

# Partenariat avec les organisations paysannes pour un développement agricole efficace

Module 3: Soutenir les modèles opérationnels des organisations paysannes

## 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 mettre en œuvre 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 et pouvant servir de modèle dans leur domaine thématique particulier.

Les **notes pratiques** sont des outils qui servent à concevoir les projets en recourant aux meilleures pratiques observées sur le terrain. Elles aideront les équipes à mettre en œuvre les recommandations spécifiques 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 retours d'informations. 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. À 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**

## Module 3. Soutenir les modèles opérationnels des organisations paysannes

### Introduction

Un modèle opérationnel est un outil qui permet à une organisation paysanne (OP) d'organiser ses ressources, ses services et sa collaboration avec ses membres, les diverses parties prenantes (négociants, fournisseurs, secteurs public et privé), ses clients et ses partenaires afin de créer de la valeur et en tirer profit.

Pour renforcer les modèles opérationnels des OP et permettre à ces dernières de mieux tirer parti des débouchés, il convient de prêter attention à trois domaines: i) l'accès des OP aux ressources financières; ii) les services économiques fournis aux membres des OP; et iii) les partenariats avec les autres parties prenantes de la filière.

Le présent module aborde ces questions et examine, à l'aide d'études de cas, plusieurs modèles opérationnels adoptés dans le cadre de projets/dons appuyés par le FIDA ou par d'autres OP et partenaires.

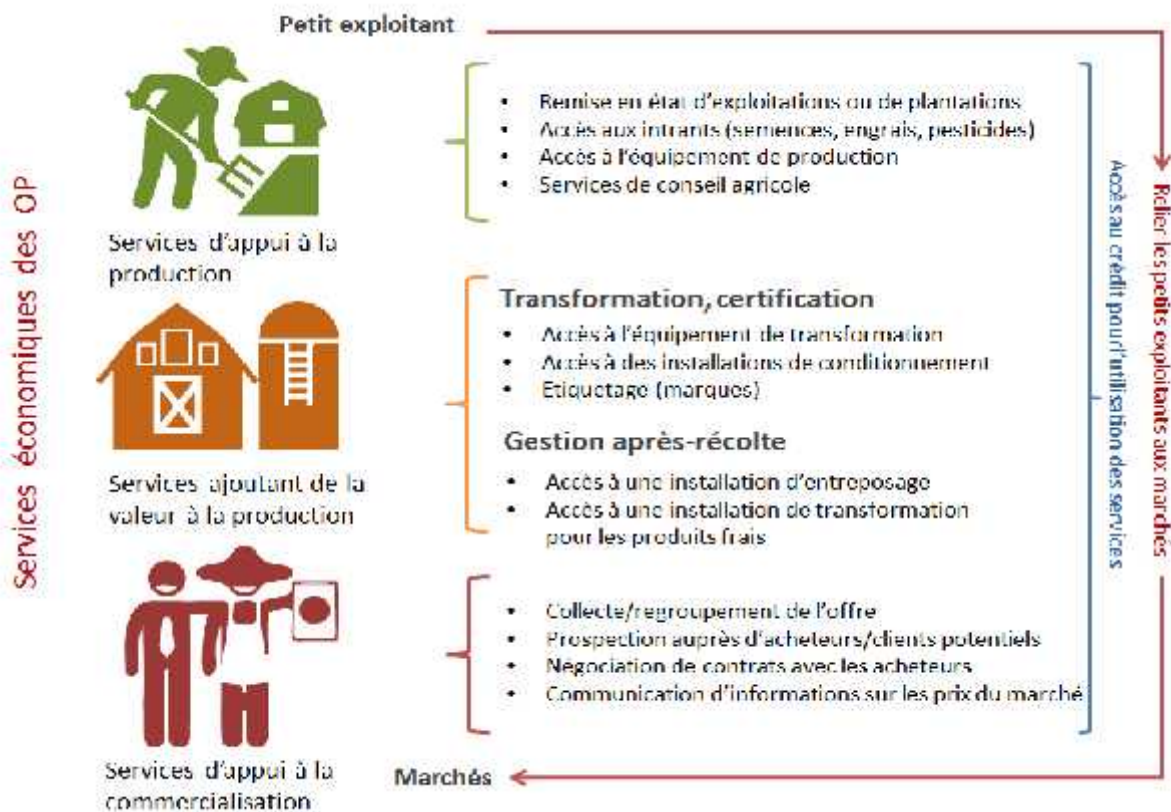
### Accès aux ressources financières

Le manque d'accès au financement est l'une des principales contraintes auxquelles sont confrontées les OP lorsqu'elles conçoivent des services économiques pour leurs membres. Des investissements doivent être effectués au début de la saison agricole, pour l'approvisionnement en intrants, par exemple. Des crédits à moyen terme sont nécessaires pour pouvoir acheter du matériel de production et de transformation. Des financements sont également nécessaires pour alimenter les fonds renouvelables destinés à soutenir la commercialisation groupée de la production des membres et d'autres services. Il est donc essentiel d'établir des liens entre les OP et les institutions financières rurales – ou de renforcer ceux existants – pour assurer la majeure partie du financement de services économiques tels que:

