

Note pratique

Partenariat avec les organisations paysannes pour un développement agricole efficace

Organisations paysannes



Les **Notes pratiques**, rédigées par la **Division des politiques et du conseil technique** du FIDA, contiennent des suggestions et indications concrètes à l'intention des chargés de programme de pays, des équipes de conception des projets et des partenaires d'exécution pour les aider à concevoir et exécuter les programmes et projets.

Elles présentent les aspects techniques et pratiques, des approches, méthodologies, modèles et composantes de projet qui ont été testés et dont il est possible de recommander la mise en œuvre et la transposition à plus grande échelle, y compris les meilleures pratiques et des études de cas ayant fait leurs preuves et pouvant servir de modèle dans un domaine thématique donné.

Les **notes pratiques** proposent des outils qui servent à concevoir les projets en recourant aux meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles serviront aux équipes de mode d'emploi pour appliquer certaines recommandations relatives aux politiques opérationnelles du FIDA, aux exigences standard des projets et aux outils de financement.

Les **Notes pratiques** sont des documents évolutifs qui seront régulièrement actualisés en fonction des nouveaux acquis de l'expérience et des informations que vous nous communiquerez. Merci de bien vouloir contacter les auteurs pour toute question ou suggestion.

Auteur

Roberto Longo

Spécialiste technique supérieur, Organisations paysannes et marchés
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: r.longo@ifad.org

Remerciements

Ce kit d'information est le fruit d'une intense collaboration. A ce titre, l'auteur souhaite remercier les coauteurs **Pierre Baris**, consultant, **Valeria Galletti**, consultante, et **Fanny Grandval**, consultante, pour leurs importantes contributions. L'auteur remercie également les membres de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA pour leurs précieux commentaires ainsi que les participants à la réunion informelle de la réunion mondiale du Forum paysan qui s'est tenue le 17 février 2016.

Contact

Maria-Elena Mangiafico

Responsable de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Mars 2018

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	ii
INTRODUCTION	1
Pourquoi les organisations paysannes sont-elles essentielles à la liaison entre les petits exploitants et les marchés?.....	1
Le FIDA et les organisations paysannes	1
Pourquoi est-il essentiel d'appuyer les organisations paysannes pour améliorer l'efficacité du FIDA?.....	2
Portée et objectifs de cette note pratique	2
Kits d'information complémentaires	3
PRINCIPAUX PROBLEMES ET QUESTIONS.....	4
COMPRENDRE LES PROBLEMES D'ORGANISATION DES AGRICULTEURS ET LEUR ENVIRONNEMENT	5
Quand et comment effectuer	5
la cartographie et le profilage des organisations paysannes	5
Comment analyser l'environnement des organisations paysannes?	9
CONCEVOIR UN APPUI POUR QUE LES ORGANISATIONS PAYSANNES ETABLISSENT DES LIAISONS ENTRE LES PETITS EXPLOITANTS ET LES MARCHES	11
Quels sont les services économiques des organisations paysannes et comment les améliorer?	11
Comment aider les organisations paysannes à développer des services économiques durables	13
Le plan d'affaires.....	14
Expériences d'apprentissage de projets appuyés par le FIDA	14
Modèle opérationnel	14
Quel appui complémentaire le FIDA devrait-il fournir aux organisations paysannes?.....	17
OPTIONS RELATIVES A LA STRUCTURE INSTITUTIONNELLE DU PROJET	20
Financement direct ou non?	21
Principes directeurs	21
Expérience du FIDA.....	21
Appuyer les OP en tant que partenaires stratégiques ayant d'importantes responsabilités en matière d'exécution.....	22
Organisations paysannes de niveau élevé	23
Organisations paysannes de niveau intermédiaire	26
Organisations paysannes à faible niveau de maturité	30
Appui aux organisations paysannes par l'intermédiaire d'ONG ou de prestataires de services	30
CONSIDERATIONS ET CONCLUSIONS FINALES	32
Ciblage et choix des organisations paysannes.....	32
Appui aux modèles opérationnels des organisations paysannes	32
Volume d'affaires et nombre de membres des organisations paysannes.....	32
Appui institutionnel complémentaire	32
Liaisons avec les institutions financières	32
Développement de partenariats	33
Adapter l'exécution à la capacité des organisations paysannes.....	33
Stratégie de retrait	33
Concertation.....	33
RESSOURCES	33
PRINCIPALES REFERENCES RELATIVES AUX PROJETS APPUYES PAR LE FIDA.....	34
COORDONNEES DES ORGANISATIONS SPECIALISEES	35

Sigles et acronymes

CAPAD	Confédération des associations des producteurs agricoles pour le développement
COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
IFR	Institution de finance rurale
MERCOSUR	Marché commun du Sud
OHADA	Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation paysanne
4P	Partenariat public-privé-producteurs
REAF	Commission de l'agriculture familiale (REAF) du Marché commun du Sud (MERCOSUR)
SAO	Système opérationnel de l'autonomisation
S&E	Suivi-évaluation
UGP	Unité de gestion du projet

Introduction

Les petits exploitants agricoles ont recours à différentes stratégies pour améliorer leur présence sur le marché et s'adjuger une plus grande part de la valeur ajoutée dans le secteur de l'agriculture. La création de coopératives et d'autres organisations paysannes (OP) figure parmi ces stratégies.

Les OP sont aujourd'hui présentes dans tous les pays et dans la plupart des zones rurales, mais toutes n'ont pas le même niveau de développement et de capacité. À l'échelon national ou supranational, ces organisations participent de plus en plus à la concertation sur les politiques, où elles peuvent exercer une influence sur la conception et l'exécution des politiques et des programmes agricoles publics. Elles peuvent aussi constituer d'importants acteurs économiques, offrant à leurs membres un large éventail de services économiques clés pour permettre une intégration durable dans les filières, contribuant ainsi à une croissance soutenue et aidant à relever le défi de la réduction de la pauvreté rurale.

Encadré 1. Les organisations paysannes: définition

Les organisations paysannes sont définies comme des organisations professionnelles autonomes de type coopératif regroupant des petits exploitants, des agriculteurs familiaux et des producteurs ruraux, y compris des pasteurs, des pêcheurs artisanaux, des paysans sans terre et des peuples autochtones, structurées au-delà du niveau de base ou des communautés, au niveau local, national, régional ou mondial, sur la base d'un produit ou d'un territoire. Cette définition inclut toutes les formes d'associations, de coopératives, d'unions et de fédérations de producteurs. Elles sont présentes dans tous les pays et dans la plupart des zones rurales, mais toutes n'ont pas le même niveau de développement et de capacité.

Pourquoi les organisations paysannes sont-elles essentielles à la liaison entre les petits exploitants et les marchés?

Dans nombre de pays en développement, les OP ont élaboré des services clés pour améliorer la participation aux marchés des petits exploitants qui en sont membres. En particulier, elles:

- offrent à leurs membres une large gamme de services économiques, comme la fourniture d'intrants, des installations de stockage, des possibilités de commercialisation collective, un accès au crédit, de l'équipement et des services de conseil agricole. Ces services permettent aux petits exploitants d'accroître leur productivité, de réduire le risque, de gérer leur production et d'augmenter leur revenu;
- ont un rôle essentiel à jouer dans la représentation des intérêts de leurs membres dans la négociation de contrats avec les acheteurs. En regroupant la production de leurs membres, elles renforcent leur pouvoir de négociation;
- constituent des partenaires commerciaux pertinents pour les acteurs se situant en aval dans les filières agricoles et alimentaires, étant donné qu'elles peuvent accroître la quantité et la qualité de l'offre et la regrouper pour en faciliter la collecte.

Le FIDA et les organisations paysannes

Le FIDA reconnaît depuis longtemps que les OP sont des parties prenantes essentielles défendant les intérêts des populations rurales pauvres; il a renforcé son partenariat avec elles sous l'égide du Forum paysan¹ créé en 2005. Le forum constitue un cadre qui sert de guide au partenariat et en oriente le développement. Dix années se sont écoulées depuis la première réunion du Forum paysan, et le partenariat entre le FIDA et les OP fait désormais partie du mode opératoire du FIDA.

Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 – Favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural, prend également acte de l'importance capitale de l'autonomisation sociale et économique des ruraux, tant individuellement que collectivement. Le Cadre stratégique réaffirme la disposition du Fonds à

¹ On trouvera des précisions complémentaires dans l'aperçu.

intensifier son assistance aux institutions rurales et aux organisations de producteurs et à promouvoir leur capacité à participer aux différents processus – politiques, institutionnels et programmatiques – affectant l'agriculture et les économies rurales.

Pourquoi est-il essentiel d'appuyer les organisations paysannes pour améliorer l'efficacité du FIDA?

Le partenariat avec ces organisations est essentiel pour accroître la pertinence et l'efficacité des activités appuyées par le FIDA. Il permet en particulier au FIDA:

- **d'atteindre son groupe cible par un appui aux organisations existantes regroupant des petits exploitants.** L'un des principes fondamentaux de la Politique du FIDA en matière de ciblage est que l'appropriation par les pays est essentielle pour que les activités de développement aient un impact positif et durable. La mesure dans laquelle les pauvres eux-mêmes et leurs organisations s'engagent ensemble à réduire la pauvreté rurale détermine largement la mesure dans laquelle ces priorités sont mises en œuvre, comme l'indique le Cadre stratégique 2016-2025. Il est donc essentiel de collaborer avec des OP représentatives des petits exploitants pour que les projets et programmes appuyés par le FIDA atteignent les groupes cibles et que ceux-ci en tirent des avantages;
- **d'accroître la pertinence des projets.** Les OP représentatives et regroupant des petits exploitants agricoles constituent un point d'entrée essentiel pour comprendre les besoins des petits exploitants et définir leurs priorités en termes de développement rural et agricole dans une zone donnée. Le partenariat avec ces OP contribue à adapter les projets aux besoins des petits agriculteurs, assurant ainsi la pertinence des activités du FIDA;
- **de renforcer l'impact de ses interventions,** d'appuyer la création d'importantes économies d'échelle en amont et en aval, et d'élargir le contrôle des petits exploitants sur les segments qui, dans les filières, apportent une valeur ajoutée et améliorent ainsi leurs moyens d'existence;
- **d'intégrer les projets qu'il appuie au sein d'une approche durable** tout en autonomisant les organisations existantes et en développant les services rendus aux paysans pauvres.

Portée et objectifs de cette note pratique

Objet

Cette note pratique vise à fournir au FIDA des orientations pour un meilleur engagement dans des partenariats durables avec les OP, dans le cadre de projets du FIDA, en les considérant comme des partenaires pertinents et pas seulement comme des bénéficiaires des activités qu'il appuie.

Portée

Les petits exploitants nouent des relations commerciales avec d'autres parties prenantes par le biais d'un très grand nombre de modalités – marchés au comptant, arrangements d'agriculture sous contrat et contrats avec des agriculteurs chefs de file. La présente note pratique met cependant l'accent sur:

- un arrangement spécifique de commercialisation par l'intermédiaire d'OP regroupant des petits exploitants et jouant un rôle dans les filières;
- l'appui aux services économiques, même si d'autres types d'appui complémentaire sont également mentionnés.

De quel type d'organisations paysannes parlons-nous?

Cette note pratique prend uniquement en considération le type d'organisation défini dans l'encadré 1, et en particulier:

- les OP existantes dans une zone d'intervention choisie et incluant des groupes cibles du FIDA et disposant d'un niveau minimum de structuration et d'une capacité de croissance;
- les coopératives, unions, fédérations ou associations de paysans réunissant des groupes d'agriculteurs locaux.

Les groupes d'agriculteurs locaux au niveau de base ne sont pas pris en considération dans le présent document.

À qui s'adresse cette note pratique?

Cette note pratique vise à fournir des orientations aux chargés de programme de pays, aux équipes de conception de projet, aux membres des groupes d'examen par les pairs, aux directeurs de projet et aux unités de gestion de projet (UGP) travaillant sur – ou disposés à concevoir – des projets appuyant le développement des OP et leur capacité à fournir des services à leurs membres en vue d'améliorer les liaisons entre les petits exploitants pauvres et les débouchés commerciaux.

Kits d'information complémentaires

La présente note pratique est conçue comme un complément à d'autres kits d'information en termes de focalisation sur les OP (figure 1). Elle sert en particulier de complément aux notes pratiques suivantes:

- **Analyse et développement du capital social des organisations de petits exploitants agricoles.** Cette note, axée sur les groupes locaux et d'agriculteurs au niveau de base, présente un cadre conceptuel et des outils pratiques afin d'aider les praticiens à rassembler et résumer de façon systématique les informations recueillies au cours des missions de conception. Elle fournit en particulier des orientations sur la marche à suivre pour la conduite d'une analyse des institutions et organisations de petits exploitants, et sur la manière d'utiliser l'information recueillie pour élaborer un plan de développement des capacités.
- **Renforcement des organisations à assise communautaire axées sur un produit: stratégies et options de conception organisationnelle pour optimiser la collaboration entre les petits exploitants et le secteur privé.** Cette note a été élaborée pour guider les praticiens et les agriculteurs dans le choix du type le plus approprié d'organisation et d'arrangement organisationnel pour une collaboration efficace avec le secteur privé au cours de la conception et de l'exécution des projets/programmes.
- **Projets de développement des filières agricoles.** Cette note apporte un appui à la conception des projets de développement des filières appuyés par le FIDA en proposant des orientations précieuses pour aider les praticiens à analyser et concevoir les filières au cours de la conception des stratégies de pays, et à concevoir et exécuter les projets/programmes.
- **Partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles.** Cette note fournit aux équipes de conception des projets des orientations sur la manière de concevoir une composante 4P et d'appuyer l'exécution des 4P dans le cadre des projets appuyés par le FIDA.



Figure 1. Relations entre les notes pratiques

Principaux problèmes et questions

Ce kit d'information vise à apporter un appui et des conseils concernant les principaux problèmes et questions à aborder lorsque le FIDA doit nouer des partenariats avec des OP afin de renforcer leur capacité à fournir aux petits exploitants des services et un accès aux marchés, comme le précise le contenu du tableau 1 ci-dessous. Compte tenu de la complexité des divers contextes nationaux et des différences entre ces contextes, ainsi que des différentes caractéristiques des OP, le kit d'information ne comporte pas de prescriptions quant à la manière dont les projets soutenus par le FIDA peuvent appuyer les OP et le développement des petits exploitants. Elle propose plutôt une vue d'ensemble et une systématisation des différentes modalités et stratégies utilisées par le FIDA pour nouer des partenariats avec les OP, en mettant l'accent sur le renforcement de leur capacité à fournir des services à leurs membres.

