champs-école paysans et leurs récentes évolutions (Bonnes pratiques n° 24 et 25). Cette capacité à prendre des décisions est également capitale pour trouver des débouchés. Pour passer d'une agriculture de subsistance à une activité générant un excédent commercialisable sur les marchés local, provincial, national ou mondial, les petits producteurs doivent pouvoir prendre les bonnes décisions. Ils doivent être en mesure d'évaluer les opportunités qui s'offrent à eux, d'apprécier les coûts et les risques, individuels et collectifs, et de prendre des décisions en connaissance de cause. Au Sénégal, l'association interprofessionnelle de la tomate illustre l'importance cruciale que revêt cette solide capacité de faire des choix en connaissance de cause. Chaque année, au sein de l'interprofession, les organisations agricoles signent un contrat de production dans lequel sont négociés avec le transformateur les superficies à planter, le calendrier cultural, les prix de la tomate fraîche, le financement de la campagne agricole et l'approvisionnement en intrants (Bonne pratique n° 18).

Cette capacité des petits producteurs à évaluer les opportunités et à faire des choix, qui s'est, dans plupart des cas, formée au cours du développement de relations intra-groupes, conditionne, dans une large mesure, leur capacité à établir des relations extra-groupes efficaces avec les ONG, les bailleurs de fonds et les administrations. Les relations avec ces acteurs leur permettent d'accéder à toute un ensemble de compétences et d'informations en matière de gestion d'organisations, des équipes, des marchés, d'approvisionnement en intrants, d'analyse des politiques de développement et de négociations et médiation, autant de compétences non disponibles localement. Pour que ces prestations correspondent aux attentes et besoins des petits producteurs ceux-ci doivent être en mesure de définir eux-mêmes leurs priorités et de s'assurer de la qualité des prestations effectuées auprès de leurs membres. En l'absence de cette capacité des petits producteurs à évaluer la qualité des

offres de service des ONG, des donateurs ou des Etats, ces services sont souvent inadéquats, mal ciblés, obéissant à une logique de l'offre et non de à la demande. Pour que ces services de renforcement des capacités collent aux besoins des OP, ils doivent associer les petits producteurs à leur définition, mise en œuvre, suivi et évaluation, tout au long du processus de développement organisationnel.

A son tour, la combinaison de relations entre les organisations de producteurs (relations inter-groupes) et de liens avec les organisations de la société civile (relations extra-groupes) améliorent l'accès à la connaissance et à l'information ce qui renforce la capacité des petits producteurs à faire leurs propres choix. Par exemple, le succès des groupes d'entraide de SEWA, un exemple typique de relations intra-groupes, s'explique par les services d'alphabétisation fonctionnelle et de formation des responsables que SEWA offre à ses membres grâce aux relations inter-groupes établies entre branches spécialisées et groupes d'entraide (Bonne pratique n° 4). De la même manière, l'organisation faitière de producteurs ouest-africains ROPPA, a été en mesure de créer des liens avec la CEDEAO pour formuler la politique agricole régionale grâce à la formation dispensée à ses organisations nationales membres et aux liens établis avec des ONG internationales pour obtenir les compétences spécialisées requises (Bonne pratique n° 32). L'accès à l'information, au savoir et aux compétences spécialisées permet aux petits producteurs d'exercer des choix individuels ou collectifs éclairés et de traduire ces choix en actions et en résultats concrets, de façon à renforcer leur pouvoir de négociation.

Certains arrangements institutionnels, tels que le warrantage (Bonne pratique n° 8), les contrats de production (Bonnes pratiques n° 12, 13 et 14) et les interprofessions (Bonnes pratiques n° 18 et 34) semblent être, de par leur nature même, de "pures" relations extra-groupes entre organisations de petits producteurs et opérateurs économiques. Cependant, pour être partie prenante d'un "jeu à somme positive", dans lequel nul n'est gagnant au détriment de l'autre, les petits producteurs doivent disposer d'un réel pouvoir de négociation. Dans la plupart des cas, ce pouvoir de négociation dépend des relations préexistantes établies entre les petits producteurs (voir infra). L'existence de relations intra-groupes entre petits producteurs au sein de groupements de base et les relations inter-groupes entre leurs organisations conditionnent des relations extra-groupes équilibrées avec le secteur public et le privé.

### **Un processus non linéaire**

Le développement organisationnel n'est pas un processus linéaire; même si, à première vue, il peut sembler que les trois types de relations se suivent dans une séquence logique. Une séquence qui commencerait par la mise en place de relations étroites entre petits producteurs au sein d'un groupe (relations intra-groupes), pour dans un deuxième temps passer à des relations entre organisations de producteurs (relations inter-groupes) et pour s'achever, dans un troisième et dernier temps, par le développement de relations avec des organisations de nature différente, les acteurs économiques et les décideurs politiques (relations extra-

groupes). Pourtant, le processus de développement organisationnel est rarement linéaire. Un certain nombre de Champs-école paysans CEP (relations intra-groupes) ont démarré à l'initiative d'une organisation faîtière nationale de producteurs (relations inter-groupes); leur développement a été soutenu par une agence de développement (relations extra-groupes). C'est le cas, au Burkina Faso, où l'Union nationale des producteurs de coton du Burkina Faso (UNPCB), une fédération nationale d'OP (relations inter-groupes), a assuré le développement au niveau local de nombreux CEP (relations intra-groupes). Pour cela, la fédération nationale a reçu l'appui de la FAO (relations extra-groupes) (Bonne pratique n° 24). Toutefois, la plupart des cas de bonnes pratiques se sont construits sur la création de solides relations entre petits producteurs; mais à partir de là, la séquence est variable. Au Bénin, les groupements locaux d'éleveurs (relations intra-groupes) ont créé des marchés au bétail autogérés renforçant leur pouvoir de négociation et la transparence du marché pour établir des relations commerciales plus équilibrées avec les négociants (relations extra-groupes). Plusieurs années après, ils ont établi des unions (relations inter-groupes) pour fournir à leurs membres des services tels que le conseil technique, des services vétérinaires et l'approvisionnement en semence pour les pâturages (Bonne pratique n° 3).

En résumé, le succès des cas de bonnes pratiques présentés est, en général, le résultat de la combinaison des trois relations de nature différente, mais complémentaires. Ces relations évoluent peu à peu, sans ordre prédéterminé, en mettant du temps à se construire, afin que les petits producteurs développent leurs capacités, en vue de:

- s'unir pour travailler ensemble efficacement;
- regrouper leurs organisations entre elles pour constituer des réseaux, unions et fédérations plus importantes et plus puissantes;
- construire des relations équilibrées avec des organisations gouvernementales, les entreprises, les ONG...

Quand les petits producteurs parviennent à intégrer ces trois formes différents de relations dans un seul processus, les petits producteurs et leurs organisations se développent et prospèrent. Ils peuvent alors s'intégrer aux marchés, "jouer le jeu" et dialoguer avec les décideurs politiques pour modifier les "règles du jeu". Ce faisant, ils contribuent à améliorer la sécurité alimentaire.

# 4 CONCLUSIONS



**Les institutions micro-économiques jouent un rôle crucial, subtil et relativement peu connu pour expliquer les différences de performances économiques au fil du temps, au sein d'un secteur donné et entre les divers secteurs, que ce soit dans un pays ou entre pays.**

(Williamson, 1985: 408)



La croissance démographique, l'urbanisation et l'augmentation des revenus vont probablement continuer de peser sur la demande alimentaire mondiale. Les prix internationaux de la plupart des produits agricoles devraient rester à leur niveau de 2010, voire augmenter, tout au moins au cours de la décennie (OCDE-FAO, 2010). Avec environ 50 % du revenu des ménages ruraux provenant de l'agriculture, en Amérique latine et en Asie, et avec environ 75 %, en Afrique subsaharienne, des prix élevés devrait être une opportunité pour les petits producteurs (Ghanem et al., 2010).

La perspective pour les petits producteurs des pays en développement de répondre pleinement à une demande alimentaire croissante sur les marchés nationaux, régionaux et internationaux dépend très largement de leurs capacités à accéder aux intrants, aux débouchés, à l'information et au savoir-faire; en d'autres termes, pour être en mesure de répondre à cette demande, les petits producteurs doivent être des acteurs dynamiques du marché. Toute une gamme d'innovations institutionnelles ont vu le jour ces dernières années qui leur ont permis de surmonter les barrières les empêchant de s'insérer aux marchés, tout en contribuant à améliorer les politiques.

