

À son titre d'entreprise fédérale, la GIZ aide le gouvernement fédéral allemand à concrétiser ses objectifs en matière de coopération internationale pour le développement durable.

Publié pa :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sièges de la société Bonn et Eschborn

Sectro Network Rural Development Africa -Working Group Agribusiness and Food Security avec le soutien du Projet Sectoriel Commerce Agricole et Chaînes de Valeur Friedrich-Ebert-Allee 36 53113 Bonn, Allemagne T +49 228 44 60-0 F +49 228 44 60-1766

E info@giz.de I www.giz.de

${\bf Auteur}:$

Laura Schüppler

${\bf Contributions}\ {\bf de}:$

Kristina Mensah, Vera Morisse

Responsable Rédaction :

Moritz Heldmann, Katharina Schlemper, Margret Will

Conception/Maquette, etc. :

Agnes Weegen, Köln

Crédits photos/Sources :

Cover Klaus Wohlmann P. 3, 23, 30 GIZ/Jörg Böthling P. 12, 48, 49 GIZ/ Klaus Wohlmann

Matériel cartographique :

Les représentations cartographiques ne servent qu'à des fins d'information et n'ont pas valeur de reconnaissance juridique de frontières ou de régions. La GIZ n'assume aucune garantie en ce qui concerne l'actualité, l'exactitude ou l'exhaustivité du matériel cartographique mis à disposition. Toute responsabilité concernant des dommages ayant été provoqués, de façon directe ou indirecte, par leur utilisation est exclue.

La GIZ est responsable du contenu de cette publication.

Impression et distribution :

Druckerei Lokay e.K., Reinheim

Imprimé sur du papier recyclé à 100 % certifié selon les standards FSC.

Bonn, Septembre 2016



Table des matières

	Sigles et abréviations 6 Préface 7 Résumé exécutif 8 1 // L'étude 10	
1	1 // 1. Contexte 11 1 // 1.1 Travail des projets sectoriels sur les OPA Projet sectoriel Commerce agricole et chaînes de valeur en collaboration avec l'AHA Projet sectoriel politiques agricoles et sécurité alimentaire 1 // 2. Objectifs 13 1 // 3. Méthodologie 13 1 // 3.1. Visualisation de l'approche analytique 1 // 4. Aperçu des programmes ayant participé à l'étude 15	12 13
	2 // Résultats 16	
	2 // 1. Organisations professionnelles agricoles (OPA) 17 2 // 1.1. Besoins en services des membres et des membres potentiels des OPA 2 // 1.2. Caractéristiques des OPA partenaires 2 // 1.3. Besoins d'appui des OPA Appuis nécessaires au développement organisationnel et à l'orientation commerciale en vue d'accéder à l'autonomie Besoins d'appui en matière de gestion des services (développement et fourniture de services)	18 22 22
7	2 // 2. Niveaux et domaines d'intervention des programmes 24 2 // 2.1. Niveaux d'intervention (micro/méso/macro) 2 // 2.2. Domaines d'intervention (développement organisationnel/ gestion des services d'affaires, techniques, sociaux et politiques)	
	2 // 3. Approches et outils des programmes 27 2 // 3.1. Interventions globales et stratégiques 2 // 3.2. Diagnostic des OPA 2 // 3.3. Développement organisationnel et orientation vers les affaires 2 // 3.4. Appui à la gestion des services d'affaires 2 // 3.5. Appui à la gestion des services techniques 2 // 3.6. Appui à la gestion des services sociaux et politiques	29 29 31 32
	2 // 3.7. Appui au développement des réseaux et des relations (niveau méso ou intermédiaire) 2 // 3.8. Développement des structures d'appui et des conditions-cadres (niveaux méso et macro)	

2 // 4. Résultats obtenus par les programmes _____33

3 // Conclusions, recommendations et perspectives ___ 34

3 /	// 2. Atouts de la GIZ en matière de promotion des OPA 35
3 /	/ 3. Recommandations en vue de l'élaboration, par la GIZ, de concepts et de produits
	3 // 3.1. Concepts et produits nécessaires à la compréhension des OPA et du rôle des facilitateurs Produit 1 : Cadre d'analyse et directives
	Produit 2 : Études de cas sur des exemples de bonnes pratiques Produit 3 : Outils de diagnostic
	3 // 3.2. Concepts et produits d'appui aux phases initiales du développement organisationnel Produit 4 : Phase de Lancement — Réviser, consolider et compléter les outils de développement organisationnel
	3 // 3.3. Concepts et produits pour l'orientation vers les affaires et vers les services Produit 5 : Développer des modèles d'affaires pour faire des OPA des fournisseurs de services
	3 // 3.4. Concepts et produits relatifs à la gestion des services d'affaires et des services techniques Produit 6 : Consolider les outils et élaborer des études de cas sur la gestion des services d'affaires et des services techniques
	3 // 3.5. Nouveaux horizons — concepts et produits de la phase de consolidation (développement organisationnel et encadrement au cas par cas)
	3 // 3.6. Nouveaux horizons — concepts et produits pour les services sociaux et politiques
	3 // 3.7. Concepts et produits d'intervention aux niveaux méso (intermédiaire) et macro (supérieur) : étendre la portée, l'impact et la durabilité
	Produit 7 : Évaluer et mettre à disposition les expériences existantes relatives aux interventions de niveaux méso et macro
	3 // 3.8. Concepts et produits pour la définition d'objectifs et d'indicateurs de programmes appropriés et la gestion des résultats

Références bibliographiques externes et ouvrages complémentaires ____ 42

Annexe 1 // Extraits de leçons apprises ____ 44

Annexe 2 // Étude de cas et exemples de bonnes pratiques ____ 46

- 2 // 1. Expériences du programme AISP ____ 46
- 2 // 2. Expériences de ProAgri ____ 47
- 2 // 3. SSAB : Lien entre l'École d'entrepreneuriat agricole (FBS) et les OPA ____ 48

Sigles et abréviations

ABFS	Groupe de travail du SNRD Agribusiness and Food Security
АНА	Andreas Hermes Akademie
BDS	Services aux entreprises (Business Development Services)
BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung/ Ministère fédéral allemand de la coopération économique et du développement
DBV	Deutscher Bauernverband/ Association des agriculteurs allemands
FBS	Farmer Business School (École d'entrepreneuriat agricole)
FF	Formation des formateurs
GIAE	Centres d'innovation verte pour le secteur agro-alimentaire
	1
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence allemande pour la coopération internationale)
GIZ ONG	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence allemande pour la coopération internationale)
ONG OPA	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence allemande pour la coopération internationale) Organisation non gouvernementale
ONG OPA	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence allemande pour la coopération internationale) Organisation non gouvernementale Organisation professionnelle agricole Sonderinitiative "EINEWELT ohne Hunger"/ Initiative spéciale
ONG OPA SEWOH	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH (Agence allemande pour la coopération internationale) Organisation non gouvernementale Organisation professionnelle agricole Sonderinitiative "EINEWELT ohne Hunger"/ Initiative spéciale "Un Seul Monde Sans Faim" Réseau de développement rural de la GIZ

Préface

Les organisations professionnelles agricoles ont toujours été au centre des approches de la GIZ pour le développement territorial et agricole inclusif. Toutefois, il n'y a pas longtemps que l'on a pris conscience de leur rôle capital et de la nécessité de développer des structures fortes et des modes de fonctionnement orientés vers les membres pour la fourniture des services. Par le passé, elles étaient plutôt perçues comme des associations sociales, culturelles ou de la société civile, sans que priorité soit accordée aux questions de fourniture des services, d'autonomie financière et de représentation des intérêts des membres.

Aujourd'hui, nous soulignons leur importance en tant qu'organisations du secteur privé, qui offrent des opportunités d'affaires, ainsi que des services techniques, sociaux et politiques à leurs membres. Ces fonctions sont mises en exergue dans les méthodologies et les outils de la GIZ tels que ValueLinks, l'École d'entrepreneuriat agricole ou le Guide de contrat agricole. Il est communément établi que les petits agriculteurs ne peuvent pas accroître leur compétitivité dans des marchés diversifiés sans des organisations professionnelles agricoles efficaces à différents niveaux. Malgré cela, et bien que la GIZ dispose de plusieurs programmes d'appui au développement des organisations professionnelles agricoles en Afrique, il n'existe pas de revue des besoins, des outils et des approches que ces programmes utilisent.

Lors de la réunion du groupe de travail Agribusiness and Food Security (ABFS) du SNRD en mars 2015 à Addis-Abeba, les membres ont décidé de mener une étude pour combler ce vide et regrouper les besoins, les leçons apprises, les bonnes pratiques, les stratégies et les instruments pour une promotion effective et efficiente des organisations professionnelles agricoles (OPA). Le groupe de travail a confié cette étude à Mme Laura Schüppler. Le présent rapport, qui contient les résultats de l'étude, facilite les échanges d'expériences et le partage des outils existants entre les programmes GIZ et sert de base pour de nouvelles discussions susceptibles de déboucher sur le développement d'une approche conjointe et de nouveaux outils pour le développement des OPA.

Au nom du groupe de travail, je voudrais remercier Mme Laura Schüppler pour la réalisation de cette excellente étude. J'exprime en outre ma gratitude à M. Ousmane Djibo, Président du Réseau de Développement Rural en Afrique et à M. Thomas Breuer SV Agrarhandel und landwirtschaftliche Wertschöpfungsketten pour le financement de cette activité. J'adresse également nos remerciements à Mmes Margret Will et Katharina Schlemper pour leur aide active dans l'édition de ce travail.

Des remerciements spéciaux sont adressés à l'ensemble des programmes et des collègues pour leur participation à l'étude, pour le temps consacré à la réponse au questionnaire et surtout pour leurs contributions fort pertinentes et édifiantes.

Moritz Heldmann Président du Groupe de travail du SNRD Agribusiness and Food Security Lomé, Togo, Septembre 2016

Résumé exécutif

Le présent rapport contient les résultats d'une étude menée entre le 5 octobre et le 13 novembre 2015 à travers l'outil d'enquête en ligne askallo.org. Les représentants de 26 programmes de la GIZ, pour la plupart des programmes bilatéraux et régionaux basés en Afrique et en Asie, ont participé à cette étude. L'objectif principal de l'étude et de ce rapport est de créer une base pour un partage fructueux des leçons apprises, des bonnes pratiques, des stratégies et des instruments pour une promotion effective et efficiente des organisations professionnelles agricoles (OPA)

entre les programmes GIZ, et de jeter les bases du développement d'une boîte à outils. Réalisée par le groupe de travail Agribusiness and Food Security (ABFS) du Réseau de développement rural en Afrique (SNRD), cette étude a été saluée par tous les répondants, qui ont souligné le besoin d'échanges accrus sur leurs approches et expériences.

La version consolidée de ce rapport a été compilée après des discussions inspirantes lors de la rencontre du SNRD ABFS à Lomé en Mars 2016.

Le rapport présente et systématise les outils et approches d'intervention qui existent, ainsi que les intérêts des programmes pour le développement accru d'approches et d'outils. En outre, il répertorie les points d'intérêt et les besoins communs des programmes pour lesquels le développement de nouveaux produits est souhaitable.

Les programmes qui ont pris part à cette étude considèrent les OPA comme un domaine important et en même temps complexe. Au fil des années, plusieurs programmes GIZ ont considérablement investi dans le développement d'outils pour la promotion des OPA, et continuent encore d'investir. Un axe d'intervention majeur porte sur les OPA qui offrent des services techniques et des services liés aux affaires. De plus, les programmes sont aussi intéressés par la fourniture de services sociaux et politiques aux agriculteurs par les OPA. Les programmes ont identifié les facteurs de succès, développé l'expertise, et standardisé des outils, surtout en matière de développement organisationnel et de gestion des services des OPA. Outre l'appui direct aux OPA au micro-niveau, certains programmes renforcent également les conditions-cadres pour la promotion des OPA, notamment à travers la formation des chefs formateurs, le développement de réseaux et de relations d'affaires, et le renforcement de la fourniture de services publics et privés aux OPA. Les programmes ont enregistré des résultats et des impacts à divers niveaux : contribution à la création de nouvelles OPA, renforcement de l'autonomie

et de la capacité organisationnelle, amélioration et standardisation des programmes de formation des prestataires des services de vulgarisation et amélioration des moyens de subsistance au niveau individuel à travers la promotion des OPA.

Sur cette base, il serait utile que la GIZ effectue des investissements supplémentaires dans la gestion des connaissances et le développement coordonné de produits. Avec sa solide base pratique et conceptuelle, la GIZ pourrait développer un jeu d'outils pratiques et se bâtir un profil professionnel dans la promotion des OPA. À ce jour, le niveau général de compréhension des OPA, des conditions-cadres favorables, ainsi que des rôles, responsabilités et limites des agents d'appui reste insuffisant. La GIZ a le potentiel pour appuyer les agriculteurs, leurs organisations, ainsi que les structures d'accompagnement et les décideurs dans la prise de décisions éclairées, et développer les capacités nécessaires pour l'éclosion de secteurs d'OPA efficaces et orientés vers les services. À cet égard, la GIZ devrait procéder à la compilation et à la révision des outils de diagnostic, de développement organisationnel et de gestion des services qui existent déjà, investir dans les outils d'encadrement pour l'orientation vers les affaires et l'entrepreneuriat, développer des approches et des outils novateurs, documenter les expériences en matière de renforcement des structures d'appui et des conditions-cadres, et définir des indicateurs et des objectifs de programme adéquats.

1 // L'Étude



1 // 1. Contexte

À la faveur de la mondialisation et de la commercialisation croissantes de l'agriculture ainsi que de l'urgente nécessité d'opérer des changements structurels dans les zones rurales et dans l'agriculture, les organisations professionnelles agricoles (OPA) [par exemple les associations et les coopératives agricoles, les groupes de production et de commercialisation], gagnent rapidement de l'importance. Cette situation est principalement due au fait que les petites exploitations agricoles ne disposent pas d'avoirs et d'économies d'échelles pour répondre aux variations des exigences du marché en termes de volumes de livraison, de fiabilité de l'approvisionnement, de qualité et de consistance. Bien plus, les petits exploitants sont défavorisés en termes d'accès aux services financiers, aux technologies nouvelles et adéquates, et à des marchés rémunérateurs.

Les actions collectives, sans pour autant être une solution miracle, constituent un moyen essentiel pour surmonter ces obstacles à la professionnalisation des économies rurales basées sur les petites exploitations et partant à la transformation rurale. En déclarant 2012 année internationale des coopératives, l'ONU a reconnu l'importance de la coopération, et des coopératives en particulier.

L'organisation et la coopération offrent des possibilités de partage de connaissances et d'apprentissage par les pairs, pour la réduction des coûts des transactions, l'accroissement du pouvoir de marché et l'amélioration de la performance, et au bout du compte, la compétitivité de l'ensemble des chaînes de valeurs. À cet égard, les membres font des investissements et des contributions dans les OPA, et les OPA offrent des services aux membres. Au départ, les services d'information, de formation et de conseil serviront de base pour l'apprentissage par les pairs. Les petites expériences de succès de la coopération, les investissements des membres et la fourniture de services gérés de manière transparente¹, favorisent l'établissement de la confiance entre les membres du groupe, chez les dirigeants, ainsi que dans la performance des OPA. Une fois la cohésion interne assurée, les structures démocratiques et de contrôle établies, et les capacités de leadership et de gestion développées, priorité peut être accordée à d'autres services importants susceptibles de promouvoir les affaires des membres, notamment le stockage, le tri, l'empaquetage, le transport, la commercialisation, les achats groupés d'intrants et la mutualisation des machines. Il existe dans certains pays des solutions locales pour l'épargne, des groupes de crédit ou même des coopératives qui fonctionnent bien et constituent souvent les seuls moyens d'accès aux services financiers dans les

zones rurales. Bien gérées, les OPA peuvent favoriser une meilleure adaptation des politiques au développement rural.

Grâce aux frais ou commissions sur les services, les OPA couvrent leurs coûts de fournitures des services. Si elles s'organisent en coopératives, l'acquisition des actions par les membres leur fournit le capital d'investissement. Même si leur principal objectif n'est en général pas de faire du profit, les OPA peuvent en générer et même distribuer des dividendes en fonction des cadres juridiques et des règles et règlements organisationnels.

Malgré leur potentiel, les OPA autonomes, viables et axés sur les services sont rares, surtout dans les pays africains. Outre l'absence de l'esprit des affaires, des capacités de gestion, de la bonne gouvernance et des contraintes de capital, le potentiel des OPA est sapé par le recours aux approches verticales et souvent par des considérations politiques. Dans plusieurs pays, les OPA souffrent de l'ingérence excessive des pouvoirs publics, des ONG et des bailleurs de fonds.

Dans les stratégies de développement des capacités de la coopération allemande au développement, le développement organisationnel joue un rôle clé, au même titre que le développement des capacités des ressources humaines, le développement des réseaux et la promotion de conditions-cadres améliorées. L'importance de la coopération horizontale et verticale pour la compétitivité des chaînes de valeurs est également mise en exergue par ValueLinks, la méthodologie de la GIZ pour le développement de la chaîne de valeur. Il existe une forte corrélation entre la performance des systèmes d'achat des agro-industries - soit à travers les marchés au comptant ou les contrats d'agriculture et les OPA viables et orientées vers les services. Dans le même ordre d'idée, l'initiative spéciale « One World - No Hunger » (Un seul monde sans faim) définit les priorités pour la transformation structurelle, le développement de l'entrepreneuriat et l'innovation pour l'accroissement des revenus des populations rurales, la réduction de la pauvreté, l'amélioration de la résilience et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. L'approche de l'École d'entrepreneuriat agricole (FBS) renforce les intérêts des petits exploitants dans l'acquisition et la commercialisation collectives des intrants, créant ainsi une demande pour le développement d'OPA orientées vers les affaires.