- **Mécanisme de paiement anticipé pour soutenir l'accès des petits exploitants aux intrants.** Les OP peuvent mettre en place des systèmes d'avance – financés par des prêts octroyés par des institutions financières – qui permettent aux membres de préfinancer leurs intrants avant les phases de production et de commercialisation. Les membres estiment le volume de produits qui seront vendus via l'OP et perçoivent des avances en deux tranches: l'une pendant la première semaine de la saison agricole et l'autre lors de la livraison des produits à l'OP (voir encadré 1 sur les expériences menées au Burkina Faso et au Mali).
- **Système de récépissé d'entrepôt.** Ce système permet aux agriculteurs d'obtenir des prêts et leur donne ainsi la possibilité de tirer un meilleur revenu de leur production. Les agriculteurs ou les OP stockent leurs produits dans un entrepôt en échange d'un bon. Ce bon peut ensuite être utilisé comme garantie pour obtenir un financement auprès d'une institution financière rurale (une banque ou une institution de microfinance [IMF]). Le système de récépissé d'entrepôt demeure insuffisamment développé dans certains pays d'Afrique en raison de l'absence d'installations de stockage adéquates et d'organismes de financement disposés à investir davantage dans ce type d'activités (voir encadré 3 sur l'expérience du Burkina Faso).

Les OP qui développent des modèles opérationnels intégrés (qui incluent toutes les étapes de la filière: approvisionnement en intrants, collecte, traitement et commercialisation) pour des filières à forte valeur ajoutée peuvent également investir de la valeur ajoutée pendant la phase de transformation en fournissant des services à leurs membres. Au Maroc, la Coopérative agricole et agroalimentaire (COPAG) a mené plusieurs expériences fructueuses dans ce domaine (voir encadré 5).

Les OP qui ont recours aux partenariats public-privé-producteurs (4P) peuvent obtenir auprès du secteur privé des financements en nature (approvisionnement en intrants à crédit et assistance technique, par exemple) ainsi que des avances sur contrat (voir encadré 11 sur l'exemple du Libéria).



## Services économiques pour les petits exploitants

Les services économiques sont des prestations fournies par les OP qui ont un impact direct sur la sécurisation de la production, la création de valeur ajoutée pour les produits, l'amélioration de l'accès aux marchés pour les petits exploitants et, par conséquent, sur l'amélioration des revenus de ces derniers (de plus amples informations sur les services économiques et leur classement, ainsi que des exemples tirés des projets appuyés par le FIDA, sont disponibles dans la note pratique de la présente brochure). On peut notamment citer les:

- **Services d'appui à la production.** Il s'agit de services de conseil qui visent à aider les petits exploitants à accroître leur productivité en réhabilitant du matériel végétal, à renforcer l'accès aux intrants, à intensifier la mécanisation de l'agriculture et à améliorer les techniques agricoles.
- **Services de création de valeur ajoutée pour les produits.** Ces services sont proposés par les OP pour aider les petits exploitants à tirer une meilleure rémunération de leurs produits en créant de la valeur ajoutée. On mettra par exemple à disposition des installations de stockage pour éviter de vendre les produits au moment de la récolte lorsque les prix sont les plus bas et/ou des installations de transformation pour éviter de vendre les matières premières, qui ont beaucoup moins de valeur. Les services de création de valeur ajoutée peuvent également être employés dans le cadre d'une stratégie d'amélioration de la qualité pour créer de la valeur ajoutée grâce à la certification des produits, ce qui permettra aux petits exploitants d'obtenir de meilleurs prix de vente.
- **Services d'appui à la commercialisation.** Les services de commercialisation proposés par les OP à leurs membres visent à garantir des ventes à des prix plus avantageux et à limiter les risques liés à la volatilité des prix. L'un des intérêts des OP est qu'elles peuvent regrouper la production de leurs différents membres, ce qui leur confère un plus grand pouvoir de négociation auprès des acheteurs pour obtenir des contrats plus intéressants. Les OP peuvent également communiquer à leurs membres des informations sur les prix du marché. Entre autres exemples de services d'appui à la commercialisation on peut citer la promotion des prévisions de production des membres et la collecte/le regroupement de cette même production pour réguler l'approvisionnement du marché et optimiser les ventes.

## Partenariats et relations avec les autres parties prenantes de la filière

Les partenariats sont importants pour les OP qui souhaitent relier leurs membres aux marchés. Les OP doivent passer des contrats avec des prestataires de services en amont et en aval, par exemple pour l'approvisionnement en intrants et la commercialisation. Ils peuvent conclure des contrats avec des organismes publics pour la prestation de services de conseil ou pour bénéficier des marchés publics. Les OP peuvent également cogérer des entités privées existantes pour favoriser l'accès aux marchés, avec divers degrés de responsabilité et d'actionnariat. Enfin, les OP peuvent nouer des partenariats/relations avec d'autres parties prenantes de la filière pour mener des concertations sur les politiques, notamment avec des groupes de coordination sectoriels aux niveaux local ou national.