Pour que les succès présentés aboutissent à un changement institutionnel profond, deux séries de recommandations, en matière de renforcement des capacités, peuvent être formulées. Il convient:

- d'une part, que les décideurs politiques et les "agents de développement" appréhendent mieux la complexité du changement institutionnel;
- de l'autre, d'envisager de mettre en place des partenariats novateurs entre petits producteurs, Etats et secteur privé.

## Mieux appréhender le changement institutionnel

Pour concevoir des politiques de sécurité alimentaire efficaces, les décideurs doivent pleinement reconnaître le rôle central que jouent les organisations rurales. Il leur faut notamment mieux appréhender les facteurs susceptibles de favoriser ou de freiner l'action collective des petits producteurs. Bien des politiques rurales échouent faute de mettre en place un environnement favorable au développement des exploitations de petits producteurs et de leurs organisations. Cette publication a passé en revue diverses innovations institutionnelles qui ont été créées pour surmonter les barrières de marché ou les contraintes d'ordre politique. Elle a présenté un ensemble de solutions concrètes tirées du terrain. Les divers cas examinés montrent la diversité des organisations et arrangements institutionnels qui ont permis de rendre autonomes les petits agriculteurs, pêcheurs, forestiers et éleveurs, femmes et hommes. Certaines des solutions adoptées leur permettent d'accéder aux ressources naturelles et d'en assurer la gestion; d'autres, les aident à surmonter différentes défaillances

du marché en améliorant leur pouvoir de marché et en abaissant leurs coûts de transaction. D'autres encore, leur permettent d'améliorer leurs compétences, leur savoir-faire et leur accès à l'information. Enfin, une dernière série d'initiatives leur permet d'accroître leur pouvoir de négociation et de participer à l'élaboration des choix publics. Les cas de terrain décrits dans cette publication montrent que les organisations et arrangements institutionnels permettent aux petits producteurs de mobiliser des ressources, de surmonter les diverses contraintes les empêchant de saisir les opportunités qui améliorent leurs conditions d'existence et leur sécurité alimentaire. Autrement dit, ces études de cas montrent comment les petits producteurs, qui sont souvent exclus des marchés, peuvent s'y insérer et bénéficier des "règles du jeu".

Si les organisations rurales ont en commun certaines caractéristiques générales, les études de cas examinées dans cette publication montrent aussi que chaque organisation est étroitement liée à un contexte bien défini. Chaque cas est différent et les organisations doivent s'adapter à chaque situation spécifique. Pour mettre en œuvre efficacement leurs politiques et programmes, les acteurs chargés du développement dans les diverses ministères s'occupant de l'agriculture et du développement rural des pays en développement, les organismes internationaux et les ONG doivent bien appréhender l'environnement politique et les conditions dans lesquelles les organisations sont capables de se développer pour répondre aux besoins de leurs membres.

Les principales conclusions de ces études de cas suggèrent que le développement des organisations de petits producteurs dépend de l'étendue et de la qualité du tissu de relations qu'elles peuvent nouer. La présence des trois types de relations de nature différente (intra-groupes, inter-groupes et extra-groupes) est capitale pour assurer efficacité et durabilité aux organisations. Les relations entre petits producteurs (intra-groupes), au sein de leurs organisations locales, leur permettent de faire des choix et leur fournissent les incitations nécessaires pour agir. Les relations inter-groupes regroupant les organisations de base au sein d'unions ou de fédérations et de réseaux leur permettent d'acquérir des compétences et d'accroître leur pouvoir de négociation. Ces deux premières formes de relations créent les conditions qui leur permettent de se lier avec les acteurs économiques et les décideurs politiques plus puissants. En outre, cette publication montre aussi l'étroite imbrication des trois types de relations. Le développement d'une d'entre elles s'appuie sur celui de l'une ou des deux autres avec des effets cumulatifs. Les trois types de relations et leurs interactions constituent les éléments d'un processus de développement organisationnel dans lequel "toute évolution institutionnelle devient le point de départ de l'évolution suivante" (Ostrom, 1990: 141). Mieux comprendre ces conditions doit aider les "agents de développement" à s'engager plus efficacement aux côtés des petits producteurs et à appuyer des démarches plus durables de renforcement de leurs organisations.

## Mettre en place un type nouveau de partenariat

Bien que les bonnes pratiques présentées aient démontré leur efficacité sur le terrain, leur ampleur et leur portée n'en demeure pas moins limitée. Des progrès ont été accomplis, néanmoins il reste beaucoup à faire pour les transformer en une vaste dynamique de changement en milieu rural. Des réseaux denses de relations au sein de groupes, entre groupes et avec des acteurs extérieurs ont vu le jour sous forme d'organisations de producteurs et d'arrangements institutionnels divers. Ces innovations permettent aux petits producteurs de surmonter les différentes barrières auxquels ils se heurtent. Toutefois, pour démultiplier l'impact de ces innovations, les petits producteurs, les États, le milieu associatif et le secteur privé doivent mettre au point de nouvelles modalités de collaboration.

Depuis les années 70, les politiques agricoles des pays en développement ont traversé deux grandes phases, chacune fondée sur une approche différente: d'abord, une phase d'interventionnisme économique, suivie dans un deuxième temps, par une phase de libéralisme économique (Kirsten et al., 2009). Durant la première phase, on a mis l'accent sur la résolution des problèmes engendrés par les défaillances du marché et encouragé l'intervention de l'État. Au cours de la deuxième, au contraire, on a reconnu les échecs de l'État, privilégié le secteur privé et le marché. Ni l'une ni l'autre de ces approches du développement n'a permis aux pays les moins avancés de parvenir à la sécurité alimentaire. Toutefois, un certain nombre d'enseignements sont à tirer des succès et des échecs enregistrés au cours des 40 dernières années. L'un de ces enseignements est que "la dichotomie marché/État est bien trop simpliste" (Stiglitz, 2004: 306). À l'heure actuelle, le débat sur le rôle respectif de l'État et du marché s'est élargi (Skidmore, 2001; Martinez Nogueira 2008). Martinez Nogueira fait valoir que, désormais, l'accent est mis sur la collaboration entre secteurs. Le secteur public a évolué et s'est ouvert davantage à la société civile; un marché à même de réagir aux incitations repose largement sur la qualité des institutions en place. Stiglitz (2007: 27) ajoute que "si les marchés sont au centre de toute économie performante, l'État doit pour sa part créer un climat propice à l'essor des entreprises. Il doit développer les infrastructures physiques et institutionnelles... grâce auxquelles les investisseurs peuvent avoir confiance et être certains qu'il n'y a pas tromperie." Avec ces auteurs, la présente publication conclut qu'il faut aller au-delà des approches fondées sur le seul libéralisme économique ou le seul interventionnisme économique. Il convient de combiner ces approches du développement et reconnaître le rôle essentiel de l'action collective. "Une organisation efficace des marchés suppose des relations non seulement plus nombreuses mais aussi de meilleure qualité entre les divers acteurs" (Poole et De Frece, 2010: 3).

Les études de cas présentées dans cette publication confirment que la dichotomie réductrice État/marché doit laisser place à de nouvelles formes de collaboration et de partenariat faisant appel à la multiplicité des possibilités d'action conjointe dans un équilibre entre rôle des marchés, intervention de l'État et action collective au sein des économies rurales. Quelle

que soit la forme de la collaboration, les droits et devoirs, les rôles et les responsabilités de chaque acteur doivent être clairement définis. Un premier défi à relever pour les décideurs politiques consiste à concevoir et à mettre en œuvre des politiques et programmes bâtis sur les dynamiques sociales existantes des petits producteurs et de leurs organisations. La création ex nihilo de nouvelles organisations est l'option la moins souhaitable.

Un deuxième défi à relever pour les «agents de développement» consiste à abandonner les traditionnelles approches directives, et leur rôle de pourvoyeurs de services et de solutions toutes prêtes à l'emploi, pour devenir des facilitateurs des transformations en cours. Cela implique un changement d'état d'esprit et de comportement pour ne plus mettre l'accent sur les effets directs et les résultats immédiats, mais plutôt se concentrer sur les résultats à moyen terme et la pérennité des initiatives à long terme.