Bien que l'importance des OPA soit largement reconnue, l'on note l'absence de concepts, de méthodologies et d'instruments éprouvés pour la promotion des groupes, des associations et des coopératives agricoles. Lors de la conférence du SNRD à Addis-Abeba en mars 2015, les participants au groupe de travail sur

¹ Dans certains pays, les modèles (traditionnels) d'épargne de groupe ont posé les bases de la confiance et des capacités de gestion, avant la formalisation, la mise à l'échelle et le développement de services additionnels.

l'agroalimentaire et la sécurité alimentaire (AFBS) ont accordé la plus haute priorité à l'échange d'expériences et au développement de concepts conjoints pour la promotion des OPA. Comme première étape dans le développement d'une boîte à outils pour les OPA, les participants ont convenu de mener une étude pour collecter et systématiser les approches et les outils existants.

1 // 1.1. Travail des projets sectoriels sur les OPA

Projet sectoriel Commerce agricole et chaînes de valeur en collaboration avec l'AHA

L'évaluation de la phase préliminaire du projet sectoriel (SV) « Commerce Agricole et Chaînes de Valeur agricoles »² a révélé quelques points faibles malgré le succès des projets dans la promotion des chaînes de valeurs. En général, les organisations des producteurs dans les pays partenaires sont faibles, ce qui rend difficile la représentation et l'équilibre des intérêts. Par conséquent, il est nécessaire de mettre l'accent sur les OPA et l'organisation sectorielle pour renforcer le développement de l'approche de promotion des chaînes de valeurs. Cette activité doit être menée en collaboration avec les programmes, les projets et les autres partenaires associés.

Après des décennies de négligence, et à la faveur de la mise en oeuvre de l'initiative spéciale «Un Seule Monde Sans Faim», la question des OPA a connu une nouvelle impulsion. À cet égard, le SV a développé en avril 2015 un nouveau champ d'action consacré essentiellement aux OPA.

Le SV s'attelle à ses tâches génériques : consultation de la structure externe de la GIZ et des autres unités de la GIZ sur le sujet, consultation du BMZ, gestion des connaissances et développement de concepts. Deux ateliers (envisagés au Bénin et au Kenya) sont prévus en 2016. Ils permettront de promouvoir les échanges de connaissances et d'expériences entre les programmes pertinents de la GIZ contribuant à un développement conceptuel et stratégique de la question. Les résultats de cette étude du SNRD seront partie intégrante de ces évènements.

Dans le cadre de l'initiative spéciale « Un Seul Monde sans Faim », le SV coordonne l'activité de Andreas Hermes Akademie (AHA) sur le « Renforcement des organisations agricoles pour le développement agricole durable ». L'AHA est la principale institution de formation de la Deutscher Bauernverband



2 Ancien projet sectoriel « Commerce agricole et coopération avec le secteur privé dans les zones rurales » (2011-2014)

(Association des agriculteurs allemands, DBV). Le développement des OPA se fait dans plusieurs champs d'action. La mise en oeuvre a commencé dans 7 pays pilotes (Éthiopie, Kenya, Ouganda, Tanzanie, Burkina Faso, Zambie et Inde). Un dépliant de présentation de l'AHA est disponible.

Projet sectoriel politiques agricoles et sécurité alimentaire

Le projet sectoriel « Politiques agricoles et sécurité alimentaire », en collaboration avec le projet sectoriel « Commerce agricole et chaînes de valeur », a élaboré un programme de formation conjoint sur l'agriculture contractuelle. Cette formation est destinée aux OPA. Une formation sera offerte du 11 au 15 avril 2016 à Dar es Salam et sera assurée par CARI TZ. Le but visé est de développer davantage le contenu de la formation et l'adapter au groupe cible spécifique. La formation sera offerte à la Confédération des syndicats agricoles d'Afrique australe (SA-CAU) et à d'autres syndicats d'agriculteurs africains.

Dans le sillage de la communauté virtuelle de pratique sur l'agriculture contractuelle nouvellement établie, il est aussi prévu le développement et l'organisation d'un webinaire sur les OPA. Cela se fera également en coordination avec le projet sectoriel « Commerce agricole et chaînes de valeur ».

1 // 2. Objectifs

Le but de l'étude était de poser les bases pour le développement ultérieur d'une boîte à outils pour la promotion des OPA

- L'identification, la systématisation, la documentation et l'évaluation des approches et outils existants à la GIZ;
- L'identification des besoins des programmes et des projets pour le développement d'outils et d'approches additionnels:
- L'identification et la documentation des expériences, des leçons apprises, des bonnes pratiques et de leurs résultats.

Le champ de l'étude n'incluait pas une évaluation en profondeur des outils individuels existants. Une évaluation plus détaillée des outils et approches, par exemple au moyen d'interviews, est à recommander.

1 // 3. Méthodologie

L'étude a été menée en anglais et en français entre le 5 octobre et le 13 novembre 2015 au moyen de l'outil d'enquête en ligne

askallo.org. Les invitations à participer ont été envoyées aux leaders de l'ensemble des programmes membres du SNRD d'Afrique et des programmes membres pertinents du SNRD d'Asie. Il a été conseillé aux leaders des programmes de communiquer le lien aux membres du personnel qui oeuvrent à la promotion des OPA. Le questionnaire constitué de questions ouvertes et fermées a été élaboré par les membres du groupe de travail ABFS et intégrait les questions utilisées dans une étude du SNRD sur les organisations agricoles menée en 2005. Le questionnaire comportait des questions précises sur des problèmes d'intérêt spécifiques, ainsi que des questions d'ordre général, par exemple sur les leçons apprises des programmes et leurs recommandations sur les perspectives du problème au sein du SNRD.

L'analyse des réponses aux questions ouvertes a été effectuée au moyen de la structuration, de la catégorisation et de l'évaluation de l'information. Conformément aux objectifs de l'étude, les informations importantes sont présentées par spécificité de programme de manière à faciliter d'autres échanges directs entre les programmes. Les réponses aux questions fermées, qui étaient assorties d'un certain nombre d'options de réponse au choix, ont été visualisées dans des diagrammes.

La qualité des informations fournies par les programmes était hétérogène. Si certains répondants ont donné des informations très détaillées sur les approches de leur programme, d'autres ont donné des réponses qui appelaient à plus d'interprétation. Les programmes étaient invités à revoir et compléter les interprétations pour améliorer l'exactitude et la qualité des informations.

1 // 3.1. Visualisation de l'approche analytique

Les visualisations³ qui apparaissent ci-dessous présentent l'approche analytique qui sous-tend l'étude. L'analyse et la présentation des résultats sont organisées suivant une compréhension analytique qui fait la distinction entre différents niveaux de promotion des OPA (IMG 1):

- → Niveaux d'organisation des OPA (niveau individuel, niveau primaire, niveau secondaire et niveau tertiaire)
- Environnement de développement des OPA (Niveau macro et méso)
- Niveaux d'intervention de programme (Niveaux macro, méso et micro)

En outre, l'étude fait la distinction entre deux domaines de développement des OPA (IMG 2), à savoir :

- ▶ Le développement organisationnel, et
- → Le développement et la fourniture de services.

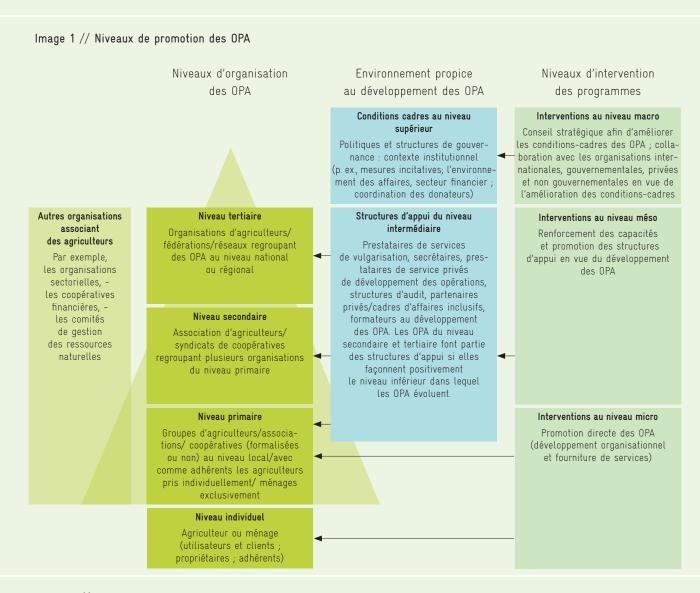


Image 2 // Domaines de développement des OPA

Développement organisationnel

Structure & procédures organisationnelles ; gouvernance & leadership ; gestion non-financière (p. ex. : personnel, installations, procédures opérationnelles ; gestion des adhésions) ; gestion financière ; stratégie organisationnelle (planification, vision, mission) ; règles/règlements internes ; conformité au cadre juridique & règlementaire ; orientation services/affaires ; partenariats & alliances

Développement et fourniture de services

1. Services techniques

(p. ex. services-conseils techniques ou services de vulgarisation, formations techniques, recherche agricole appliquée, transfert des connaissances techniques et des innovations)

2. Services commerciaux et services-conseils sur les affaires

(p. ex., développement des entreprises agricoles, informations sur le marché, services financiers, (p. ex. épargne et crédit, accès aux financements), achat (groupé) d'intrants, accès aux machines et aux équipements, conditionnement, transport, commercialisation (collective), accès aux technologies de l'information et de la communication, certification des produits)

iture de Services

(p. ex., lobbying et plaidoyer, participation aux processus d'élaboration des politiques, réseautage et partenariats institutionnels)

3. Services politiques

4. Services sociaux

(p. ex., assurances, garanties, services éducatifs (non agricoles)

1 // 4. Aperçu des programmes ayant participé à l'étude

26 programmes ont participé à l'étude. Certains possèdent une longue expérience du travail avec les OPA, deux programmes arrivent à leur terme, plusieurs ont tout juste commencé à s'intéresser à la question. Presque tous les programmes sont exécutés en Afrique ; 5 sont mis en oeuvre en Asie.

Presque tous les programmes sont basés sur une approche de chaîne de valeur, surtout sur les chaînes de valeurs alimentaires. Plusieurs programmes mettent l'accent sur la riziculture et les produits du riz, le cacao, le soja, les noix de cajou, le poisson/aquaculture et la pomme de terre. Les autres chaînes de valeurs mentionnées chacune par un seul programme sont : l'arachide, le tournesol, le café, l'ananas, l'aviculture, le karité, l'oignon, la mangue et le palmier à huile.

Les principaux domaines d'intervention des autres programmes indiquent une variété de points d'ancrage avec les OPA dans le cadre des programmes de la GIZ. Il s'agit notamment de : la réforme foncière/gestion des terres ; la promotion de cycles économiques locaux et de l'accès des PME aux financements ; les normes alimentaires/sécurité alimentaire ; l'irrigation à petite échelle ; les groupes d'utilisateurs d'eau qui maintiennent des mesures de conservation des sols et de l'eau ; les produits forestiers ; les activités de subsistance/activités génératrices de revenus à l'instar de l'apiculture, la production de fruits, la production du bétail, l'élevage de poulets, l'horticulture, les clubs de financement.

Liste des programmes ayant participé à l'étude

Pays/Région		Nom complet du programme		Abréviation
Projet sectoriel	-	Commerce agricole et chaînes de valeur	→	-
Monde	-	Affordable Nutritious Food for Women	-	ANF4W
Afrique NA	-	Initiative pour la compétitivité du riz africain	→	CARI
Afrique NA	-	Économie cacaoyère et agroalimentaire durable des petites exploitations	-	SSAB
Bénin	-	Programme Promotion de l'Agriculture	-	ProAgri
Cambodge	-	ASEAN Sustainable Agrifood Systems	-	ASEAN-SAS Cambodge
Cameroun	-	Programme d'Appui au Programme Sectoriel Forêts Environnement	-	ProPSFE
Côte d'Ivoire	-	Promotion des Filières Agricoles et de la Biodiversité	-	ProFiab
Côte d'Ivoire	-	Projet de Formation Professionnelle dans le Secteur du Cacao en Côte d'Ivoire	-	ProCacao
Éthiopie	-	Sustainable Land Management	→	SLM
Ghana	-	Adoption of Agro-Ecosystems to Climate Change	-	AAESCC
Kenya	-	Food Security through improved Agricultural Productivity in Western Kenya	-	-
Malawi	-	More Income and Employment in Rural Areas along Selected Value Chains	-	MIERA
Mali	-	Programme d'appui au Sous Secteur de l'Irrigation de Proximité	-	PASSIP
Mauritanie	-	Programme de Gestion des Ressources Naturelles	-	ProGRN
Mozambique	-	Improving Framework Conditions for a Competitive Private and Financial Sector in Mozambique	-	ProEcon
Myanmar	-	ASEAN Sustainable Agrifood Systems	-	ASEAN-SAS Myanmar
Namibie	-	Adaptation of Agriculture to Climate Change in Northern Namibia	-	ACN
Namibie	-	Support to Land Reform	-	-
Niger	-	Programme de Promotion de l'Agriculture Productive	-	PromAP
Nigeria	-	Pro-Poor Growth & Promotion of Employment Programme	-	SEDIN
Thaïlande	-	Better Rice Initiative Asia	-	BRIA
Timor-Leste	-	Fourth Rural Development Programme, Strengthening Public Agricultural Extension Services	-	RDP IV
Togo	-	Appui au REDD+ Readiness et réhabilitation des Fôrets au Togo	-	ProREDD
Togo	-	Programme pour le Développement Rurale et l'Agriculture	-	ProDRA
Zimbabwe	-	Agricultural Input Supply Programme III	-	AISP III

2 // Résultats



2 // 1. Organisations professionnelles agricoles (OPA)

2 // 1.1. Besoins en services des membres et des potentiels membres des OPA

L'offre de services aux membres est la raison d'être des OPA. La fourniture de services aux non-membres est souvent source de revenus supplémentaires. Toutefois, il est assez difficile de développer des services de qualité pour lesquels les membres et les non-membres sont prêts à payer, d'assurer la fourniture efficiente de services aux membres au niveau local et de maintenir la qualité des services, surtout si les membres sont pauvres et que les coûts des transactions sont élevés.

Selon l'étude, les services orientés vers la production et les services commerciaux⁴ constituent les besoins prioritaires en services des agriculteurs. Des besoins en services politiques et sociaux ont également été exprimés, mais à moindre échelle (fig. 1 – fig. 4).

Question

Quels sont les besoins en services des (potentiels) membres auxquels les OPA répondent/pourraient répondre?

Figure 1 // Prestation de nouveaux ou meilleurs services techniques / lies à la production agricole

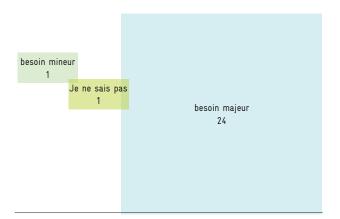


Figure 2 // Prestation de nouveaux ou meilleurs services commerciaux et conseils d'affaire

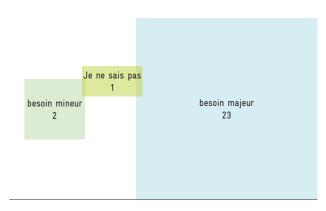


Figure 3 // Prestation de nouveaux ou meilleurs services sociaux

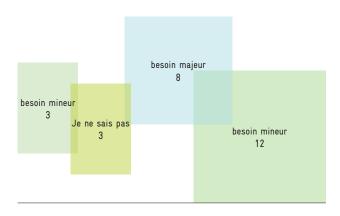
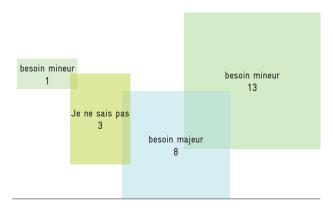


Figure 4 // Prestation de nouveaux ou meilleurs services politiques



4 Les exemples de catégories de services suivants ont été fournis : Services techniques et orientés vers la production : p. ex. : services techniques/services-conseils ou services de vulgarisation, formations, recherche agricole appliquée, transfert de connaissances et d'innovations

Services liés à la commercialisation, services d'affaires et services-conseils sur les affaires : p. ex. : informations sur le marché, accès aux financements, achat d'intrants, accès aux machines et aux équipements, conditionnement, transport, commercialisation, développement des entreprises agricoles, accès aux technologies de l'information et de la communication, certification des produits

Services sociaux : p. ex. : assurances, garanties, services éducatifs (non agricoles)

Services politiques : p. ex. : lobbying et portes-paroles, participation dans des processus politiques, réseautage et partenariats institutionnels

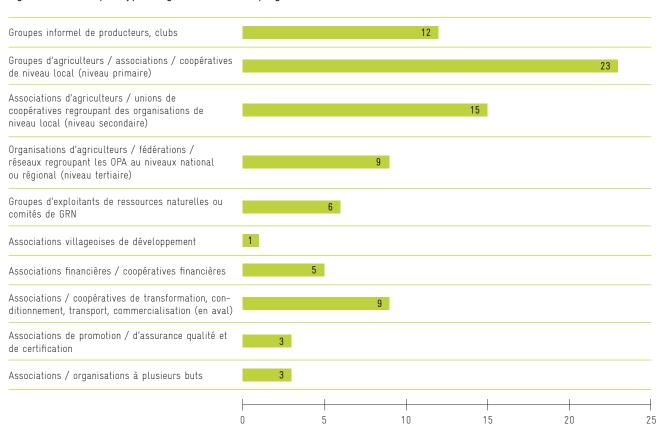
2 // 1.2. Caractéristiques des OPA partenaires

Types d'organisations

Les OPA sont les partenaires de mise en oeuvre des programmes de la GIZ à différents niveaux. Si la majorité des programmes travaille directement au niveau micro avec les OPA de niveau primaire, les programmes ayant participé à l'étude ont également affirmé travailler avec divers autres types d'OPA - des groupes informels aux syndicats et aux fédérations ; des comités de gestion de ressources naturelles aux associations de conditionnement.