## Entreprises de transformation/services après-récolte lancées à l'initiative des paysans et détenues par les OP

Plusieurs modèles opérationnels prévoyant la participation des OP en tant qu'actionnaires ont été adoptés, notamment:

- **Le système des ESOP.** Le principal objectif des ESOP (Entreprises de services et organisations de producteurs) est d'améliorer la production et les conditions commerciales locales en mettant en contact les producteurs avec les prestataires de services. Ce mécanisme a été mis au point par le Centre international de développement et de recherche (CIDR), lequel a créé des entreprises dans plusieurs domaines: des unités de transformation du soja et du riz au Togo, des laiteries au Mali ou encore des services commerciaux au Burkina Faso. Les activités des ESOP sont conçues de manière à garantir: la rentabilité, en créant une valeur ajoutée répartie entre les petits exploitants; la sécurité des investissements des petits exploitants, en leur assurant des débouchés sûrs et réguliers; la durabilité aux niveaux technique, institutionnel et financier, et ainsi la viabilité après une période de soutien externe (voir encadré 9).
- **Stratégie de commercialisation axée sur des investissements spécifiques.** Les OP organisent parfois la commercialisation de leurs produits autour d'un investissement spécifique (chambre froide, marché local, par exemple). Elles créent ce type d'installations et/ou participent à leur exploitation pour améliorer l'organisation et la réglementation liées à la commercialisation de leurs produits, ce qui permet de réduire le risque de pertes et de compenser la forte concurrence des acheteurs isolés. Par exemple, en Guinée, la Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) a établi un partenariat avec des négociantes qui gèrent en partenariat avec l'OP une chambre froide et assurent le transport de pommes de terre vers les villes ainsi que leur commercialisation (voir encadré 4).
- **Modèle de participation à la mise de fonds.** Ce modèle permet de soutenir les OP afin qu'elles puissent établir des partenariats avec des entreprises et centres de transformation et/ou de commercialisation au sein desquels les OP possèdent des parts et participent aux décisions commerciales stratégiques. Ce modèle est généralement appliqué dans le cadre de partenariats public-privé auxquels sont associés les pouvoirs publics, les OP et le secteur privé (voir encadré 8 sur l'exemple du Rwanda).

## Participation des OP aux partenariats public-privé<sup>1</sup>

Dans son portefeuille, le FIDA a appuyé trois types fondamentaux de modèles de partenariat public-privé:<sup>2</sup>

- **Accords contractuels.** Des entreprises du secteur privé collaborent avec des petits exploitants en vertu de différents types d'accord – comme la sous-traitance ou l'agriculture sous contrat – et établissent avec eux des relations commerciales à long terme.
- **Délégation d'une fonction particulière de la filière aux OP.** Des entreprises du secteur privé délèguent à des petites OP la gestion de centres de transformation primaire appartenant à des producteurs.
- **Coentreprises entre le secteur privé et des groupes de producteurs.** De nouvelles entreprises formées et détenues par des petits exploitants et des entreprises du secteur privé sont constituées pour intervenir à certaines étapes de la filière (au stade de la transformation, par exemple) ou sur l'ensemble de celle-ci.

En outre, des programmes d'agriculture contractuelle sont mis en place, en vertu desquels des entreprises du secteur privé établissent des partenariats avec des petits exploitants par l'entremise de leurs OP. Par exemple, au Sénégal, un programme d'agriculture contractuelle entre une entreprise privée et la Fédération des producteurs de tomates a produit des résultats intéressants en termes d'augmentation du prix payé aux producteurs (de 32,1 FCFA en 1996 à 56 FCFA en 2011) et de rendement (18 tonnes/hectare à 30 tonnes/hectare en moyenne sur la période) et a permis de trouver des débouchés pour les producteurs<sup>3</sup>.

## Modèles opérationnels des OP: études de cas et examen des leçons apprises

La présente section décrit plusieurs modèles opérationnels d'OP appuyés par le FIDA et d'autres projets. Ces études de cas illustrent notamment les aspects suivants: i) les stratégies élaborées par les OP dans leurs modèles opérationnels respectifs; ii) les bonnes pratiques et les principaux facteurs de réussite de ces modèles opérationnels en lien avec les trois domaines d'intervention décrits plus haut (accès aux ressources financières, services économiques pour les petits exploitants et partenariats/relations avec les autres parties prenantes de la filière). Le tableau 1 énumère les études de cas et indique les domaines abordés par chacune d'entre elles.

<sup>1</sup> Voir le kit d'information de la Division des politiques et du conseil technique du FIDA intitulée "Note pratique. Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles".

<sup>2</sup> Source: <https://www.ifad.org/documents/10180/84bf188c-27e3-4f49-af47-7abb2d53c496>.