Un troisième défi à relever consiste à s'assurer que les petits producteurs sont des acteurs à part entière de leur propre développement. Les «agents de développement», qu'ils soient publics ou privés, doivent encourager les petits producteurs à, eux-mêmes, identifier les problèmes, trouver des solutions dans une démarche d'apprentissage par l'action (learning by doing). Au sein de ces nouveaux partenariats, les petits producteurs doivent maintenir leur capacité d'action autonome de façon à conduire le changement institutionnel, en particulier au sein de leurs organisations et à mettre en place des dispositifs et partenariats de longue durée avec les pouvoirs publics, les acteurs économiques et la société civile.

En un mot, dans ces partenariats, les Etats deviennent des «catalyseurs» du développement en offrant un environnement politique robuste et incitatif et des biens publics qui aident les petits producteurs, femmes et hommes, au sein de leurs organisations à développer le changement institutionnel avec l'appui de la société civile dans une démarche de facilitation.

## ANNEXE

### Auteurs des études sur les bonnes pratiques retenues dans cette publication

N°	Titre	Auteur	Organisation
<b>Améliorer l'accès aux ressources naturelles et la gouvernance locale</b>			
1	Gestion participative des forêts et entreprises forestières communautaires	Camara et Grouwels	FAO
2	Renforcement de la gouvernance locale au service d'une meilleure gestion des ressources naturelles	Lindemann	FAO
3	Professionnalisation des éleveurs du nord du Bénin	L'Haridon	AFDI
4	Modèle de renforcement institutionnel de SEWA: autonomisation des femmes dans l'agriculture paysanne	R. Nanavaty et D. Herbel	SEWA et FAO
<b>Faciliter l'accès aux ressources productives et aux marchés</b>			
5	Boutique d'intrants: une solution sur mesure pour les agriculteurs les plus pauvres	Daniel Marchal	FAO
6	Coopératives de production rizicole intégrée et Cyber-semences	E. Kouadio, K. Berte, R.G. Guei	FAO
7	Gestion de la biodiversité agricole à l'échelle des exploitations au Népal	Y. Naito et B.R. Sthapit	Bioversity International
8	Le crédit sur stocks: une méthode de financement adaptée aux besoins des petits agriculteurs, femmes et hommes	Daniel Marchal	FAO
9	Fonds de garantie pour l'approvisionnement en engrais des producteurs céréaliers	B. Troy et P. Girard	FARM Foundation
10	Regroupement des producteurs pour accélérer la mécanisation de leurs exploitations	Thierry Guerin	CUMA France
11	Achats au service du progrès (P4P): une opportunité pour les organisations agricoles (ex. bourse zambienne des produits)	Global	WFP
12	Favoriser l'accès des petits producteurs ruraux aux marchés locaux: les producteurs de légumes-feuille africains dans la zone périurbaine de Nairobi	Charity Irungu	Université St Paul, Limuru, Kenya
13	Association d'une coopérative de producteurs et de Bio-Bhutan pour développer les marchés des huiles essentielles certifiées bio	Irmela Krug	Bio Bhutan – secteur privé
14	Création par des groupes de producteurs et SWIFT Co. Ltd d'un modèle innovant de contrat de production en Thaïlande	Paichayon Uathaveekul et Paphavee Suthavivat	Swift Co. Ltd. – secteur privé
15	Système participatif de garantie pour la certification bio en Inde et en Asie du Sud-Est	M. Braganza et M. John	NGO
16	Amélioration des débouchés pour les petits producteurs grâce aux coopératives	D. Morra et T. Lindemann	FAO
17	Relier les producteurs aux marchés dans le secteur de la papaye à Fidji	Heiko Bamman	FAO
18	Organisation interprofessionnelle au service de la gestion coordonnée de la filière tomate	Celia Coronel	IRAM – Paris

N°	Titre	Auteur	Organisation
19	Partenariat public-privé à l'appui du commerce équitable du coton bio: une option durable pour les producteurs	Sekou Diarra	Helvetas – Mali
20	Programme de subventions des intrants agricoles au Malawi (AISP)	Nigel Poole	SOAS – institut de recherche
21	Des ex-combattants démobilisés mettent leurs ressources en commun pour améliorer leurs conditions de vie	Busangu Kingombe Papy, Shende Bukoroka et Mbongo Mbantshi Stanislas	FAO
22	Plateformes multi-acteurs pour l'innovation dans la filière plantain	Kodjo Tomekpe	CIRAD – institut de recherche
23	Évaluation participative de la filière commerciale	Nigel Poole	SOAS – Institut de recherche
<b>Donner accès à l'information et au savoir</b>			
24	La méthode des Champs-école paysans en Afrique de l'Ouest et en Colombie	Settle et Hama Garba	FAO
25	Développement de l'esprit d'entreprise des petits agriculteurs	David Kahan et Bettina Edziwa	FAO
26	Promotion de l'emploi et de l'esprit d'entreprise pour les jeunes en situation de vulnérabilité dans la bande de Gaza et en Cisjordanie	Dalla Valle	FAO
27	Réseau de communication au service du développement agricole et rural	May Hani	FAO
28	CoopWorks, un logiciel libre d'information commerciale à l'intention des organisations de producteurs	Seiffert	FAO
<b>Développer le capital politique</b>			
29	Campagne des agriculteurs de Sumilao et législation sur la réforme agraire aux Philippines	Socrates Banzuela	Secrétaire général, Mouvement national et Confédération des organisations de petits producteurs (PAKISAMA)
30	Approche participative d'élaboration d'un système de conseil pluraliste axé sur les marchés et induit par la demande	Blum et Mbaye	FAO
31	Implication des organisations paysannes dans la formulation de la Loi d'orientation agricole	M. Dia, T. El Hadji Cisse et J.M. Cormier et Thiam (CERDI)	Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR) Sénégal
32	Les organisations agricoles donnent aux petits paysans le moyen d'intervenir dans les processus de prise des décisions		FIDA
33	Plateforme nationale des opérateurs après-capture du secteur de la pêche	Njai	FAO
34	Association interprofessionnelle ghanéenne du riz: une plateforme multi-acteurs pour faciliter le développement du secteur rizicole	Celia Coronel	IRAM – Paris
35	Mécanisme intergouvernemental de coopération de l'aquaculture	Mathias Halwart	FAO

## GLOSSAIRE

### **Action collective:**

Collaboration volontaire visant à atteindre le but commun que s'est fixé un groupe (Marshall, 1998).

### **Arrangements institutionnels:**

Dispositifs de coordination entre organisations de producteurs et d'autres acteurs sociaux et économiques. Ce sont notamment les comités multi-acteurs, les réseaux, les forums consultatifs, les plateformes, les partenariats public-privé, les contrats de production.

### **Autonomisation:**

Processus consistant à développer les capacités d'un individu ou d'un groupe pour qu'il puisse faire des choix éclairés et que ces choix se traduisent en résultats concrets (Aslop et al, 2005).

### **Biais urbain:**

Situation dans laquelle le développement rural est freiné par les activités de groupes de pression qui, parce qu'ils sont implantés en milieu urbain, sont à même d'influer sur les Etats pour que leurs intérêts soient protégés (Bates, 1993).

### **Bonne pratique:**

Dans la présente publication, pratique qui a modifié les règles et fait évoluer les relations entre les acteurs ruraux et qui a, de ce fait, entraîné un recul net et durable de la pauvreté et/ou amélioré la sécurité alimentaire, tout en contribuant à réduire l'exclusion des communautés et les producteurs ruraux.

### **Capacité autonome:**

Aptitude d'un acteur, individu ou organisation, à prendre des décisions en toute connaissance de cause et en dehors de toute influence extérieure.

### **Capital humain:**

Les compétences, le savoir-faire, l'aptitude au travail et la bonne santé qui, ensemble, permettent à un individu de mettre en œuvre diverses stratégies d'existence pour atteindre ses objectifs (Ministère du développement international du Royaume-Uni – DFID, 1999). Cette notion recouvre les aptitudes et talents innés, mais aussi les connaissances, les compétences et l'expérience qui permettent d'être économiquement productif. Il est possible d'accroître le capital humain en investissant dans les soins de santé, l'éducation et la formation professionnelle (Banque mondiale, 2004).

### **Capital social:**

“Ressources collectives d'un groupe, sous forme de réseaux sociaux et de confiance, qui facilitent son action collective pour en tirer des avantages mutuels” (Putnam, 1995: 67).