Le kit d'information comprend un aperçu, la présente note pratique et les trois modules suivants: i) module 1 – Quand et comment effectuer la cartographie et le profilage des OP; ii) module 2 – Comment aider les OP à concevoir leurs plans d'affaires; iii) module 3 – Soutenir les modèles opérationnels des OP. Les détails concernant les principaux problèmes et questions traités dans la note technique et les trois modules sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1. Principaux problèmes et questions

Principales questions	Principaux problèmes	Comment...
Quelles sont les OP présentes dans la zone du projet? Combien de petits exploitants agricoles en sont-ils membres?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avec quelles OP les projets du FIDA peuvent-ils nouer des partenariats? ▪ Comment les projets appuyés par le FIDA peuvent-ils soutenir les paysans vulnérables par l'intermédiaire des OP 	Effectuer la cartographie des OP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Module 1: Quand et comment effectuer la cartographie et le profilage des OP
Quels sont les points forts des OP et les défis auxquels elles sont confrontées?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le niveau de maturité des OP ▪ Besoins des OP en termes économiques, institutionnels et de partenariats 	Effectuer le profilage des OP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Module 1: Quand et comment effectuer la cartographie et le profilage des OP
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contraintes et possibilités du contexte dans lequel évoluent les OP ▪ Filières offrant un potentiel de développement pour les OP ▪ Principaux goulets d'étranglement dans les politiques agricoles et/ou le cadre réglementaire des OP ▪ Principales parties prenantes dans l'appui au développement des OP ▪ Contraintes en rapport avec l'environnement/l'agriculture pesant sur les OP 	Analyser l'environnement des OP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note pratique
Quel type d'appui aux services économiques les projets appuyés par le FIDA peuvent-ils fournir pour répondre aux besoins des OP?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment appuyer les services économiques des OP 	Aider les OP dans la conception de leurs plans d'affaires <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note pratique + module 2: Comment aider les OP à concevoir leurs plans d'affaires
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comment apporter un appui dans le cadre d'une approche à vocation commerciale ▪ Comment faciliter des partenariats durables avec les acteurs de la filière en aval 	Appuyer les OP dans le choix d'un modèle opérationnel pertinent <ul style="list-style-type: none"> ▪ Module 2: Comment aider les OP à concevoir leurs plans d'affaires + module 3: Soutenir les modèles opérationnels des OP
Quel appui complémentaire le FIDA doit-il apporter aux OP?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement d'un plan de renforcement des capacités, et renforcement des structures de gouvernance des OP ▪ Appui à la participation des OP aux processus relatifs aux politiques dans les domaines pertinents pour elles-mêmes et pour les projets ▪ Appui à la gestion des savoirs 	Appuyer le développement institutionnel, et celui du plaidoyer et de la gestion des savoirs des OP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note pratique
Quel cadre institutionnel pouvons-nous concevoir pour ce type de projet?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Appui direct aux OP, ou non? ▪ Structures institutionnelles possibles sur la base de l'expérience du FIDA ▪ Choix de prestataires de services/partenaires pertinents 	Conception de la structure institutionnelle d'un projet en partenariat avec les OP <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note pratique

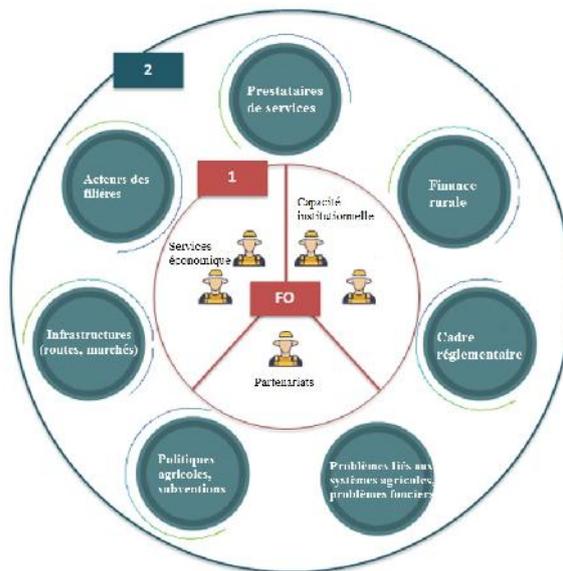
Comprendre les problèmes d'organisation des agriculteurs et leur environnement

Avant d'entreprendre la conception d'un projet visant à s'engager auprès des OP afin d'améliorer leur capacité à fournir des services à leurs membres et à établir des liaisons entre les petits exploitants et les marchés, il est essentiel:

- 1) de mieux comprendre, par le biais de la cartographie et du profilage, quelles OP sont présentes dans la zone ciblée et quels sont leurs forces et leurs faiblesses;
- 2) d'analyser l'environnement des OP.

Les deux éléments (figure 2) sont essentiels pour:

- i) mieux comprendre les forces et les faiblesses;
- ii) comprendre la dynamique des OP dans une région/un pays donnés; iii) mieux adapter l'appui fourni aux OP.



i
Figure 2. Éléments de compréhension des problèmes des OP

Quand et comment effectuer la cartographie et le profilage des organisations paysannes

Il est indispensable, en premier lieu, de bien comprendre en quoi consistent la cartographie et le profilage.

- La **cartographie** contribue à l'obtention d'un tableau plus clair des OP existantes au niveau national et au niveau de la zone géographique ciblée par le projet. Elle constitue un outil utile qui facilite la détermination des OP partenaires à intégrer dans un projet, sur la base de critères définis de sélection.
- Le **profilage** contribue au diagnostic des organisations choisies et à l'évaluation des forces sur lesquelles s'appuyer et des faiblesses auxquelles remédier, afin de renforcer la capacité des OP de fournir à leurs membres des services qui améliorent leurs liaisons avec les débouchés commerciaux et accroissent leurs revenus. Le profilage comporte habituellement une combinaison de trois éléments:
 - i) description qualitative;
 - ii) analyse des forces, faiblesses, possibilités et défis des organisations;
 - iii) analyse quantitative fondée sur des indicateurs relatifs à chaque catégorie évaluée.

Quels sont les leçons apprises par le FIDA de la cartographie/du profilage des organisations paysannes?

La cartographie et le profilage des OP opérant dans un pays donné ou dans une zone ciblée sont devenus très fréquents dans la conception des projets appuyés par le FIDA (encadré 2).

Ces opérations permettent au FIDA d'améliorer:

- la compréhension de la dynamique des OP et de mieux adapter l'appui qui leur est apporté;

Encadré 2. Expérience du FIDA en matière de cartographie et de profilage des organisations paysannes

Au cours de la période 2012-2013, des activités de cartographie ou de profilage ont été entreprises dans le cadre des processus de conception de 61% des nouveaux projets du FIDA. Dans certains cas, comme au Brésil, en Chine, au Kenya, en République bolivarienne du Venezuela, au Paraguay, en République démocratique populaire lao, au Pérou et en Tunisie, le processus de cartographie a permis de mieux cibler les bénéficiaires et les partenaires potentiels pertinents. Dans d'autres cas – Guinée, Gambie, Érythrée et Afghanistan – il a révélé les forces et les faiblesses des organisations paysannes.

- l'identification des OP avec lesquelles nouer un partenariat en fonction des outils de classification et d'un ensemble de critères;
- le suivi-évaluation (S&E) des progrès accomplis par les OP par rapport au profilage de référence réalisé.

Quel est le moment pertinent pour la réalisation de la cartographie/du profilage des organisations paysannes?

Des activités de cartographie/profilage peuvent être entreprises pour un programme d'options stratégiques pour le pays (COSOP), au stade de la conception d'un projet ou au début de l'exécution d'un projet. On trouvera ci-après quelques exemples concrets tirés de l'expérience du FIDA.

- **Cartographie au stade du COSOP:** le cas de l'Ouganda. Un rôle d'importance accrue a été attribué aux partenariats avec des organisations rurales, à différents niveaux, dans le COSOP 2013-2018. La cartographie a été effectuée au cours de la mission de conception pour déterminer les principaux domaines de développement du partenariat avec les OP.
- **Étude approfondie des organisations paysannes avant le stade de la conception:** le cas du Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM) au Niger. Le FIDA a investi des fonds supplémentaires italiens pour élaborer une étude approfondie des OP et d'autres partenaires clés au Niger (par exemple le réseau des chambres d'agriculture) avant la conception du PASADEM. Cette approche lui a permis de mieux connaître la dynamique institutionnelle des OP actives dans la zone et a facilité le choix des OP comme partenaires stratégiques de projets appuyés par le FIDA avant l'exécution du projet.
- **Cartographie et profilage au stade de la conception du projet:** le cas du Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (PAPAKIN), en République démocratique du Congo. Une cartographie des OP a été réalisée, au cours de la mission de conception du PAPAKIN, pour deux ensembles de produits sélectionnés dans la zone du programme. Une rapide typologie des organisations, du niveau local au niveau régional, a été élaborée en même temps qu'une description de chaque union/fédération et une notation de leur niveau de maturité. Ces opérations ont permis au FIDA de déterminer la capacité initiale des OP dans la zone du programme et de concevoir, sur cette base, un plan de renforcement des capacités.
- **Profilage des organisations paysannes au stade initial de l'exécution du projet:** le cas du Programme d'investissement dans le secteur de la pêche (FIP), au Yémen. Un bureau d'audit a réalisé un travail de cartographie/profilage de tous les membres de l'Union des coopératives de pêche afin de choisir comme partenaires, pour le projet, les coopératives les plus avancées.

La figure 3 présente des conseils sur le meilleur calendrier et les options disponibles pour la cartographie et le profilage des OP à différents stades du cycle du projet, en fonction des exigences.

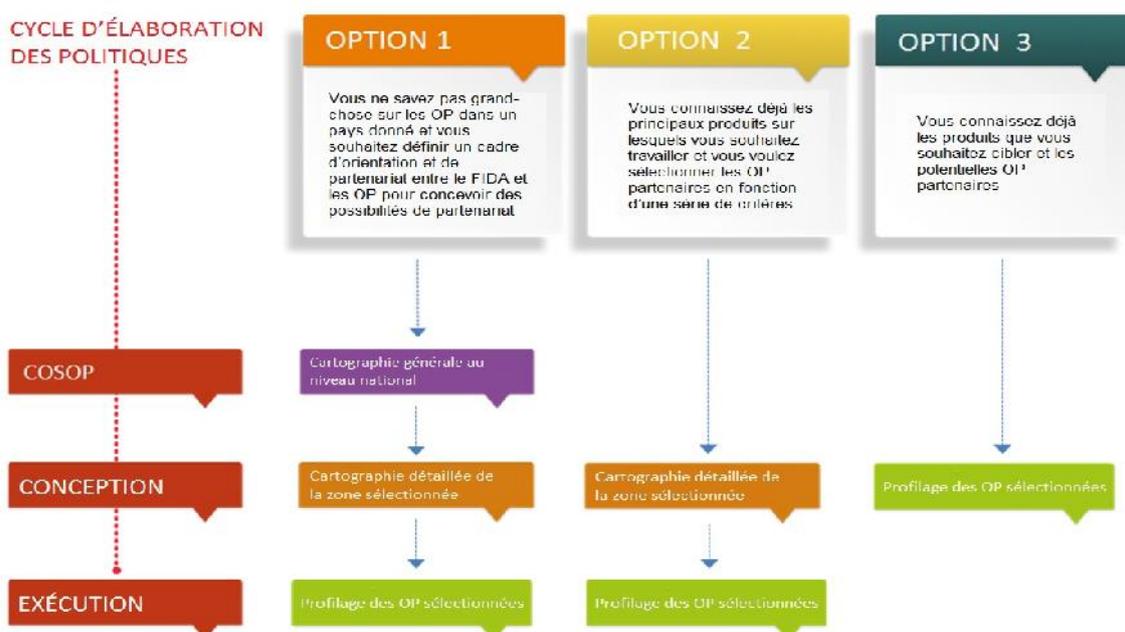


Figure 3. À quel moment du cycle du projet du FIDA réaliser la cartographie et le profilage

Le tableau 2 ci-après présente les éléments clés à prendre en compte lors des activités de cartographie et de profilage des OP.

On trouvera des précisions supplémentaires dans le module 1 sur la cartographie et le profilage des OP.

Tableau 2. Éléments clés pour la cartographie et le profilage

	Cartographie de portée générale au niveau national à des fins stratégiques	Cartographie plus détaillée	Profilage
Objectifs et emploi	<i>Objectif:</i> analyser le mouvement existant des OP dans un pays et fournir une contribution stratégique sur les principaux problèmes concernant le renforcement des capacités.	<i>Objectif:</i> déterminer les OP avec lesquelles le projet nouera un partenariat. Il existe un chevauchement entre cette cartographie plus détaillée et le profilage, étant donné que les organisations cartographiées font habituellement l'objet d'un diagnostic général.	Le profilage doit être adapté à l'objectif et ne doit pas nécessairement être exhaustif. Les outils de profilage doivent être utilisés: <ol style="list-style-type: none"> 1. au cours d'une mission de conception, pour une évaluation générale d'une OP; 2. durant la phase d'exécution pour évaluer le niveau de maturité d'une organisation, et comme outil de S&E pour le projet.
Table des matières et éléments à inclure	Table des matières: <ol style="list-style-type: none"> i. Caractéristiques générales du pays (secteur agricole) ii. Vue d'ensemble des OP existantes iii. Analyse du positionnement des organisations au sein du développement agricole iv. Orientations stratégiques susceptibles d'avoir un impact sur les problèmes clés des OP: structure, prestation de services et positionnement dans leur environnement 	Éléments à recueillir: <ul style="list-style-type: none"> • Nom, contact, historique (date de création) • Type/niveau d'organisation, couverture géographique • Membres (nombre, type, ratio hommes-femmes, etc.), existence d'un statut juridique, fonctionnement institutionnel, etc. • Objectif/mission et gamme de services fournis (économiques, sociaux, syndicaux, politiques) • Partenariats, relations avec d'autres parties prenantes 	Indicateurs à évaluer/suivre: <p><i>Gouvernance-gestion institutionnelle</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organes de gouvernance, planification • Profilage des membres (nombre, genre, petits exploitants, cotisations, etc.) • Participation des membres à l'élaboration de la politique et à la prise de décisions, ainsi qu'aux activités de l'OP • Gestion administrative et financière + gestion des ressources humaines + sources de financement <p><i>Services rendus aux membres et position dans le contexte économique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Précisions sur les services économiques fournis: fonctionnement, prix, offre • Relations externes de l'organisation: partenariats avec les secteurs public et privé et les donateurs • Action de plaidoyer à laquelle participe l'organisation

CONSEIL

Si des OP sont identifiées comme partenaires du projet au stade de la conception, cela signifie que des partenariats stratégiques peuvent être conclus avec elles en amont. Cela peut contribuer à éviter des processus souvent longs de passation des marchés. Les OP ne disposent pas nécessairement de la capacité technique requise pour participer avec succès à des appels d'offres nationaux, de sorte que ce type de "discrimination positive" peut être justifié par le fait qu'il s'est traduit, dans de nombreux pays à travers le monde, par la réussite d'expériences de développement et de transformation agricoles. De telles expériences démontrent que les OP sont des acteurs essentiels du secteur agricole et méritent appui et inclusion, étant donné qu'elles représentent, par rapport à d'autres parties prenantes (les organisations non gouvernementales [ONG], par exemple), un élément de fort intérêt public.

Outils et critères d'évaluation utilisés pour choisir les organisations paysannes

Les principaux critères à utiliser pour la sélection dans le cadre d'un projet sont les suivants:

- **gouvernance, fonctionnement démocratique, transparence:** respect de la démocratie interne, comptabilité transparente, membres informés des activités de l'organisation, paiement de leurs cotisations par les agriculteurs, etc.;
- **ciblage:** égalité d'accès pour les femmes et les jeunes, attribution de responsabilités spécifiques aux femmes;
- **ouverture:** organisation ouverte à de nouveaux membres et/ou disposée à offrir des services à des non-membres;
- **efficacité et efficacité des services économiques fournis:** fonctions de regroupement, fourniture d'intrants, formation, etc.;
- **potentiel de durabilité:** bon usage des ressources et des fonds, gestion des fonds internes, diversification des activités, membres, approche commerciale, etc.

De nombreux projets appuyés par le FIDA utilisent la classification, des outils de notation et différents ensembles de critères pour déterminer les OP avec lesquelles nouer des partenariats.

On trouvera ci-dessous quelques exemples tirés de projets appuyés par le FIDA.