<sup>3</sup> Collectif Stratégies alimentaires (CSA), Sécurité alimentaire et organisations intermédiaires: évaluation et identification des besoins de renforcement des capacités des organisations paysannes dans six pays de l'UEMOA et de la CEDEAO, rapport pays Sénégal, 2011 (disponible [ici](#))

Tableau 1. Études de cas sur les modèles opérationnels des projets appuyés par le FIDA et d'autres projets						
N°	Modèle opérationnel	Domaine 1. Accès aux ressources financières	Domaine 2. Services économiques pour les petits exploitants			Domaine 3. Partenariats avec les autres parties prenantes de la filière
			Services d'appui à la production	Services de création de valeur ajoutée pour les produits	Services d'appui à la commercialisation	
1	Burkina Faso et Mali: les systèmes de commercialisation collective de l'UGCPA et de Faso Jigi	X	X		X	X
2	Sénégal: les réseaux de coopératives de l'ASPRODEB		X		X	X
3	Burkina Faso: le système de crédit sur nantissement de la COPSA-C	X		X		
4	Guinée: FPFDF – services d'appui à la production	X	X	X	X	X
5	Maroc: le modèle opérationnel intégré de la Coopérative agricole COPAG	X	X	X	X	X
6	Mauritanie: le GIE Intaj Adrar – accès aux marchés pour les agriculteurs isolés				X	
7	Honduras: la coopérative La Sureñita – améliorer la qualité		X	X	X	X
8	Rwanda: la prise de participation pour les coopératives de producteurs de thé					X
9	Bénin, Burkina Faso et Togo: le modèle des ESOP pour la mise en relation des prestataires de services et des producteurs			X	X	X
10	Sao Tomé-et-Principe: partenariat public-privé pour les cultures d'exportation	X	X	X	X	X
11	Libéria: partenariat avec un exportateur privé	X	X		X	X



### Encadré 1a. Burkina Faso et Mali: l'UGCPA et Faso Jigi > le système de commercialisation collective

**Contexte.** Ces 20 dernières années, Faso Jigi, au Mali, et l'Union des groupements pour la commercialisation des produits agricoles (UGCPA), au Burkina Faso, sont devenues des organisations paysannes professionnelles et performantes capables d'assurer la commercialisation collective des céréales produites par leurs membres, au moyen d'une vaste gamme de services et dans le cadre d'une structure organisationnelle solide. Outre ce système de commercialisation collective, ces deux organisations fournissent également aux agriculteurs des avances, effectuent des achats groupés d'engrais et proposent des conseils techniques pour améliorer les rendements.

**Définition.** Le système de commercialisation collective permet de rassembler les excédents de production des agriculteurs par l'intermédiaire de leurs organisations et d'accroître leur pouvoir de négociation. Au début de la saison agricole, les agriculteurs s'engagent, via leurs groupements locaux d'agriculteurs, à livrer une certaine quantité de céréales. Ce système a été mis au point avec le soutien de l'Union des producteurs agricoles-Développement international (UPA-DI) (membre d'AgriCord).

#### Accès au financement: le système de paiement anticipé

**Faso Jigi** donne à ses membres la possibilité d'accéder aux intrants, dans le cadre d'un mécanisme de versement d'avances financées par des prêts contractés auprès d'IMF. Les membres indiquent la quantité de produits qu'ils prévoient de livrer à leur groupement local d'agriculteurs et, sur la base de cette prévision, l'OP verse des avances comme suit:

- La première avance correspond à 60% du prix de vente des céréales (établi par le conseil d'administration de l'Union) et est payée au cours de la première semaine de la saison agricole. Le prix de vente est calculé en fonction du prix moyen observé sur les trois dernières années et des prix actuels du marché. L'OP peut ensuite effectuer des achats groupés d'intrants agricoles.
- La seconde avance représente 40% du prix de vente et est payée une fois que les producteurs ont livré les quantités convenues. L'Union vend ensuite la totalité des produits achetés. Les deux avances sont financées par des IMF grâce notamment à une ligne de crédit de la Banque nationale pour le développement agricole.

L'**UGCPA** a créé un fonds pour la commercialisation qui peut être utilisé comme un fonds de garantie auprès des institutions financières qui accordent des crédits aux membres de l'OP. Cela permet aux agriculteurs de bénéficier d'avances à différents moments de la saison agricole:

- Avant le début de la saison agricole: livraison d'intrants à crédit (A1 = 1<sup>ère</sup> avance).
- Lorsque les agriculteurs livrent leur production céréalière à l'OP, ils reçoivent une seconde avance (A2) basée sur la quantité livrée et le prix d'achat fixe moins l'A1 et son taux d'intérêt (qui est remboursé en nature).
- Une fois les produits vendus par l'OP, qui agit comme une agence de commercialisation, cette dernière examine l'ensemble des coûts de commercialisation et de transaction (et les autres contributions débattues lors de l'assemblée générale, par exemple les contributions à un fonds de gestion des risques), évalue les bénéfices et distribue des dividendes aux membres en fonction de la quantité de produits livrée.