Comme la figure 5 l'illustre, presque tous les programmes travaillent avec des OPA au niveau local/primaire. Un grand nombre de programmes travaillent avec des groupes informels. Près de la moitié des programmes travaillent avec des organisations de niveau secondaire à l'instar des unions. Un tiers des programmes travaillent avec des faîtières ou fédérations de niveau tertiaire et avec des OPA qui offrent plus de services en aval (par exemple la transformation, le conditionnement ou la commercialisation). Un plus petit nombre de programmes travaillent avec des associations financières, les groupes d'utilisateurs de ressources naturelles et les associations de promotion/préservation des normes de qualité.

Figure 5 // Avec quel type d'organisations votre programme collabore-t-il?



Expérience et autonomie des organisations

La plupart des OPA qui travaillent avec la GIZ ont une autonomie limitée et dépendent totalement ou en partie d'appuis externes. Les OPA sont généralement très jeunes ; un seul programme travaille avec des OPA ayant entre 10 et 20 ans d'expérience. Aucune OPA n'a plus de 20 ans d'existence. 22 programmes travaillent avec des OPA ayant entre 1 et 10 ans d'expérience ; tandis que 14 programmes travaillent en partenariat avec des OPA ayant entre 1 et 5 ans (fig.6).

En plus de s'intéresser aux tendances, il importe de faire une différentiation et d'examiner de plus près la situation dans les pays. Ainsi, des OPA peuvent être très expérimentées et hautement performantes dans un secteur et être des novices dans un autre. En outre, les OPA peuvent « se former et se désintégrer, selon qu'il existe ou pas de mesures incitatives ». Les programmes ont relevé que les organisations informelles n'enregistrent pas souvent leurs années d'ancienneté et ne considèrent même pas qu'elles possèdent de l'expérience. Il est

courant de trouver des OPA nouvellement fondées à la suite de l'intervention d'un programme – une situation pour laquelle les programmes ont une grande part de responsabilité.

Concernant le niveau d'autonomie/dépendance des OPA (fig. 7): 15 programmes les ont jugées « assez dépendantes » ou « totalement dépendantes ». Seulement six programmes jugent leurs OPA partenaires assez autonomes. Aucun programme n'a choisi les options « largement autonome » ou « complètement autonome». Cela montre que dans l'ensemble, la question de la dépendance est un véritable problème pour toutes les OPA et pas seulement pour celles qui travaillent avec la GIZ. Un programme a fait savoir que son assistance a permis aux OPA de sortir d'un état de forte dépendance pour devenir relativement autonomes.

Les résultats de l'étude révèlent que le nombre d'années d'expérience, le degré d'autonomie et le niveau de performance en matière de fourniture de services sont intimement liés aux facteurs contextuels et historiques spécifiques.

Figure 6 // Expérience des OPA

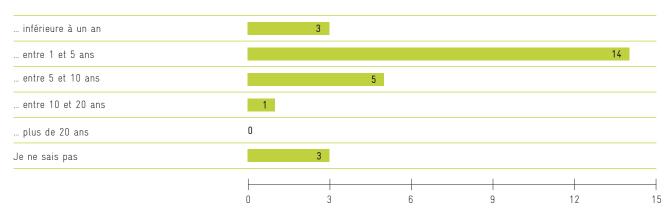
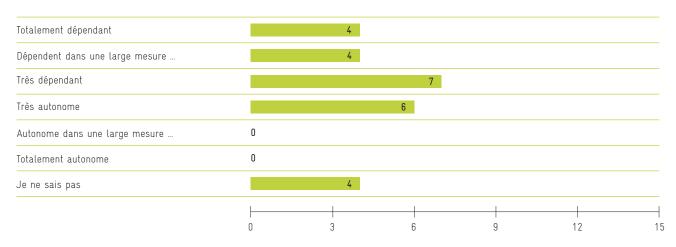


Figure 7 // Expérience des OPA



Finances et production de revenus

La mobilisation de fonds et la production de revenus, qui constituent un problème sérieux pour la plupart des OPA partenaires de la GIZ, tiennent à un manque d'autonomie de nombre d'OPA.

Les frais d'adhésion et les revenus issus des activités commerciales représentent les principales sources de financement des OPA (chacune de ces options a obtenu 21 réponses positives). Certes, cela pourrait montrer que les OPA génèrent des revenus grâce à des activités durables. Néanmoins, il faudrait relever que seuls quelques programmes ont signalé que les OPA s'autofinancent « essentiellement » à travers ces sources de revenus. De plus, un nombre élevé de programmes (16, au total) a affirmé que les OPA s'autofinancent « essentiellement » ou « en partie » grâce aux subventions externes. Le problème de financement « non durable » apparaît donc comme un phénomène fréquent (Fig. 8 et 9). 12 programmes ont relevé que les OPA

n'ont pas de source régulière de revenus et 6 programmes ont affirmé ne pas savoir si les OPA tirent leur financement des prêts ou des subventions externes (Fig. 8).

Il a été demandé aux programmes ayant choisi les options en partie ou essentiellement, dans une catégorie spécifique, d'apporter des précisions quant au type de financement concerné (Fig. 10 – 12). Il apparaît que, dans les OPA financées par les membres, le financement grâce aux frais d'adhésion est plus courant que l'achat de parts (Fig. 10). Chez les OPA dont les revenus sont issus des activités commerciales, la génération de revenus à travers la fourniture de produits et de services aux non membres (14 programmes) semble un peu plus fréquente que la génération de revenus à travers les produits et les services fournis aux membres (11 programmes) (Fig. 11). Il faut noter que 10 programmes ont affirmé que la GIZ est une source de subventions externes et de dons (Fig. 12).

Figure 8 // Sources de financement et de revenu

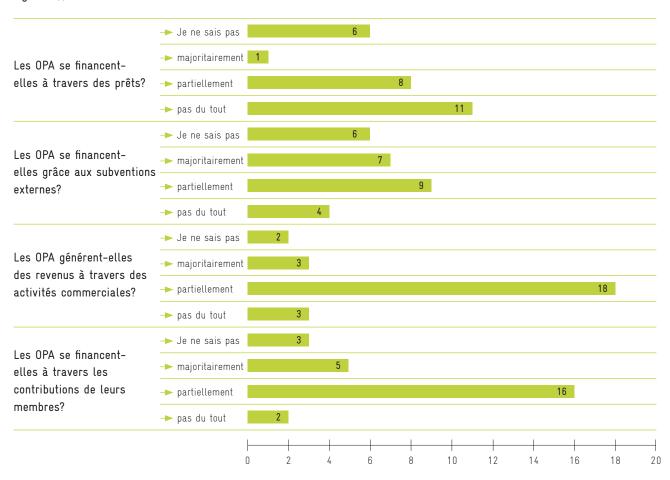


Figure 9 // Sources de financement et de revenus

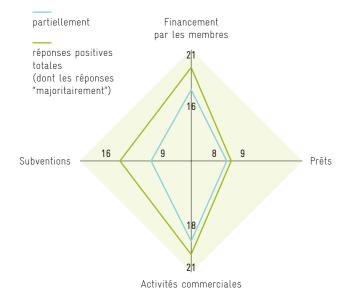


Figure 10 // Sources des financements des membres

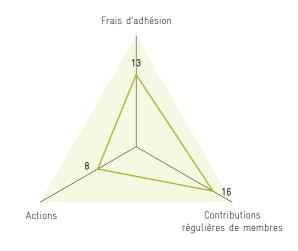
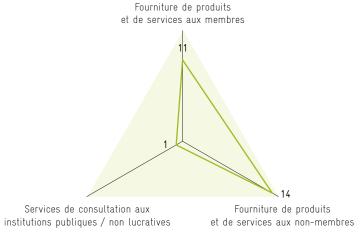
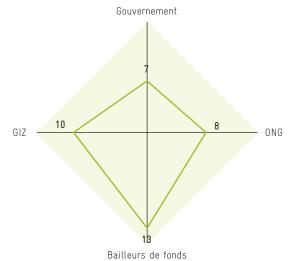


Figure 11 // Sources du revenu des activités commerciales

Figure 12 // Sources de subventions externes et de dons





Outre les options proposées dans le cadre de l'enquête, certaines OPA sont financées au moyen de fonds renouvelables et de cotisations irrégulières. Dans un cas précis, les membres versent des montants dans la caisse du groupe, au titre de leur contribution pour pouvoir bénéficier d'intrants subventionnés grâce à des fonds publics. S'agissant de la production de revenus à travers les activités commerciales, les programmes ont fourni des exemples d'activités génératrices de revenus (extraits de propos : « les OPA vendent directement les produits des agriculteurs »; « impôts sur l'utilisation des ressources naturelles », « les OPA perçoivent des commissions sur les contrats des membres », « vente de permis de chasse », « frais d'installation de dispositifs de protection »). Dans un autre cas, les entreprises qui achètent les produits des agriculteurs (transformateurs et exportateurs) contribuent aux investissements et financent les activités des OPA.

2 // 1.3. Besoins d'appui des OPA

Les OPA ont besoin d'appui en termes de :

- a) Développement organisationnel et d'orientation vers les affaires afin d'accéder à l'autonomie ; et
- b) Gestion des services (développement et fourniture des services d'affaires, services techniques, sociaux et politiques).

Les résultats qualitatifs des programmes sont regroupés dans les extraits de propos suivants :

Appuis nécessaires au développement organisationnel et à l'orientation commerciale en vue d'accéder à l'autonomie Professionnalisation (« dans l'ensemble, les OPA souhaitent passer du statut de simples groupes locaux et informels à celui d'entreprises viables et reconnues » (AISP)).

Appui au leadership, à l'adoption de stratégies et à la planification

- Planification stratégique (PASSIP) et planification des activités (PromAp)
- Formation au leadership (ASEAN-SAS Cambodge, Pro-FIAB) et en particulier au « leadership dans les coopératives » (ProCacao)

Promotion de l'enregistrement et de la formalisation

- → Formalisation des groupes en coopératives (SEDIN)
- Appui à la résolution des problèmes d'ordre réglementaire (ASEAN-SAS Cambodge)
- → Formalisation/reconnaissance officielle (ProDRA)

Appui à la gouvernance, à l'élaboration des règles et règlements

- → Élaboration de règlements intérieurs (SLM)
- → Appui à la bonne gouvernance (ProAgri)
- → Appui à la gestion des conflits internes (ProAgri)
- « Vie associative » (ProREDD)

Appui à l'administration générale et à la gestion

Compétences managériales (CARI), soutien à l'auto-organisation (AAESCC), organisation et gestion des groupes (Kenya, SLM), appui aux opérations internes (ProDRA)

- Gestion administrative et financière (ProGRN, PromAP, SSAB)
- Gestion des plateformes ayant plusieurs parties prenantes/ interprofessions (PASSIP)
- → Gestion des coopératives (ProFIAB)
- Gestion de l'information (ProAgri)

Renforcement de la gestion des OPA comme entreprises⁵

- Orientation vers l'approche entrepreneuriale (modèles d'affaires, plans d'affaires) (ProAgri)
- Opérations commerciales des OPA (SSAB)

Appui à la gestion financière (financement interne grâce aux frais d'adhésion, aux parts, aux frais de services et sources de revenus externes)

- → Développement des capacités d'élaboration d'une stratégie de financement (PromAP)
- Mobilisation des ressources internes (PASSIP, ProAgri, ProDRA)
- → Sources de financement (SSAB)
- → Formation au financement (ASEAN-SAS Cambodge)
- → Modules de formation aux activités génératrices de revenus (SLM))

Besoins d'appui en matière de gestion des services (développement et fourniture de services)

Amélioration de la gestion des services en général

- -> Amélioration de l'attractivité des OPA à travers le développement de services tels l'accès aux services financiers, l'accès subventionné aux intrants, la formation technique, la formation à la gestion, le réseautage, le lobbying, les techniques de négociation (ProDRA)
- → Fourniture de services commerciaux aux membres (SSAB)
- Développement de l'offre de services et de l'orientation vers les services (ProGRN)
- → Formations, appui-conseil (ProFIAB)
- Organisation de visites d'étude à l'intérieur du Zimbabwe et à l'étranger en vue de l'acquisition de connaissances développées par des OPA semblables qui se sont complètement muées en entreprises viables (AISP)
- → Organisation de visites d'échange (SLM)

⁵ Des besoins similaires ont été exprimés dans le cadre de programmes mis en oeuvre au Burkina Faso, au Soudan du Sud et en Tunisie (création de centres d'innovation), des pays qui n'ont pas participé à l'enquête.

Développement et fourniture de services techniques

- Techniques d'accroissement de la productivité, accès aux technologies et aux intrants (MIERA)
- Services conseils techniques et technologies (PromAp, CARI, ProDRA)
- → Techniques d'accroissement de la productivité et du rendement (Kenya, SEDIN)

Développement et fourniture de services d'affaires

- Opportunités de commercialisation (SEDIN, PromAp, MIERA)
- → Établissement de relations avec les acteurs de la chaîne de valeur (Kenya)
- → Facilitation de l'accès des membres aux intrants de qualité à coût raisonnable (PromAP)
- Accès à l'information (MIERA)
- Stratégie de commercialisation du riz de qualité supérieure (ANF4W)
- → Respect des exigences des clients (ProEcon)
- Accès aux équipements de transformation (ProPSFE)
- → Appui à la certification (Coco) (ProPSFE)

- Accès aux acheteurs ou aux marchés (ProEcon)
- Développement de partenariats en vue de l'organisation d'activités de préservation et de régénération des ressources naturelles (ProGRN)
- Accès aux services financiers/financement agricole (PromAP, MIERA, ProAgri)
- Mise en relation avec des institutions financières pour la fourniture d'intrants (SLM)

Renforcement des services politiques (lobbying, plaidoyer, représentation des intérêts)

- Élaboration d'une stratégie de lobbying destinée à influencer les conditions-cadres (PASSIP)
- → Méthodes de plaidoyer et de représentation réelle (CARI)
- Création de liens entre les OPA et les organisations de niveaux secondaire ou tertiaire, afin que les agriculteurs soient représentés dans les cadres d'élaboration de politiques (AISP)
- → Amélioration de la représentativité (ProDRA)
- « Position améliorée dans le secteur agricole » (MIERA)



2 // 2. Niveaux et domaines d'intervention des programmes

2 // 2.1. Niveaux d'intervention (micro/méso/macro)

La majorité des programmes (voir Fig. 13) interviennent au micro-niveau (appui direct aux OPA) ou au méso-niveau (renforcement des structures d'appui telles que les prestataires de services de vulgarisation, les prestataires de services de développement aux entreprises, les bureaux d'enregistrement ou les cabinets d'audit ; ou facilitation des relations d'affaires). 10 programmes interviennent au macro-niveau, avec des activités dans le domaine du conseil stratégique pour l'amélioration des conditions-cadres des OPA et/ou en collaboration avec d'autres acteurs majeurs et les pouvoirs publics au macro-niveau. Les répondants ont signifié leur intérêt de procéder à un échange d'expériences avec d'autres programmes à tous les niveaux : macro-niveau (14 programmes), méso-niveau (13 programmes), micro-niveau (11 programmes).

Les examples fournis dans l'enquête par rapport aux niveaux d'interventions :

Niveau Macro — Conditions cadres : p.ex. conseil politique pour améliorer les conditions cadres pour les OPAs, collaboration avec des organisations internationales, gouvernementales, et non-gouvernementales

Niveau Méso – Renforcement des agents facilitateurs : p.ex. soutien aux services d'appui-conseil, registraires, fournisseurs privés des service commerciaux, entreprises d'audit

Niveau Meso/ Micro: soutien directe aux OPA

Figure 13 // Niveaux d'Intervention. Notre programme...

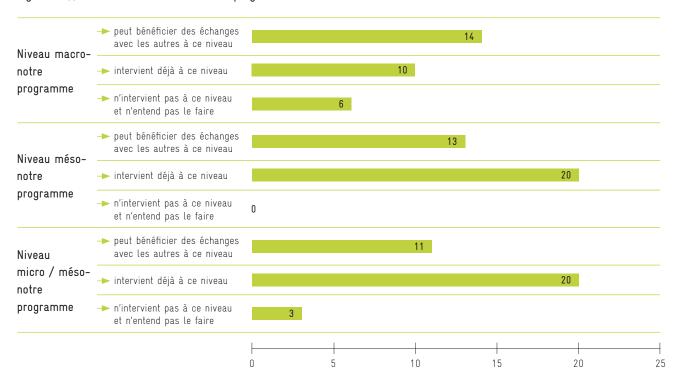


Figure 14 // Domaines d'Interventions

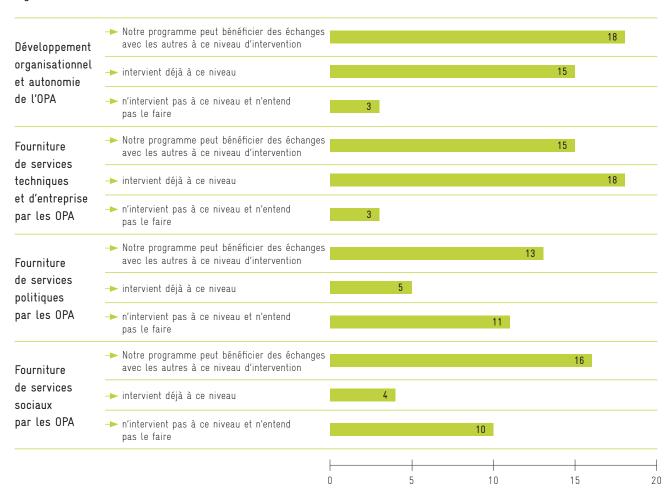


Figure 15 // Quels aspects du développement organisationnel des OPA sont ou seront pris en compte dans votre programme?

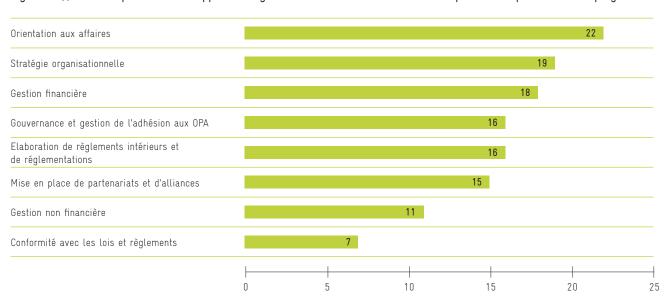


Figure 16 // Quels aspects de la prestation des services techniques des OPA seront pris en compte dans votre programme?