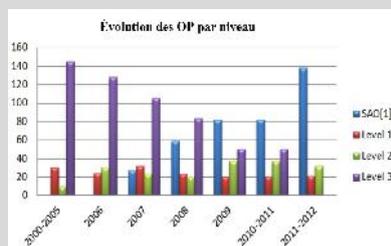
- En **Guinée**, le Programme national d'appui aux acteurs des filières agricoles (PNAFA) apporte son appui à la Confédération nationale des organisations paysannes de Guinée (CNOP-G) pour la mise au point de son propre outil de profilage, les diagnostics institutionnels participatifs conçus pour évaluer le niveau de maturité des OP partenaires et fournir un appui en conséquence. Cet outil sert à la conception non seulement des plans de renforcement des capacités, mais aussi des modalités d'exécution, en fonction du niveau de maturité. Si la maturité d'une OP est au niveau maximum, le programme peut directement conclure un contrat avec elle.
- Au **Sénégal**, le Projet de développement agricole de Matam (PRODAM), qui relève de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA), a fait œuvre de pionnier dans la conception d'un outil de S&E pour la mesure du niveau d'autonomie des OP appuyées (encadré 4).

Encadré 3. SCOPEInsight: un outil de notation

SCOPEInsight est une agence de notation spécialisée dans les OP. Elle réalise des évaluations ayant pour objectifs: i) d'évaluer les besoins en termes de renforcement des capacités, d'examiner les forces et les faiblesses dans les domaines de la gestion financière et de la performance, de la gestion institutionnelle, des activités, de la gestion du risque et de la durabilité; et ii) d'établir des liaisons entre les OP et le secteur privé (banques, fournisseurs d'intrants, etc.), facilitant ainsi leur accès au financement et aux marchés. En Guinée, le PNAFA a chargé, en 2012, SCOPEInsight de réaliser des évaluations des OP dans le pays.

Encadré 4. Faciliter le S&E des activités exécutées par les organisations paysannes: le cas du PRODAM2

Au **Sénégal**, un outil de S&E a été conçu dans le cadre du PRODAM pour mesurer le niveau d'autonomie des OP appuyées afin de déterminer les lacunes à combler et d'évaluer les améliorations à apporter au fil des années.



Les OP appuyées au cours de la deuxième phase du PRODAM ont été évaluées au moyen de l'outil de classification inclus dans le système de S&E, le "Système opérationnel de l'autonomisation" (SAO), qui note les organisations en fonction de leur niveau de capacité (il comporte trois niveaux, de 1 à 3, le niveau 1 correspondant à la nécessité d'une légère consolidation). Le résultat attendu était qu'à la fin de l'exécution du projet 70% au moins des groupes partenaires aient atteint une autonomie opérationnelle (niveau du SAO).

Cette approche, testée, validée et mise en œuvre par le PRODAM, a produit des résultats tangibles, comme le montre le graphique ci-contre, présentant le degré

d'autonomisation des OP, tel qu'il a été évalué par le SAO.

Ce système opérationnel d'autonomisation a été reproduit, adapté et davantage développé dans le portefeuille de la Guinée, dans le PAPA-KIN en République démocratique du Congo et dans le Projet d'appui à la production agricole et à la commercialisation (PROPACOM), en Côte d'Ivoire.

- Au **Mozambique**, un outil de classification des OP a été conçu, avec quelques directives d'exécution, dans le cadre du Programme de promotion des marchés ruraux (PROMER). La classification a pour but: i) de mettre en lumière les types de services dont les organisations pourraient avoir besoin pour améliorer leur capacité d'ensemble; et ii) d'évaluer les progrès réalisés par les OP appuyées – ce qui la rend également utile pour le S&E.
- En **Zambie**, une approche du même ordre a été adoptée dans le cadre du nouveau projet intitulé Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants (S3P), dont la sous-composante "Renforcement des OP et de leurs fédérations" vise à appuyer la fourniture par les OP de services à leurs membres. La nature de l'appui sera déterminée par le stade de développement atteint par les groupes d'agriculteurs. Lorsqu'un groupe atteindra un niveau de maturité suffisant, le S3P l'aidera à établir une liaison avec les institutions financières. L'outil d'évaluation de la maturité comporte cinq niveaux.
- Au **Paraguay**, un système de notation a été élaboré dans le cadre du Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (PPR) pour évaluer les progrès réalisés par les OP dans le cadre d'un processus de renforcement des capacités. La notation a été axée sur les trois catégories suivantes: i) développement de la commercialisation d'un certain nombre de produits choisis en rapport avec les objectifs du plan d'affaires; ii) gestion du crédit; et iii) perspective de durabilité de l'organisation. Une fois la note attribuée, les OP sont classées dans l'une des trois catégories: "en difficulté", "en voie de consolidation" ou "consolidée". Le système a pour but de suivre les progrès réalisés par les organisations et leur potentiel de passage de l'une à l'autre des catégories.

Comment analyser l'environnement des organisations paysannes?

Parallèlement à l'activité de cartographie/profilage des organisations, quelques problèmes complémentaires clés devraient être analysés lors de la conception d'un projet mettant l'accent sur l'appui à la prestation, par les OP, de services pour établir des liens entre les membres et les débouchés commerciaux. Il conviendra, en particulier, de prendre en compte les facteurs contextuels suivants.

Analyse des filières présentant un fort potentiel de développement

Il est essentiel, lorsque l'on procède à la cartographie et au profilage, d'analyser les filières présentant un potentiel de développement dans la zone ciblée. Sur cette base, un projet pourrait sélectionner les OP à appuyer et choisir les filières les plus susceptibles d'améliorer la croissance du revenu des petits exploitants. La connaissance et l'analyse de la dynamique des acteurs de la filière (négociants, transformateurs, etc.) dans la zone ciblée sont aussi essentielles pour comprendre quels sont les

prestataires de services et les institutions de finance rurale offrant des services aux OP. Enfin, cette analyse permet au projet d'adapter son appui aux réalités actuelles des organisations².

Problèmes réglementaires et législation nationale

Il existe, dans de nombreux pays, des lois relatives aux coopératives ou aux associations d'agriculteurs; il est essentiel de les connaître et de comprendre les défis qu'elles présentent et l'incidence qu'elles pourraient avoir sur le développement d'un partenariat. Certaines dispositions législatives pourraient, par exemple, interdire aux OP de recevoir des financements publics ou de conduire des activités d'épargne et de crédit. Il est essentiel que l'appui du FIDA soit conforme à la législation et à la politique agricole nationales.

Finance rurale et organisations paysannes

Lorsqu'il s'agit d'apporter un appui aux OP afin qu'elles développent des services économiques à l'intention de leurs membres, on voit surgir de façon systématique la question de l'accès au crédit (pour les intrants, l'entreposage, la commercialisation, etc.). La détermination d'un accès financier durable est essentielle pour préparer la stratégie de retrait d'un projet³.

Rechercher les prestataires de services existants

Il est important, au moment de définir la modalité de l'appui à apporter, d'analyser les prestataires de services potentiels (publics, privés, ONG, etc.) présents dans un pays ou une zone géographique donnés et qui pourraient être disponibles pour fournir une assistance.

Encadré 5. Côte d'Ivoire: dispositions législatives concernant les organisations paysannes dans le contexte de la réforme de l'OHADA

Adopté en décembre 2010, au terme de dix années de consultations, par l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA), l'acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives vise à unifier le statut et le fonctionnement des coopératives, unions et fédérations de coopératives, et des sociétés agricoles ou non agricoles, existantes ou en cours de création, dans les 17 États membres de l'OHADA*. À partir de 2011, l'acte uniforme a remplacé les lois nationales sur les coopératives, et un délai de deux ans a été accordé aux gouvernements membres pour adapter leur législation existante. En Côte d'Ivoire, le projet PROPACOM-Ouest, conçu en 2013, a pour but d'aider les OP à actualiser leurs statuts conformément à ces nouvelles dispositions.

* Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Comores, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Guinée, Guinée-Bissau, Guinée équatoriale, Mali, Niger, République centrafricaine, République démocratique du Congo, Sénégal, Tchad et Togo.

Comprendre les grandes questions de politique générale

Les questions de politique générale – réglementation, crédit et accès à la terre, notamment – peuvent devenir des thèmes clés du programme de plaidoyer des OP. Étant donné que les organisations sont souvent structurées à partir du niveau local pour atteindre les niveaux régional et national, elles possèdent une capacité de constitution de réseaux pour le recueil, sur le terrain, de données concrètes utiles au plaidoyer. La détermination des grandes questions peut contribuer à donner aux OP les moyens de plaider auprès de leurs gouvernements. De plus, connaître et comprendre les grandes questions sont essentiels pour l'adaptation de l'appui du projet aux besoins des petits exploitants.

La liste de contrôle présentée dans le tableau 3 peut contribuer à déterminer les éléments clés à prendre en considération au cours de l'analyse des environnements des OP.

² On trouvera des précisions complémentaires dans le kit d'information du FIDA "Comment concevoir des projets d'appui au développement des filières de produits de base: inclusion durable des petits exploitants dans les filières agricoles".

³ *Ibid.*

Tableau 3. Liste de contrôle pour l'analyse des environnements des organisations paysannes

Questions complémentaires	Questions clés à examiner	Oui	Non
Questions réglementaires	Le pays dispose-t-il d'un cadre réglementaire/législatif pour les OP et les coopératives? Quelles sont les exigences réglementaires (enregistrement, fiscalité, obligations)?		
	Existe-t-il un cadre réglementaire relatif à la commercialisation des produits alimentaires (normes, fiscalité, etc.) et quelles sont les obligations des OP?		
Acteurs des filières	Y a-t-il d'autres acteurs de la filière dans la zone?		
	- Pour la fourniture d'intrants		
	- Pour les installations après-récolte: entreposage, transformation, etc.		
	- Pour la commercialisation/promotion des produits		
	- Pour le transport		
Finance rurale et organisations paysannes	- Pour la consultation (groupes sectoriels spécifiques au niveau local ou national)		
	Existe-t-il des institutions de microfinancement (IMF) ou des banques dans la zone du projet?		
	Fournissent-elles du crédit aux organisations/agriculteurs (saisonnier, à moyen terme, etc.)? À quelles conditions (taux d'intérêt, garantie, etc.)?		
Prestataires de services existants	Existe-t-il des prestataires de services spécialisés dans la formation (technique, gestion, négociation/plaidoyer, etc.) ou dans le renforcement des capacités institutionnelles auxquels le projet pourrait faire appel comme partenaires d'exécution?		
	- Secteur privé		
	- Services publics		
	- ONG locales		
Problèmes d'infrastructure	Existe-t-il dans le pays d'importantes limitations dans le domaine des infrastructures de communication/commercialisation?		
	- Routes: routes principales médiocres, routes de desserte		
	- Manque de marchés physiques		
Problèmes fonciers et de ressources naturelles	Existe-t-il, pour les petits exploitants, un problème foncier qui compromette leur exploitation?		
	L'agriculture familiale est-elle confrontée à d'importants problèmes environnementaux?		
Questions relatives au système d'exploitation	Existe-t-il d'autres contraintes structurelles auxquelles les agriculteurs doivent faire face individuellement dans la gestion de leurs systèmes d'exploitation et qu'il est nécessaire de prendre en considération?		
	- Manque de main-d'œuvre		
	- Concurrence/diversité des cultures pour la sécurité alimentaire		

Concevoir un appui pour que les organisations paysannes établissent des liaisons entre les petits exploitants et les marchés

Il est possible, compte tenu des résultats du profilage des OP réalisé à un stade préliminaire, et de la détermination des débouchés offerts par le marché et d'autres problèmes en rapport avec l'environnement d'une organisation, de mieux déterminer les domaines clés d'intervention à appuyer par un projet. On trouvera dans la présente section des orientations sur les moyens pratiques de:

- comprendre le type d'appui qu'un projet peut encourager pour que les OP soient davantage capables d'offrir des services économiques;
- concevoir un appui aux OP pour la mise au point de services économiques durables, par l'élaboration de plans d'affaires et le choix des modèles opérationnels adéquats qui garantissent aux membres une rentabilité durable⁴;
- concevoir les activités d'appui complémentaires nécessaires pour garantir une approche détaillée du développement des OP.

Quels sont les services économiques des organisations paysannes et comment les améliorer?

Les services économiques sont des activités ayant un effet direct sur divers aspects: garantir la production, ajouter de la valeur aux produits et améliorer l'accès des petits exploitants au marché, améliorant par conséquent leurs revenus. Ils peuvent être répartis en plusieurs catégories, comme le montre la figure 4.

⁴ On trouvera dans le module 3 des informations plus approfondies sur les modèles d'entreprise, ainsi que plusieurs exemples.

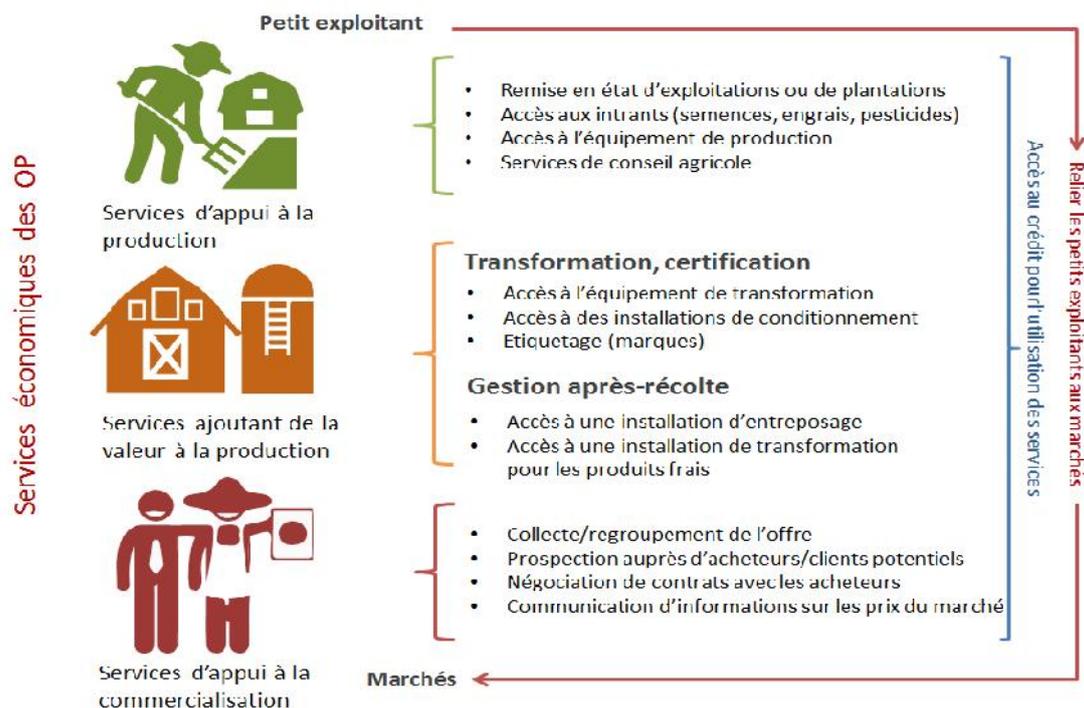


Figure 3. Services aux organisations paysannes

Projets appuyés par le FIDA apportant un appui aux services économiques des organisations paysannes

Plusieurs projets du FIDA apportent un appui aux services économiques par le biais de diverses activités, comme le montrent les exemples ci-après.