**Champs-école paysans:**

Groupes d'entraide entre producteurs ayant un intérêt commun qui se réunissent régulièrement pour étudier un thème particulier. L'apprentissage se fait par l'observation et l'expérimentation sur le terrain (apprentissage par la pratique). Le mouvement des Champs-école paysans a été développé au départ par la FAO, en Indonésie, dans le but de transférer des technologies de protection intégrée contre les nuisibles (PI). On peut utiliser l'approche des champs-école dès lors qu'un thème se prête à un processus d'apprentissage actif sur le terrain, que ce soit par démonstration des techniques ou par expérimentation réelle pour révéler les connaissances locales. Le contenu suit le cycle de développement du sujet abordé, c'est-à-dire le rythme de ce qui se passe dans le champ où se déroule l'apprentissage. (Source: FAO [http://www.fao.org/bestpractices/index\\_fr.htm?lang=fr](http://www.fao.org/bestpractices/index_fr.htm?lang=fr))

**Comité de médiation:**

Dispositif qui permet de régler les différends, par exemple d'assurer la gestion des conflits entre éleveurs et agriculteurs sur un territoire donné.

**Contrat de production:**

Accord formel entre producteurs et entreprises de transformation et/ou de commercialisation relative à la production et à la distribution des produits agricoles. Aux termes d'un tel contrat, l'acheteur s'engage, en règle générale, à acheter le produit à un prix déterminé à l'avance et à fournir un appui à la production, par exemple des intrants et des conseils techniques, et le producteur à fournir une quantité et une qualité de produits convenues (Eaton et Sheperd, 2001).

**Coopération entre pairs:**

Pratique innovante qui met en relation des individus occupant des postes similaires, dans des organisations comparables, parlant un même langage, et qui échangent leurs connaissances sur la manière de résoudre les difficultés rencontrées et de renforcer ainsi les compétences des organisations rurales.

**Développement des capacités:**

Processus par lequel les individus, les organisations et la société dans son ensemble libèrent leurs capacités, les renforcent, les adaptent, en acquièrent de nouvelles, et les maintiennent au fil du temps.

**Développement des capacités organisationnelles:**

Processus permettant d'accroître la capacité des organisations à atteindre leur but et à s'acquitter efficacement de leur mission.

**Environnement incitatif:**

Ensemble des politiques et des mesures qui stimulent et soutiennent le bon fonctionnement (efficace et efficient) des organisations publiques et privées (qu'ils soient à but lucratif ou non) ainsi que des individus.

**Filière:**

Ensemble des flux d'échange, de la fourniture des intrants pour un produit donné à la production primaire, la transformation, la commercialisation et la vente au consommateur (conception fonctionnelle), et ensemble des organisations qui se chargent de ces fonctions (c'est-à-dire producteurs, transformateurs, négociants et distributeurs d'un produit donné). En fonction de la séquence des fonctions et des opérateurs, ces chaînes de valeur comportent plus ou moins de maillons (ou étapes).



**Fonds de garantie:**

Fonds qui atténue le risque de défaut de paiement encouru par le prêteur en garantissant une partie des pertes potentielles de ses activités de financement rural, ce qui réduit le coût de l'emprunt en diminuant la provision constituée pour prêts irrécouvrables.

**Forum consultatif:**

Dispositif regroupant les pouvoirs publics et les organisations faitières de producteurs qui permet à la population rurale de faire connaître ses besoins et ses préférences aux décideurs politiques et de définir conjointement avec eux des approches viables pour résoudre les problèmes communs. En atténuant l'asymétrie d'information et en développant la confiance, ce type de dispositif rend la collaboration plus aisée.

**Groupe d'entraide:**

Groupe local de soutien mutuel dont les membres choisissent volontairement de s'associer autour de préoccupations et d'intérêts communs et de s'entraider. Ils se réunissent en règle générale localement, dans les champs de membres, chez eux ou dans des salles communales. Les groupes d'entraide peuvent exister séparément ou dans le cadre d'organisations plus vastes.

**Interprofession:**

Organisation de droit privé, reconnue par l'État, qui regroupe les acteurs intervenant tout au long d'une même filière de production. Elle représente les intérêts du secteur dans son ensemble. Ce type d'organisation définit les orientations contractuelles permettant aux membres d'accroître la compétitivité du secteur et de défendre leurs intérêts communs. Une caractéristique importante de l'association interprofessionnelle est qu'elle regroupe les organisations représentatives des divers métiers qui interviennent dans une filière et non les individus ou les entreprises de la filière.

**Institutions:**

“Règles régissant l'interaction entre les agents et l'application par les organisations des règles et des codes de conduite qui permettent d'obtenir les résultats souhaités” (Banque mondiale, 2002).

**Institution de micro financement:**

Organisme fournissant des services financiers (épargne, prêt, assurance, transfert de fonds) à la population pauvre, hommes et femmes, à laquelle ne s'adressent pas les institutions bancaires classiques.

**Moyens d'existence:**

Activités, avoirs (biens matériels et ressources sociales) et accès qui, ensemble, déterminent les moyens de d'existence d'une personne ou d'un ménage. En mettant l'accent sur les moyens d'existence, comme l'expliquent Farrington et al. (1999), on met l'accent sur l'individu et sur la nature globale de ses activités, ainsi que sur les liens entre le niveau “micro” et le niveau “macro”. L'approche par les moyens d'existence propose un cadre analytique qui assure une place centrale à la population pauvre. L'approche valorise les atouts, le savoir-faire, les actifs et le potentiel de cette population, au lieu de les considérer comme un handicap.

**Organisations:**

“Groupes d'individus ayant pour but commun d'atteindre certains objectifs” (North, 1990: 5).

**Organisations de premier niveau:**

Groupements locaux, groupes d'entraide, associations et coopératives locales.

**Organisations de second niveau:**

Regroupements d'organisations, formelles et informelles de premier niveau (groupements, associations et coopératives locales) au sein d'unions, de fédérations ou de réseaux.

**Organisation faitière:**

Regroupement d'organisations de producteurs de deuxième niveau, à l'échelle régionale ou nationale, qui assure la représentation au plus haut niveau des petits producteurs sur la scène politique et économique.

**Parité:**

Rôles et responsabilités qu'assument socialement les femmes et les hommes, relations et interaction sociales entre eux ainsi que possibilités offertes aux uns et aux autres. Les relations entre les sexes indiquent comment une société définit les droits, les responsabilités et les identités des hommes et des femmes les uns par rapport aux autres.

**Partenariat public-privé:**

Formes d'association du secteur public (État et autres organismes publics) avec des entreprises privées ou des organisations de la société civile. L'accord conclu entre les deux parties met à profit l'expertise de chaque partenaire pour atteindre des buts clairement définis et partager les ressources, les risques et les avantages. Lorsque des acteurs du secteur privé partagent l'intérêt public pour le développement économique, des organismes publics peuvent s'associer à eux pour exécuter conjointement des activités de développement.

**Petits producteurs ruraux:**

Producteurs ruraux (agriculteurs, éleveurs, pêcheurs, forestiers) qui disposent en général de moins de ressources et sont plus exposés à l'insécurité alimentaire que les autres producteurs du secteur dans un contexte socioéconomique et culturel donné.

**Plateforme multi-acteurs:**

Dispositif permettant à différents acteurs, institutions publiques de développement agricole (y compris les organismes publics de recherche et de vulgarisation) et acteurs du secteur privé (organisations faitières de producteurs et autres intervenants d'une filière), de se retrouver pour échanger sur des problèmes d'intérêt commun, ce qui les aide à surmonter la méfiance mutuelle et à combler le manque de communication.

**Pouvoir de marché:**

Aptitude d'un agent économique à modifier les conditions de transaction (prix, délais ou qualité). Les agents ayant une position de force sur le marché sont parfois dits "faiseurs de prix" et ceux qui en sont dépourvus, "preneurs de prix". Un agent a un pouvoir de marché quand il en contrôle une large part. Mais la taille de la part de marché n'est pas le seul facteur qui entre en ligne de compte. D'autres facteurs tels qu'une solide réputation ou une marque (c'est-à-dire un produit différencié), l'information et les connaissances renforcent aussi le pouvoir de marché d'un agent économique.