## Encadré 1b. Burkina Faso et Mali: l'UGCPA et Faso Jigi > le système de commercialisation collective

### Outils d'organisation et de gestion

- *Comités techniques au niveau des groupes d'agriculteurs.* Ces comités visent à faciliter la commercialisation des produits des membres en plusieurs étapes: i) évaluation et validation des engagements pris par les membres en termes de quantité de produits; ii) évaluation des besoins en intrants; iii) réception et distribution des intrants; iv) regroupement de la production au niveau local, contrôle de la quantité, de la qualité, des emballages et traçage des produits; v) appui au recouvrement des crédits; vi) feu vert donné aux institutions financières pour verser les avances (A1 et A2) sur les comptes bancaires des agriculteurs; et vii) fourniture d'informations aux agriculteurs sur le solde à la fin de la période de commercialisation et sur le montant des dividendes.
- *Comité de commercialisation au niveau de l'OP.* Nommé par l'assemblée générale, le comité de commercialisation est chargé de: i) traiter les demandes de financement émanant des comités techniques; ii) fixer le prix de vente au début de la saison agricole (moyenne des trois dernières années) et à la fin de la saison agricole (en se fondant sur les prix du marché et les tendances pour la période de commercialisation); iii) superviser et coordonner l'ensemble des activités liées à la commercialisation; iv) commercialiser les produits en répondant à des appels d'offres; v) communiquer au comité exécutif de l'OP le solde de la campagne de commercialisation, proposer le taux de dividende et présenter le solde lors de l'assemblée générale; et vi) assurer une bonne communication sur le système de commercialisation auprès des membres.
- *Manuel de procédures/gestion administrative et financière.* Le manuel de procédures/gestion administrative et financière est un outil essentiel pour définir les rôles et les responsabilités des membres élus et du personnel de l'OP pour ce qui a trait aux règles de fonctionnement: engagements, avances, fixation des prix, contrôle de la quantité et de la qualité, modalités de remboursement et pénalités lorsque les engagements ne sont pas respectés. Il contient également des documents types utiles (contrats, inventaires, etc.). L'utilisation d'un logiciel de gestion et de comptabilité est fortement recommandée pour assurer la transparence.

### Partenaires

Pour Faso Jigi: coopératives et leur organisation faïtière, fournisseurs d'intrants, négociants, banques commerciales et IMF pour la distribution des intrants par l'intermédiaire d'un bureau central d'achat, les avances aux agriculteurs et la commercialisation groupée des produits. Plusieurs partenaires ont apporté leur concours, par exemple l'UPA-DI, agri-agence canadienne.

Pour l'UGCPA: groupes d'agriculteurs et leur organisation faïtière, IMF, Société nationale de gestion du stock de sécurité alimentaire (SONAGESS), Programme alimentaire mondial, UPA-DI, entre autres.

### Principaux facteurs de réussite

Environnement global:

- Les agriculteurs peuvent produire des excédents substantiels
- Les OP existantes sont démocratiques et transparentes
- L'accès aux services des IMF est décentralisé
- Il est possible d'accéder à des installations de stockage

Au sein de l'OP:

- Les membres élus sont responsables et professionnels
- Le fonctionnement de l'OP est démocratique et transparent
- Les décisions et mesures sont guidées par l'intérêt collectif
- Les membres s'engagent vis-à-vis de l'OP
- Les fonds de commercialisation sont disponibles
- Les mécanismes et outils de gestion sont mis en place
- Les négociations sur les engagements de livraison se font directement avec les agriculteurs, sous le contrôle des autorités locales
- Les comités techniques sont présents au sein des groupements locaux d'agriculteurs
- La capacité à nouer des partenariats avec les IMF, les clients, les services publics et les bailleurs de fonds

## Encadré 2. Sénégal: un réseau de coopératives produit des semences d'arachide certifiées

**Contexte.** Au Sénégal, des petits exploitants contribuent à répondre aux besoins du pays en semences de bonne qualité certifiées en produisant eux-mêmes les semences. Soutenu par le FIDA et la Facilité alimentaire de l'Union européenne – mise en place suite à la crise alimentaire de 2008 –, un réseau de coopératives a été créé pour reconstituer les stocks de semences d'arachide au Sénégal.

Ce réseau, dénommé ASPRODEB (Association sénégalaise pour la promotion du développement par la base), fournit aux coopératives les services suivants:

- Appui à la gestion durable des coopératives
- Formation aux bonnes pratiques agricoles et suivi de leur utilisation
- Commercialisation de la production
- Appui à la gestion transparente des coopératives

Avant le début de chaque saison agricole, le réseau organise une réunion pour permettre à chaque coopérative de discuter de ses besoins en semences, puis de négocier et signer un contrat avec une autre coopérative pouvant répondre aux besoins identifiés.

**Fonctionnement des coopératives.** Les coopératives de producteurs de semences d'arachide certifiées assurent aussi bien la gestion de la production que la collecte, le stockage et la commercialisation des produits. Les stratégies de gestion sont les suivantes:

- **Négociation avec les membres de la coopérative.** La coopérative signe un contrat en vertu duquel le producteur s'engage à respecter les conditions de production des semences, à livrer l'ensemble de la production à la coopérative et à rembourser les prêts qui lui ont été accordés. La coopérative achète l'ensemble de la production des membres. Tout producteur qui enfreint le contrat passé avec la coopérative est sanctionné. Par exemple, un producteur qui vend des semences sur un marché parallèle peut être expulsé de la coopérative ou même être poursuivi.
- **Formation.** Des formations aux techniques de production sont dispensées en partenariat avec des centres de recherche et des organismes techniques publics pour accroître la capacité des producteurs à produire des semences d'arachide certifiées. L'ASPRODEB propose des formations dans le domaine de la gestion.
- **Appui à l'accès aux ressources financières.** Les coopératives doivent présenter des demandes de crédit auprès des banques pour financer le suivi de la production ainsi que les campagnes de collecte et de commercialisation des semences. Chaque coopérative calcule ses besoins de financement pour la commercialisation sur la base des prévisions de production. Le directeur de la coopérative présente une demande de crédit fondée sur les prévisions de production et les coûts d'exploitation; les coûts de commercialisation sont donc comptabilisés dans les différents postes de dépenses et dans un état prévisionnel des recettes. L'aide de l'ASPRODEB et du Fonds Lever (fonds de crédit mis en place par la Facilité alimentaire) permet à la Caisse nationale de crédit agricole du Sénégal (CNCAS) de mobiliser des fonds. L'idée est de permettre aux coopératives d'obtenir un crédit trois fois plus élevé que le fonds de garantie.

**Encadré 3. Burkina Faso: activité pilote en matière de crédit sur nantissement à l'appui de la COPSA-C**

**Contexte.** La Coopérative de prestation de services agricoles Coobsa (COPSA-C) est une OP de troisième rang qui déploie ses activités dans le sud-ouest du Burkina Faso. Elle compte environ 3 000 membres, répartis en trois unions coopératives de stockage (banques de céréales utilisant le système de récépissés d'entrepôt) et cinq unions de riziculteurs. La COPSA-C a pour mission d'accroître les revenus agricoles de ses membres et d'améliorer leur sécurité alimentaire. Depuis sa création en 2009, la COPSA-C apporte à ses membres un appui sur divers plans: i) accès aux intrants et techniques de compostage; ii) formation agricole; iii) achat, transformation et commercialisation du riz paddy, en coopération avec les unions de riziculteurs et un groupe de femmes procédant à l'étuvage; et iv) mise en œuvre d'un système de récépissés d'entrepôt afin de garantir une utilisation et une gestion optimales de la production agricole locale.

Financé par le FIDA grâce à un don provenant des Fonds supplémentaires italiens, le Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PROFINDER) a été lancé en 2008 dans cinq régions du Burkina Faso (Sud-Ouest, Nord, Centre-Est, Hauts-Bassins, Boucle du Mouhoun). Dans le cadre de ce projet, l'ONG italienne CISV – Comunità, Impegno, Servizio volontariato (Communauté, Engagement, Service volontaire) – a introduit le crédit sur nantissement dans la région Sud-Ouest, en collaboration avec la COPSA-C. Après plus de cinq années d'exécution, il apparaît clairement que le programme a apporté une contribution significative aux moyens de subsistance des paysans.

L'excellent fonctionnement de la COPSA-C et le fait qu'elle ait été capable d'établir une relation de confiance avec l'institution locale de microcrédit, le Réseau des caisses populaires du Burkina (RCPB), a été **l'un des facteurs clés du succès**.

Actuellement, la COPSA-C assure de manière autonome les opérations du système de crédit sur nantissement, en coopération avec les unions départementales de coopératives de stockage et commercialisation des céréales et les banques de céréales. Le tableau ci-dessous résume les données quantitatives relatives aux six campagnes réalisées à ce jour.

**Tableau: Données quantitatives sur l'évolution du système de crédit sur nantissement de la COPSA-C**

Campagne	Sacs en stock (100 kg)	Banques de céréales	Participants	Montant des crédits (EUR)
2007-2008	419	3	113	4 873
2008-2009	3 662	13	730	33 631
2009-2010	3 112	9	510	29 160
2010-2011	3 667	14	524	33 096
2011-2012	3 875	16	627	34 167
2012-2013	7 747	20	(468 femmes) 1 272	68 029

#### Encadré 4. Guinée: la Fédération des paysans du Fouta Djallon

**Contexte.** La Fédération des paysans du Fouta Djallon (FPFD) a été créée en 1992 en Guinée avec plusieurs objectifs: fournir une assistance technique aux groupements locaux de producteurs et des services économiques aux "unions" (OP de second rang) et participer à la concertation sur les politiques par des actions de plaidoyer. Les principales cultures soutenues par la FPFD sont les oignons, les pommes de terre et les tomates.

**Services d'appui à la production.** La FPFD a mis en place un système d'approvisionnement en intrants doté d'un bureau central d'achat et capable de fournir des crédits saisonniers. Les agriculteurs peuvent demander une certaine quantité de semences de leur choix (oignons, pommes de terre et tomates) et d'engrais. Les remboursements doivent être effectués avant la fin du mois de juillet de chaque année, ce qui correspond généralement à la fin de la période de commercialisation pour la saison sèche.