- **Sénégal**: accès à des semences certifiées. Le Projet de services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP) a appuyé la création d'un réseau de coopératives spécialisées dans la fourniture de semences certifiées⁵.
- **Honduras**: régénération de plantations. Le Programme de développement rural durable dans la région du Sud (EmprendeSUR) a appuyé la régénération de 130 acres (environ 52 hectares) d'anacardières et l'implantation de 20 acres (environ 8 hectares) supplémentaires pour augmenter la production de 50%. L'appui a pris la forme d'un financement du plan d'affaires d'une OP.
- **Libéria**: installations d'entreposage. Le Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations (STCRSP) a financé la construction d'entrepôts, avec une participation en nature des membres de la coopérative.
- **Sénégal**: accès aux engrais. Le Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA) fournit aux OP un cofinancement, en diminution progressive, pour la fourniture d'engrais.
- **Guinée**: accès à l'équipement de production. Le PNAFA met à la disposition des OP un fonds subventionné pour l'acquisition d'équipement de production. Le pourcentage de la subvention dépend du type et de la taille de l'équipement à acheter.
- **Rwanda**: certification. Le Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE) a apporté un appui aux coopératives dans le cadre du processus de certification (liaisons avec les sociétés privées du domaine de la certification, financement des droits de certification, etc.).

⁵ Cette expérience a abouti à un document de capitalisation disponible uniquement en français: http://www.fidafrique.net/IMG/pdf/Livret_ASRODEB-V3.pdf.

- **Viet Nam:** appui aux services de commercialisation des OP. Dans le cadre de l'accord de partenariat entre l'Union des paysans vietnamiens et le programme de pays du FIDA, le FIDA a appuyé la formation du personnel et de membres de 11 unions provinciales de paysans afin qu'ils puissent fournir des services en rapport avec les activités de commercialisation, comme l'analyse de la commercialisation, la stratégie de commercialisation de certains produits, la gestion des entreprises, la gestion des filières, la création de marques, la négociation et la fixation des prix, et l'agriculture sous contrat.

Types d'appui à la fourniture de services économiques par les organisations paysannes

Les trois principaux types d'appui à fournir pour améliorer les services économiques sont présentés dans le tableau 4 ci-dessous: investissements, renforcement des capacités des membres et du personnel des OP, et développement de partenariats.

Comment aider les organisations paysannes à développer des services économiques durables

Deux approches principales peuvent être envisagées lorsqu'il s'agit de concevoir un projet visant à appuyer de manière durable les services économiques des OP:

- appuyer la conception d'un **plan d'affaires** afin de définir un objectif à moyen terme de rentabilité économique;
- appuyer le choix, par l'organisation, d'un **modèle opérationnel** optimisant le profit réalisé pour les petits exploitants qui en sont membres dans le cadre des filières.

Tableau 4. Types d'appui au développement des services économiques

	Types de services	Investissements	Renforcement des capacités	Partenariat
 Questions liées à la production	Appui à la production			
	Remise en état d'exploitations ou de plantations Accès aux intrants (semences, engrais, pesticides) Accès à l'équipement de production Services de conseil agricole	Fonds de roulement Dépôts d'intrants Équipement de production Salle de formation	Comment organiser un achat groupé d'intrants Comment concevoir un mécanisme de fourniture d'intrants aux membres Comment organiser la gestion de l'équipement Formation technique	Institutions de finance rurale (IFR) Fournisseurs d'intrants Fournisseurs d'équipement Prestataires publics ou privés de services de conseil agricole Instituts de recherche (semences, changement climatique, adaptation, etc.)
 Questions liées à l'ajout de valeur	Appui à l'ajout de valeur aux produits			
	Accès à l'équipement de transformation Accès à des installations de conditionnement Certification Accès à des installations d'entreposage	Fonds de roulement Équipement de transformation Matériel de conditionnement Droits de certification Entrepôts	Gestion de l'équipement de transformation Formation aux techniques nécessaires pour la certification (biologique, commerce équitable) Gestion des installations d'entreposage	IFR Fournisseurs d'équipement de transformation Société de certification ou partie prenante Fournisseur de matériel de construction
 Questions liées à la commercialisation	Appui à la commercialisation			
	Collecte et regroupement de l'offre Prospection auprès d'acheteurs/clients potentiels Négociation de contrats avec les acheteurs Informations sur les prix du marché.	Fonds de roulement Entrepôts Études d'impact sur le marché Réseau de communications	Gestion des ventes groupées Systèmes de récépissés d'entrepôt Gestion des installations d'entreposage Négociation de contrats Formation aux études d'impact sur le marché	IFR Acheteurs/transporteurs privés Acheteurs publics (achats institutionnels) Exportateurs privés

Le plan d'affaires

L'activité agricole est une entreprise, et les agriculteurs et leurs organisations doivent développer leurs activités en suivant un plan d'affaires judicieux qui expose, dans leurs grandes lignes, les prévisions économiques et financières. Le plan d'affaires est l'outil opérationnel régissant chacune des étapes de l'activité d'une OP.

Le plan d'affaires explique clairement comment l'OP entend organiser et exécuter les activités nécessaires et suffisantes pour qu'elle soit rentable et qu'elle réussisse. C'est un outil essentiel pour la planification, l'orientation et la gestion d'une entreprise. Il précise les objectifs opérationnels et financiers de l'entreprise et contient des plans et des budgets détaillés indiquant la manière dont les objectifs doivent être atteints. Il peut aussi contenir des informations générales relatives à l'organisation qui cherche à atteindre ces buts.

Expériences d'apprentissage de projets appuyés par le FIDA

- À **Sao Tomé-et-Principe**, dans le cadre du Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale (PAPAFPA), le financement d'un appui aux plans d'affaires des OP a commencé il y a plus de dix ans et, dès le début, l'objectif poursuivi était celui de la durabilité. Toutes les activités du projet sont mises au point dans le cadre du plan et reçoivent un appui financier décroissant de manière à permettre aux OP de devenir progressivement autonomes. L'une des coopératives appuyées a pu ainsi, en 2013, atteindre le seuil de rentabilité (voir l'encadré 10 du module 3).
- Au **Libéria**, un appui progressif a été fourni à un certain nombre de coopératives, sous la forme d'un financement destiné à leurs plans d'affaires dans le cadre du STCRSP. L'objectif était d'autonomiser progressivement les OP dans la mise en œuvre de leur stratégie de commercialisation durable du cacao.
- En **Côte d'Ivoire**, le nouveau projet PROPACOM-Ouest prévoit d'appuyer les OP de deuxième rang dans la conception de leurs plans d'affaires comme stratégie d'ensemble de l'intervention. Tout l'appui du projet aux OP sera réalisé sur la base de plans d'affaires élaborés conjointement avec les OP et des prestataires de services déterminés.
- Dans de nombreux pays de la région **Amérique latine et Caraïbes**, les projets financés par le FIDA appuient les groupes d'agriculteurs et leurs associations au niveau local par le biais du financement de leurs plans d'affaires, habituellement à la condition que soit atteint un certain niveau de capacité institutionnelle, qui bénéficie aussi d'un appui en cas de nécessité. L'approche se veut souple, impulsée par la demande et favorisant l'autonomisation, étant donné que les fonds destinés à la mise en œuvre des plans d'affaires sont directement acheminés, dans la plupart des cas, par l'intermédiaire des OP (pour plus de précisions, voir la section suivante, "Options relatives à la structure institutionnelle du projet").

Le module 2 sur l'appui aux OP pour la conception de leurs plans d'affaires contient des orientations supplémentaires sur les moyens d'appui aux OP. Il peut également être utilisé comme guide technique pour les UGP ou les missions d'appui aux projets sur le terrain.

Modèle opérationnel

Le modèle opérationnel est l'instrument par lequel une OP structure ses ressources, services, partenariats et relations avec les petits exploitants qui en sont membres et avec d'autres parties prenantes (négociants, fournisseurs, secteurs public et privé), clients et partenaires pour créer de la valeur et en tirer parti (tableau 5).

Tableau 5. Variables possibles dans les modèles opérationnels des OP

	Services économiques	Source de financement	Partenariats et relations
 Appui à la production	<p>Fourniture d'intrants</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins en intrants Commande groupée pour l'achat des intrants Entrepôt d'intrants et contrat de fourniture Multiplication et certification des semences <p>Accès à l'équipement de production</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins en équipement Achat de l'équipement <p>Remise en état d'exploitations ou de plantations</p> <ul style="list-style-type: none"> Évaluation des besoins en termes de remise en état d'exploitations Achat d'outils pour la remise en état <p>Services de conseil agricole</p> <ul style="list-style-type: none"> Centre de fourniture des services 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de dotation du projet Fonds de garantie des projets dans une IMF pour un accès au crédit pour le fonds de roulement, pour les intrants ou l'équipement Subventions gouvernementales (pour les intrants, l'équipement) Fonds publics pour les services de conseil agricole Assurance indexée sur la récolte 	<ul style="list-style-type: none"> Membres de l'OP Fournisseurs d'intrants IFR Services de conseil (publics/privés) pour l'appui technique concernant l'utilisation des intrants, les systèmes d'exploitation, les pratiques de remise en état Institut de recherche pour un accès aux semences de reproduction Institutions de certification pour la certification des semences Institutions d'assurance
 Ajout de valeur aux produits	<p>Transformation, certification</p> <ul style="list-style-type: none"> Accès à l'équipement de transformation Contrat avec le transformateur Accès aux installations de conditionnement Certification des produits <p>Gestion après-récolte:</p> <ul style="list-style-type: none"> Accès aux installations d'entreposage Gestion des garanties Accès à une installation de transformation pour les produits frais 	<ul style="list-style-type: none"> Fonds de dotation du projet Accès au crédit pour le fonds de roulement, pour l'équipement ou la transformation Systèmes de récépissés d'entrepôt 	<ul style="list-style-type: none"> IFR Organismes certificateurs Fournisseurs de conditionnements Fournisseurs d'équipement Transformateurs
 Commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> Commercialisation en gros Versements anticipés sur la récolte Étude de marché Gestion du transport Prospection des clients Gestion des contrats avec les acheteurs L'OP peut prendre une participation dans une entreprise de transformation/commercialisation qui pourra ainsi lui appartenir partiellement ou totalement Système d'information sur le marché 	<ul style="list-style-type: none"> Accès au crédit pour le fonds de roulement, pour la collecte/la commercialisation du produit Versements anticipés des acheteurs, exportateurs 	<ul style="list-style-type: none"> IFR Transporteurs Négociants Acheteurs privés/publics Exportateurs Sociétés de téléphonie

Les portefeuilles du FIDA dans les différents pays et régions mettent en lumière plusieurs exemples d'appui pouvant être fourni aux modèles opérationnels des OP (encadré 6).

Encadré 6. Modèles opérationnels: exemples tirés de projets appuyés par le FIDA

Au Mozambique, dans le nouveau Projet de développement des filières au profit des pauvres dans les couloirs de Maputo et de Limpopo (PROSUL), les OP ont été choisies de façon stratégique pour renforcer les liaisons entre les petits exploitants et les débouchés sur le marché, non seulement en jouant le rôle de prestataires de services pour l'exécution d'activités choisies, mais aussi par le biais de leur appropriation de "plateformes" – organisations de commercialisation et à but lucratif à créer pour fournir aux OP des mécanismes de transformation et de financement. Ces organisations étant encore trop faibles pour gérer par elles-mêmes les plateformes, le PROSUL a l'intention de recruter une équipe de gestion (le processus de sélection sera totalement conduit par les OP).

Au Rwanda, le nouveau projet PRICE appuie les coopératives de producteurs de thé par le biais de partenariats public-privé et de prise de participation. L'objectif est de reproduire à plus grande échelle et d'améliorer le modèle opérationnel élaboré dans le cadre du Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE), qui a appuyé les coopératives de théiculteurs pour l'établissement, en partenariat avec des investisseurs privés, des usines de thé. Par l'intermédiaire du PDCRE, le FIDA a donné à deux coopératives de théiculteurs (COTHENK et COTHEGAB) la possibilité de devenir actionnaires des usines de thé qui achètent leurs feuilles vertes. Les coopératives ont reçu une aide pour acquérir jusqu'à 30% du capital des usines qui seront construites sur quatre nouveaux sites (on trouvera des précisions supplémentaires dans l'encadré 8 du module 3).

Au Honduras, EmprendeSUR a apporté un appui au plan d'affaires de La Sureñita, une coopérative spécialisée dans la transformation des noix de cajou, sous diverses formes: i) remise en état et implantation d'anacardières; ii) assistance technique à la production; iii) remise en état de l'installation de transformation; iv) amélioration de la protection environnementale; et v) augmentation des marges commerciales. La coopérative a développé des services, spécialement pour la commercialisation de ses produits, et les a vendus avec succès sur les marchés internationaux. Cet appui a permis à la coopérative d'avoir une responsabilité accrue et a ouvert la voie à un appui financier supplémentaire, rendant possible une expansion de ses activités (voir l'encadré 7 du module 3).

Les exemples suivants se rapportent en particulier aux projets soutenus par le FIDA et appuyant les approches PPP/4P⁶.

En Ouganda, la deuxième phase du Projet de développement de la production d'huile végétale (VODP2) encourage un arrangement de 4P dans le cadre de la composante huile de palme, par l'intermédiaire du Kalangala Oil Palm Growers Trust (KOPGT), qui comprend des représentants des services publics et des agriculteurs et fournit à ces derniers des prêts et des services. L'UGP de cette composante relève du KOPGT. Le secteur privé a investi dans l'installation de transformation de l'huile de palme et, avec l'appui du FIDA, le Gouvernement ougandais a investi dans le renforcement des capacités des agriculteurs par l'intermédiaire du KOPGT. Le KOPGT possède 10% des entreprises du secteur privé, et les agriculteurs qui y sont représentés ont récemment constitué une OP, l'Association des planteurs de palmiers à huile de Kalangala – pour préserver leurs intérêts et accroître leur pouvoir de négociation dans le projet.

Au Libéria, un PPP très prometteur a été instauré entre le Ministère de l'agriculture, le Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations (STCRSP) et la Liberia Agriculture and Asset Development Company (LAADCO), une société du secteur privé exportatrice de cacao et de café. Dans une démarche innovante, le secteur public a engagé la LAADCO comme partenaire clé d'exécution pour la remise en état d'une tranche initiale de 1 000 hectares de petites exploitations de café et de cacao (un hectare par cultivateur). La LAADCO n'est pas seulement prestataire de services techniques et de vulgarisation; elle cofinance aussi le projet par des investissements sous diverses formes, en fournissant notamment des ressources humaines, un renforcement des capacités des équipes de vulgarisateurs techniques au niveau des districts, des véhicules, ainsi que le préfinancement nécessaire du fonds de roulement des coopératives (15 000 USD par coopérative au démarrage), ce qui leur permet de mobiliser et d'acheter du cacao auprès des paysans membres et non membres en vue de sa commercialisation (on trouvera des précisions supplémentaires sur ce modèle opérationnel dans l'encadré 11 du module 3).

Au Yémen, le Programme d'investissement dans le secteur de la pêche (FIP) est conçu pour apporter un appui à l'Union des coopératives de pêche (FCU). Les investissements et d'autres services financiers (intégrés à un renforcement des capacités en matière de gestion, d'assistance technique et de filières commerciales) seront gérés par le Fonds yéménite pour la création de possibilités économiques (EOF) sur la base de PPP. Le Conseil d'administration de l'EOF est composé de représentants de la FCU, de l'Union des coopératives agricoles, des secteurs public et privé, des banques et de l'Union des chambres de commerce.

⁶ On pourra aussi se rapporter au kit d'information du FIDA: *Note pratique – partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles*.

Quel appui complémentaire le FIDA devrait-il fournir aux organisations paysannes?

Les activités d'appui complémentaire consistent en une gamme d'activités de renforcement des capacités visant à assurer: i) le renforcement des capacités institutionnelles des OP (en termes, par exemple, de gouvernance interne et de démocratie, de gestion administrative et financière, et de fonctionnement); ii) la représentation des membres de l'OP dans les enceintes de concertation sur les politiques; et iii) la gestion des savoirs sur les bonnes pratiques des OP.