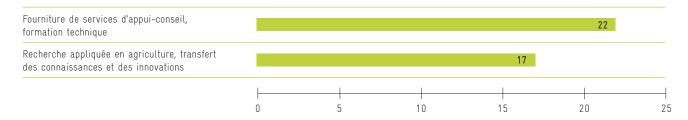


Figure 17 // Quels aspects de la prestation des services commerciaux et de conseil d'affaire des OPA sont ou seront pris en compte dans votre programme?

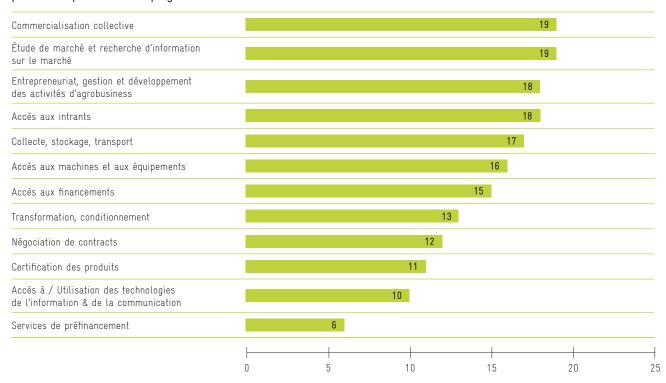


Figure 18 // Quels aspects de la prestation des services sociaux des OPA sont ou seront pris en compte dans votre programme?



Figure 19 // Quels aspects de la prestation des services politiques des OPA sont ou seront pris en compte dans votre programme?



2 // 2.2. Domaines d'intervention (développement organisationnel/ gestion des services d'affaires, techniques, sociaux et politiques)

À l'heure actuelle, les domaines d'intervention clés des programmes (Fig. 14) concernent en majorité la gestion des services d'affaires et des services techniques des OPA (18 programmes sont déjà des actifs dans ce sens) et le développement organisationnel (15 programmes sont déjà actifs dans ce sens). Les interventions relatives à la fourniture de services politiques (5 programmes) et de services sociaux (4 programmes actifs) sont moins nombreuses.

Le domaine qui suscite le plus grand intérêt d'échanges est celui du « développement organisationnel et de l'autonomie » (18 programmes l'ont mentionné), suivi de près par la « fourniture de services sociaux par les OPA », puis, de la fourniture de services d'affaires et politiques. Tandis que, dans certains programmes, l'on note un éventuel engouement majeur à partager des connaissances dans tous les domaines, dans un certain nombre d'autres programmes, les répondants n'ont pas manifesté un intérêt pour les services politiques (11 programmes) et sociaux (10 programmes). Les figures 15 à 19 présentent des sous-domaines spécifiques d'intervention dans lesquels les programmes travaillent ou envisagent de le faire.

2 // 3. Approches et outils des programmes

Les expériences en matière de promotion du développement des OPA sont diverses. Quelques programmes ont une longue expérience⁶ tandis que d'autres commencent à peine à oeuvrer dans ce domaine.

La section ci-dessous présente de façon systématique les approches et les outils d'intervention existants, de même que les intérêts manifestés par les programmes pour le développement accru d'approches et d'outils. Par ailleurs, dans cette section, nous suggérons des domaines dans lesquels des études approfondies pourraient être nécessaires ou recommandées et servir de référence pour des débats futurs.

Cette section⁷ est structurée ainsi qu'il suit : les approches les plus complètes et les plus stratégiques des programmes sont d'abord présentées (2.3.1), suivies des outils de diagnostic

nécessaires à l'évaluation des OPA et de leur environnement (2.3.2.). Viennent ensuite les outils directement utiles aux interventions de niveau micro, notamment les outils d'appui au développement organisationnel et au développement de l'orientation commerciale (2.3.3.), et à la gestion des services (2.3.4. à 2.3.6). Enfin, les approches et les outils d'intervention aux niveaux intermédiaire (méso) et supérieur (macro) sont présentés, notamment le développement des réseaux et des relations (2.3.7) et le renforcement des structures d'appui et des conditions-cadres (2.3.8.). Chaque section commence par une présentation des outils et des approches existants, suivie d'un exposé des besoins exprimés par les programmes.

La présente section évalue la disponibilité des approches et des outils, sans pour autant étudier chaque outil en profondeur. Il est utile de procéder à un examen par programme, afin de disposer d'informations précises et complètes pour des interprétations adéquates.

2 // 3.1. Interventions globales et stratégiques

La plupart des programmes ne disposent pas de **stratégies** claires ou **d'approches d'intervention globales** pour la promotion des OPA. Cependant, plusieurs programmes ont conçu ou travaillent à l'élaboration d'un ensemble d'outils et de méthodologies d'intervention – pour un certain nombre d'années dans certains cas. Ces approches d'intervention apportent incontestablement des enseignements précieux et des outils utiles aux programmes qui font leurs premiers pas dans le domaine.

Le ProAgri a élaboré une approche globale, dans la mesure où elle intègre une approche d'intervention explicite et l'élaboration et l'utilisation d'un ensemble de modules de formation standardisés, la création d'un pool de formateurs constitué de chefs formateurs et la fourniture de services-conseils axés sur les besoins et la demande, à différents niveaux organisationnels.

Le ProGRN a 10 ans d'expérience en matière de facilitation de l'auto-organisation dans le domaine de la gestion des ressources naturelles. Son expérience et ses acquis pourraient intéresser des programmes de domaines autres que la gestion des ressources naturelles, car les résultats obtenus sont positifs en termes d'autonomie financière et d'orientation vers les services au niveau des organisations primaires, d'intégration

_ 6 Une synthèse des études de cas tirées des programmes ProAgri, SSAB et AISP figure à l'annexe 2.

⁷ Les questions ouvertes prévues dans le questionnaire étaient :

a. Quelles sont les interventions réalisées ou en cours de réalisation dans le cadre de votre programme?

b. Quels outils ou méthodes avez-vous élaborés dans le cadre de votre projet?

c. Quels autres outils ou méthodes souhaiteriez-vous élaborer ou seraient utiles à votre projet?

d'approches de conseil et de formation dans les structures publiques de vulgarisation agricole, et même dans les législations et les stratégies nationales. Étant donné que le programme arrive à son terme, le FIDA a décidé de reproduire l'approche dans d'autres municipalités.

Le projet AISP (Zimbabwe) possède également une longue expérience en la matière. En effet, à travers une approche globale de formation et un objectif clair de promouvoir l'autonomie, le programme a pu réaliser des résultats stimulant l'autonomie des OPA existantes (inactives) et leur transformation en entités d'affaires viables. Une étude approfondie permettrait d'examiner la manière dont le projet évalue le niveau d'autonomie réalisé (p. ex., indicateurs d'autonomie), ce qui pourrait intéresser d'autres programmes.

En outre, un certain nombre de programmes travaillent actuellement à la mise au point d'approches et d'outils de plus grande envergure et/ ou évaluent leurs expériences :

- → Le programme SSAB (Africa NA) prépare un manuel destiné aux organisations de producteurs avec un accent sur la fourniture de services d'affaires aux membres, et la gestion stratégique/financière. De plus, le SSAB élabore actuellement un concept de formation destiné à fournir un appui structuré après les formations à l'École d'entrepreneuriat agricole (FBS).
- Le programme CARI (Africa NA) élabore actuellement, pour la FBS, des modules de suivi axés sur le développement des OPA.
- → Le projet SEDIN (Nigeria) procède actuellement à l'évaluation et à l'adaptation de la boîte à outils du projet AISP (Zimbabwe) au contexte nigérian.
- → Le ProDRA (Togo) réévalue son expérience à la lumière des besoins d'appui découlant des formations à la FBS. Le programme revisite également son approche de la facilitation de la professionnalisation et du renforcement de l'organisation des producteurs aux niveaux secondaire et tertiaire (organisations faîtières).
- Le programme MIERA (Malawi) contribue à la transformation du cadre institutionnel, y compris le cadre juridique et réglementaire des OPA portées vers les affaires, et favorise l'implication des OPA dans des relations commerciales mutuellement bénéfiques.

Les programmes PromAP (au Niger) et ProFIAB (en Côte d'Ivoire) doivent encore expliquer dans quelle mesure les approches et les outils qu'ils mentionnent constituent des approches de programmes intégrées.

a) Approches et outils

- Élaboration d'une approche d'intervention, combinaison d'une approche de formation globale standardisée/modulaire, avec un appui et des services-conseils axés sur la demande (ProAgri)
- En cours d'élaboration : Manuel des OPA (SSAB), modules de suivi des OPA développés par les écoles d'entrepreneuriat agricole (CARI)
- « Stratégie interne d'appui aux OPA » (PromAp)
- « Manuels de procédures » (ProFIAB)

b) Rapports

- → Rapport de 10 années d'expérience (ProGRN)
- Rapport général (à paraître) sur le lien entre les FBS et les organisations d'agriculteurs de niveau primaire évoluant vers les niveaux secondaire et tertiaire (ProDRA)
- Rapport sur le développement des capacités de 8 coopératives (ProFIAB)

c) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

- → Existence d'un cadre d'analyse (ProFIAB)
- « Il aurait été intéressant, à ce moment-là, de partager une expérience globale sur comment analyser, comprendre et organiser un secteur ». (ProGRN)
- → Intérêt manifesté pour l'envoi d'experts internationaux en la matière (MIERA)
- Programmes de formation relatifs aux outils de supervision/mentorat (CARI)
- → Guide d'accompagnement des OPA pour les rendre plus performantes⁸ (PromAP)
- « Développement d'une sorte de boîte à outils sur le processus de mise en place progressive d'une OPA, comportant un exemple de meilleure pratique, éventuellement basé sur des critères propres à un pays, afin de pouvoir établir une comparaison ». (ProPSFE)
- Présentation des outils disponibles afin d'aider la GIZ à prendre de meilleures décisions (ProDRA)
- Besoin de sensibilisation accrue sur l'agriculture comme affaire, dans le contexte de la gestion durable des terres (SLM)
- Échange avec d'autres programmes de la GIZ, notamment sur des questions telles le niveau d'autonomie financière des OPA, les services d'affaires, l'accès aux services financiers et les questions liées à la réglementation (ProDRA)

⁸ FR: Guide d'accompagnement des Organisations Paysannes de base pour les rendre plus performantes

2 // 3.2. Diagnostic des OPA

Plusieurs programmes ont procédé au diagnostic des organisations et/ou des contextes institutionnels des OPA, ou développé des outils dans ce domaine. Il serait utile d'évaluer ces outils et expériences, surtout leur potentiel de renforcement et de développement des OPA.

a) Approches et outils

- Outils de diagnostic des OPA (ProAgri)
- → Rapport d'analyse situationnelle (ProAgri)
- Analyse du cadre institutionnel de développement du secteur des coopératives (MIERA), confiée à DGRV
- Concept d'atelier participatif entre pairs sur le diagnostic de l'orientation vers les services et de la fourniture des services chez les OPA (surtout la commercialisation collective) (ProDRA)
- Application de ValueLinks comme méthodologie de diagnostic du niveau de développement de la chaîne de valeurs, y compris le développement des OPA (ProDRA)
- → Analyse institutionnelle (ProREDD), amorcée récemment

b) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

- « Critères d'efficacité » pour l'évaluation des «OPA du secteur irrigation» (PromAp)
- → Autodiagnostic (ProFIAB)
- Liste de référence des critères de diagnostic institutionnel pour le renforcement des organisations (DIRO)

2 // 3.3. Développement organisationnel et orientation vers les affaires

L'analyse suivante montre que, mis en commun, les approches et les outils de la GIZ couvrent déjà un grand nombre des « besoins d'appui des OPA » (tels que présentés au point 2.1.3.). En effet, certains programmes ont déjà élaboré et utilisé des outils et des approches encore recherchés par d'autres. Ainsi, en assurant la coordination d'autres efforts, la GIZ pourrait développer une approche conceptuelle globale et une boîte à outils complète.

D'une manière ou d'une autre, la plupart des programmes ont facilité le développement organisationnel des OPA. Quelques programmes ont élaboré des approches et des outils standard, tandis que plusieurs autres sont intervenus de manière moins standard, en fonction des situations et des cas, ou alors ont réalisé des interventions pilotes.

Les programmes se sont engagés dès les premières phases d'organisation là où le besoin de s'organiser s'est fait ressentir. C'est notamment le cas des programmes basés sur l'approche des écoles d'entrepreneuriat agricole. — la FBS a été le point de départ de leur travail avec les OPA. Il serait utile de pousser la réflexion et mener des études de cas sur le lien entre l'approche FBS et le développement des OPA - d'une part, pour l'émergence d'OPA orientés vers les affaires, et d'autre part, pour l'établissement d'organisations de niveau secondaire et tertiaire - comme ce fut le cas au Togo. En dehors de l'approche FBS, il n'a pas été fait mention des outils et des cadres d'analyse destinés à l'évaluation et à la mesure des coûts et des bénéfices de l'organisation, voire des analyses des modèles d'affaire.

Le ProAgri (Bénin) a élaboré un module de formation sur la formulation des objectifs et sur « les valeurs et les principes des organisations coopératives ». Les programmes n'ont pas mentionné s'ils ont aidé les OPA dans les processus d'élaboration d'une vision. L'élaboration de la vision et la formulation des objectifs pourraient constituer des thématiques importantes pour le développement de nouveaux produits, dans la mesure où elles peuvent stimuler l'esprit d'appropriation chez les membres et les dirigeants, ainsi que leur engagement à s'investir. Les valeurs et les principes pourraient renforcer le sentiment d'appartenance chez les membres, accroître les appuis externes et servir d'outil de marketing. Les outils existants, tels que le CEFE, pourraient servir de point de départ pour de tels exercices.

Les programmes ont facilité, de différentes manières, la formation, la reconnaissance officielle et juridique, la mise en place des structures dirigeantes, ainsi que le développement du leadership des OPA. Plusieurs manuels et outils de formation en la matière ont été élaborés, surtout pour les organisations de niveau primaire. Le programme AISP a produit un manuel consacré spécialement à la cohésion au sein des groupes. Trois programmes ont facilité la planification organisationnelle et la révision des plans d'organisation.

La recherche sur l'action collective révèle que l'adoption des règles régissant la gestion des contributions⁹ et appropriations¹⁰, ainsi que la prévention des cas de délits et de resquillage ainsi que les sanctions y afférentes, sont nécessaires au succès à long terme des organisations. Entre outre par rapport aux problématiques de « cohésion sociale » et de« gestion de conflits » mentionnés auparavant, il est souhaitable de pousser l'analyse pour savoir comment intégrer les questions de contributions et attributions dans les approches développées.

Plusieurs programmes se sont investis dans des activités de renforcement des capacités en matière de bonne gouvernance et de leadership - un sujet important, au regard de la prévalence des pratiques de mauvaise gestion. La GIZ doit s'intéresser davantage à la manière dont les programmes assurent la promotion de mécanismes efficaces de contrôle (internes et externes).

De nombreux programmes ont développé des outils de gestion professionnelle, générale et financière. La gestion financière mérite une attention particulière: bon nombre d'OPA tirent leur financement, au moins en partie, de subventions externes (Fig.9). 11 programmes de la GIZ apportent même des appuis financiers aux OPA. Cependant, les programmes n'ont pas précisé de quelle manière, dans quelles conditions et dans quelle proportion ces appuis financiers leur sont fournis. Étant donné que l'orientation vers les affaires et vers les services, la prise de décisions stratégiques, la gestion financière (acquisition et répartition), l'autonomie et la durabilité des organisations sont intimement liées, les subventions externes doivent faire l'objet d'une autre évaluation et du développement d'autres produits.

Une grande majorité de programmes oeuvre au développement de l'esprit des affaires dans les OPA. Cependant, il existe peu d'outils spécifiques. Alors que la plupart des programmes n'ont pas précisé les types de marchés ciblés par les OPA partenaires, ASEAN SAS Cambodge a mené des activités visant à promouvoir la conformité aux normes du commerce de produits biologiques, du commerce équitable et aux systèmes de certification. D'autres études permettraient d'évaluer la manière dont l'analyse des marchés, le concept de modèle d'affaires, ValueLinks ont été ou pourraient être utilisés pour assurer le conseil et l'encadrement des OPA sur le positionnement sur le marché et leur servir de base pour l'élaboration des stratégies.