- *Conditions pour bénéficier de ce service:* être membre de la FPFD, être à jour de ses cotisations, rembourser les crédits liés aux intrants dans les délais impartis, respecter le règlement de l'OP.
- *Évaluation des besoins en intrants:* les besoins en intrants des groupements locaux d'agriculteurs sont répertoriés par les unions et ainsi regroupés pour l'ensemble de la fédération. La FPFD négocie ensuite les achats auprès des fournisseurs locaux et assure le transport vers les zones de production. Elle distribue les intrants aux agriculteurs en fonction de leurs commandes et leur indique le montant qu'ils doivent rembourser à la fin de la période de commercialisation.
- *Ressources de la FPFD pour financer les crédits liés aux intrants:* mobilisation des ressources internes; taxes à la commercialisation et cotisations des membres; fonds renouvelable alimenté par les donateurs et autres partenaires; crédit auprès des banques locales; crédits occasionnels auprès des fournisseurs.

#### Points forts

- L'amélioration de l'approvisionnement en intrants a permis d'accroître la production, d'obtenir des crédits et de garantir les prix pour les producteurs. Ces trois fonctions interdépendantes sont les clés de la réussite du projet.
- Grâce à son approche résolument démocratique, la fédération joue un rôle central dans la coordination et l'établissement des règles qui permettent au système de fonctionner.

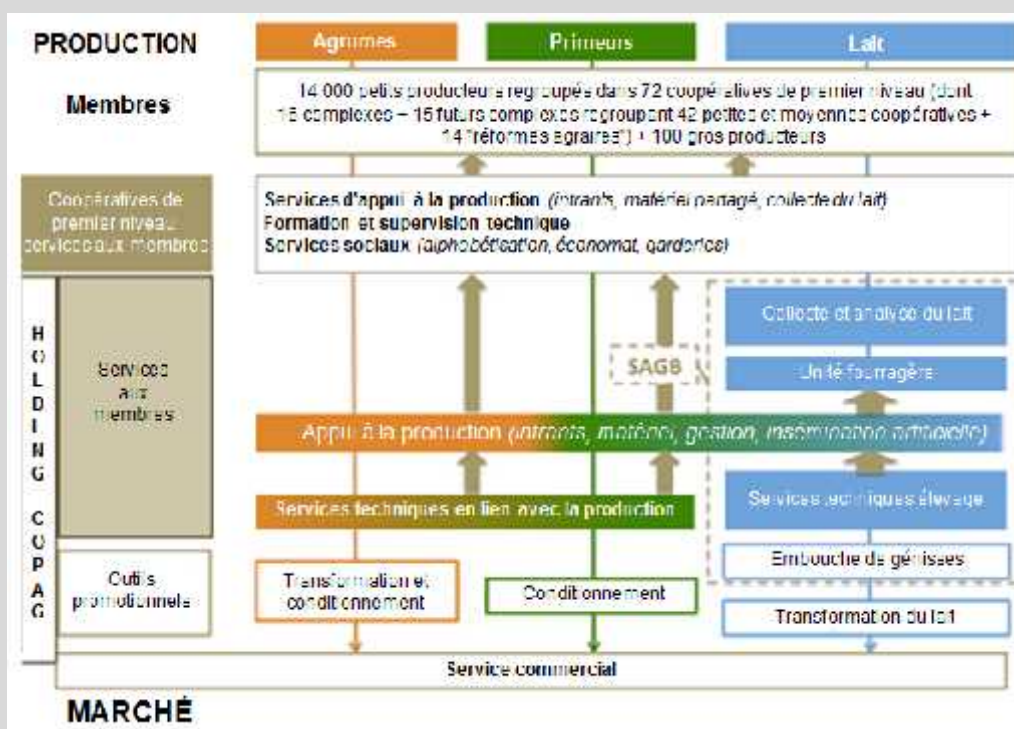
#### Reproductibilité

- Ce modèle doublement intégré (structuration de l'OP depuis les groupements locaux d'agriculteurs jusqu'à la fédération et gestion de la filière de la production à la commercialisation) n'est possible qu'avec des filières réduites ou nouvelles.
- La mise en œuvre de ce modèle nécessite du temps et un soutien à long terme (10 ans de soutien de la part de la FPFD et une importante contribution financière).

### Encadré 5a. Maroc: le modèle opérationnel intégré de la COPAG dans le secteur laitier

**Contexte.** La COPAG – contraction de "Coopérative agricole" – est une organisation agricole qui opère sur le territoire de l'ancienne région marocaine de Souss-Massa-Drâa. Elle fédère 110 agriculteurs et 72 coopératives de premier niveau, rassemblant quelque 14 000 membres qui travaillent essentiellement dans la production laitière, tout en intégrant leurs multiples activités dans son offre de services. Tous les membres de la COPAG peuvent bénéficier des services de la coopérative, mais les membres à titre individuel sont le plus souvent des gros producteurs ou des producteurs à échelle intermédiaire qui jouent un rôle moteur au sein de la coopérative. La COPAG compte une majorité de petits producteurs, 80% des membres de la coopérative possédant moins de dix vaches.

La structure générale de la COPAG est présentée ci-dessous.



Au sein de la COPAG, chaque niveau joue un rôle spécifique:

- **Les membres** s'assurent que leurs produits sont de bonne qualité et les livrent aux coopératives de premier niveau/complexes coopératifs
- **Les coopératives de premier niveau/complexes coopératifs** proposent des services aux membres, comme la collecte et le stockage du lait, l'utilisation partagée de matériel agricole, l'éconamat, la formation et l'alphabétisation, la fourniture de génisses de race améliorée; et transportent le lait collecté par le holding COPAG
- **Le holding COPAG** propose des services aux coopératives de premier niveau, comme la fourniture d'intrants agricoles et la supervision technique par la coopérative SAGB, l'approvisionnement en aliments pour animaux (et/ou directement aux membres), et assure la transformation/le conditionnement et la commercialisation des produits.