**Pouvoir de négociation:**

Aptitude relative d'un acteur, d'un individu ou d'un groupe, à influencer, dans une situation donnée, d'autres acteurs. Il s'agit du pouvoir qu'a un acteur d'exercer et d'imposer son point de vue aux autres.

**Relations extra-groupes – relier:**

Relations avec les acteurs occupant des positions d'influence sur la scène politique ou économique (Woolcock et Sweetser, 2002). Ces relations lient les petits producteurs à tout un ensemble d'acteurs publics et privés. Elles peuvent revêtir des formes diverses, par exemple les contrats de production, les partenariats public-privé, les organisations interprofessionnelles, mais également le travail en réseau et au sein de forums divers.

**Relations intra-groupe – unir:**

Relations étroites de coopération qui unissent des individus appartenant au même groupe social sur la base de liens de solidarité. Ce sont des relations au sein d'un même groupe – relations horizontales – comme par exemple celles qui existent au sein des groupes, formels ou informels, de petits producteurs au niveau local. En règle générale, ces relations renforcent l'homogénéité et donc la cohésion du groupe. Mais elles peuvent aussi être à l'origine de collusion et de discrimination à l'égard de tiers, individus ou groupes (Woolcock et Narayan, 2000; Fournier et al., 2002).

**Relations inter-groupes – regrouper:**

Relations de coopération qui regroupent des organisations de premier niveau (groupements, associations et coopératives locales) en les associant au sein d'organisations faitières (unions, fédérations). Davantage tournées sur l'extérieur que les relations intra-groupes (Woolcock et Narayan, 2000), ces relations favorisent le partage de l'information, l'apprentissage collectif et l'accès aux ressources extérieures. Ces relations intergroupes créent des passerelles entre les organisations de premier niveau et permettent aux producteurs de faire davantage entendre leur voix et d'accroître leur influence, principalement en augmentant leur pouvoir de négociation.

**Réseau:**

Système de relations entrelacées dont le contrôle est flou, le pouvoir diffus et les centres de décision pluriels.

**Sécurité alimentaire:**

Situation dans laquelle "toutes les personnes, en tout temps, ont économiquement, socialement et physiquement accès à une alimentation suffisante, sûre et nutritive qui satisfait leurs besoins nutritionnels et leurs préférences alimentaires pour leur permettre de mener une vie active et saine" (FAO, 2002).

**Warrantage:**

Mécanisme qui permet aux producteurs d'accéder au crédit en utilisant leurs récoltes comme garantie. Ce système ne fonctionne que pour des produits non périssables dont les prix en fin de campagne sont supérieurs à ceux qui prévalent au moment de la récolte.

## BIBLIOGRAPHIE

- Agrawal A. et Perrin N., 2009. *Mobilizing rural institutions: a comparative study on the role of rural institutions for improving governance and development in Afghanistan, Ethiopia, India, Vietnam, and Yemen*, Document de travail sur le développement social n° 114. Washington, DC, Banque mondiale.
- Alex G., Byerlee D., Collion M.H. et Rivera W. 2002. *Extension and rural development – converging views for institutional approaches? Extension and rural development*. Document de travail sur le développement agricole et rural n° 4. Washington, DC, Banque mondiale.
- Apthorpe R. 1972. *Rural cooperatives and planned change in Africa*. Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (IRNU), Genève.
- Aslop R., Bertelsen M.F. et Holland J. 2005. *Empowerment in practice: From analysis to implementation*. Washington DC, Banque mondiale.
- Bandura A. 1995. *Exercise of personal and collective self-efficacy in changing societies*. In A. Bandura (éd.) *Self-efficacy in changing societies*. Cambridge, Royaume-Uni, Cambridge University Press.
- Bammann H. 2007. Participatory value chain analysis for improved farmer incomes, employment opportunities and food security. *Pacific Economic Bulletin* n° 22. Université nationale d'Australie.
- Bartlett A. 2004. *Entry points for empowerment*. Bangladesh, CARE.
- Bates R. 1993. Urban bias: a fresh look. *Journal of Development Studies*, 29(4): 219-28.
- Best R., S. Ferris et Schiavone A., 2005. *Building linkages and enhancing trust between small-scale rural producers, buyers in growing markets and suppliers of critical inputs*. Document présenté à l'atelier sur les activités après-récolte, "Beyond Agriculture: making markets work for the poor", 28 février-1 mars, 2005. Londres, Crop Post Harvest Programme.
- Beugelsdijk S. et Smulders S. 2003. *Bridging and bonding social capital: which type is good for economic development?* Discussion paper. Université de Tilburg.
- Bienabe E., Coronel C., Le Coq J.F. et Liagre L. 2004. *Linking smallholder farmers to markets. Lessons learned from literature review and analytical review of selected projects*. Washington, DC, Banque mondiale.
- Bijman J., Giel T. et Josst O. 2007. *Producer organizations and market chains*. Wageningen Academic Publisher.
- Birner R. et Wittmer H. 2003. Using social capital to create political capital: how do local communities gain political influence? A theoretical approach and empirical evidence from Thailand. In N. Dolšák and E. Ostrom (eds.) *The commons in the new millennium: challenges and adaptations* pp. 291-334. Cambridge, MA: MIT Press.
- Bourdieu P. 1986. *The forms of capital*. In J. Richardson (ed.) *Handbook of theory and research for the sociology of education*, pp. 241-58. New York, Greenwood.
- Bourdieu P. et Wacquant L. 1992. *An invitation to reflexive sociology*. Chicago et London, University of Chicago Press.

- Bosc P.M., Eychenne D., Hussein K., Losch B., Mercoiret M.R., Rondot P. et Mackintosh-Walker S. 2003. *The role of rural producer organizations in the Banque mondiale Rural Strategy*. Rural Development Strategy, Background Paper, n° 8. Washington, DC, Banque mondiale.
- Burt R.S. 1992. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, MA, Harvard University Press.
- Burt R.S. 2001. Structural holes versus network closure as social capital. In N. Lin, K. Cook et R.S. Burt eds. *Social capital: theory and research*. Hawthorn, NY, Aldine de Gruyter.
- Campbell B. et Losch B. 2002. *Les Pauvres, bénéficiaires ou otages des stratégies de réduction de la pauvreté?* Politique Africaine 87: 175-84.
- Chipetta, S. 2009. Advisory services with a business focus can make a difference for African farmers. *Rural Development News*, 1.
- Chirwa E., Dorward A., Kachule R., Kumwenda I., Kydd J., Poole N., Poulton C. et Stockbridge M. 2005. Farmer organisations for market access: principles for policy and practice. *Natural resource perspectives*, n° 99, novembre. Londres, Overseas Development Institute (ODI).
- Christoplos I., 2010. *Mobilizing the potential of rural and agricultural extension*. Rome, Institut danois des études internationales/FAO.
- Coordination Sud. 2008. *Défendre les agricultures familiales: lesquelles, pourquoi?* Paris, Séminaire organisé par la Commission Agriculture et Alimentation de Coordination SUD.
- Corbridge S. et Jones G.A. 2009. *The continuing debate about urban bias: the thesis, its critics, its influence, and implication for poverty reduction*. London School of Economics.
- Cotula L. et Vermeulen S., 2010. *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. Rome. FAO/IIED.
- Courade G. 2001. *Paupérisation et inégalités d'accès aux ressources*. In: Winter G. coord. *Inégalités et politiques publiques en Afrique. Pluralité des normes et jeux d'acteurs*. Paris, Karthala, Coll. Économies et sociétés.
- Coulter J., Goodland A., Tallontire A. et Stringfellow R. 1999. *Marrying farmer cooperation and contract farming for agricultural service provision in Sub-Saharan Africa*. Washington, DC, Banque mondiale.
- Crowley E., Baas S., Termine P., Rouse J., Pozarny P. et Dionne G. 2007. *Organizations of the poor: conditions for success*. In M. Chen, R. Jhabvala, R., R. Kanbur et C. Richards eds. *Membership-based organizations of the poor*. Londres, Routledge Press.
- Dahal Ganga R. et Prasad Adhikari K. 2008. *Bridging, linking, and bonding social capital in collective action*. CAPRI, Document de travail n° 79.
- Davis K., Nkonya E., Kato E., Ayalew Mekonnen D., Odendo M., Miiro R. et Nkuba J. 2010. *Impact of Farmer Field Schools on Agricultural Productivity and Poverty in East Africa*. Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) Document de discussion, juin 2010. Washington, DC.