- a) Aperçu des outils et des approches
- Justification de la définition et de la formulation des objectifs
 - Approche FBS/développement du sens des affaires et des compétences individuelles des agriculteurs comme point de départ / comme justification de l'organisation (SSAB; CARI; ProDra; SEDIN; ProPSFE)
 - Module de formation sur la formulation des objectifs (ProAgri)



- Processus de formation des groupes/enregistrement et formalisation/gouvernance/règles et règlements
 - Manuel de formation sur la structure et les caractéristiques des groupes, ainsi que sur la promotion de la cohésion au sein des OPA; Manuel de formation sur la bonne gouvernance (AISP)
 - Modules de formation sur la compréhension des groupes et des coopératives, la formation des groupes, la création d'une coopérative, la création de syndicats de coopératives, la définition des objectifs des organisations, les exigences d'ordre juridique, les réunions, le leadership, les statuts, le contrôle de la gestion (ProAgri)
 - Manuel/ formation à la vie associative (ProGRN, PromAP)
 - Directives relatives à la formation des groupes (ASEAN-SAS Myanmar)
 - Appui à la formation des groupes, règlements intérieurs, planification participative (SLM)
 - Appui à la définition des règlements et des règles, et à l'organisation des réunions (participatives)/statuts; organisation de l'Assemblée générale annuelle (PromAP; ASEAN SAS Cambodge)

→ Appui au leadership, à la stratégie et à la planification

- Formation des dirigeants des coopératives (ProCacao ; ProFiab)
- Guide d'élaboration d'un plan d'action, appui à l'élaboration d'un plan d'action et à l'évaluation des résultats (PromAP); Plan de développement stratégique et plan opérationnel des coopératives (ProFIAB)
- Module de formation sur la planification, le suivi et l'évaluation des actions (ProAgri)

Outils administratifs et de gestion et gestion financière

- 12 outils de gestion administrative, financière et comptable (ProAgri)
- Formations et apprentissage par les pairs dans le cadre de la gestion administrative et financière (ProGRN)
- Appui à la gestion administrative et financière ; ouverture de comptes bancaires au profit des OPA (PromAP)

Orientation vers les affaires

- Appui aux OPA pour le développement de plans d'affaires (CARI)
- Formation à la commercialisation des produits (ProAgri)
- Développement des capacités en vue d'accroître la compétitivité des parties prenantes (y compris les OPA), « production orientée vers le marché » (ProEcon)

b) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

 Outils d'orientation vers l'approche entrepreneuriale (modèle d'affaires, plan d'affaires); Outil d'appui à

- l'orientation entrepreneuriale des OPA (PromAP), outil sur l'entrepreneuriat (PASSIP), élaboration d'un plan d'affaires simple (SLM)
- Outils de gestion administrative et de montage de microprojets (ProGRM)
- → Mobilisation des ressources (PASSIP)
- → Leadership des OPA (PASSIP)
- Problèmes structurels au niveau élémentaire (micro-niveau), dynamique de groupe ; formation à la transformation ; approches participatives, etc. (SEDIN) ; outils de gestion de conflits internes (ProAgri)
- Création de groupes d'agriculteurs en vue de la commercialisation collective (riz) (ANF4W)
- Élaboration d'outils destinés aux membres, et non seulement aux dirigeants (ProFIAB)
- → Outils de gestion de l'information (ProAgri)
- → Femmes dans l'agro-industrie (ProDRA)

2 // 3.4. Appui à la gestion des services d'affaires

Un nombre important de programmes a mis l'accent sur le renforcement de la gestion d'offres de services spécifiques des OPA. L'expertise disponible inclue le développement des capacités dans les domaines de la gestion de la fourniture d'intrants, d'un magasin d'intrants, d'une mutuelle ou d'un entrepôt.

a) Aperçu des outils et des approches

- Outils et conseils relatifs à la gestion des magasins d'intrants; achat d'intrants; gestion des stocks des magasins d'intrants; gestion d'une mutuelle d'épargne et de crédit (PromAP)
- Modules de formation à la gestion des approvisionnements, la gestion des stocks, la gestion d'une unité de transformation (ProAgri)
- Plan d'affaires pour la gestion des entrepôts de stockage des OPA (SEDIN)
- Services-conseils en vue de l'introduction de la certification des produits biologiques et du commerce équitable; connexion aux marchés d'exportation (ASEAN SAS Cambodge)

b) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

- → Accès au crédit et aux marchés (PASSIP)
- Expériences sur la valeur ajoutée, la commercialisation des produits (ProGRN)
- Stratégies de commercialisation et modèles d'affaires pour de meilleurs prix pour le riz, possibilité de mise en relation avec les acheteurs publics (ANF4W)
- Fourniture de services dans tous les domaines (social, politique, technique); développement organisationnel, développement des affaires (AISP)

2 // 3.5. Appui à la gestion des services techniques

a) Approaches

11 programmes sont impliqués dans le renforcement des capacités techniques avec un accent sur le développement des services des OPA. La plupart de ces programmes ont conçu des matériels techniques et offert des formations ou se sont investis dans la formation de formateurs sur des questions techniques. Certains d'entre eux ont produit des matériels sur les bonnes pratiques agricoles.

Toutefois, aucun programme ne définit clairement le rôle des OPA dans le cadre des interventions de développement des capacités techniques. Les OPA pourraient jouer un rôle important dans l'institutionnalisation du développement des capacités techniques en fournissant des services-conseils techniques axés sur la demande – peut-être d'une manière économiquement durable et dans une perspective à long terme. La GIZ doit pousser la recherche, à l'effet de déterminer si des programmes ont déjà réalisé des expériences dans ce sens et, le cas échéant, le type d'expériences en question. Jusqu'ici, les programmes n'ont pas indiqué comment ils ont renforcé les capacités de gestion des OPA en matière de fourniture de services techniques. Une question à ce niveau est de savoir si les OPA ne sont pas parfois utilisées comme des « mécanismes d'exécution » pour dispenser des formations techniques, au lieu de bénéficier de l'appui nécessaire pour devenir des fournisseurs de services indépendants. Si tel était le cas, ces interventions risqueraient d'entraver l'émergence d'un secteur d'OPA autonome.

b) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

- Innovation dans le domaine de l'aquaculture et du conditionnement du poisson (PASSIP)
- Outil d'analyse économique des produits forestiers (ProREDD)
- Guide de plantation (ProFIAB)

$2 \ / / \ 3.6.$ Appui à la gestion des services sociaux et politiques

Même si nombre de programmes se sont montrés en général intéressés et certains ont même affirmé être déjà actifs dans les services à caractère social et/ou politique, aucun programme n'a communiqué de détails sur les interventions menées jusqu'ici. Il n'existerait pas d'approches ni d'expériences documentés dans ces domaines. De par leur structure et leur conception, les programmes sont peut-être plus portés vers des services techniques et d'affaires. De plus, les connaissances sur les services à caractère social et politique des OPA seraient peu diffusées. Dans la mesure où nombre de programmes ont manifesté un intérêt dans ce sens, il est recommandé de mener des

réflexions et des études sur ces services. Toutefois, la viabilité organisationnelle doit rester une préoccupation majeure quand on envisage la promotion des services pour lesquels les membres sont moins susceptibles ou capables de payer ou des services dont les avantages sont moins tangibles pour les membres.

- a) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)
- → Outil d'alphabétisation fonctionnelle (PromAP)

2 // 3.7. Appui au développement des réseaux et des relations (niveau méso ou intermédiaire)

L'appui aux réseaux et la facilitation des relations sont les principaux axes d'intervention des programmes au méso-niveau (niveau intermédiaire). La facilitation de ces réseaux et relations se fait surtout entre les OPA (approches d'apprentissage par les pairs), entre les OPA et les partenaires commerciaux (p. ex. l'agriculture contractuelle), mais également entre les OPA et les fournisseurs de services (publics/privés). Concernant le développement des produits, une question pertinente serait de savoir comment aider les OPA à s'engager efficacement dans des réseaux et des relations d'affaires. À cet effet, les expériences existantes doivent être davantage évaluées.

b) Approaches

- Faciliter les liens entre les coopératives et les entreprises intervenant tout au long de la chaîne de valeur/modèles d'affaires inclusifs/agriculture contractuelle (MIERA, CARI, ProEcon)
- Organiser des rencontres d'affaires avec des institutions financières (SEDIN), développer des liens avec des institutions financières (ProDRA)
- Établir des liens entre les jeunes coopératives de commercialisation des noix de cajou afin de faciliter l'apprentissage par les pairs; concept d'atelier d'apprentissage par les pairs (ProDRA)
- Établir des liens entre les partenaires et les programmes intervenant dans la gestion des ressources naturelles (ProGRN)
- Développer des relations avec les fournisseurs (publics) de services de vulgarisation/ les bureaux chargés des coopératives pour la légalisation/ l'enregistrement des coopératives (SLM)
- Établir des relations avec d'autres entités dans le pays (non spécifié) (SSAB)
- Améliorer les partenariats public-privé (non spécifié) (ASEAN SAS Myanmar)

c) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

 Expériences des Partenariats de développement intégrés avec le secteur privé (iDPP) dans d'autres pays, approches de la chaîne de valeurs, projets d'agriculture contractuelle (ProEcon)

- Agriculture contractuelle, modèles de financement du secteur agricole (ASEAN -SAS Cambodge)
- Outils de développement des partenariats (ProGRN)

2 // 3.8. Développement des structures d'appui et des conditions-cadres (niveaux méso et macro)

Cette section porte sur les interventions aux niveaux méso et macro telles que le renforcement des capacités des fournisseurs (publics) de services de vulgarisation et l'amélioration des conditions du cadre réglementaire et juridique (environnement propice) pour le développement des OPA.

Peu de programmes ont clairement mentionné le rôle joué par les structures d'appui ou les conditions d'ensemble de leurs programmes dans le développement des OPA. D'autres études devraient permettre de comprendre comment les formations et les outils ont été institutionnalisés, les structures d'appui et de conseil renforcées, et la manière dont d'autres conditions d'ensemble (comme les cadres réglementaires, l'audit public, essentielle, ou encore des services financiers abordables et accessibles) ont été prises en compte et gérées.

a) Approaches

- Approche explicite de niveau supérieur (macro) uniquement : évaluation des conditions réglementaires et institutionnelles du développement des coopératives (MIERA)
- Modules de formation pour les fournisseurs de services de vulgarisation (ProGRN)
- → Appui aux services-conseils locaux dans la gestion d'une OPA (PromAP)
- → Approche de formation des formateurs (AISP)
- → Formation des maîtres formateurs (ProAgri)

b) Intérêt pour des approches et des outils (nouveaux)

- Besoin de renforcer les capacités des fournisseurs de services de vulgarisation (système public de vulgarisation) (SLM)
- Programmes de formation relatifs à la supervision/outils d'encadrement (CARI)
- Guide d'accompagnement des OPA pour les rendre plus performantes (PromAP)

2 // 4. Résultats obtenus par les programmes

Des résultats variés ont été obtenus à différents niveaux¹¹. À propos des résultats, les programmes ont mentionné les éléments suivants :

- ➤ Le nombre d'agriculteurs et de personnes formées essentiellement sur des questions techniques et d'affaires
- ➤ Le développement d'outils et d'approches globales qu'on peut appliquer ailleurs
- Impact au niveau individuel (agriculteurs), par exemple « l'augmentation des revenus grâce à un meilleur accès au marché et la réduction des coûts [et...] la disponibilité des biopesticides et des aliments biologiques » (ASEAN SAS Cambodge).
- Impact sur le niveau des organisations, par exemple, grâce aux interventions des programmes, des OPA ont été créées à différents niveaux (OPA de niveau primaire, et secondaire tels que les syndicats; et OPA de niveau tertiaire, à l'instar des organisations faîtières nationales)
- Les coopératives nouvellement créées sont « fonctionnelles » avec des interventions qui ont suscité l'appropriation et la motivation des OPA à améliorer leurs performances, facilité le réseautage et les échanges entre OPA (par exemple le ProDRA).
- ➤ La fourniture de services par les OPA a été améliorée (p. ex. meilleur accès à des intrants améliorés)
- L'intégration et les liens avec le marché ont été améliorés, les OPA sont intégrées dans des modèles d'affaires inclusifs, le long de la chaîne de valeurs
- → Les OPA sont renforcées (p. ex., dans le cadre d'accords d'aide aux petits agriculteurs (CARI))
- Les OPA naguère dépendantes ont développé leur capacité à définir des objectifs et à élaborer une vision ; elles ont réalisé des progrès remarquables vers une plus grande autonomie et la perception de leurs organisations comme de véritables entreprises (p. ex. le programme AISP : La plupart des OPA ciblées par le programme AISP ont ainsi pu assimiler le concept « d'auto-dépendance »).

À titre illustratif, il importe ici de s'intéresser au ProGRN, qui cumule 10 années d'expérience. En effet, ce programme a développé un modèle d'intervention dans le domaine de la gestion décentralisée des ressources naturelles. Les impacts produits portent sur la restauration et la gestion des biens publics (écosystèmes agroforestiers), l'intégration de l'approche d'intervention dans les stratégies et les plans nationaux ; ainsi que l'adoption de formations harmonisées par les services de vulgarisation et pour la formation des agents de vulgarisation. Certes, le programme mentionne la commercialisation collective comme l'une des activités menées par les associations ; mais, il n'indique pas si l'amélioration des moyens de subsistance de manière directement visible (en plus de la gestion durable des ressources naturelles) constituait un objectif du programme et si cet objectif a été atteint.

¹¹ Une synthèse des études de cas tirées des programmes ProAgri, SSAB et AISP figure à l'annexe 2.

3 // CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES



3 // 1. Promotion des OPA - un domaine crucial et délicat¹²

Les programmes de la GIZ reconnaissent l'importance des OPA pour les populations rurales et leurs moyens de vie. Le développement des OPA est un vaste domaine important dans tous les contextes liés au développement rural. Les programmes de la GIZ mettent l'accent sur les OPA qui offrent des services techniques et des services d'affaires aux agriculteurs. Il est établi que des OPA fonctionnelles et performantes répondent aux besoins en services des populations rurales, soutiennent les agriculteurs dans leur quête de meilleures conditions de vie, et contribuent ainsi à la réduction de la pauvreté.

Dans cette perspective, l'orientation vers la demande et la production d'avantages palpables constituent des facteurs clés de réussite pour les membres et les OPA portées vers les affaires. L'orientation rigoureuse vers les besoins des membres et l'efficacité dans la fourniture de services sont des préalables à l'amélioration des conditions d'existence des membres, à leur adhésion et à leur fidélité aux OPA. Parallèlement, la vision, la mission et l'offre de services des OPA doivent être clairement définies, car il est impossible de prétendre satisfaire en même temps tous les besoins des populations rurales. Si les OPA sont gérées suivant une approche verticale, et avec des attentes énormes en termes de résultats rapides et faciles, alors elles seront très probablement vouées à l'échec.

Les programmes de la GIZ considèrent la promotion des OPA comme un domaine d'intervention complexe. L'historique particulier des OPA revêt une certaine importance, dans la mesure où il permet de mieux comprendre le fonctionnement et la performance des OPA et leurs besoins en termes d'appuis. Les ingérences et interventions externes constituent un obstacle majeur à l'émergence d'OPA performantes, dévouées aux intérêts de leurs membres et financièrement viables. Il faut donc assurer un leadership visionnaire et une gestion performante. Les risques liés à la mauvaise gestion doivent être évités au moyen de structures de contrôle efficaces, de pratiques managériales et comptables transparentes. L'appropriation au niveau local et par les membres doit être le principal levier du développement des OPA - et non les motivations et les pressions extérieures des agents de développement du secteur public, des bailleurs de fonds ou des ONG.

Il n'existe pas de panacée ni de recette miracle pour l'émergence des OPA. Les approches doivent donc varier en fonction des situations et être flexibles. Les facteurs liés au contexte tels que les niveaux d'alphabétisation, l'existence ou l'absence de réseaux sociaux ou de relations d'affaires, l'accès

aux ressources, l'existence ou l'absence des services d'appui, les expériences antérieures de développement d'OPA sur la base d'approches volontaires et verticales, ainsi que les conditions-cadres sont autant de facteurs déterminants de la réussite ou de l'échec de la promotion des OPA, dont il faut par conséquent tenir compte dans l'élaboration des stratégies d'intervention. Si des expériences de succès avec l'action collective existent - par exemple, à travers des groupes d'épargne et de crédit - la capacité de gestion existante peut être utilisée, et les expériences peuvent stimuler la confiance des individus ainsi que leur volonté de s'investir davantage dans ce genre d'entreprise. De plus, les programmes recommandent l'implication des fournisseurs de services publics en vue du renforcement de la durabilité des initiatives de promotion des OPA. Cependant, les services publics réussiront si et seulement si les approches et les capacités du personnel de promotion des OPA sont appropriées pour l'accompagnement du développement d'organisations de producteurs fortes, capables de servir et de défendre les intérêts de leurs membres. Concrètement, cela signifie que les fournisseurs de services du secteur public doivent faire preuve d'impartialité, et toutes intentions tordues d'influencer le lobbying et les capacités de plaidoyer des OPA doivent être évitées. Outre les préoccupations liées aux aspects techniques et aux affaires, des « éléments structurels » tels que les facteurs socioculturels, la confiance, les réseaux sociaux et les attitudes professionnelles sont aussi des facteurs clés de succès dont il faut tenir compte si l'on veut voir émerger des OPA durables.

Les interventions de la GIZ nécessitent une bonne planification (stratégie d'intervention) et une bonne préparation (méthodologies et instruments) effectuées par des experts expérimentés et bien informés (par exemple, des maîtres-formateurs et des encadreurs) ; il faut surtout y consacrer suffisamment de temps et de ressources. Les programmes de la GIZ sont de courte durée ; cette situation n'est pas de nature à favoriser le développement et la mise en oeuvre adéquate des stratégies de promotion des OPA.

3 // 2. Atouts de la GIZ en matière de promotion des OPA

En fonction des cibles, les programmes de la GIZ utilisent différents points d'entrée et approches pour le renforcement des OPA. Certains programmes ont développé et appliquent des approches standardisées. D'autres mènent des interventions au cas par cas, en fonction de la demande. Quelques programmes possèdent des années d'expérience et ont développé des approches globales d'intervention à plusieurs niveaux avec

un matériel standard complet. D'autres ont mis au point des outils uniques leur permettant de travailler avec les OPA, tout en mettant l'accent sur d'autres sujets. Plusieurs programmes sont sur le point de s'engager dans la promotion des OPA.

La diversité des approches illustre la capacité de réaction de la GIZ et sa flexibilité dans le développement d'approches adaptées au contexte local. Ainsi, la GIZ s'appuie sur diverses perspectives et expériences en matière d'OPA, qui correspondent bien à la complexité du développement de ces organisations. L'expérience la plus connue des programmes concerne l'appui direct au renforcement des capacités des OPA de niveau primaire, à travers des interventions au micro-niveau (élémentaire).