Ces activités d'appui complémentaire sont essentielles pour soutenir les organisations et leur capacité à fournir des services économiques, et de nombreux projets ou dons soutenus par le FIDA appuient ce type d'activités.

Le **renforcement institutionnel** est étroitement lié au bon fonctionnement des services économiques, auquel il contribue. Il donne aux OP les moyens d'exécuter efficacement leurs activités et en fait des partenaires et des acteurs efficaces sur le marché. La gouvernance et l'appui à la structuration, par exemple, sont essentiels pour une meilleure coordination de l'évaluation des besoins en intrants, la planification participative des activités et la transparence dans les activités de l'organisation, à partir du niveau local et vers les niveaux supérieurs. De même, les capacités d'ensemble en matière de gestion sont capitales pour l'élaboration de stratégies de fourniture des services de la manière la plus efficace possible, tant techniquement que financièrement. Les compétences comptables comme les compétences en gestion commerciale sont également essentielles.

En outre, l'appui institutionnel sous la forme d'un renforcement des capacités permet aux organisations de rendre compte à leur base et de disposer d'une gouvernance solide, et il accroît la reconnaissance des OP par les pouvoirs publics, les acteurs des filières (acheteurs publics et privés) et les donateurs – autant de conditions nécessaires à la poursuite d'activités économiques après la clôture d'un projet.

Le **renforcement du plaidoyer** contribue à attirer l'attention des gouvernements et des donateurs sur les besoins des petits agriculteurs, spécialement dans les domaines essentiels pour garantir l'instauration d'un environnement favorable à l'accès aux marchés. Il s'agit notamment de l'appui aux politiques agricoles favorisant l'agriculture familiale, des questions relatives au régime foncier et au crédit pour les petits exploitants, des politiques commerciales qui encouragent l'accès de leurs produits aux marchés locaux et régionaux, et de la focalisation des programmes de développement sur les investissements dans l'agriculture familiale et par l'intermédiaire des OP.

Donner aux OP une capacité accrue de développer des positions de plaidoyer et de participer à la concertation sur les politiques au niveau local, national, régional et international peut orienter de façon très positive et durable les politiques des pouvoirs publics dans le domaine de l'agriculture familiale.

La **gestion des savoirs** favorise les bonnes pratiques et encourage la connaissance, parmi les OP, des modèles opérationnels pertinents et, parmi le personnel de projet du FIDA, des moyens d'appuyer les OP. Il est par conséquent important de promouvoir des échanges efficaces d'expérience, d'information et d'apprentissage. Des ressources peuvent autrement être perdues si l'on élabore des solutions sans tenir compte des bonnes pratiques et des enseignements tirés ailleurs (Rapport sur le développement dans le monde 2008). La gestion des savoirs peut être encouragée par:

- la documentation des bonnes pratiques, avec un large partage des études de cas;
- l'organisation de visites d'échange ou d'itinéraires d'apprentissage sur le thème spécifique des plans d'affaires des OP.

Tirer les enseignements de l'expérience du FIDA. De nombreux projets ou dons appuyés par le FIDA conduisent ce type d'activités, comme le montrent les exemples ci-après.

Renforcement institutionnel

- **Dans de nombreux pays de la région Amérique latine et Caraïbes**, les projets du FIDA appuient les groupes d'agriculteurs et leurs associations à l'échelon le plus local par le biais du financement de leurs plans d'affaires, pour autant qu'ils possèdent un certain niveau de capacité institutionnelle

(auquel un appui est également apporté le cas échéant). La plupart des projets d'appui aux OP mettent l'accent sur le renforcement des capacités institutionnelles de leurs membres, afin de garantir qu'ils sont capables de gérer les investissements financés par le biais de leurs plans d'affaires (voir, pour plus de précisions, la section suivante consacrée aux structures institutionnelles des projets).

- **L'appui technique entre pairs constitue une stratégie innovante d'appui au renforcement des capacités.** Grâce au don du FIDA "Renforcement des capacités des organisations paysannes en lien avec les programmes de pays du FIDA", AgriCord, un réseau d'agri-agences et d'ONG participant à la coopération au développement, a mis en œuvre des stratégies innovantes pour la fourniture d'une assistance technique aux OP. L'un des principaux facteurs de succès, dans ce contexte, réside dans le recours à l'appui/l'accompagnement entre pairs par des dirigeants d'OP africaines et/ou des agriculteurs européens, démontrant comment des dirigeants africains, en particulier, peuvent jouer un rôle décisif dans la sensibilisation des gouvernements, des équipes de projet et des donateurs quant à l'importance de l'appui à apporter aux OP.

Renforcement du plaidoyer

Les dons du FIDA appuient également la participation des organisations paysannes à l'élaboration des politiques

L'appui que fournit le FIDA aux OP pour des activités en rapport avec le plaidoyer est acheminé, pour l'essentiel, sous la forme de dons. C'est le cas notamment du don à la Commission de l'agriculture familiale (REAF) du Marché commun du Sud (MERCOSUR), du Programme de coopération à moyen terme avec les organisations paysannes dans la région Asie et Pacifique (MTCP), et du Programme d'appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA)⁷. Des dons appuient les organisations paysannes lorsqu'elles participent à la concertation sur les politiques, et ils ont contribué à renforcer les politiques publiques en faveur de l'agriculture familiale dans leurs zones respectives d'intervention (le MERCOSUR, l'Asie et l'Afrique, respectivement). On trouvera des précisions supplémentaires dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6. Des dons du FIDA pour appuyer la participation à l'élaboration des politiques: les cas du Népal, du Burundi et du Brésil

<p>MTCP – Constitution de réseaux d'OP et participation à la concertation sur les politiques au Népal</p>	<p>L'appui qui leur a été fourni par l'intermédiaire du MTCP a permis à toutes les grandes OP du Népal de se constituer en une entité unique pour la concertation sur les politiques. La Coalition paysanne nationale (NPC), une plateforme établie sur une large base et regroupant diverses OP, a été mobilisée pour créer le Bureau national de supervision et trois bureaux régionaux de supervision, représentés sur une large base au niveau local et manifestant une efficacité notable dans la représentation des problèmes locaux dans les enceintes et la concertation sur les politiques au niveau national. Des forums paysans ont aussi été organisés et appuyés au niveau régional pour débattre de questions concernant les paysans, les bureaux régionaux de supervision jouant un rôle pilote à cet égard.</p> <p>Le MTCP a encouragé le programme de campagnes, de mobilisation et de plaidoyer de la NPC, qui a conduit à une intervention des pouvoirs publics sur les problèmes des agriculteurs. Les représentants du Bureau national de supervision se sont engagés dans une concertation sur les politiques avec le gouvernement, aboutissant à la révision de deux programmes clés présentant une pertinence stratégique pour les OP: la Stratégie nationale de développement agricole (ADS) et le Programme mondial sur l'agriculture et la sécurité alimentaire (GAFSP). Le Bureau national de supervision est désormais représenté au sein des divers comités de travail du GAFSP et a obtenu quatre sièges au comité de pilotage de l'ADS. En outre, l'appui apporté par le programme a permis: i) une augmentation du budget du secteur agricole en 2012; ii) la fixation d'un prix de soutien minimum pour la canne à sucre; iii) la fourniture d'intrants agricoles; et iv) la participation des OP à la conception et la planification de divers programmes agricoles.</p>
--	---

⁷ On trouvera des informations complémentaires sur le PAOPA dans l'aperçu de la présente note technique.

<p>PAOPA – mobilisation des OP pour un impact accru sur les politiques au Burundi</p>	<p>Avec l'appui du PAOPA, la Confédération des associations des producteurs agricoles pour le développement (CAPAD) a commandé deux études relatives à l'impact du Marché commun est-africain sur les producteurs burundais, et aux modèles agricoles adaptés existants. Ces études ont été suivies par l'élaboration et la diffusion de demandes concrètes ou de prises de position sur les politiques relatives à des problèmes clés (comme ceux du financement de l'agriculture, et de l'accès aux intrants et à la terre). La CAPAD a poursuivi la mobilisation des OP burundaises, au-delà même de ses propres membres, pour faire en sorte qu'une masse critique d'agriculteurs appuie ses revendications, et pour obtenir la reconnaissance du gouvernement. Cette activité a conduit à la création du Forum des organisations des producteurs agricoles du Burundi (FOPABU), réunissant la CAPAD et les fédérations nationales des producteurs de thé, de café, de coton et d'huile de palme. Le don octroyé par le FIDA à AgriCord a été utilisé pour un appui supplémentaire à une campagne nationale exigeant, entre autres, une augmentation du financement public à l'agriculture, et dont les principaux résultats ont été les suivants: 1) Le gouvernement a reconnu la légitimité de la CAPAD et de ses membres en tant que parties prenantes à la formulation des politiques et des stratégies agricoles. Des membres de la CAPAD siègent désormais au sein des comités techniques travaillant sur les plans et les stratégies relatives aux investissements agricoles nationaux. 2) Le gouvernement a accru la part du budget consacrée à l'agriculture, portée de 3,6% à 6,7% entre 2010 et 2011 et à 10% en 2012. 3) La CAPAD a pu mobiliser un financement, de la part de donateurs, pour permettre au FOPABU de participer à plusieurs manifestations clés (comme la Journée mondiale de l'alimentation).</p>
<p>REAF/ MERCOSUR > Achats publics auprès des producteurs familiaux au Brésil</p>	<p>Dans le contexte du Programme national pour l'agriculture familiale et de la Stratégie nationale "Faim Zéro", le Gouvernement brésilien a lancé le Programme d'achats publics de produits alimentaires (PAA) (2003) pour collaborer à la lutte contre la faim par le biais de l'achat direct de denrées auprès des producteurs familiaux et de leurs organisations.</p> <p>En 2010, les ministres compétents ont signé, dans le cadre de la REAF, une déclaration dans laquelle ils s'engageaient à promouvoir l'accès des producteurs familiaux aux achats publics. Un programme régional a été lancé pour l'échange d'expériences dans le domaine des achats publics. Le Brésil a modernisé, en conséquence, plusieurs instruments utilisés en matière d'achats publics.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Le nombre et le type de modalités du PAA ont évolué. À l'heure actuelle, le PAA compte cinq types de modalités opérationnelles: <ul style="list-style-type: none"> ○ achat et donation simultanés: achat de produits alimentaires et donation simultanée aux bénéficiaires souffrant d'insécurité alimentaire et nutritionnelle; ○ achat direct: achat d'une série de produits prédéterminés lorsque les prix sont bas, ou lorsqu'il existe une forte demande émanant des personnes en situation d'insécurité alimentaire; ○ incitation à la production et la consommation de lait: distribution gratuite de lait et garantie d'un prix fixe et compatible avec le marché; ○ appui à la constitution de stocks: offre de ressources financières à des organisations pour qu'elles puissent acquérir/entreposer des produits récoltés et les vendre ultérieurement à de meilleures conditions; ○ achats institutionnels: acquisition de produits alimentaires pour répondre aux besoins ordinaires des administrations publiques, directes et indirectes. Il s'agit d'une modalité spéciale, créée en 2012, pour permettre l'extension des mécanismes d'achat à d'autres niveaux de l'administration publique (hôpitaux, prisons ou universités, par exemple). ▪ En 2009, une liaison a été établie entre le Programme national d'alimentation scolaire (PNAE) et les politiques relatives à l'agriculture familiale. Les écoles doivent acheter directement auprès des producteurs familiaux au moins 30% des produits alimentaires entrant dans la composition des repas, suivant une procédure semblable à celle adoptée par le PAA et sans passer par les appels d'offres publics. <p>Les chiffres reflètent le succès des deux programmes. Les ressources du PAA ont dépassé les 230 millions d'USD en 2012, et environ 190 000 producteurs vivriers en ont bénéficié. Les ressources utilisées par le PNAE pour l'achat de produits alimentaires auprès des petits agriculteurs ont atteint le même montant au cours de la même année.</p>

Gestion des savoirs

- Cofinancé par le FIDA et géré par PROCASUR⁸, le Programme des itinéraires d'apprentissage⁹ offre la possibilité d'organiser des échanges de visites d'apprentissage entre des OP. La méthodologie des itinéraires d'apprentissage est intéressante à plusieurs titres: i) elle permet de documenter et d'utiliser les expériences réussies, qu'elles soient ou non appuyées par le FIDA; ii) elle renforce les capacités aussi bien des hôtes que des participants; iii) elle appuie les participants dans la conception de plans innovants pour l'application dans leurs pays des leçons apprises. En 2013, par exemple, la Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) du FIDA a organisé un itinéraire d'apprentissage au Maroc, portant spécifiquement sur les OP. L'objectif d'apprentissage était de comprendre comment deux organisations – l'Association nationale des coopératives d'argane (ANCA) et la Coopérative agricole et agroalimentaire (COPAG) – sont parvenues à développer, pour leurs membres, des services économiques, sociaux et de représentation. La documentation relative aux deux études de cas avait pour but de promouvoir les leçons apprises de leurs modèles opérationnels (on trouvera davantage d'informations sur la COPAG dans l'encadré 5 du Module 3). Un itinéraire similaire a été organisé en janvier 2014 à l'intention de représentants d'OP africaines. La Division Asie et Pacifique (APR) a organisé un itinéraire d'apprentissage sur le thème "Renforcement des OP et développement de modèles opérationnels durables et de PPP dans le secteur de l'agriculture au Viet Nam".

Appui complémentaire simultané

Certains dons du FIDA apportent simultanément tout l'appui complémentaire énuméré ci-dessus, comme dans le cas de la phase principale du PAOPA. Les activités du programme sont en fait organisées autour du renforcement institutionnel et organisationnel, de la participation aux processus d'élaboration des politiques, et de la fourniture de services économiques au titre de trois composantes du programme, comme le montre le tableau 7.

Tableau 7. Appui combiné du PAOPA aux organisations paysannes

Composante	Activités appuyées
Renforcement institutionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaboration d'outils stratégiques, comme des textes constitutionnels et des bases de données sur les membres ▪ Personnel, équipement et ressources ▪ Formation et expertise ▪ Consultations et communication avec les membres ▪ Production et partage des savoirs, S&E
Participation à l'élaboration des politiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Études et analyses sur les politiques ▪ Réunions portant sur les grandes orientations pour arrêter des positions communes ▪ Activités de plaidoyer et de sensibilisation ▪ Suivi de la mise en œuvre des politiques
Fourniture de services économiques	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Services de conseil pour l'intégration dans les filières ▪ Production, partage et capitalisation de savoirs et d'expériences

Options relatives à la structure institutionnelle du projet

La présente section a pour objet de fournir des orientations concernant la structure institutionnelle des projets. Le choix de différentes structures institutionnelles dans le portefeuille du FIDA est étroitement lié aux différents contextes des projets et, en particulier, aux différents niveaux de maturité des OP concernées.

⁸ Pour des informations complémentaires sur PROCASUR, consulter le site <http://www.procasur.org/>.

Financement direct ou non?

Le financement direct des activités d'un projet par l'intermédiaire d'une OP dépend de plusieurs facteurs, et notamment de la capacité des organisations de gérer des ressources financières, leur gouvernance, la répartition des tâches aux différents niveaux internes, le niveau de structuration de l'organisation, leur expérience en matière de fourniture de services économiques à leurs membres, et leur capacité de rendre compte et de suivre les activités conformément aux exigences du projet.