- De Janvry A. et Sadoulet E. 2004. *Impact Analysis of Programs to Strengthen the Capacities of Producers Organizations in Africa*. En collaboration avec l'Université d'Auvergne (Clermont-Ferrand, France), Université Cheikh Anta Diop (Dakar, Sénégal), Université de Ougadougou (Burkina Faso), et Marie-Helene Collion et Pierre Rondot de la Banque mondiale. Washington, DC, Banque mondiale.
- De Laiglesia J.R. 2006. *Institutional bottlenecks for agricultural development. Stock-Taking Exercise Based on Evidence from Sub-Saharan Africa*. Document de travail n° 248. Paris, Centre du développement, OCDE.
- Develtere P. 1994. *Cooperation and development*. ACCO, Louvain.
- Develtere P. 2008. Cooperative development in Africa up to the 1990s. In Develtere P., Pollet I. et Wanyama F., eds. *Cooperating out of poverty: the renaissance of the African Cooperative Movement*. Genève, Bureau international du Travail.
- Department for International Development, 1999. *Sustainable livelihoods guidance sheets*, available at: <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf> (accessed on 27 September 2011).
- Devaux A., Horton D. Velasco. 2009. Collective action for market chain innovation in the Andes. *Food Policy*, 34:31.
- Di Gregorio M., Hagedorn K., Kirk M., Korf B., McCarthy N., Meinzen-Dick, R. et Swallow B. 2008. *Property rights, collective action, and poverty: The role of institutions for poverty reduction*. CAPRI Working Paper 81, Washington, DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- Dilts R. 2001. *Scaling up the integrated pest management movement*. *Leisa*. 17 (3). ILEIA – Centre for learning on sustainable agriculture. Amersfoort.
- Dixon J., Gulliver A. et Gibbon, D., 2001. *Farming systems and poverty: improving farmers' livelihoods in a changing world*. Rome, FAO/Banque mondiale.
- Djeddah C. Mavanga R. et Hendrickx L. 2006. *Junior farmer field and life schools: experience from Mozambique*. In Gillespie S. (ed) *AIDS, Poverty, and Hunger: Challenges and Responses*, 325-39. Washington DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- Dubois J.L., Brouillet A.S. et Bakhsi P. 2008. *Repenser l'action collective*. Réseau Impact, Paris, L'Harmattan.
- Duteurtre G. et Dieye P. 2008. *Les organisations interprofessionnelles agricoles au Sénégal*. Dakar, Institut sénégalais de recherches agricoles (ISRA).
- Easterly W. 2008. Institutions: top down or bottom up? *American Economic Review*, 98(2): 95-9.
- Eaton C. et Shepherd A.W. 2001. *Contract farming. Partnership for growth*. Rome, FAO.
- FAO. 2002. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde 2001*. Rome.
- FAO. 2003. *Strategies for increasing the sustainable contribution of small-scale fisheries to food security and poverty alleviation*. Comité des pêches 2003, Rome.
- FAO. 2006. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Rome.
- FAO. 2007. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Rome.
- FAO. 2007b. *L'ADRD et les organisations agricoles*. Agriculture et développement rural durables (ADRD), Dossier politique, n° 12. Rome.

- FAO. 2009b. *Suite à donner à la Conférence Internationale sur la Réforme Agraire et le Développement Rural en Amérique latine et aux Caraïbes (CIRADR) – faire progresser la sécurité alimentaire et le développement rural par une meilleure gouvernance des modes de gestion des régimes fonciers*. Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 14, 15 et 17 octobre, 2009. FAO, Rome.
- FAO. 2009c. *How to feed the world in 2050*. Rome.
- FAO. 2009d. *Réforme du Comité de la sécurité alimentaire mondiale*. Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 14, 15 et 17 octobre, 2009. Rome.
- FAO. 2009e. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Rome.
- FAO. 2010a. *L'état de l'insécurité alimentaire dans le monde*. Combattre l'insécurité alimentaire lors des crises prolongées. Rome.
- FAO. 2010b. *Politiques et institutions à l'appui des petites exploitations agricoles* Comité de l'agriculture 2010, Rome.
- FAO. 2010c. *La situation mondiale de l'alimentation et de l'agriculture*. Rome.
- FAO/IIED. 2010. *Making the most of agricultural investment: A survey of business models that provide opportunities for smallholders*. Rome.
- FAO/FIDA/PAM. 2005. *Eradication of poverty and hunger, note* préparée par le Dialogue de haut niveau sur le financement du développement et la Table ronde de haut niveau du Conseil économique et social sur l'éradication de la pauvreté et de la faim, juillet 2005.
- FARM. 2007. *Colloque «Quelle microfinance pour l'agriculture des pays en développement?»*, 4 au 6 décembre. FARM et IGPDE (Institut de la gestion publique et du développement économique). Paris 2007.
- Farrington J., Carney D., Ashley C. et Turton, C. 1999. *Sustainable livelihoods in practice: early applications of concepts in rural areas*. ODI Natural Resource Perspectives n° 42. Londres, Overseas Development Institute.
- Fernandez A. 1998. *Self-help groups in watershed management*. ILEIA – Centre for learning on sustainable agriculture. Wageningen.
- Fernandez A. 2003. *Watershed management*. Rural Management Systems Series. Document n° 36. MYRADA. Bangalore. Inde.
- Fernandez A. 2007. *History and spread of the self-help affinity group movement in India*. The role played by FIDA. Rome.
- Fernandez A. Rural Management Systems Series. *A concept paper on federation of self help groups*. Document n° 32. MYRADA. Bangalore. Inde.
- FIDA, 2008. *Institutional and organizational analysis for pro-poor change: meeting FIDA's Millennium challenge- A sourcebook*. Rome.
- FIDA. 2009a. *Guidance notes for institutional analysis in rural development programmes*. Rome.
- FIDA. 2009b. *Community-driven development tools*. Rome.
- FIDA. 2009c. Press release. 18 February and 10 July 2009. Rome.

- Fourrier F., Øyen E., Darcy de Oliveira M., Woolcock M. et Prakash S. 2002. *Social capital and poverty reduction. Which role for the civil society organizations and the state?* Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Paris.
- Gereffi G., Humphrey J. et Sturgeon T. 2005. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12 (1): 78-104, February.
- Ghanem H., Matuschke I. et Wiebe K. 2010. *Using agricultural growth to fight poverty*. FAO. Rome.
- Guenguéré A. 2009. La qualité du riz étuvé à Bama. Inter-réseaux Développement rural. Paris.
- Griffon, M. (Coord.) 2001. *Filières agroalimentaires en Afrique – Comment rendre le marché plus efficace?* Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD)/Ministère des affaires étrangères, Paris.
- Hazell P., Poulton C., Wiggins S. et Dorward A. 2007. *The future of small farms for poverty reduction and growth*. 2020 Discussion Paper n° 42. Institut international de recherche sur les politiques alimentaires, Washington, DC.
- Herbel D. et Achancho V., 2004. *L'interprofession, quel fonctionnement et quels enjeux*. Grain de sel n° 28. Inter-réseaux Développement rural. Paris.
- Herbel D., Bamou E., Mkouonga H., Achancho V. 2003. *Manuel de formation aux politiques agricoles en Afrique*. Maisonneuve et Larose. Paris.
- Holderness M. 2006. Research Global n° 7, juin 2006, *Putting knowledge to work*, Forum mondial sur la recherche agricole (GFAR), Rome.
- ICT Update, 2009 – Centre technique de coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA) Wageningen. Décembre.
- IFPRI. 2008. *Impacts of inventory credit, input supply shops and fertilizer micro-dosing in the dry lands of Niger*, Washington, DC.
- Inter-réseaux Développement Rural. 2007. *Les TIC au service des OP*. Grain de sel n° 38. Paris.
- Inter-réseaux Développement Rural. 2008. L'agriculture en quête de politiques. Grain de sel n° 41-42. Paris.
- Inter-réseaux Développement Rural. 2010. *Moussa Dagano: Ce paysan qui a cru aux TIC*. Paris.
- Inter-réseaux Développement Rural. 2010. *Leaders paysans: témoignages sur leur vécu et leur vision*. Grain de sel n° 50. Paris.
- Irungu C. 2007. *Analysis of markets for African leafy vegetables within Nairobi and its environs and implications for on-farm conservation of biodiversity*. Unité globale de facilitation pour les espèces sous-utilisées, Rome.
- Itzhaky H. et York A.S. 2000. Sociopolitical control and empowerment: An extended replication. *Journal of Community Psychology*, 28: 407-15.
- Jouve A.M. et Napoléone C. 2007. *Les politiques foncières et de gestion des ressources naturelles: économie politique, processus de production, impacts*, Portail foncier et développement CIHEAM-IAMM-INRA.
- Kawalsky B. 2008. *Strengthening agricultural institutions: Proposals for the Institutional Dimension of the Initiative on Soaring Food Prices*. Rapport de la FAO. Rome.