La plupart des programmes possèdent une certaine expérience dans la promotion du développement organisationnel et la fourniture de services techniques et d'affaires. Dans ces domaines, certains programmes ont conçu des boîtes à outils complètes et standard, mais surtout des approches de formation. Les approches appliquées et les outils mis au point incluent le diagnostic des OPA, des modules de formation et des outils adaptés aux premières phases du développement organisationnel, tels que la formation des groupes, la reconnaissance officielle et juridique ou encore la planification stratégique. L'approche des écoles d'entrepreneuriat agricole (FBS) s'est révélée être un outil hautement efficace pour faciliter la compréhension des avantages de l'action collective, encourageant ainsi les agriculteurs à se regrouper en association. La compréhension du rapport coûts - bénéfices de l'adhésion à une OPA est un facteur qui renforce la cohésion et encourage les contributions (par exemple, le paiement des frais d'adhésion et des frais de service, la facilitation de l'apprentissage par les pairs ou d'autres contributions volontaires); elle est donc la clé du succès de l'adhésion aux OPA. À cet égard, les programmes et les services de vulgarisation peuvent et doivent capitaliser sur les connaissances acquises et les changements d'attitudes intervenus grâce aux formations des FBS pour promouvoir le développement des OPA.

D'autres programmes ont conçu des outils de renforcement des capacités en matière de gestion générale et de gestion de services spécifiques des OPA tels que l'achat collectif d'intrants, la commercialisation collective, la gestion des entrepôts ou encore la gestion des mutuelles d'épargne et de crédit.

Au-delà des interventions au micro-niveau, certains programmes sont engagés dans le renforcement des structures d'appui au développement des OPA, notamment à travers la promotion des modèles d'affaires inclusifs impliquant les OPA, le renforcement des capacités spécifiques des fournisseurs de services de vulgarisation et la formation des maîtresformateurs. Deux programmes interviennent au macro-niveau et ciblent les politiques et d'autres conditions d'ensemble.

Le développement des capacités des OPA en vue d'un engagement effectif dans des réseaux d'affaires et de la promotion des relations d'affaires demeure un domaine pour lequel des approches et des outils doivent encore être élaborés.

Même si l'on note qu'une attention particulière est accordée aux OPA de niveau primaire formellement établies, certains programmes travaillent également avec des organisations agricoles informelles ou avec des organisations de producteurs de niveau secondaire et tertiaire formellement établies, ou encore avec d'autres types d'organisations (par exemple les associations de transformateurs ou de commerçants, les comités de gestion des ressources naturelles ou encore les groupes d'épargne et les coopératives financières).

Les programmes ont obtenu divers résultats à différents niveaux, notamment en termes de développement des capacités organisationnelles, de renforcement du fonctionnement et de l'autonomie des OPA, d'amélioration de la fourniture des services par les OPA, de facilitation de la préservation des ressources naturelles en tant que biens publics, et éventuellement en termes d'amélioration des moyens de subsistance individuels.

3 // 3. Recommandations en vue de l'élaboration, par la GIZ, de concepts et de produits

La plupart des programmes expriment le besoin et un grand intérêt pour la poursuite des échanges et l'élaboration de nouveaux produits, pour accroître l'efficacité et l'efficience des interventions de promotion du développement des OPA.

À cet effet, il est recommandé que la GIZ tienne compte des domaines suivants dans le cadre de l'élaboration des concepts et des produits.

3 // 3.1. Concepts et produits nécessaires à la compréhension des OPA et du rôle des facilitateurs

Produit 1 Cadre d'analyse et directives

Il est évident que les agriculteurs, les personnels des secteurs public et privé, tout comme les personnels des programmes, doivent comprendre les différents types d'organisations de producteurs, de même que leurs principes et conditions de fonctionnement. Les caractéristiques spécifiques des OPA sont toujours fonction de situations précises (p. ex., selon le contexte du pays, les compétences managériales du secteur privé et les conditions d'ensemble du secteur public, ou l'histoire des différents modèles coopératifs et les attitudes adoptées envers ces modèles). Néanmoins, il est nécessaire de développer une compréhension commune de la typologie générale des OPA et des concepts appropriés, afin d'analyser leurs performances et de promouvoir leur développement.

Par exemple, il n'existe pas de consensus sur la question de savoir si les OPA font partie de la société civile, si elles sont des organisations professionnelles du secteur privé ou si elles produisent essentiellement des dividendes à leurs actionnaires.

Dans certains pays, les coopératives sont considérées comme des entités à but lucratif dont le principal objectif est de rapporter des dividendes financiers aux membres détenteurs d'actions dans la coopérative. Pour d'autres, les OPA - et même les coopératives, appartiennent, du point de vue conceptuel, à la société civile, surtout lorsqu'elles gèrent des projets de développement et bénéficient de financements extérieurs. Les définitions reconnues sur le plan international mettent, toutefois, l'accent sur l'action collective et sur les avantages que les utilisateurs en tirent, notamment l'accès aux marchés, aux intrants, aux machines ou au crédit, comme étant la principale raison d'être des coopératives¹³. Cette conception crée ainsi un cadre qui fait des coopératives un secteur à part entière. Certes, il existe de nombreuses formes d'organisations, simples et « mixtes ». Toutefois, pour être viables et durables, les OPA doivent offrir des avantages à leurs membres afin d'encourager l'adhésion, le sentiment d'appartenance et l'investissement des membres (sur les plans financier et non financier). La GIZ devrait prendre clairement position dans ce type de débats et oeuvrer à une meilleure compréhension et une meilleure catégorisation des différents types d'OPA.

En facilitant la compréhension des principes qui entourent le développement des OPA et de leurs conditions de fonctionnement, la GIZ peut jouer un rôle de premier plan et amener les agriculteurs à prendre des décisions éclairées, notamment sur la question de savoir s'il faut adhérer à une organisation professionnelle agricole. Elle peut ensuite aider les structures d'appui et les décideurs à s'engager à soutenir les initiatives de développement des OPA en général ou des OPA spécifiques en particulier.

Il est communément reconnu dans les programmes de la GIZ que l'orientation vers les membres et la fourniture des services constituent un élément déterminant de la performance et de la durabilité des OPA. Tout en créant des bénéfices palpables et l'obligation de rendre compte aux membres, la qualité et la fourniture des services constituent la condition fondamentale pour encourager les membres à payer leurs frais d'adhésion et leurs droits, et contribuer ainsi au bon fonctionnement et à la viabilité de l'organisation. Comme le montre l'analyse faite dans la présente étude, les tâches techniques et commerciales des OPA, de même que leurs missions politiques et sociales, peuvent être considérées comme des services.

Outre le besoin de développer une compréhension commune des OPA, il est nécessaire de définir les rôles et les responsabilités des facilitateurs, puisque le personnel de la GIZ et celui de la structure partenaire ne perçoivent pas toujours leur rôle dans le contexte du développement des OPA. Cette situation fait courir le risque d'une implication excessive ou d'une inefficacité des structures d'appui.

Au demeurant, il est recommandé d'élaborer un guide qui fournit un cadre d'analyse et des conseils sur les moyens de promouvoir le développement des OPA, et qui donne une compréhension et une classification communes de ces organisations. De plus, les rôles et les responsabilités des structures d'appui et des facilitateurs doivent être définis, de même que les conditions qui entourent l'adoption d'un cadre juridique et réglementaire approprié.

Puisqu'il est assez fréquent que les programmes de la GIZ accordent un **appui financier aux OPA**¹⁴, le guide pratique devrait également fournir des conseils sur la façon de déterminer des contributions financières qui n'entravent pas la viabilité économique, l'autonomie et l'appropriation des OPA.

Le guide pratique doit, par ailleurs, fournir des orientations pour l'identification des besoins prioritaires d'appui des OPA. Parfois, au départ, les programmes travaillent avec les OPA uniquement aux fins de renforcement de capacités techniques. Plus tard, ils s'aperçoivent que ce sont les problèmes de développement organisationnel qui entraînent les mauvais résultats et sapent la crédibilité. Par conséquent, un document d'orientation devrait également fournir un minimum d'outils pour au moins discuter des problèmes organisationnels de base avec les OPA partenaires. Dans ce sens, un outil commun de diagnostic pourrait également être utile.

Produit 2 - Études de cas sur des exemples de bonnes pratiques

Les leçons apprises et les bonnes pratiques développées par certains programmes de la GIZ doivent être évalués, résumés et présentés sous forme d'études de cas dans le document d'orientation, afin de servir d'exemples aux autres programmes. D'après la présente étude, les programmes suivants méritent d'être retenus pour ce genre d'exercices :

- → AISP et ProAgri pour leurs approches générales et les outils élaborés pour le développement des OPA
- CARI, SSAB et ProDRA pour leurs réalisations et les liens établis entre l'Ecole d'entrepreneuriat et les OPA
- ProGRN pour son expérience en matière d'institutionnalisation d'approches éprouvées de développement organisationnel dans les services publics de vulgarisation et dans les politiques.

Produit 3 Outils de diagnostic

Compte tenu des outils et des expériences existants (p.ex., ProAgri), il est nécessaire de développer des outils de diagnostic utiles à l'étude des OPA et à l'évaluation de l'environnement dans lequel elles évoluent. Ces outils de diagnostic sont d'abord utiles pour les membres et les responsables des OPA; ensuite, ils renforcent la compréhension entre les personnels de la GIZ et des partenaires, facilitent les débats, et offrent un cadre propice pour conseiller et encadrer les OPA, les structures d'appui et les décideurs. L'outil de diagnostic aide à définir les catégories d'OPA existant dans un contexte donné, à évaluer le niveau d'orientation vers les services et les compétences de gestion existantes, l'autonomie et la viabilité de l'organisation; par ailleurs, il fournit des indications sur la meilleure façon de promouvoir les OPA.

L'outil d'évaluation des avantages économiques qu'il y a à s'organiser (évaluation des coûts et des bénéfices) et l'analyse du modèle d'affaires de l'OPA doivent être des éléments clés de la boîte à outils en tant que moyen d'aider les agriculteurs et leurs organisations à prendre des décisions éclairées¹⁵.

Comme première démarche à cet effet, les outils existants, par exemple, ceux issus de ProAgri, de ProDRA (ateliers de diagnostic participatif) et de MIERA (évaluation des conditions d'ensemble confiée à DGRV) doivent être évalués et, au besoin, adaptés afin de guider d'autres programmes.

3 // 3.2. Concepts et produits d'appui aux phases initiales du développement organisationnel

<u>Produit 4 Phase de lancement - Réviser, consolider et com-</u>pléter les outils de développement organisationnel

La plupart des formations et des outils conçus par les programmes concernent la phase de lancement et les étapes initiales du développement organisationnel des OPA. Cette situation est due au fait que les OPA partenaires de la GIZ sont jeunes. ¹⁶

Les différents outils existants mentionnés (voir 2.3.3. Développement organisationnel) doivent faire l'objet d'une évaluation pour la sélection de ceux qui constitueront la boîte à outils. Les outils importants disponibles incluent les modules portant sur les thèmes suivants : formation des groupes, formulation des objectifs, règlement intérieur et reconnaissance légale, structures de gestion, leadership et mécanismes de contrôle, gestion financière et non financière, planification

organisationnelle, et élaboration de stratégie.

Les stratégies de financement et l'analyse de différents modèles de financement, notamment la mobilisation de capitaux internes et la fourniture de services générateurs de revenus ont été considérées comme une question particulièrement importante et difficile pour les programmes. Une majorité des OPA partenaires de programmes mobilise déjà, au moins partiellement, des revenus à travers les frais d'adhésion, la fourniture de services et des activités commerciales. Toutefois, les OPA ne saisissent pas encore systématiquement les opportunités de production de revenus. Il est par conséquent recommandé de développer un produit sur les stratégies de financement des OPA.

¹⁵ Des approches existantes ont été relevées par des collègues venus de Côte d'Ivoire, représentant respectivement le projet Scopelnsight et l'organisation dénommée Incofin.

¹⁶ En effet, seul l'un de ces programmes travaille avec des OPA vieilles de plus de 10 ans.

Par ailleurs, la GIZ devrait penser à développer des outils et du matériel de conseil sur les questions préliminaires suivantes, qui sont déterminantes pour le succès organisationnel :

- La définition d'une vision pour susciter l'engagement des membres dans la phase initiale de lancement de l'organisation;
- La mise en place de mécanismes de contrôle internes et externes efficaces pour prévenir et gérer les risques de mauvaise gestion; L'élaboration de règles et de sanctions efficaces par rapport aux systèmes des contributions et des appropriations¹⁷ (pour prévenir et gérer, par exemple, le risque de voir certains membres bénéficier des services offerts sans s'acquitter de leurs contributions)

3 // 3.3. Concepts et produits pour l'orientation vers les affaires et vers les services

Le développement du sens des affaires et l'orientation vers les services, ainsi que la gestion des affaires et des services techniques des OPA, constituent un axe d'intervention prioritaire pour la plupart des programmes. Les programmes travaillent également à la facilitation du développement des réseaux et des liens entre les OPA ou entre les OPA et les fournisseurs de services publics et privés, entre les OPA et les partenaires commerciaux.

Produit 5 Développer des modèles d'affaires pour faire des OPA des fournisseurs de services

Jusqu'ici, les outils élaborés par les programmes sont orientés vers la gestion de services spécifiques et non vers des conseils sur le développement de modèles d'affaires nécessaires pour faire des OPA des fournisseurs de services. Les programmes n'ont pas mentionné l'existence d'outils d'encadrement des OPA relatifs au développement des capacités entrepreneuriales et au positionnement sur le marché. Un outil de conseil de la GIZ dans ce domaine pourrait, par exemple, aider les OPA à analyser les besoins de leurs membres et étudier les marchés externes ; puis à élaborer des stratégies d'affaires et des offres de services adéquates. De plus, cet outil doit servir de guide d'évaluation des compétences entrepreneuriales et des capacités de service internes. Les outils développés pourraient également être utilisés pour la formation des dirigeants et des gestionnaires¹⁸ des OPA, de leurs membres et même des facilitateurs externes tels que les agents de vulgarisation, le personnel de la GIZ et bien d'autres.

Les outils existants tels que Value Links, l'école d'entrepreneuriat agricole, le CEFE ou l'agriculture sous contrat pourraient faciliter le développement des produits dans ce domaine. Les formations BUS dispensées par Andreas Hermes Akademie (AHA) comportent également des méthodes et des outils dans ce domaine. De plus, les approches élaborées dans le cadre des programmes ProEcon, ProAgri et CARI doivent être évaluées et leurs contenus pertinents adaptés et intégrés dans les nouveaux produits.

$3 \ // \ 3.4.$ Concepts et produits relatifs à la gestion des services d'affaires et des services techniques

Produit 6 Consolider les outils et élaborer des études de cas sur la gestion des services d'affaires et des services techniques

Les programmes ont développé des approches visant à aider les OPA à prendre en charge leurs services, par exemple la gestion des magasins d'intrants, la tenue des comptes de gestion, l'achat d'intrants, la gestion d'une mutuelle d'épargne et de crédit, la planification des affaires pour la gestion des entrepôts ou les services d'homologation du commerce équitable et des produits organiques. Pour développer une boîte à outils, la GIZ devrait revoir les expériences et présenter des études de cas sur la manière dont les OPA ont introduit et géré de tels services avec l'appui des programmes de la GIZ. En outre, la GIZ devrait développer des outils de gestion pour des services spécifiques (par exemple, apprentissage par les pairs, informations sur les marchés et sur les nouvelles technologies, accès aux intrants de qualité, aux organismes de certification ou aux fournisseurs de services financiers, commercialisation collective des produits des membres et achat collectif d'intrants). En outre, il est recommandé d'élaborer des études de cas sur la promotion avec succès des ensembles de services impliquant plusieurs partenaires19.

Jusqu'ici, les formations techniques et les initiatives de renforcement des capacités conduites par les OPA au profit des agriculteurs ne sont pas systématiquement considérées comme service pouvant être fourni de manière autonome. La GIZ doit évaluer la possibilité et la manière de pérenniser ces partenariats techniques qui existent avec les OPA grâce à un encadrement de ces OPA sur la fourniture de conseils et de formations au titre de services.

¹⁷ Quel doit être le montant des contributions/actions et des frais? Qu'advient-il si une partie manque à ses obligations? Quelles sanctions sont prévues contre les membres qui ne versent pas de contribution?

¹⁸ Même si les gestionnaires qualifiés employés peuvent contribuer de manière significative à la viabilité économique de l'organisation, la reddition des comptes auprès des membres pose parfois d'énormes problèmes. Par ailleurs, des "gestionnaires qualifiés" se sont rendus coupables d'instrumentalisation à des fins politiques.

¹⁹ Cette opération peut être effectuée, par exemple, dans le cadre des plans d'agriculture contractuelle ou de partenariats public-privé avec les OPA, les partenaires techniques et les institutions de microfinance.

$3\ //\ 3.5.$ Nouveaux horizons – concepts et produits de la phase de consolidation (développement organisationnel et encadrement au cas par cas)

Actuellement, la GIZ collabore avec des OPA plutôt jeunes. Les organisations établies sont généralement confrontées à de nouveaux défis, elles doivent s'adapter aux conditions externes en mutation, gérer les conflits internes et même se réinventer. Jusqu'ici, les programmes n'ont pas mentionné d'outils d'encadrement ou de coaching qui cibleraient des OPA déjà établies et les stimuleraient davantage dans leur développement organisationnel et la fourniture de services. Les programmes ont exprimé des besoins dans ce sens, notamment en matière de gestion des conflits internes. La GIZ doit dès lors envisager d'élaborer des approches et des outils dans ce domaine.

3 // 3.6. Nouveaux horizons - concepts et produits pour les services sociaux et politiques

Outre leur principal intérêt pour les services techniques et d'affaires, les programmes **souhaitent** en savoir davantage sur la fourniture, par les OPA, des services **politiques** (lobbying et plaidoyer) et **sociaux** (par exemple les régimes d'assurance et de garantie²⁰ ou les services éducatifs en marge des offres de services techniques liés à l'agriculture). Jusqu'ici, les programmes ont une expérience limitée dans la fourniture des services politiques et ne possèdent aucune expérience dans la fourniture de services sociaux.

Au vu du grand intérêt de certains programmes pour ce domaine, le développement des services sociaux pourrait être un aspect intéressant pour le développement de concepts novateurs. Les régimes de garantie et d'assurance associant les OPA pourraient offrir des perspectives intéressantes pour des programmes axés par exemple sur l'adaptation aux changements climatiques. Par ailleurs, des problèmes basiques, mais fondamentaux, tels les faibles niveaux d'alphabétisation, constituent encore un frein majeur au développement rural et à l'amélioration des moyens de subsistance. Dans certains contextes, les OPA pourraient offrir des services éducatifs tels que les cours d'alphabétisation – éventuellement de manière autonome.