Principes directeurs

Les principes directeurs ci-après doivent être pris en considération lorsque l'on conçoit un appui aux OP ayant comme objectif d'établir une liaison entre les petits exploitants et les marchés:

- utiliser l'évaluation de la maturité pour guider: i) la conception de l'appui dont les organisations ont besoin; et ii) le suivi de l'amélioration de l'organisation au cours du projet (on trouvera des précisions complémentaires dans le Module 1)⁹;
- renforcer l'appropriation par les OP au cours de l'exécution des services économiques appuyés par le projet, afin de renforcer la capacité des OP de gérer ces services;
- améliorer la durabilité de l'appui: i) en établissant une liaison entre les OP et les institutions de finance rurale; et ii) en soutenant les OP dans l'établissement de leurs plans d'affaires et dans le choix des modèles opérationnels pertinents;
- veiller à la subsidiarité en termes de niveaux et de tâches des OP.

Expérience du FIDA

Les projets appuyés par le FIDA fournissent un financement direct aux OP sous diverses formes et avec différents niveaux d'appropriation des organisations, comme le montre le tableau 8.

Tableau 8. Modalités de financement direct

Modalités de financement direct	Appropriation par les OP
Les OP sont des partenaires stratégiques et sont responsables de l'exécution d'une composante par le biais d'un financement direct	↑
Les OP gèrent directement les fonds pour l'exécution de certaines activités	
Les OP bénéficient directement de l'appui du projet par le biais de mécanismes de financement partagé (par exemple, fourniture d'intrants) ou de la gestion de leur microprojets	
Les OP sont des prestataires de services pour le projet, pour tous les types d'appui	

Les paragraphes qui suivent illustrent brièvement des arrangements institutionnels possibles visant à améliorer la prestation de services par les OP et à établir des liaisons entre les petits exploitants et les marchés en fonction du niveau de maturité institutionnelle des OP concernées. Les exemples résumés ci-après dans le tableau 9 sont tirés de projets appuyés par le FIDA.

⁹ Un logiciel pour l'outil d'évaluation de la maturité a également été conçu par le FIDA et le Centre mondial d'agroforesterie (CIRAF), dans le cadre du Projet de renforcement des institutions rurales, pour mesurer le niveau de maturité des organisations de base et pour les répartir en trois catégories (débutantes, intermédiaires ou parvenues à maturité), sur la base de divers indicateurs: gouvernance, gestion, leadership, développement des capacités et résilience.

Tableau 9. Structures institutionnelles possibles dans les projets appuyés par le FIDA

Niveau de maturité de l'OP concernée	Approche	Exemples tirés de projets appuyés par le FIDA	Structure institutionnelle
<p>Élevé. Les OP ont une maturité institutionnelle consolidée, une structure solide et une expérience démontrée de la fourniture de services économiques à leurs membres</p>	<p>Appuyer les OP en tant que partenaires stratégiques ayant d'importantes responsabilités en matière d'exécution</p>	Guinée – PNAAFA	<p>OP en tant que partenaires stratégiques responsables de l'exécution d'une composante par le biais d'un financement direct</p>
		République démocratique du Congo – PASA-NK	
		Sénégal – PSAOP	
		Sénégal – PAFA	<p>OP bénéficiant directement de l'appui d'un projet par le biais de mécanismes de financement partagé ou par la gestion de leur microprojets</p>
		Papouasie-Nouvelle-Guinée– PPAP	
		Kenya – KCEI	<p>OP en tant que prestataires de services d'appui spécifique à d'autres organisations de capacité inférieure</p>
		République de Moldova – Projet de développement des services financiers ruraux et des entreprises agroalimentaires	
Zambie – SAPP			
<p>Intermédiaire. Le niveau de la structure n'est pas très développé, et les OP n'ont pas une forte orientation commerciale</p>	<p>Appui à des processus d'agrégation des OP par des mesures combinées (renforcement des capacités/développement institutionnel + investissement dans leurs activités par le biais du financement de plans d'affaires ou de plans de développement)</p>	Paraguay – INCLUSIVO	<p>Combiner des plans de renforcement des capacités et des plans d'investissement</p>
		Paraguay – PPR	
		Honduras – PRO-LENCA	
		Ouganda – PRELNOR	<p>Appuyer l'agrégation en suivant une approche de liaisons commerciales</p>
<p>Faible. Il existe des OP, mais elles sont faibles/ont besoin d'un appui</p>	<p>Appuyer les OP par le biais du renforcement des capacités et d'actions spécifiques visant à faciliter les processus d'agrégation</p>	République démocratique du Congo – PPAKIN	<p>Appuyer les OP par l'intermédiaire d'ONG ou de prestataires de services</p>
		Mozambique – PROMER	
		Colombie – TOP	<p>Appuyer les OP par le biais d'actions ad hoc pour faciliter leur agrégation et leur développement commercial</p>
		Pérou – PROTERRITORIOS	
<p>Voir le kit d'information sur le renforcement des institutions et organisations des petits exploitants</p>	<p>Appuyer l'agrégation des paysans au niveau des communautés de base</p>		

Organisations paysannes de niveau élevé

Lorsqu'il existe des OP dans un territoire donné, et que leur maturité institutionnelle (déterminée par l'évaluation de la maturité) est élevée, elles peuvent être associées à l'exécution d'un projet en tant que partenaires stratégiques clés, et chargées d'importantes responsabilités en matière d'exécution. Différentes structures institutionnelles peuvent être mises en place, avec un degré élevé d'appropriation par les OP. On peut en trouver plusieurs exemples dans le portefeuille du FIDA.

Organisations paysannes responsables de l'exécution d'une composante par le biais d'un financement direct

- **PNAFA en Guinée: financement direct par l'intermédiaire d'une organisation paysanne nationale.** Au sein du PNAFA, les OP sont des partenaires stratégiques responsables de l'exécution, membres du comité de pilotage (avec une participation majoritaire), et peuvent exercer des responsabilités en matière de planification, de suivi et d'information. En particulier, le PNAFA est le seul programme du FIDA dans lequel une OP faîtière – la CNOP-G, dont les membres sont des fédérations et des unions spécialisées dans les services économiques – est pleinement responsable de l'exécution de l'ensemble d'une composante. Le projet contribue à améliorer la structure des fédérations et unions, offre à leurs membres un renforcement des capacités (composante 1) et apporte une assistance financière au développement de filières spécifiques (composante 2). Le niveau de maturité des OP, établi sur la base des diagnostics institutionnels participatifs (voir ci-dessus), détermine le mode de conception d'un contrat de projet: plus son niveau de maturité est élevé, plus l'organisation aura des responsabilités au niveau de l'exécution. En 2013, le PNAFA a signé dix accords biennaux avec sept fédérations et trois bureaux décentralisés pour financer leurs plans d'action. Le financement direct de la CNOP-G et la participation de ses membres à l'exécution d'une composante d'un projet ont été possibles grâce à la maturité institutionnelle de l'OP et du niveau de la représentation des petits exploitants (encadré 7).

Encadré 7. Pourquoi le PNAFA a pu fournir un financement direct par l'intermédiaire d'un réseau d'organisations paysannes nationales

- **Représentativité de la CNOP-G.** Créée en 2000, la CNOP-G regroupait, au début de 2012, 15 fédérations, avec 191 unions fédérales et six unions non fédérales, réunissant plus de 500 000 petits exploitants de tous les sous-secteurs agricoles. Sa position est maintenant celle d'un partenaire clé pour le gouvernement et les partenaires du développement.
 - **Les organisations paysannes en tant qu'acteurs économiques.** Les fédérations régionales de la CNOP-G jouent un rôle important dans l'économie au niveau sous-régional – achat d'intrants en gros, vente en gros, contrôle de la qualité, entreposage de la production, et services de conseil.
 - **Cohésion et inclusivité.** Les fédérations régionales se spécialisent dans des produits agricoles choisis (huile de palme, pommes de terre, oignons, riz, igname, par exemple) puis dans des partenariats de filière. Tous les groupes organisés d'agriculteurs (troisième rang: fédérations régionales ou unions locales) peuvent, à leur demande, devenir membres de la CNOP-G.
 - **Répartition des rôles et des responsabilités.** Avec son secrétariat central et ses quatre antennes régionales, la CNOP-G joue le rôle essentiel de plaidoyer en faveur des besoins et des intérêts des paysans au niveau des stratégies nationales d'action, et fournit aux fédérations un appui technique et institutionnel (sur les plans, par exemple, de la planification, de la gestion, des évaluations de la maturité, etc.). Les fédérations régionales sont principalement axées sur la prestation de services économiques à leurs membres, et sur l'établissement de partenariats le long des filières.
 - **Reconnaissance dans le débat sur les politiques au niveau national.** La CNOP-G joue un rôle important dans la définition du cadre général de l'action des pouvoirs publics, compte tenu de son influence sur la capacité de production et de transformation contrôlée par ses membres.
- **Le Projet d'appui au secteur agricole dans la province du Nord-Kivu (PASA-NK) en République démocratique du Congo: les fédérations nationales en tant qu'organisations chefs de file.** Une structure institutionnelle du même type a été conçue pour le PASA-NK, où plusieurs fédérations

nationales – Coopérative centrale du Nord-Kivu (COOCENKI), Ligue des organisations des femmes paysannes du Congo (LOFEPACO), Syndicat de défense des intérêts des paysans (SYDIP) et Fédération des organisations des producteurs agricoles du Congo au Nord-Kivu (FOPAC) – ont été choisies comme organisations chefs de file responsables de l'exécution d'une composante du programme sur la base de critères clés et à la suite d'un profilage institutionnel réalisé au stade de la conception du projet (encadré 8).

Encadré 8. Le PASA-NK en République démocratique du Congo: les fédérations nationales en tant qu'organisations chefs de file

Le choix des organisations paysannes au stade de la conception du projet. Une activité de profilage a été conduite au stade de la conception du projet pour choisir les OP à associer à l'exécution, et définir les arrangements institutionnels. Les critères adoptés étaient notamment les suivants: i) expérience dans un secteur spécifique; ii) existence de bonnes capacités de mobilisation de ressources et de partenariats; iii) bonne présence à la base parmi les membres; iv) bonnes capacités techniques/de gestion (y compris financières); v) intégration au sein de la vie communautaire et tenue périodique de réunions du conseil.

Les résultats du profilage ont conduit à choisir: i) COOCENKI, LOFEPACO, SYDIP et FOPAC comme organisations chefs de file; et ii) le maïs, le riz, la pomme de terre et le café arabica comme produits de base à appuyer. Le profilage a montré que les quatre organisations, avec plus de 15 années d'existence, et malgré des différences de niveau d'évolution structurelle, possédaient une solide expérience dans les domaines de la fourniture de semences et d'intrants, d'entreposage, de transformation et de commercialisation de différents produits de base. Elles disposaient, en outre, des ressources humaines appropriées.

La structure institutionnelle. Compte tenu des résultats du profilage et de leur expérience dans un secteur spécifique, le projet a confié aux OP choisies la responsabilité de l'exécution de la composante consacrée au développement de services économiques pour un produit spécifique. COOCENKI a été chargée du secteur du maïs, eu égard à ses activités et son équipement de transformation; SYDIP, du secteur de la pomme de terre, compte tenu de son travail de pionnier dans ce domaine; LOFEPACO, du secteur du riz; et, FOPAC du renforcement des capacités et du plaidoyer.

La structure repose sur les éléments, facteurs et stratégies suivants:

- *Plans d'affaires.* Les OP chefs de file organisent leurs interventions et activités au niveau des produits de base choisis par le biais de plans d'affaires.
- *Contrats.* La réalisation des plans d'affaires repose sur des contrats avec les acteurs clés des filières (transformateurs, négociants, fournisseurs d'intrants).
- *Inclusion.* Pour chaque service économique fourni, chaque OP travaille avec ses membres et avec d'autres OP intervenant dans le domaine choisi, pour assurer l'inclusion du projet.
- *Appui progressif adapté.* Les plans d'affaires sont élaborés pour une période décennale et actualisés tous les deux ans après un travail de capitalisation visant à mesurer les progrès institutionnels et à les prendre en compte dans les activités du programme (formation, par exemple). Les dépenses d'investissement et de fonctionnement sont déterminées, ainsi que les résultats attendus en termes de production, d'excédent commercialisé, de prix et de bénéfices.

- **Le Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP) au Sénégal: exécution par l'intermédiaire de l'Association sénégalaise pour la promotion du développement à la base (ASPRODEB).** Le PSAOP 2, maintenant achevé, s'était engagé dans de solides partenariats avec des OP, avec des résultats remarquables. L'approche d'ensemble du projet avait mis l'accent sur le renforcement de leurs capacités à fournir des services économiques pertinents aux agriculteurs membres et à faire entendre leur voix dans les consultations sur les politiques. Toute une composante du projet a été consacrée à un appui visant à améliorer: i) la capacité des OP à répondre aux besoins

des populations rurales pauvres; ii) la participation des producteurs à l'élaboration et l'exécution des politiques et programmes de développement agricole et rural; iii) la maîtrise technique et économique des activités agricoles par les agriculteurs et leurs organisations afin de faire face aux principales contraintes (fourniture d'intrants, accès au financement, commercialisation des produits). L'exécution de cette composante avait été confiée à ASPRODEB¹¹, une agri-agence sénégalaise créée par le Conseil national de concertation et de coopération des ruraux (CNCR), l'OP faïtière. La performance d'ensemble d'ASPRODEB a été jugée satisfaisante. Elle a renforcé la capacité des OP, leur permettant de participer à diverses instances de concertation sur les politiques. Tous les objectifs du projet ont été atteints ou dépassés. Parmi ces objectifs, on peut citer l'établissement de 168 Cadres locaux de concertation des organisations de producteurs (CLCOP) fonctionnels, qui jouent un rôle important dans la coordination, la planification et le plaidoyer dans les communautés rurales, et la création d'un réseau de producteurs de semences pour répondre aux besoins de la production agricole dans des régions choisies. Les populations rurales sont désormais mieux organisées et davantage orientées vers le marché.

CONSEIL

Déléguer l'exécution d'une composante de projet à une OP peut stimuler sa capacité de gestion et son efficacité. En s'appropriant l'exécution des activités, les OP s'autonomisent pour garantir l'efficacité et l'efficacité de leurs interventions.

Organisations paysannes bénéficiant directement de l'appui d'un projet par le biais de mécanismes de financement partagé ou par la propriété de microprojets

- Au **Sénégal**, le Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA) comporte un fonds pour les "partenariats d'accès au marché", microprojets soumis par des OP et où elles recensent des marchés et des entrepreneurs avec lesquels conclure des contrats. Le PAFA appuie par conséquent un mécanisme de partenariat entre les OP et les opérateurs de marché dans les filières ciblées.
- En **Papouasie-Nouvelle-Guinée**, le Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture (PPAP) vise à accroître l'intégration des petits exploitants dans les filières performantes et rémunératrices, et élaborant et mettant en œuvre, à cet effet, des alliances productives entre les petits exploitants et le secteur privé et en améliorant les liaisons avec le marché dans les zones du projet. Au titre de la composante 2, les OP et le secteur privé formulent des propositions conjointes au fonds du projet accordant des dons.

Organisations paysannes en tant que prestataires de services d'appui spécifique à d'autres organisations de capacité inférieure

- Au **Kenya**, l'OP faïtière que constitue la Fédération nationale des paysans du Kenya (KENAFF) a déjà été chargée, par le passé, de la prestation de services spécifiques dans le cadre de contrats conclus avec des projets financés par le FIDA. La KENAFF a participé à la conception de l'Initiative de renforcement de la production céréalière au Kenya (KCEI), dont la première composante vise à appuyer le développement et l'autonomisation des OP afin qu'elles puissent formuler les demandes de services d'appui et renforcer les liaisons avec les autres acteurs des filières. L'Association des producteurs céréalières (CGA), l'une des membres de la KENAFF, participe à l'exécution de certaines activités à titre de prestataire de services techniques. Le choix de la CGA était fondé sur plusieurs considérations décisives: i) la CGA est la principale OP axée sur des produits de base qui mette l'accent sur les céréales au niveau des communautés de base; ii) travailler avec une association de type coopératif augmenterait le nombre d'OP participant à des organisations de coordination et sensibiliserait davantage les agriculteurs à l'idée de se fédérer; et iii) la CGA avait déjà fait la preuve de sa capacité à fournir des services consultatifs techniques à des groupes d'agriculteurs et à promouvoir l'autonomisation des agriculteurs dans des projets similaires dans le même domaine d'intervention.