- Kirsten, J., Dorward A.R., Poulton C. et Vink N. éd. 2009. *Institutional Economics Perspectives of African Agricultural Development*, Washington DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- Khan M.H. 1995. State failure in weak states: a critique of new institutionalist explanations. In J. Harriss, J. Hunter et C.M. Lewis, éd. *The new institutional economics and third world development*. London, Routledge.
- Lelart M. 2005. *De la finance informelle à la microfinance*. Éditions des archives contemporaines. Agence universitaire de la Francophonie (AUF).
- Nan L., Cook, K. et Ronald B. 2001. *Social capital: theory and research*. New York, Aldine de Gruyter.
- Losh, Fréguin B., Gresh S. et White E. 2010. *Structural dimension of liberalization on agriculture and rural development. Rapport de synthèse*. Banque mondiale. Washington DC.
- Lothoré A. et Delmas P. 2009. *Market access and agricultural product marketing*. Inter-réseaux Développement rural, Centre technique pour la coopération agricole et rurale ACP-UE (CTA) Wageningen, Paris, Agence française de développement (AFD).
- Lusthaus C., Adrien M. H., Anderson G., Carden F. et Plinio M. 2002. *Organizational assessment. A framework for improving performance*. Ottawa, International Development Research Center.
- Marshall G. 1998. *Dictionary of sociology*. New York, Oxford University Press.
- Martinez Nogueira R. 2008. *New roles of the public sector for an agriculture for development agenda* – Document de travail pour le Rapport sur le développement dans le monde. Washington, DC, Banque mondiale.
- Meinzen-Dick R. et di Gregorio M. éd. 2004. *Collective Action and Property Rights for Sustainable Development*. 2020 Focus n° 11, Washington, DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires.
- Meinzen-Dick, R. 2007. *Beyond panaceas in water institutions*. Édité par Elinor Ostrom, Université de l'Indiana, Bloomington.
- Meinzen-Dick R., Markelova H., Jellin J. et Dohrn, S. éd. 2009. Collective action for smallholder market access. Section spéciale de *Food Policy*, 34 (1): 1-59.
- Mercoiret M.R., Pesche D. et Berthomé J. 2004. *Les programmes d'appui institutionnel aux organisations paysannes en Afrique sub-saharienne. Analyse et capitalisation de l'extérieur de la coopération française*. Paris, Ministère des affaires étrangères – Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD).
- Mercoiret M.R. 2006. *Les organisations paysannes et les politiques agricoles. Afrique contemporaine 2006 – 1* (n° 217).
- Messer N.M. 2003. *A brief institutional assessment of water user associations in northern Ghana: early stages of pro-poor local institutional development in irrigated smallholder agriculture*. Working Paper 2, Ghana Country Portfolio Stocktaking Exercise and Strategy Mission. Rome, FIDA.
- Moustier P. 1998. *Offre vivrière et organisation des échanges: problématique générale* – Inter Réseaux. *Contrats et concertation entre acteurs des filières vivrières*. Paris, Inter-réseaux.

- Nanavaty R., Laxman K. et Roushan R. 2008. *Livelihood finance, a vital tool to fight poverty. The SEWA experience*. SEWA. Ahmedabad.
- Njuki J. M., Mapila M. T., Zingore S. et Delve R. 2008. The dynamics of social capital in influencing use of soil management options in the Chinyanja Triangle of southern Africa. *Ecology and Society*, 13(2): 9.
- North D. 1990. *Institution, Institutional change and economic performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- North D. 1993. *The new Institutional economics and development*. Center for the Study of Political Economy, St. Louis, Missouri: Washington University, St Louis.
- North D. 1994. *Institutional Change: A Framework Of Analysis*, Center for the Study of Political Economy, St. Louis, Missouri: Washington. University,
- OECD-FAO, 2011. *Agricultural Outlook*. [www.agri-outlook.org](http://www.agri-outlook.org)
- Onibon P. 2004. *Capitalisation et évaluation des marchés à bétail autogérés au nord du Bénin*. Inter-réseaux, Wageningen/Paris. Ministère des affaires étrangères, Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA).
- Ostrom E. 1990. *Governing the commons: The Evolution of Institutions for Collective Action, Political economy of institutions and decisions*. Cambridge University Press.
- Ostrom E. 2008. *Institutions and the environment*. Institute of Economic Affairs. Oxford, Blackwell Publishing.
- Pender J., Abdoulaye T., Ndjeunga J., Gerard B. et Kato, E. 2008. *Impacts of inventory credit, input supply shops, and fertilizer microdosing in the drylands of Niger*. Document de discussion 763. Washington, DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).
- Perret S. et Mercoiret M.R. 2003. *Supporting small-scale farmers and rural organizations: learning from experiences in West Africa. A handbook for development operators and local managers*. Protea Book House, Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement.
- Pinaud N. 2007. *Public-Private Dialogue in Developing Countries. Opportunities and risks*. Centre de développement, Paris, OCDE.
- Poulton C. 2009. *An Assessment of Alternative Mechanisms for Leveraging Private Sector Involvement in Poorly Functioning Value Chains*. Rome, FAO.
- Poulton C. et Dorward A., 2008. *Getting agricultural moving: role of the state in increasing staple food crop productivity with special reference to coordination, input subsidies, credit and price stabilisation*, Document préparé pour l'atelier AGRA sur les politiques, Nairobi, Kenya, 23-25 juin, 2008.
- Poole N. et De Frece A., 2010. *A review of existing organisational forms of smallholder farmers'associations and their contractual relationships with other market participants in the East and Southern African ACP region*. ACP paper series n° 11. Rome, FAO.
- Prowse M. 2007. *Making contract farming work with cooperatives*, ODI Opinion 87, ODI, Londres, Royaume-Uni.

- Putnam R. 1995. Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6 (1): 65-78.
- Ram Dahal G., et Prasad Adhikari K. *Bridging, Linking, And Bonding Social Capital In Collective Action The Case of Kalahan Forest Reserve in the Philippines*, CAPRI. Document de travail n° 79, Mai 2008. Washington, DC, Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI).
- Rigourd C., Guilavogui K. et Diallo P. 2008. *Évaluation des dispositifs d'appui aux organisations de producteurs en Guinée*. Paris, IRAM – Agence Française de Développement.
- Rondot P. et Collion M.-H., 2001. *Agricultural producer organizations. Their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Paris, Banque mondiale, Agriterria, CECI, OECD-Club du Sahel, Inter-réseaux-Développement Rural.
- Sarris A. et Morrison J. 2009. *The evolving structure of world agricultural trade: implications for trade policy and trade agreements*. FAO.Rome.
- Sen A. 2001. *Development as freedom*. Oxford, Oxford University Press.
- Servet J.M. 2006. *Banquiers aux pieds nus, la microfinance*. Paris, Éditions Odile Jacob.
- Settle W. et Hama G.M. 2010. *Integrated Production and Pest Management West Africa. Regional (IPPM) Programme. A case study*. Rome, FAO.
- SEWA, 2009. *Developing agriculture as an industry. The SEWA's Agriculture Campaign – The SEWA's Agriculture Campaign*. Ahmedabad.
- Skidmore D. 2001. Civil society, social capital and economic development. *Global Society*, 15(1), January, pp.53-72, <http://www.informaworld.com/smpp/452991829-8029986/title~db=all~content=t713423373~tab=issueslist~branches=15-v15>.
- SOS Faim, 2006. *Les marchés à bétail autogérés: l'exemple béninois. Dynamiques paysannes*, n° 10, juillet 2006. Bruxelles, SOS Faim.
- SOS Faim. 2010. *Mooriben: l'expérience d'un système de services intégrés au service des paysans nigériens*. Dynamiques paysannes, n° 10, septembre 2010. Bruxelles, SOS Faim.
- Stiglitz J. 1998. *Towards a new paradigm for development*. Conférences Raúl Prebisch de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), Genève.
- Stiglitz J. 2007. *Making globalization work*. Londres, Penguin Books.
- Stiglitz J. 2004. *The roaring nineties*. Londres, Penguin Books.
- Stringfellow R., Coulter J., Lucey T., McKone C. et Hussain A., 1997. *Improving the access of smallholders to agricultural services in Sub-Saharan Africa: farmer cooperation and the role of the donor community*. Natural Resource Perspectives, Numéro 20, juin 1997. Londres, Overseas Development Institute.
- Thorp R., Stewart F. et Heyer A. 2003. *When and how far is group formation a route out of chronic poverty?* Conference *Staying Poor: Chronic Poverty and Development Policy*, Université de Manchester.
- UNDP. 2009. *Overview of UNDP's approach to supporting capacity development*. Capacity Development Group Bureau for Development Policy.