En élaborant les concepts dans ce domaine, la GIZ devrait, cependant, éviter d'avoir des attentes énormes vis-à-vis des OPA et de leur confier trop de tâches, et surtout de compromettre la pérennité de ces organisations au nom d'éventuels avantages sociaux. $3\ //\ 3.7.$ Concepts et produits d'intervention aux niveaux méso (intermédiaire) et macro (supérieur) : étendre la portée, l'impact et la durabilité

Produit 7 Évaluer et mettre à disposition les expériences existantes relatives aux interventions de niveaux méso et

Le renforcement des structures d'appui au méso-niveau et la promotion de politiques favorables sont essentielles si l'on veut créer de l'impact et garantir la durabilité des réalisations. Les structures d'appui et les cadres favorables renvoient à des éléments importants tels que les infrastructures économiques de base fonctionnelles (principalement les réseaux routiers, les marchés, les moyens de communication), les infrastructures sociales (notamment les services éducatifs et de santé) et les services d'utilité publique (eau, assainissement et électricité), les mécanismes d'audit, l'accès aux services-conseils privés et publics et aux offres de formation, ainsi qu'aux structures d'enregistrement, qui jouent un rôle de réglementation constructif.

L'expérience de la GIZ dans ces domaines doit être évaluée et mise à la disposition d'autres programmes. L'expérience de ProAgri avec des outils de renforcement des capacités des OPA de niveaux secondaire et tertiaires dans la fourniture de services à des OPA de niveau inférieur devrait également être mise à disposition. De même, il faudrait partager les expériences des programmes sur l'agriculture contractuelle, les modèles d'affaires inclusifs et les formats d'apprentissage par les pairs entre les OPA. L'évaluation en cours par MIERA des conditions-cadres du développement des coopératives au Malawi (effectuée par les consultants de DGRV) constitue un autre point de départ. De plus, les programmes AISP, ProGRN et PromAP pourraient disposer d'approches intéressantes dans ce domaine.

3 // 3.8. Concepts et produits pour la définition d'objectifs et d'indicateurs de programmes appropriés et la gestion des résultats

Dernier élément et non des moindres, les interventions des programmes sont, pour la plupart, déterminées par la manière dont les objectifs et indicateurs sont formulés. La configuration des programmes peut faciliter ou entraver la promotion effective des OPA²¹.

L'étude n'a pas spécialement cherché à savoir de quelle façon les objectifs et les indicateurs liés à la promotion des OPA avaient été formulés et définis, ni à savoir dans quelle mesure ils ont été

²⁰ En fonction de leurs caractéristiques spécifiques, ces services peuvent également être appelés « services financiers »
21 Des objectifs quantitatifs, par exemple, le nombre de nouvelles configures à faire enregistrer, peuvent par exemple conduire à la

coopératives à faire enregistrer, peuvent par exemple conduire à la mise en place d'organisations artificielles.

utiles. Toutefois, l'étude a montré que les résultats étaient envisagés et/ou réalisés à tous les niveaux (« moyens de subsistance au niveau individuel », « capacité organisationnelle » et même « révision des politiques »).

Pour mieux répondre aux réalités du terrain et créer les conditions favorables à un développement organisationnel à partir de la base, les programmes de la GIZ qui possèdent une certaine expérience dans la promotion des OPA doivent discuter du meilleur moyen de formuler des objectifs et des indicateurs pour différents niveaux d'intervention et de la façon dont les programmes peuvent être conçus. Une telle démarche doit s'appuyer sur des exemples d'opérationnalisation des concepts clés (tels que « l'autonomie organisationnelle » / « la capacité organisationnelle » et « la qualité du service »). Le processus pourrait être associé à l'élaboration des outils de diagnostic mentionnés plus haut. Les résultats issus de ce processus devraient par la suite être intégrés dans un cadre analytique.

3 // 4. Perspectives

La GIZ dispose du potentiel pour développer une boîte à outils d'intervention efficace - ou même de pointe – pour impulser l'émergence d'OPA soutenues par les membres, orientée vers les affaires et gérées avec professionnalisme. L'étude a révélé que les programmes de la GIZ ont déjà considérablement investi dans le développement des approches et des outils – avec parfois peut-être des coûts relativement élevés, dans la mesure où les échanges entre les programmes ont été jusqu'ici limités. À travers les réponses qu'ils ont fournies dans le cadre de cette étude, les programmes ont présenté leur expérience, des méthodologies d'intervention complètes, des résultats importants et des initiatives prometteuses en cours, dans la perspective du développement des produits.

L'importance des OPA a été démontrée dans presque tous les programmes de développement agricole et rural. Avec une présence dans un grand nombre de pays et encore plus de moyens dans le cadre de l'initiative spéciale SEWOH, la GIZ a la possibilité et la liberté d'expérimenter, d'innover, de développer et d'offrir des services-conseils pertinents, de haute qualité, axés sur la pratique et une assistance technique aux partenaires pour le développement des OPA. À travers une collaboration et des partenariats accrus avec des OPA allemandes et européennes, et même avec d'autres organisations professionnelles,

les interventions pourraient gagner en termes d'expériences pratiques et de crédibilité. Combiné aux nouvelles technologies et aux services innovants (par exemple les TIC ou les énergies renouvelables), l'appui aux interventions et la visibilité des réalisations pourraient être renforcés au sein et au-delà de la GIZ.

Au niveau du SNRD, une première série de mesures a été prise dans le sens du renforcement des échanges et de la recherche des synergies pour le développement des produits. Les programmes bilatéraux et les projets d'envergure mondiale financés par le BMZ investissent actuellement dans le développement de produits et de concepts utiles à la promotion des OPA, et le Projet sectoriel Commerce agricole et chaînes de valeur - en partenariat avec Andreas Hermes Akademie et Deutsche Bauernverband - prend des mesures concrètes pour faire avancer le sujet. En mars 2016, le Groupe de travail sur l'agro-alimentaire et la sécurité alimentaire (ABFS) du SNRD planchera sur la question au cours de sa réunion annuelle au Togo et, en avril, le Projet sectoriel organisera une réunion au Bénin à l'effet d'approfondir la réflexion sur la mise au point d'un concept et d'une boîte à outils, et d'étoffer l'expertise de la GIZ. Les réunions serviront de cadre pour mieux identifier les priorités mutuelles et y travailler. Ces occasions permettront de développer le profil de la GIZ en matière de promotion des OPA.

Le développement de ce profil de la GIZ requiert davantage d'investissements dans la gestion des connaissances et le développement des produits. Un nombre de potentiels domaines d'intervention et d'idées concrètes pour le développement de produits a été mis en exergue dans le présent rapport. Par ailleurs, il faudra accroître la portée et le temps du partage et des échanges d'expériences. Par conséquent, les programmes doivent échanger sur les moyens appropriés de partage des connaissances. S'il est besoin d'utiliser des outils en ligne, les wikis existants ou les communautés de pratique pourraient être approchés. En outre, les programmes doivent s'engager dans le co-développement d'outils afin d'éviter d'avoir à dépenser pour réinventer la roue. Les savoir-faire des tiers doivent être valorisés et les personnels nationaux mis à contribution. Il est nécessaire de partager les responsabilités entre les pays (personnels nationaux et internationaux). Et - puisqu'il s'agit d'un domaine que l'on sait complexe - il est nécessaire de partager les exemples de réussite et d'accroître la visibilité des réalisations des programmes au sein et au-delà de la GIZ.

Références bibliographiques externes et ouvrages complémentaires

Bernard, T. et.al. (2015)

Building Trust in Rural Producer Organizations in Senegal: Results from a Randomized Controlled Trial, IZA DP No 9207

 i.a. les avantages des formations sur le développement du capital social des OPA

Bernard, T., Collion, M.-H., De Janvry, A., Rondot, P. (2008)

Do village organizations make a difference in African rural development? A study for Senegal and Burkina Faso. World Development 36 (11): 2188-2204.

 i.a. la prévalence du manque de capacités de gestion et l'accès aux ressources par les OPA

Berdegué Sacristàn, J.A. (2001)

Cooperating to Compete. Associative Peasant business Firms in Chile, Doctoral Thesis, Wageningen University

 i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex., les gouvernements/ les partenaires au développement)

Cook, M.L. & Burress, M.J. (2009)

A Cooperative Life Cycle Framework, Draft Paper, University of Missouri, http://departments.agri.huji.ac.il/economics/en/events/p-cook.pdf

 i.a. les incidences des problèmes typiques de l'action collective sur les phases organisationnelles des coopératives agricoles aux États-Unis d'Amérique

Cook, M. (1994)

The Role of Management Behaviour in Agricultural Cooperatives, Journal of Agricultural Cooperation, 1994: 42-58.

→ i.a. les exigences de leadership et de gestion spécifique sur les coopératives agricoles aux États-Unis d'Amérique

Coulter, J. et.al.

Marrying Farmer Co-Operation and Contract Farming for Agricultural Service Provision in Sub-Saharan Africa, Natural Resources Institute

- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex., gouvernements/partenaires au développement)
- → i.a. l'importance de la confiance et de l'expérience dans la collaboration
- → i.a. la relation entre l'agriculture sous contrat et les OPA

My.coop

Managing your agricultural cooperative. Manuel du formateur à plusieurs modules ((1) Fondamentaux des coopératives agricoles, (2) Fourniture de services par les coopératives; (3) Approvisionnement en intrants agricoles; (4) Commercialisation par les coopératives); www.agriculture-my.coop

Hellin, J. et.al. (2008)

Farmer organization, collective action and market access in Meso-America Food Policy, Volume 34, Issue 1, February 2009, Pages 16–22

- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex., gouvernements/partenaires au développement)
- i.a. le rôle de différentes caractéristiques des marchés et des produits

Ndiaye, S. (2010)

Itinéraire et innovations sociales en milieu associatif d'Afrique de l'Ouest: l'expérience du Sénégal, Nouvelles pratiques sociales, Vol. 23, no. 1, 2010, pp.192-205, http://id.erudit.org/iderudit/1003176ar

- i.a. l'incidence des schémas historiques (Sénégal) sur le manque d'appropriation et d'autonomie
- i.a. les avantages de la réduction des contraintes réglementaires sur l'autonomie et le dynamisme (cas du Sénégal)

Markelova, H. et.al. (2009)

Collective Action for smallholder market access, Food Policy $34,\,1\text{-}7$

- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex. gouvernements/partenaires au développement) et les effets des mesures incitatives artificielles
- → i.a. l'importance de la taille de l'effectif du groupe, de la diversité des membres, du capital social et de la confiance
- i.a. le rôle de différentes caractéristiques des marchés et des produits

Münkner, H.H. (2012)

Co-operation as a Remedy in Times of Crisis. Agricultural Cooperatives in the World. Their Roles for Rural Development and Poverty Reduction, Marburg Studies on Cooperation and Cooperatives No.58, Marburg

- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex. gouvernements/partenaires au développement) et les effets des mesures incitatives artificielles
- i.a. le lien controversé entre la promotion des coopératives et la réduction de la pauvreté

Ostrom, E. (1999)

Design Principles and Threats to Sustainable Organizations that Manage Commons, Workshop Working Paper, pp.1-16

Ostrom (1990)

Governing the Commons: The evolution of institutions of collective action. Cambridge: Cambridge University Press

- → i.a. contributions, appropriations et importance des règles et des sanctions efficaces prévues contre les problèmes typiques liés à l'action collective
- → i.a. l'importance des mécanismes de résolution des conflits
- i.a. l'importance de l'élaboration des règles par les membres mêmes
- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex., gouvernements/partenaires au développement) et les effets des mesures incitatives artificielles

Wanyama, F.O., Develtere, P., Pollet, I. (2008a)

Encountering the evidence: Cooperatives and Poverty reduction in Africa. Working Paper on Social and Co-operative Entrepreneurship 08.02.

Wanyama, F. O., Develtere, P., Pollet, I. (2008b)

Reinventing the wheel? African cooperatives in a liberalized economic environment. Working paper for the Belgian Federal Ministry for Social Integration. Leuven, Belgium: University of Leuven.

- i.a. la relation entre les schémas historiques et les évolutions récentes
- i.a. le rôle controversé des acteurs externes (p.ex., les gouvernements/partenaires au développement)

Annexe 1 // Extraits de leçons apprises

Ce qu'ont dit les répondants

Implication des Services Publics

« L'implication [des services techniques décentralisés et des communes dans le suivi] a été capitale pour le succès et la durabilité du système » (Mauritanie)

Motivation

« La plupart des OPA non opérationnelles sont généralement celles qui se sont constituées en groupe sous la pression de sources extérieures afin de bénéficier de leur assistance. » (Zimbabwe)

« De nombreuses OPA ont été créées dans le seul but d'accéder aux mesures d'appui (formation, intrants, crédit), sans perspective d'affaires ni vision réelles. » (CARI)

Complexité - Hétérogeneité - Dynamisme Durée -Planning vs. Flexibilité - Orientation Besoin

- \ll [Cela] prend beaucoup de temps \gg (CARI)
- « Il faut assurer un suivi et une supervision intenses, et les projets ont une très courte durée. [...] En outre, la priorité est plus portée vers les activités axées sur les résultats que sur le renforcement des capacités du personnel (partenaire) et même sur les organisations professionnelles agricoles » (ProPSFE, Cameroun)
- « L'accompagnement des OPA doit être un programme compréhensif avec des objectifs et des indicateurs clairs, qui s'étend sur une durée suffisante pour produire des effets. » (Benin)
- « Il convient d'accorder à chaque groupe l'appui adéquat et ne pas traiter les groupes comme entités homogènes » (Malawi)
- « Appuyer les OPA et obtenir des résultats satisfaisants et durables est un exercice délicat » (Niger)

- « Il est important d'évaluer dès le départ l'appui nécessaire et accroître progressivement l'autonomie des associations » (Mauritanie)
- « Les méthodes d'intervention ne sont pas aussi systématiques que dans d'autres domaines d'activité. [...] Les approches verticales standardisées ne sont pas appropriées. [...] La GIZ doit s'appuyer sur les dynamiques existantes au lieu d'imposer un modèle préconçu. [...] Par ailleurs, les outils ou expériences sur les OPA sont indisponibles ou peu connues dans notre équipe, contrairement à d'autres domaines d'intervention.
 » (ProDRA, Togo)
- « La diversité des réalités et des types de petits exploitants est un défi pour le développement d'approches novatrices et globales. » (Mozambique)
- « Ces OPA opèrent dans un environnement dynamique ; il faut donc toujours en tenir compte et les aider à améliorer sans cesse leurs systèmes et opérations. » (Zimbabwe)

Confiance et questions structurelles

« Les questions structurelles (confiance, dynamique de groupe, politique intérieure/extérieure) sont importantes, mais trop négligées. » (Nigeria, SEDIN)

Governance et Représentation

- « Les organisations/associations faîtières manquent souvent de représentation au niveau de la base. » (CARI)
- « Plusieurs associations ou coopératives existantes sont de simples entités politiques et ne représentent pas le vrai paysan. » (Nigeria, SEDIN)

Facteurs liés au contexte

- « Le niveau d'illettrisme élevé au sein des OPA ne limite
 pas seulement l'efficacité de leur gestion administrative,
 mais également le type d'appui que le programme peut
 fournir. » (Niger)
- « Le développement dynamique du secteur des OPA après l'intervention de la FBS a aussi été facilité par les bonnes conditions du marché pour les noix de cajou. » (ProDRA, Togo)

Focus, Service, Orientation vers les affaires et efficacité

- « Les OPA constituent un bon moyen d'aider les producteurs à accéder aux intrants et aux finances (achats groupés, accès aux crédits, etc.), à développer des moyens de subsistance autres que la production du cacao et améliorer les pratiques post-récoltes pour le cacao. » (SSAB)
- « Les OPA ont tendance à dépendre fortement des partenaires. Cependant, elles fonctionnent bien quand il existe des intérêts communs et qu'elles s'efforcent à fournir des services basés sur ces intérêts communs. » (Niger)
- « Les OPA sont très déterminantes pour l'impulsion du développement du secteur agricole. Les avantages que les agriculteurs peuvent tirer d'une telle action collective sont nombreux. La plupart des OPA n'offrent pas ces services tangibles. Les agents de développement qui soutiennent les

- OPA doivent marteler la nécessité pour celles-ci de rendre visible la fourniture des services aux agriculteurs. Il faut encourager les OPA à permettre aux agriculteurs de jouir de ces avantages ; seul cela garantira leur durabilité. >> (Zimbabwe)
- « L'introduction de la transformation a compliqué l'approche, surchargé les associations avec des responsabilités, avec le risque de les détourner de leur mission primaire. » (Mauritanie)
- « Les services fournis par les OPA à leurs membres, ainsi que l'appui extérieur aux OPA doivent être fonction de la demande, si et seulement si les OPA sont disposées à évoluer. Les OPA ne sont pas une fin en soi. Le SSAB ne soutient pas les OPA artificielles, éclatées ou mortes, qui ne s'intéressent qu'à l'accès aux financements sans contributions propres. » (SSAB)

Annexe 2 // Étude de cas et exemples de bonnes pratiques

Il a été demandé aux programmes disposant d'une longue expérience et de résultats positifs de compléter leurs contributions à l'étude avec des renseignements sur leurs expériences. Les trois programmes ci-après ont répondu à cette requête et envoyé des projets d'étude de cas.