¹¹ ASPRODEB a également été associée au Projet d'appui au renforcement des organisations professionnelles et aux services agricoles (AROPA) à Madagascar pour la fourniture d'un appui technique.

- En **République de Moldova**, dans le cadre du Projet de développement des services financiers ruraux et des entreprises agroalimentaires, la Fédération nationale des paysans – AGROInform – a obtenu un contrat à titre de prestataire de services pour appuyer les bénéficiaires potentiels du projet (c'est-à-dire les OP membres d'une filière) dans l'établissement de leur plan d'affaires, ainsi que pour fournir des services aux jeunes entrepreneurs.
- En **Zambie**, le Programme de promotion des petites agro-industries (SAPP) a appuyé la consolidation du système de SMS utilisé par le Syndicat national des agriculteurs zambiens (ZNFU) et a exploré des idées et des interventions innovantes, comme les services de paiement par SMS et les services offerts aux agriculteurs et aux négociants/transformateurs.

CONSEIL

Conclure des contrats avec des OP en tant que prestataires de services peut constituer un bon moyen de promouvoir leur capacité dans un domaine particulier et de renforcer les liaisons entre les OP nationales (souvent identifiées comme prestataires de services) et les OP locales appuyées par le projet.

Organisations paysannes de niveau intermédiaire

Là où les OP ont un moindre niveau de maturité institutionnelle et n'ont pas une forte orientation commerciale, elles sont souvent les bénéficiaires directes de programmes de renforcement des capacités/développement institutionnel, qui ont fréquemment été combinés à des investissements dans leurs activités (par exemple, financement d'un plan d'affaires ou de développement, en fonction de leur niveau de maturité et de leur expérience). L'appui est généralement fourni de façon progressive, par le biais d'activités exécutées en plusieurs phases. On peut en trouver plusieurs exemples dans le portefeuille du FIDA.

- **Paraguay INCLUSIVO: conditions liées à l'appui aux plans d'affaires des organisations paysannes.** Certains des nouveaux projets axés sur les filières dans la région Amérique latine et Caraïbes ont inclus des conditions contractuelles à l'appui des plans d'affaires des organisations paysannes. Ainsi, au Paraguay, le nouveau Projet d'intégration de l'agriculture familiale dans les chaînes de valeur (Paraguay INCLUSIVO) vise à renforcer les capacités des OP par le biais d'une approche en quatre étapes (encadré 9).

Encadré 9. Paraguay INCLUSIVO: conditionnalités de l'appui aux plans d'affaires des organisations paysannes

Les actions et les instruments proposés par le projet ont pour but de faire en sorte que les OP et les entreprises agro-industrielles et commerciales partagent un plan d'affaires cohérent permettant aux petits exploitants d'accroître leurs revenus.

Au Paraguay, les organisations paysannes sont principalement des unions et des coopératives. Les coopératives ont généralement des activités multiples, combinant différents types de services (par exemple, des coopératives de crédit intervenant sur les marchés des produits et des intrants). Il existe d'importantes coopératives de premier et deuxième rang liées à l'agriculture commerciale et aux entreprises agroalimentaires (dans le secteur laitier, par exemple). Dans ce contexte, la Fédération des coopératives de production (FECOPROD) est connue pour sa force, son organisation, sa représentativité et sa capacité de prestation de services.

Stratégie. La stratégie du projet met l'accent sur l'exécution d'interventions par l'intermédiaire des OP afin de renforcer l'inclusion des petits exploitants et d'autonomiser les OP en leur donnant la capacité de fournir des services économiques pour la production et la commercialisation.

Instruments. Les instruments de mise en œuvre de la stratégie combinent renforcement des capacités et investissements dans les activités commerciales, en passant par quatre étapes. Dans le cadre de la composante 1 – promotion préalable à l'investissement – les OP reçoivent un appui qui leur permet de formuler des propositions génératrices de revenus en vue de leur financement par le programme.

Étape 1. Des diagnostics ruraux participatifs sont entrepris conjointement avec les OP.

Étape 2. Sur la base des conclusions, un plan de renforcement des capacités est conçu et exécuté pour améliorer le fonctionnement des OP, et en particulier pour les intégrer plus efficacement dans les filières.

Étape 3. Sur la base des plans de renforcement des capacités, des plans d'affaires cohérents sont formulés. Les OP présentent ces plans cohérents pour solliciter, de manière concurrentielle, les ressources fournies par un guichet de financement ouvert en permanence.

Dans le cadre de la composante 2 – la composante investissement – les OP exécutent les plans énoncés (étape 4).

Amélioration de la concertation avec les OP. La concertation est renforcée par: i) l'organisation périodique de réunions consultatives entre les représentants des OP du deuxième et du troisième rang et l'UGP, en vue d'une concertation sur les politiques et d'un partage des savoirs; ii) la participation des OP au comité de pilotage du projet.

- **Le projet Paraguay Rural (PPR): une méthodologie en deux étapes.** C'est une approche du même type qui est adoptée dans ce deuxième exemple. Au cours de la première étape (d'une durée approximative d'un an), les OP proposent et exécutent des plans de renforcement des capacités portant à la fois sur des questions institutionnelles (gestion et gouvernance, par exemple) et techniques (par exemple, renforcement des capacités techniques relatives aux principales cultures). Les fonds du projet sont directement transmis aux OP qui font appel, pour exécuter leur plan, à une assistance technique externe sous contrat. Dans la seconde étape, les OP conçoivent des plans d'investissement à financer par le projet. Cette approche présente deux caractéristiques positives clés: i) les OP peuvent acquérir la solide capacité institutionnelle requise pour entreprendre leurs activités économiques; ii) elles sont autonomisées dès le départ, puisqu'elles gèrent déjà les fonds pour l'exécution de leurs plans.
- **Projet d'appui à la compétitivité et au développement durable dans la région frontalière du Sud-Ouest (PRO-LENCA) au Honduras.** Le PRO-LENCA appuie les OP en combinant renforcement des capacités et financement de leurs plans d'affaires. La caractéristique essentielle de cette approche est que le projet appuie des types de plans différents et spécialement adaptés en fonction du niveau de maturité des OP (encadré 10).

Encadré 10. PRO-LENCA: combiner le renforcement des capacités et le financement des plans d'entreprise

L'appui apporté aux OP par le projet PRO-LENCA repose sur une stratégie fondée sur une combinaison de renforcement des capacités et de financement des plans d'affaires. Cette stratégie est mise en œuvre en plusieurs étapes.

Étape 1: renforcement des capacités des OP. Le projet se propose de développer et de renforcer les OP et le capital humain de leurs membres par le biais de l'application de plans de renforcement organisationnel ayant pour objectifs principaux de renforcer les structures internes de gouvernance et des procédures administratives des OP; de renforcer leurs capacités de base sur les plans de la production, de la commercialisation et de l'accès durables aux services financiers ruraux; et de dispenser une formation sur des thèmes comme la problématique hommes-femmes et la jeunesse. Le renforcement des organisations existantes est également prioritaire, et l'inclusion de nouveaux membres est encouragée.

Étape 2: conception des plans de développement. Après l'exécution des plans de renforcement organisationnel, et au terme d'un processus participatif intensif d'analyse des lacunes, des compétences et des besoins, les OP formulent des plans de développement organisationnel qui peuvent être:

- soit des plans de développement productif pour les plus faibles des OP, axés principalement sur les questions de sécurité alimentaire;
- soit des plans d'affaires pour les OP les plus fortes qui ont atteint un certain niveau de capacité de gestion, produisent suffisamment pour le marché, et se montrent capables de maintenir des relations stables avec les acheteurs.

Les fonds destinés à l'exécution de ces plans d'affaires sont directement transférés aux OP. Les deux types de plan incluent des investissements dans les actifs productifs collectifs et privés des OP, ainsi que des fonds pour la formation et l'assistance technique.

Le projet réalise aussi une étude de marché des différents secteurs de production pertinents pour les OP. L'étude a pour complément une cartographie des organisations et des acteurs de chaque filière, afin de mettre en lumière les liaisons potentielles.

Étape 3: exécution des plans. Les fonds destinés à l'exécution des plans sont directement transférés à l'organisation bénéficiaire.

Plusieurs facteurs contribuent à renforcer l'appropriation par les OP: i) les plans sont conçus et exécutés par les OP sur la base de leurs besoins et de leurs capacités, ce qui garantit la durabilité; ii) un représentant de l'OP siège au comité d'approbation des investissements du projet, responsable de l'évaluation et de l'approbation des plans d'investissement; iii) les OP sont membres à part entière du comité de pilotage du projet.

- **Projet de rétablissement des moyens de subsistance dans la région du Nord (PRELNOR) en Ouganda: l'approche de l'intégration aux marchés.** Le projet facilite le processus d'agrégation des OP par le biais d'une approche innovante, celle de l'intégration aux marchés (encadré 11).

Encadré 11. PRELNOR: l'approche de l'intégration aux marchés

Le projet vise à augmenter de façon durable la production, la productivité et la résilience face au climat des petits exploitants, par le biais d'un accès accru et rentable aux marchés, au niveau national et à l'exportation.

Les organisations paysannes et leur participation au projet. Au niveau national, la Fédération nationale des producteurs agricoles de l'Ouganda (UNFFE) est la plus grande organisation de coordination représentant les paysans. L'UNFFE connaît un certain nombre de limitations liées, entre autres, à sa base financière et sa mobilisation de ressources, qui ont pour conséquence un appui minimal aux agences de district (associations paysannes de district) et aux agriculteurs. Les associations de district sont des groupes de type coopératif, très fréquemment recrutés dans le cadre de contrats de prestation de services pour des programmes agricoles, et considérés comme des partenaires fiables par les autorités locales et le secteur commercial, bien qu'ils soient généralement dépendants de l'appui des donateurs. Elles ont été choisies comme partenaires du projet PRELNOR. Les coopératives ne sont pas très actives, et elles n'ont qu'une capacité de négociation et une compétitivité limitées. L'Alliance des coopératives ougandaises, l'instance faitière, est une solide OP dotée d'une capacité de formation et d'exécution sans équivalent dans les zones d'intervention du projet.

Faciliter l'agrégation. L'une des leçons apprises tirées de l'expérience est que, dans la mesure du possible, les projets doivent éviter de constituer des groupes d'agriculteurs spécifiquement pour le projet, et doivent au contraire choisir de collaborer avec des groupes déjà existants; de ce point de vue, l'agrégation est considérée comme un facteur clé.

Les processus d'agrégation peuvent être facilités par l'approche de l'intégration aux marchés, qui établit une liaison, dans chaque district, entre les zones de production et les centres d'agrégation et les marchés. C'est à partir de là que sont approvisionnés les marchés de gros situés dans les pôles de développement économique des centres urbains sous-régionaux. Afin de faciliter l'appropriation locale et l'inclusion, le projet réunit les principaux acteurs du marché au sein de plateformes dans chacun des districts où des installations d'agrégation ou de marché pourraient être construites. Ces plateformes regroupent les associations paysannes de district, les associations de négociants, les associations de transformateurs, les coopératives d'épargne et de crédit, les chambres de commerce et d'industrie du district, et les autorités locales. Les plateformes exercent notamment les fonctions suivantes:

- mobiliser la participation des communautés aux activités d'accès au marché;
- faciliter la concertation sur les politiques avec les autorités locales et d'autres acteurs;
- faciliter la communication entre les divers acteurs du marché;
- repérer les possibilités existantes d'amélioration de l'accès et de l'intégration au marché;
- participer à la conception préliminaire des marchés et au choix de leur emplacement;
- créer et superviser une société de gestion du marché.

Forum réunissant les plateformes des acteurs du marché. En outre, le projet appuie la création d'un forum sous-régional réunissant les différentes plateformes des acteurs du marché dans les districts où le projet construira des marchés. Le forum rend possible les interactions et le partage des savoirs entre les différentes plateformes et, en particulier: i) facilite la concertation entre tous les membres des plateformes des acteurs; ii) trace les grandes lignes de stratégies communes pour le développement de marchés, et les partage; iii) facilite l'apprentissage entre acteurs du marché; et iv) examine et compare les progrès des marchés, des plans stratégiques et du budget pour le marché, et reçoit les rapports d'audit externe.

Organisations paysannes à faible niveau de maturité

Lorsque les OP ont un moindre niveau de maturité institutionnelle, il est possible de concevoir d'autres options, stratégies et outils, en ayant recours, par exemple, à un appui par l'intermédiaire de prestataires de services. Les structures et les stratégies institutionnelles ont généralement pour but de faciliter les processus d'agrégation ayant une forte composante de renforcement des capacités. Le portefeuille du FIDA contient un certain nombre d'exemples de ce type.

Appui aux organisations paysannes par l'intermédiaire d'ONG ou de prestataires de services

Les projets peuvent conclure des contrats avec des prestataires de services ou des ONG et les charger d'appuyer les OP dans différents domaines. Cette formule présente plusieurs avantages mais exige aussi quelques mesures de sauvegarde pour faire face aux risques éventuels, en particulier en termes d'appropriation par les OP et de durabilité (voir le tableau 10).

Tableau 10. Risques, avantages et mesures de sauvegarde dans la collaboration avec des ONG/prestataires de services

Partenaires d'exécution	Risques d'ensemble	Avantages	Mesures de sauvegarde
ONG locales	Appui apporté à des tiers plutôt qu'aux OP.	Développement des capacités locales des ONG.	Si les OP souhaitent développer de nouveaux types de services pour leurs membres, on vérifiera s'il existe dans la zone des acteurs professionnels spécialisés dans la filière spécifique, et qui pourraient être les partenaires des OP.
Services publics	Appropriation limitée par les OP, avec un impact négatif sur la durabilité. Les partenaires d'exécution ne fournissent pas d'approches et d'outils adaptés aux différents contextes et acteurs.	Dans certains pays, les agriculteurs sont habitués à travailler avec les services publics, mais n'ont pas les moyens financiers d'apporter un appui.	Inclure des contrats avec les services publics à l'appui des plans stratégiques des OP (lorsque les OP sont assez développées).
Sociétés du secteur privé		Les sociétés ont une vocation commerciale et peuvent offrir une bonne assistance technique pour améliorer la qualité et la technologie disponible. Elles ont également une capacité financière.	Appuyer la mise au point d'arrangements contractuels entre les prestataires de services et les petits exploitants: ciblage, information transparente sur les prix, etc. Encourager les petits exploitants à acquérir des actions de la société privée afin qu'ils puissent exercer une influence en aval. Fournir un appui pour améliorer le pouvoir de négociation des agriculteurs.

CONSEIL

De manière générale, les OP devraient participer dans la mesure du possible à la détermination/le choix des partenaires d'exécution/prestataires de services pour le projet, étant donné que cela peut favoriser leur sentiment d'appropriation. Elles pourraient aussi recevoir un appui leur permettant de gérer elles-mêmes les fonds du projet/publics et de passer des marchés avec les prestataires de services. Les projets appuyés par le FIDA pourraient voir cela comme faisant partie de la préparation de leur propre stratégie de prestation de services (favorable aux pauvres). En outre, autonomiser les OP nationales pour qu'elles renforcent les capacités institutionnelles de leurs membres peut améliorer la durabilité.