- Uphoff N. 2000. Understanding social capital: Learning from the analysis and experience of participation. In P. Dasgupta et I. Serageldin, eds. *Social capital: A multifaceted perspective*, Washington, DC: Banque mondiale.
- Uphoff N. et Buck L. 2006. *Strengthening rural local institutional capacities for sustainable livelihoods and equitable development*. Document préparé pour le Département de développement social de la Banque mondiale. Washington, DC, Banque mondiale.
- Van den Berg H. 2004. *IPM Farmer Field Schools, A synthesis of 25 impact evaluations*, Université de Wageningen. Williamson O.E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York, Free Press/Macmillan.
- Williamson O.E. 2000. The new institutional economic, taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38:595–613. American Economic Association.
- Woolcock M. et Narayan D. 2000 – *Social capital: implications for development theory, research, and policy*. Banque mondiale Research Observer. Washington, DC.
- Woolcock M. et Sweetser A., 2002. *Bright ideas: social capital – the bonds that connect*. ADB Review 34. Washington, DC, Banque mondiale.
- Woolcock M. 2008. Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and Society*, 27. Providence, Brown University.
- Banque mondiale. 2002. *Des institutions pour les marchés*. Rapport sur le développement dans le monde. Washington, DC.
- Banque mondiale. 2003. *Reaching the rural poor. A renewed strategy for rural development*. Rapport sur le développement dans le monde 2003. Washington, DC.
- Banque mondiale. 2004. *Beyond economic growth. An introduction to sustainable development*. <http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/global/beg-en.html> (consulté le 27 septembre 2011).
- Banque mondiale. 2008. *L'agriculture au service du développement*. Rapport sur le développement dans le monde 2008. Washington, DC.
- York A.S. et Itzhaky H. 2000. Sociopolitical control and empowerment: An extended replication. *Journal of Community Psychology*. Volume 28, numéro 4. American Psychological Association.
- Yunus M. 2007. *Creating a World without Poverty*. New York: Public Affairs, 2007, p. 263.

# INDEX

## Par sujet

- Action collective: 12, 13, 36, 43, 52, 53, 62, 63, 66, 67, 72, 74, 75, 76, 77, 82, 84, 92, 93, 98, 100, 104
- Arrangements institutionnels: 6, 11, 12, 14, 19, 21, 27, 30, 31, 34, 37, 42, 61, 62, 70, 72, 84, 87, 95, 95, 99, 100, 104
- Association interprofessionnelle: 5, 14, 24, 25, 30, 47, 62, 66, 67, 71, 72, 79, 84, 94, 95, 102, 103, 106, 108
- Autonomisation: 22, 24, 77, 102, 104
- Contrat de production: 14, 21, 24, 30, 39, 43, 44, 45, 46, 70, 72, 95
- Comité de médiation: 11, 30, 32, 105, 118
- Coopération entre pairs: 30, 56, 57, 71, 72, 105
- Environnement incitatif: 20, 72, 87, 88, 105
- Filière: 12, 14, 24, 25, 30, 37, 44, 47, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 57, 66, 79, 81, 82, 84, 93, 102, 103, 105
- Fonds de garantie: 24, 30, 39, 84, 102, 106, 107
- Forum consultatif: 12, 21, 30, 61, 62, 67, 71, 83, 87, 89, 104, 106, 108
- Groupe d'entraide: 13, 21, 33, 37, 40, 41, 70, 71, 74, 75, 81, 95, 105, 106, 108
- Institutions: 6, 10, 12, 14, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 38, 39, 41, 42, 47, 52, 54, 58, 60, 64, 65, 67, 68, 72, 74, 75, 77, 78, 84, 87, 89, 93, 95, 97, 98, 99, 100, 101, 104, 106, 107
- Institution de microfinance: 7, 11, 30, 37, 38, 39, 41, 65
- Organisations: 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 32, 33, 34, 36, 41, 43, 44, 47, 49, 51, 52, 55, 56, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 104, 105, 106, 107, 108
- Partenariat public-privé: 14, 24, 49, 50, 103, 107
- Plateforme multi-acteurs: 25, 35, 47, 107, 118
- Pouvoir de marché: 47, 52, 53, 60, 61, 64, 65, 66, 67, 71, 72, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 103, 107, 118
- Pouvoir de négociation: 6, 11, 13, 14, 34, 42, 43, 51, 61, 67, 68, 72, 81, 84, 90, 91, 95, 96, 99
- Réseau: 13, 21, 25, 30, 34, 35, 37, 39, 40, 43, 52, 55, 56, 58, 59, 61, 64, 66, 67, 72, 81, 83, 87, 88, 96, 99, 100, 103, 104, 108
- Relations intra-groupes: 12, 13, 70, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 80, 81, 84, 87, 92, 93, 94, 95, 96, 99, 108
- Relations inter-groupes: 12, 13, 70, 71, 72, 81, 82, 83, 87, 92, 93, 94, 95, 96, 99
- Relations extra-groupes: 12, 14, 70, 71, 72, 85, 87, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 99, 108
- Sécurité alimentaire: 6, 7, 10, 11, 15, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 26, 27, 31, 32, 34, 35, 36, 38, 41, 46, 50, 56, 58, 65, 67, 68, 71, 73, 74, 80, 84, 87, 89, 92, 96, 98, 99, 100, 104, 107, 108
- Warrantage: 7, 11, 30, 38, 39, 70, 95, 108

**Par pays**

Afrique centrale: 52

Afrique de l'Ouest: 7, 9, 14, 24, 25, 39, 49, 52, 57, 64, 74, 81, 88, 91, 93, 103 Argentine: 14, 24, 47, 81, 83

Bénin: 13, 14, 24, 25, 39, 49, 52, 57, 64, 74, 81, 88, 91, 93, 103

Bhoutan: 24, 45, 86, 90

Burkina Faso: 24, 37, 39, 49, 55, 59, 64, 88, 96

Cameroun: 52, 53, 57, 93

Colombie: 25, 56, 75, 103

Côte d'Ivoire: 24, 35, 60, 64, 88

Congo (Rép. démocratique du): 25 50 57

Égypte: 25, 59

Éthiopie: 56, 75

Fidji: 24, 47, 48, 74, 102

Gambie: 12, 24, 25, 31, 64, 65, 88, 91, 93

Gaza, bande de: 25, 57, 103

Ghana: 25, 32, 38, 57, 66, 79

Honduras: 24, 32

Inde: 24, 33, 39, 40, 46, 67, 74, 75, 78, 93, 102

Kenya: 11, 14, 24, 25, 39, 44, 56, 57, 59, 73, 78, 79, 91, 102

Malawi: 24, 25, 50, 56, 57, 75, 82, 103

Népal: 24, 36, 57, 78, 102

Niger: 11, 24, 25, 34, 38, 54, 56, 63, 64, 79, 82, 88

Ouganda: 38, 53, 56, 57

Pérou: 25, 53, 93

Philippines: 25, 61, 90, 103

Sénégal: 14, 24, 25, 48, 49, 55, 64, 84, 88, 94, 103

Thaïlande: 24, 45, 85, 102

Uruguay: 47

**Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation et l'agriculture**

Viale delle Terme di Caracalla  
00153 Rome, Italie  
Téléphone: + 39 06 57051  
[www.fao.org](http://www.fao.org)

**Fonds international de  
développement agricole**

Via Paolo di Dono, 44  
00142 Rome, Italie  
Téléphone: +39 06 54591  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)



Février 2012