2 // 1. Expériences du programme AISP

Contexte

GIZ Zimbabwe exécutait le Programme sécurité alimentaire et agriculture (AISP III) dans six districts du Zimbabwe dans les provinces de Manicaland et de Masvingo. Il s'agissait de la 3ème phase du projet qui avait été lancé en 2009 pour répondre à une situation d'urgence et qui avait été marqué par la distribution d'intrants agricoles à temps dans un contexte de crise ; la deuxième phase (AISP II) avait porté plus sur l'appui à la vulgarisation et à la formation, en plus de la distribution d'intrants. Avec l'AISP III, la principale approche conceptuelle était axée sur le développement des capacités. L'AISP III avait pour objectif principal l'appui aux systèmes existants (fournisseurs de services) pour accroître la production des petits exploitants agricoles, ainsi que la création d'emplois et le renforcement de la durabilité des entreprises agricoles. Le projet avait 4 composantes (domaines thématiques) : développement de groupe ; bonnes pratiques agricoles et adaptation aux changements climatiques; vulgarisation et formation; et liens de marché. Les quatre domaines thématiques étaient interdépendants, dans la mesure où une composante alimenterait l'autre pour permettre d'atteindre le but global du projet. Le renforcement de l'auto-organisation des agriculteurs a précédé les autres thématiques pour permettre de jeter les bases pour l'exécution des activités des autres composantes.

Promotion des OPA sous l'AISP

L'un des quatre domaines thématiques du projet portait sur la promotion des OPA. L'accent a été mis sur les groupes d'agriculteurs dès 2009, pendant la phase initiale du projet d'approvisionnement en intrants agricoles (AISP) dans la province de Manicaland. Utilisant l'approche de groupe, l'AISP I et l'AISP II se sont appesantis sur la fourniture d'intrants agricoles et la formation, par le personnel d'AGRITEX, des groupes d'agriculteurs aux techniques de production. L'AISP III a essentiellement concentré ses efforts sur le développement des groupes d'agriculteurs pour les aider à être plus fonctionnels, c'est-à-dire à devenir des entreprises viables et prospères, qui offrent des services à leurs membres et qui s'auto-organisent. Pour le déve-

loppement de groupe, l'approche de formation des formateurs (FF) a été utilisée. Dans cette approche, l'équipe de formation technique de la GIZ (EFT) sur le développement de groupe facilite la formation des responsables, des superviseurs et des agents (agents publics de vulgarisation agricole) d'AGRITEX au développement de groupe ; par la suite, AGRITEX assure directement le développement des capacités des groupes d'agriculteurs ; le personnel d'AGRITEX a joué le rôle de promoteurs de groupes. Environ 90% des 700 employés d'AGRITEX dans les 6 districts ont été formé au développement de groupes. L'objectif était d'aider 1000 OPA dans l'auto-organisation, et le projet a pu renforcer les capacités de tous les groupes, même si les résultats présentent des niveaux de fonctionnalités différents. Quatre modules ont été élaborés pour la thématique développement de groupes, et deux ont été exécutés avec l'approche de formation des formateurs jusqu'au niveau des groupes. Cependant, suite aux effets du phénomène el-Niño, le Zimbabwe est actuellement confronté à la sécheresse. Le projet a dû passer à un mode opératoire axé sur l'atténuation de la sécheresse au cours des six derniers mois. Par conséquent, deux modules seulement ont été offerts sous l'AISP III.

Le projet est actuellement rentré dans sa 4ème phase ; dans cette phase les cas de succès de la phase III seront consolidés, et les groupes les plus prometteurs seront davantage soutenus pour la production. Toutefois, en raison des effets de la sécheresse, certains de ces groupes pourraient servir de relais pour la distribution gratuite d'intrants par les différentes parties prenantes, sapant ainsi l'esprit de « l'agriculture comme affaire ».

Recommandations

- 1.Les OPA doivent être encadrées par un promoteur de groupe (un facilitateur au niveau de la base), jusqu'à un niveau où elles deviennent pleinement développées et performantes (à ce niveau, le groupe est productif, autonome et motivé).
- 2. Il est important que le promoteur du groupe autonomise les OPA de manière à ce qu'elles assument leur croissance et leur développement durable à long terme.
- 3. Il est important d'autonomiser les agriculteurs afin qu'ils soient à même de solliciter des services auprès des gouvernements, des ONG ou des sociétés privées.
- 4. Les OPA doivent organiser des visites d'échange et d'apprentissage auprès d'organisations similaires à l'intérieur ou à l'extérieur du pays ; ces visites permettront aux membres de comprendre ce qui se passe dans d'autres contextes.

2 // 2. Expériences de ProAgri

Le contexte actuel des Organisations professionnelles agricoles (OPA) est marqué par la mise en vigueur de l'Acte Uniforme relatif au droit des sociétés coopératives de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA).

Dans ce cadre, le ProAgri/GIZ, en synergie avec les CARDER (Atacora-Donga, Borgou-Alibori, Zou-Collines) a pris l'initiative de mener des actions ciblées pour le développement de certains appuis au profit des OPA. Il s'est agi de :

- Renforcer les capacités des OPA avec 24 modules de formation et 12 outils de gestion administrative, comptable et d'équipement;
- Former 12 formateurs, 10 techniciens de faîtières de coopératives, 8 Techniciens d'ONG et 8 Techniciens de secteur public;
- Accompagner la constitution/mise en harmonie avec l'Acte Uniforme de l'OHADA;
- Accompagner l'élaboration de plans d'affaires simplifiés des OPA :
- Accompagner la mobilisation de ressources propres aux OPA;
- Accompagner le développement de services aux membres des OPA;
- Offrir un appui institutionnel aux faîtières ;
- Accompagner le dialogue public- privé.

Les formations au profit des OPA sont organisées à quatre principaux niveaux :

- → 1. la formation de base;
- 2. la formation sur la vie associative/coopérative;
- 3. la formation sur la gestion;
- → 4. les formations spécifiques.

Les appuis du ProAgri sont sous-tendus par un diagnostic organisationnel qui permet d'abord d'identifier les besoins réels de l'organisation. Ensuite les besoins sont traduits avec les partenaires locaux en activités de formation. Les modules de formation/outils adaptés sont de choisis et les Formateurs sont mobilisés. Enfin les activités de formation sont exécutées et les partenaires locaux sont assistés dans le suivi/évaluation des activités de formation et de développement des organisations.

Ainsi, 62 Groupements de Femmes transformatrices de karité, de soja et de riz pour environ 1500 femmes actuellement accompagnées ont franchi l'étape de la formation sur la vie

associative. 62 coopératives de producteurs d'anacarde (d'un niveau plus élevé) reçoivent actuellement un accompagnement pour leur mise en harmonie avec l'Acte Uniforme et le renouvellement de leurs organes.

Des accords-cadres sont élaborés et mis en oeuvre avec les faîtières de coopérative (FENAPAB, AKB, URPS...) dans le souci d'améliorer les services aux membres.

Dans ce sens, nous avons accompagné les faîtières dans l'élaboration de leurs plans stratégiques, nous avons doté leurs directions techniques des équipements et personnels adéquats. Nous contribuons à leur visibilité et au renforcement de leurs positions en tant qu'organisation faîtière nationale et interprofession en soutenant leurs participations aux foras sous régionaux et internationaux. Aussi, le dialogue entre les différentes familles d'acteurs en vue du dialogue public-privé est facilité.

Ainsi l'accompagnement des organisations à la base permet d'avoir des faîtières de qualité et des acteurs privés aptes au dialogue public-privé. Une prise de conscience notoire est d'ailleurs constatée par rapport à l'auto-promotion, l'auto-responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. L'idée du développement d'entreprises commerciales, dont les principaux objectifs sont l'amélioration des conditions économiques et sociales des membres qui adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale se met progressivement en place.

BRAHIMA Ismaël Ben, Conseiller Technique GIZ sur le ProAgri chargé du Développement des OPA

2 // 3. SSAB : Lien entre l'École d'entrepreneuriat agricole (FBS) et les OPA

Notre Programme

Le projet Sustainable Smallholder Agri-Business Programme (SSAB) (05/14-11/18) est commandité par le BMZ. Depuis 2013, il bénéficie de l'appui financier du Système nigérian de crédit agricole basé sur le partage de risque et les mesures incitatives (Nigeria Risk-sharing Incentive-based System for Agricultural Lending). L'Union européenne co-finance le programme « Cocoa-Food Link » (CFLP), un plan d'action du nouveau programme intra-ACP pour les produits de base, depuis fin 2014, au Nigeria, au Cameroun, au Ghana, en Côte d'Ivoire et au Togo. Le CFLP est exécuté par le SSAB. Notre objectif est d'aider 350 000 petits producteurs en Afrique centrale et de l'Ouest, principalement dans les zones de production cacaoyère du Nigeria, du Cameroun, de la Côte d'Ivoire, du Ghana et du Togo, à accroître durablement leurs revenus et leur production alimentaire en diversifiant les cultures.

L'École d'entrepreneuriat agricole : contenu et impacts Au cours de la première phase du programme, en collaboration avec les partenaires locaux, nous avons développé l'approche de l'École d'entrepreneuriat agricole (FBS). La formation couvre les stratégies d'investissement et les compétences de gestion pratique pour l'utilisation des facteurs de production et des bonnes pratiques agricoles. Les modules intègrent la planification, les calculs coûts-profits pour le cacao et les cultures vivrières (maïs et manioc), la gestion des champs pour la sécurité alimentaire et une alimentation équilibrée, l'organisation professionnelle et l'accès aux services financiers. Afin de sensibiliser les petits exploitants sur les avantages d'être membre d'une OPA forte, un module est consacré à ce sujet. Depuis 2010, nos partenaires ont formé 300 000 producteurs de cacao à la FBS.

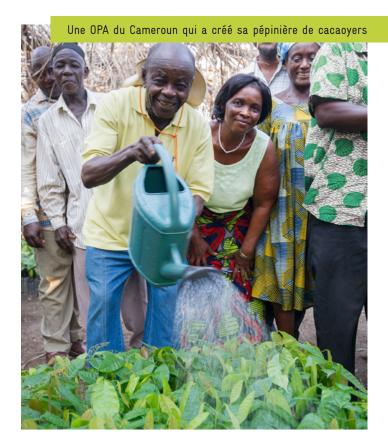
Plusieurs évaluations de la FBS attestent que la FBS stimule l'organisation des producteurs :

Adhésion aux groupes existants/Formation de nouveaux groupes: Au Cameroun et au Nigeria, 40 à 60% des producteurs inclus dans l'étude sont devenus membres d'une OPA. De nouvelles OPA ont été enregistrées après la FBS par 60 à 80% des groupes. 30 à 70% des producteurs ont maintenu le groupe issu de la FBS comme groupes d'affaires informels. La FBS a stimulé la relance de certaines coopératives dormantes, par exemple à travers l'élection d'un nouveau conseil d'administration et des réajustements dans les opérations d'affaires du groupe. Au Nigeria, les groupes et les coopératives issus de la FBS ont enregistré trois fédérations de coopératives FBS au niveau de l'État. L'enregistrement de trois autres fédérations de niveau national est en cours.

- → Services financiers : Au Nigeria, au Ghana et au Cameroun, 60 à 80% des groupes ont créé des comptes d'épargne de groupe. La moyenne de cette épargne de groupe est de 491 dollars (NG), 444 dollars (GH), 2 548 dollars (CAM) respectivement. L'épargne a permis d'acheter directement les intrants, d'accéder aux crédits de groupe pour le cacao et/ou les cultures vivrières.
- Ventes groupées de cacao et des vivres variant largement d'un pays à un autre : au Cameroun, 60 à 80% des groupes vendent le cacao en groupe et 30 à 45% font autant pour les vivres. En Côte d'Ivoire, le niveau des ventes groupées de cacao est fortement élevé parce que les agriculteurs sont déjà membres de coopératives. Au Ghana et au Nigeria, moins de 20% des groupes vendent leur cacao et leurs vivres respectivement en groupes (gamme de produits variée). Les ventes groupées de vivres sont encore rares.
- Achats groupés d'intrants pour la culture du cacao plus fréquents au Nigeria, au Cameroun et au Ghana (40 à 60% des groupes). Les achats groupés d'intrants pour les cultures vivrières sont beaucoup moins fréquents dans l'ensemble, car ils sont fonction des choix de diversification individuels (Source : Évaluation d'impact 2013 de GIZ/ SCB FBS)

Besoins des diplômés de la FBS

Certes les chiffres révèlent que grâce à la FBS les petits producteurs de cacao établissent des groupes de producteurs ; mais ils



traduisent aussi la nécessité de développer des protocoles d'appui pour les groupes d'OPA issus des FBS. Ainsi, afin d'améliorer l'accès des petits producteurs aux intrants, aux services financiers et aux marchés, nous pensons que les éléments suivants doivent être pris en compte pour des protocoles d'appui effectifs :

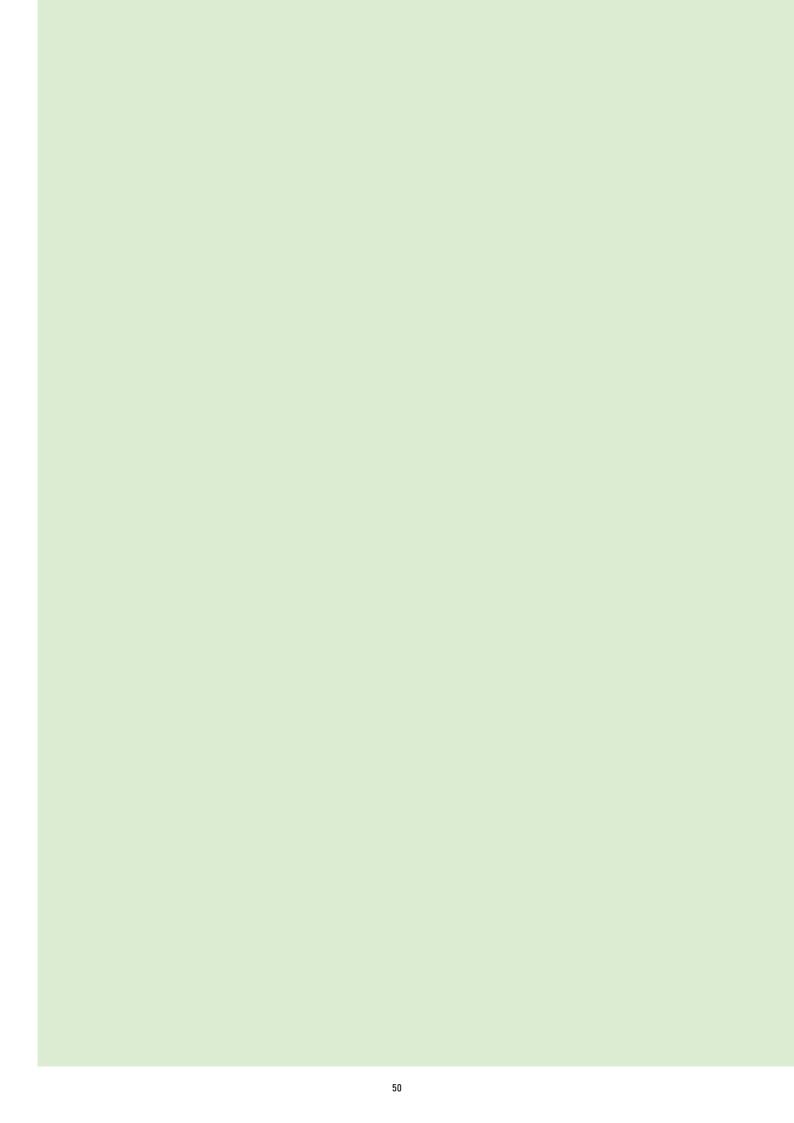
L'orientation vers le marché, l'entrepreneuriat, la connaissance des chaînes de valeur, la bonne gouvernance des organisations agricoles, et la viabilité technique et économique sont considérés comme des facteurs de succès déterminants. La combinaison de compétences analytiques spécifiques (techniques, économiques, organisationnelles, participatives) est nécessaire. Les stratégies et les méthodes qui favorisent l'appropriation du projet et subliment le paternalisme fréquent dans les organisations agricoles ou le contexte socio-politique renforcent la dynamique des processus de développement et la durabilité au-delà de la coopération technique.

La formation professionnelle, la recherche agricole et le transfert de l'innovation, les services financiers et l'approvisionnement en intrants par exemple sont des interventions intermédiaires. Cela signifie que ce n'est que lorsque des marchés prometteurs (c'est-à-dire en termes de demande, d'offre, de standards de qualité et de concurrents) sont identifiés pour le potentiel de production existant que l'on peut concevoir et assurer de manière cohérente et autonome un appui au renforcement du développement social, institutionnel, organisa-

tionnel et technique. Les opérations commerciales de la FBS constituent un champ d'apprentissage susceptible de stimuler le développement institutionnel conformément au principe selon lequel la fonction définit la forme.

SNRD Afrique : notre réponse et notre valeur ajoutée Afin d'étoffer l'appui aux OPA dans le cadre du programme SSAB, nous sommes en train d'élaborer un manuel et un programme de formation pour les dirigeants des OPA au Cameroun et en Côte d'Ivoire, en mettant l'accent sur les services d'affaires pour les membres et les éléments de gestion financière et stratégique. Nous pensons que cet aspect a longtemps été négligé aussi bien par les OPA (dont la mission essentielle devrait être la fourniture des services aux membres!) que par les partenaires au développement. Forts des expériences et des compétences intrinsèques de notre programme, nous pensons que ce domaine d'intervention est celui dans lequel nous pouvons investir notre expertise et faire la différence avec notre groupe cible, les petits producteurs de cacao. Le manuel est rédigé dans un français facile; les nombreux exemples et outils pratiques qu'il renferme justifient sa pertinence pour le groupe cible. Son contenu convient à tous types d'OPA en Afrique centrale et de l'Ouest et peut facilement être adapté au contexte des autres pays. Le manuel est accompagné d'un guide du formateur contenant des modules courts (max. 100 minutes de longueur), qui peut être utilisé pour des formations subséquentes ou séparément aussi, selon les besoins et les intérêts des OPA.







Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Registered offices Bonn et Eschborn

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40 Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5 53113 Bonn, Allemagne T +49 228 4460-0 T +49 6196 79-0 F +49 228 4460-1766 F +49 6196 79-1115

E info@giz.de I www.giz.de