Appuyer les organisations paysannes par des mesures ad hoc pour faciliter l'agrégation et le développement commercial

- **Projet de renforcement de la capacité entrepreneuriale en milieu rural: confiance et possibilités (TOP), en Colombie: faciliter l'intégration des organisations paysannes dans les processus commerciaux.** Le TOP a pour but de faciliter l'agrégation et d'appuyer les initiatives commerciales des OP, en fonction de leur niveau de maturité, et dans le contexte d'une forte crise en rapport avec la propriété foncière et la restitution des terres. Les organisations qui ont identifié d'importantes activités potentielles à vocation commerciale, réalisé des plans d'épargne et atteint un niveau minimum de structuration pourraient répondre aux conditions nécessaires à l'obtention d'un financement pour concrétiser leurs initiatives économiques par le biais: i) de la mise au point d'initiatives économiques conjointes, avec notamment le transfert direct de ressources en vue du recrutement des services d'appui nécessaires pour l'amélioration de la production, de la commercialisation et de la gestion des initiatives, mais également de petits investissements dans l'équipement; ii) du développement d'entreprises locales à orientation commerciale par des associations ayant atteint les résultats escomptés au cours de la phase précédente; iii) de l'élaboration de plans d'affaires par des associations de niveau plus avancé pour leur permettre d'entreprendre des activités commerciales de plus grande ampleur et de développer des partenariats sur les marchés à l'échelon local et à plus grande échelle.
- **Projet de développement territorial durable (PROTERRITORIOS) au Pérou: appuyer les initiatives économiques par le biais d'appels à propositions.** Le projet encourage les actions collectives menées par des associations de petits producteurs et de coopératives, en appuyant les initiatives économiques visant à accroître leurs actifs et leurs recettes. Des concours publics sont organisés à cet effet.

Considérations et conclusions finales

Il est essentiel, lors de la conception de projets ayant pour but d'améliorer durablement l'accès des OP aux marchés, de réaliser une cartographie et un profilage et de déterminer les modèles opérationnels adéquats.

La cartographie et le profilage contribuent à une meilleure compréhension des forces et des faiblesses des OP et de la manière dont la dynamique opère dans une région ou un pays donnés. L'appui fourni par l'intermédiaire des projets peut alors être adapté aux besoins spécifiques et aux structures et processus existants, ce qui, à son tour, encourage la poursuite des activités après la clôture du projet. Le modèle opérationnel est aussi fondamental pour promouvoir la durabilité des OP, parce qu'elle repose sur leur capacité à générer un accès aux services à l'intention des membres.

Néanmoins, la durabilité de l'appui et la nécessité de s'adapter à divers contextes doivent être prises en considération lorsqu'on s'engage dans un partenariat avec des OP. Les aspects à prendre particulièrement en compte sont les suivants.

Ciblage et choix des organisations paysannes

Si des OP sont retenues comme partenaires du projet au stade de la conception et après une activité de cartographie, cela signifie que des partenariats stratégiques peuvent être conclus avec elles en amont de l'exécution, ce qui facilite parfois des processus autrement prolongés de passation des marchés. Par ailleurs, les OP ne possèdent pas nécessairement la capacité technique requise pour participer avec succès à des appels d'offres nationaux, et les projets peuvent promouvoir l'intégration en appuyant des organisations structurées et solides existantes. Ce type de "discrimination positive" peut être justifié par le fait qu'il a conduit, dans de nombreux pays à travers le monde, à la réussite d'expériences de développement et de transformation agricoles. De telles expériences démontrent que les OP sont des acteurs essentiels du secteur agricole et représentent, par rapport à d'autres parties prenantes, un élément de fort intérêt public.

Appui aux modèles opérationnels des organisations paysannes

L'appui aux projets devrait être axé sur la poursuite du développement des modèles opérationnels des OP, sur la base de la dynamique des filières choisies ainsi que des stratégies et des décisions des OP elles-mêmes. La professionnalisation des OP est un élément essentiel pour que cela soit possible.

Volume d'affaires et nombre de membres des organisations paysannes

Lorsque les OP prévoient de fournir des services à leurs membres, il est important de veiller à ce que le volume collectif des affaires soit compatible avec le nombre de membres qui recevront ces services. Il devrait donc être possible de générer des ressources suffisantes pour la poursuite des services après l'achèvement du projet.

Appui institutionnel complémentaire

L'appui fourni aux OP doit avoir pour complément un appui institutionnel afin de s'assurer que les organisations doivent rendre compte à leur base et disposer d'une gouvernance solide. C'est là, en outre, une condition de la poursuite des activités économiques après la clôture d'un projet.

Liaisons avec les institutions financières

Il convient d'établir et de maintenir des liaisons avec les institutions financières, afin que le capital de roulement soit disponible lorsqu'il est nécessaire. C'est particulièrement le cas lorsqu'une OP évolue vers la partie haute de la filière et a besoin d'investir pour élargir ses activités.

Développement de partenariats

Le développement de partenariats avec les acteurs de la filière est important du point de vue de la durabilité de l'activité commerciale. Il est par conséquent essentiel d'avoir une connaissance approfondie des acteurs de la filière.

Adapter l'exécution à la capacité des organisations paysannes

S'agissant des modalités d'exécution, la délégation de responsabilités aux OP devra être adaptée au niveau de structuration et à la maturité d'une organisation.

Stratégie de retrait

La conception initiale du projet doit aussi inclure une stratégie de retrait clairement définie. En particulier:

- ✓ La collecte des cotisations des membres des OP devrait garantir progressivement la stabilité des principales fonctions statutaires et l'appui du personnel essentiel.
- ✓ L'établissement de redevances pour les services fournis garantit une rémunération des membres du personnel professionnel en fonction de ces services. Les OP devraient choisir d'adopter des tarifs raisonnables et concurrentiels. Pour y parvenir, plusieurs possibilités pourraient être explorées, en fonction de la taille et de la maturité des OP concernées.
- ✓ Lorsque les OP fournissent des services qui sont généralement offerts par les gouvernements en tant que services publics, elles peuvent, dans certains cas, bénéficier de subventions publiques.

Concertation

La concertation avec les OP nationales est fondamentale pour comprendre la dynamique du mouvement paysan dans un pays donné, et en particulier la répartition des rôles et des fonctions entre les différents niveaux.

Ressources

AA.VV. *Rapport sur le développement dans le monde 2008: l'agriculture pour le développement*, Organisations de producteurs ruraux pour un développement agricole durable favorable aux pauvres, Atelier de Paris, 30-31 octobre 2006. FIDA, Banque mondiale, Ministère des affaires étrangères (France), Ministère de l'agriculture et de la pêche (France).

AgriCord. Paysans contre(nt) la pauvreté, documents et publications connexes.

Agriterra. Organization Quick scan sheet.

Agriterra. 2010. Producer Organization Profiling: Manual to the Quantitative Analysis.

Banque mondiale. *What have been the impacts of World Bank Community-Driven Development Programs?* CDD impact evaluation review and operational and research implications, Document de travail rédigé par Susan Wong, 69541, 2012/03/01 8.

CIRAD/CIEPAC. 2006. Pedagogical materials on farmers' organizations and farmers' organizations' support.

FAO. 2012. Des institutions rurales innovantes pour améliorer la sécurité alimentaire.

FIDA. Cadre stratégique 2016-2025 – Favoriser une transformation inclusive et durable du monde rural.

FIDA. Politique en matière de ciblage, Atteindre les ruraux pauvres.

FIDA. Partenariat en action 2012-2013, Rapport à la cinquième réunion mondiale du Forum paysan, tenue parallèlement à la trente-septième session du Conseil des gouverneurs du FIDA, Rome, 17-18 février 2014, Volumes 1 et 2.

FIDA. Report of the Fifth Global Meeting of the Farmers' Forum, Rome 17-18 février 2014.

FIDA/PTA. Kit d'information: Strengthening smallholder institutions and organisations.

FIDA/PTA. Note pratique: Projets de développement des filières agricoles: Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles.

FIDA/PTA. How to strengthen community-based commodity organisations: decision-making strategies and organizational design options.

FIDA/PTA. Note pratique: Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles.

FIDA/MERCOSUR. Séminaire sous-régional "Impact of the Public Policy Dialogue on Family Farming in Latin America", Mesures adoptées dans les quatre pays fondateurs du MERCOSUR, à la suite des débats et des recommandations formulées par la REAF. Résumé, avril 2013.

FIDA/WCA. Pour un partenariat efficace avec les organisations paysannes et de producteurs ruraux.

- FIDA. 2009. Community-driven development decision tools for rural development programmes.
- FIDA. Confédération des organisations de producteurs familiaux (COPROFAM): Renforcer les organisations rurales pour promouvoir la concertation sur les politiques en Amérique du Sud.
- FIDA. Differential Policies for Family Farming in MERCOSUR – Contribution of Political Dialogue in the Design of Public Policies and Institutionalization.
- Joppert Swensson, L.F. 2015. Institutionnel Procurement of Food from Smallholder Farmers, The Case of Brazil. FAO.
- ODI. Natural Resource perspectives, Walking Tightropes: Supporting Farmer Organisations For Market Access, n° 99, novembre 2005.
- OHADA. Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, adopté le 15/12/2010 à Lomé, publié au *Journal officiel* n° 23, 15/02/2011.
- PROCASUR. Farmers' Organizations Supporting Family Farming Business, Case Studies of COPAG and ANCA in Morocco, Sharing and Disseminating Good Rural Development Practices, Maroc, janvier 2011.
- Rondot, P. et Collion, M. *Agricultural Producer Organizations, Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction*. Coparrainé par la Fédération internationale des producteurs agricoles et la Banque mondiale, et financé par les gouvernements de la France et des Pays-Bas. Institutions coopérantes: Agriterra, CECI CIRAD, Club du Sahel, INERA, Inter-Réseaux.
- SCOPEInsight. Farmers' organisation rating tool, <http://www.scopeinsight.com/news>.

Principales références relatives aux projets appuyés par le FIDA

- FIDA, Projet d'appui au renforcement des OP et aux services agricoles (AROPA), Rapport de conception du projet (RCP).
- FIDA, Projet d'appui aux filières agricoles (PAFA), RCP.
- FIDA, Programme d'investissement dans le secteur de la pêche (FIP), RCP.
- FIDA, Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale (PAPAFPA), RCP.
- FIDA, Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (PAPAKIN), RCP.
- FIDA, Projet d'appui au secteur agricole dans la province du Nord-Kivu (PASA-NK), RCP.
- FIDA, Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE), RCP
- FIDA, Programme national d'appui aux acteurs des filières agricole (PNAAFA), RCP
- FIDA, Projet en faveur de partenariats productifs dans le secteur de l'agriculture (PPAP), RCP.
- FIDA, Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (Paraguay Rural).
- FIDA, Projet de rétablissement des moyens de subsistance dans la région du Nord (PRELNOR), RCP.
- FIDA, Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE), RCP et documents de travail.
- FIDA, Projet de développement agricole de Matam (PRODAM), RCP.
- FIDA, Projet d'appui à la compétitivité et au développement durable dans la région frontalière du Sud-Ouest (PRO-LENCA), RCP.
- FIDA, Programme de promotion des marchés ruraux (PROMER), RCP.
- FIDA, Projet de développement des filières au profit des pauvres dans les couloirs de Maputo et de Limpopo (PROSUL), RCP.
- FIDA, Projet de développement territorial durable (PROTERRITORIOS), RCP.
- FIDA, Projet de services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP), RCP.
- FIDA, Projet d'intégration de l'agriculture familiale dans les chaînes de valeur (Paraguay Inclusivo), RCP.
- FIDA, Programme de promotion des petites agro-industries (SAPP), RCP.
- FIDA, Projet Dom Helder Camara (DHCP), RCP.
- FIDA, Programme d'amélioration de la productivité des petits exploitants (S3P), RCP.
- FIDA, Projet de renforcement de la capacité entrepreneuriale en milieu rural: confiance et possibilités (TOP), RCP.
- FIDA, COSOP Ouganda, y compris la matrice des organisations.
- FIDA. République du Sénégal, Évaluation du programme de pays, Rapport d'évaluation, juin 2004.
- FIDA, Programme d'appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA), RCP (www.sfoap.net).
- FIDA, Programme de coopération à moyen terme (MTCP), RCP (<http://www.asiapacificfarmersforum.com/>).
- FIDA, Projet de développement de la production d'huile végétale (VODP), RCP.

Coordonnées des organisations spécialisées

Le tableau ci-après contient les coordonnées des principales organisations spécialisées mentionnées dans le document. Elles possèdent des compétences spécifiques en rapport avec les outils et les expériences présentées dans ce kit d'information.

Organisation	Coordonnées
ACDI/VOCA	Siège: 50 F Street NW - Suite 1000, Washington, D.C. 20001 États-Unis; Tél: +1 202 469 6000; Numéro gratuit: +1 800 929 8622 Bureau régional pour l'Afrique de l'Ouest: Block B7 & B11 - Business Plaza; A&C Mall - East Legon; PO Box KD 138, Kanda; Accra, Ghana; Tél: +233 302 520 231 Bureau régional pour le Proche-Orient et l'Afrique du Nord: 6B Road 23, First Fl. Ma'adi 11728 Égypte; Tél: +20 2 23 80 35 30 http://acdivoca.org/
AgriCord et agri-agences	6b, Diestsevest 32, 3000 Leuven, Belgique; Tél: +32 16 24 27 50; Courriel: info@agricord.org https://www.agricord.org
Agrierra	Willemsplein 42, 6811 KD Arnhem, Pays-Bas; Tél: +31 (0)26 44 55 445; Courriel: agrierra@agrierra.org ; https://www.agrierra.nl/
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières – 45bis, avenue de la Belle Gabrielle, 94736 Nogent-sur-Marne Cedex France; 14, avenue Berthelot, Bâtiment F bis, 69007 Lyon, France https://www.avsf.org/en
Inter-réseaux développement rural	Inter-réseaux France: 32 rue Le Peletier, 75009 Paris; Tél: +33 (0)1 42 46 21 26 Inter-réseaux Burkina-Faso: 09 BP 1571, Ouagadougou 09 - Burkina Faso; Tél: (226) 25 36 15 57 http://www.inter-reseaux.org/
CNOP-G	Courriel: paysansdeguinee@yahoo.com https://www.facebook.com/CNOPGuinee
SCOPEInsight	SCOPEInsight - Siège: Hamburgerstraat 28a, 3512 NS Utrecht, Pays-Bas; Tél: +31 30 234 8273; Courriel: info@scopeinsight.com ; Adresse postale: PO Box 1578, 3500 BN Utrecht, Pays-Bas SCOPEInsight – Afrique orientale: 5, Dik Dik Gardens, Kileleshwa, PO Box 29707-00100, Nairobi, Kenya; Tél: +254 70 071 3496; Courriel: info@scopeinsight.com http://www.scopeinsight.com
SNV	Parkstraat 83, 2514 JG The Hague, Pays-Bas; Tél: +31 70 3440 244; Courriel: info@snv.org http://www.snv.org/
Technoserve	Siège international: 1120 19th Street NW, 8th Floor, Washington, D.C. 20036; Tél: +1 202 785 4515; Courriel: info@technoserve.org Europe: 54 Commercial Street, London E1 6LT; Tél: +44 20 7422 4215 europe@technoserve.org http://www.technoserve.org



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org

 ifad-un.blogspot.com

 www.facebook.com/ifad

 instagram.com/ifadnews

 www.twitter.com/ifadnews

 www.youtube.com/user/ifadTV