Ce modèle opérationnel permet à l'OP de contrôler toutes les étapes de la filière et d'acheter le lait aux producteurs à un prix plus élevé que la moyenne nationale.

### Encadré 5b. Facteurs de réussite de la COPAG

**1) Un modèle opérationnel intégré** dans lequel toutes les tâches liées à la production, à la transformation/au conditionnement et à la commercialisation sont effectuées en interne par l'OP, avec une répartition claire des rôles et des responsabilités entre les membres, les coopératives de premier niveau/complexes coopératifs et le holding COPAG.

**2) Une offre collective de services pour les membres.** Depuis sa création, la COPAG et ses coopératives de premier niveau ont adopté comme stratégie d'investir la valeur ajoutée des produits transformés dans des "complexes de services" gérés par les coopératives de premier niveau. Ces complexes sont détenus par les producteurs et garantissent aux membres, notamment aux petits exploitants, un accès équitable aux services proposés. Ainsi, les coopératives de premier niveau et/ou complexes coopératifs peuvent proposer:

- Des services abordables et de qualité, notamment en effectuant des achats groupés de matériel et fournitures afin d'en réduire le coût pour les membres
- Une supervision technique professionnelle constante au sein des complexes coopératifs
- Des méthodes et ressources modernes.

**3) Une stratégie de croissance économique** fondée sur:

- L'investissement dans la commercialisation et l'établissement d'une réputation axée sur la qualité. La COPAG a investi dans un vaste système de commercialisation pour ses produits et dans le développement de son image de marque. L'une de ses principales décisions stratégiques a consisté à adapter sa gamme de produits à toutes les catégories de consommateurs afin de mieux répondre aux besoins de ces derniers et d'accroître sa part de marché
- La modernisation des techniques de production, de transformation et de gestion. Afin d'accroître le potentiel productif de ses membres, la COPAG a investi dans la modernisation de son offre de services en ce qui concerne les techniques de production (races améliorées, stations de traite, ensileuses, etc.) et les systèmes de stockage/transformation (aires de refroidissement, etc.). Elle a également mis en place un système de gestion interne intégré et informatisé.
- La direction, la vision et les capacités pour favoriser l'innovation. La COPAG cherche constamment à innover en entretenant des liens étroits avec la communauté scientifique pour pouvoir adopter des bonnes pratiques agricoles (notamment dans le domaine de la gestion de l'eau).

**4) Une bonne gestion et une bonne gouvernance.** La réussite de la COPAG s'explique aussi par la transparence de sa gestion, la compétence de ses dirigeants élus et la bonne gouvernance.

- La bonne gouvernance est possible quand il y a un équilibre entre les compétences des administrateurs et du personnel et lorsque les administrateurs donnent l'exemple (on ne peut prodiguer des conseils techniques ou stratégiques aux membres si l'on ne se les applique pas soi-même). C'est ainsi que se renforce la confiance.
- La bonne gouvernance de la COPAG découle également du fait qu'un groupe de "dirigeants" assume des responsabilités stratégiques différentes au sein des coopératives de premier niveau et du holding COPAG. Par exemple, le président d'une filiale est également vice-président d'une autre coopérative et membre du conseil d'administration de la COPAG et inversement. Ce groupe d'acteurs de confiance permet d'assurer la bonne gouvernance de la COPAG et la stabilité de la structure.

**5) Une vision: investir dans le capital humain et les membres de demain.**

- La COPAG a beaucoup investi dans la supervision technique de ses membres (notamment par le biais de la coopérative SAGB) et dans la formation continue de son personnel.
- L'investissement dans la formation professionnelle des jeunes ruraux est l'un des domaines prioritaires de la COPAG. Face au décrochage scolaire, la COPAG et ses coopératives de premier niveau développent des programmes de formation continue à destination des jeunes (la priorité étant accordée aux enfants des membres) pour former les membres de demain.

#### **Encadré 6. Mauritanie: le GIE Intaj Adrar facilite l'accès aux marchés pour les producteurs légumiers des oasis isolées**

**Contexte.** La culture des dattes de palmier associée à celle des légumes, notamment les carottes, est la principale source de revenus des paysans pauvres qui vivent dans les oasis de Mauritanie. Avec le soutien du Programme de développement durable des oasis (PDDO), des paysans de la région de l'Adrar ont créé en 2011 un groupe d'intérêts économiques (GIE Intaj Adrar) pour faciliter l'accès aux marchés pour les cultures produites dans les oasis isolées et peu peuplées. Pour atteindre cet objectif, le GIE Intaj Adrar a reçu de ses membres le mandat de: i) réglementer et coordonner la quantité de cultures des oasis livrées quotidiennement aux marchés urbains voisins; ii) négocier des prix bord champ avec les grossistes; et iii) négocier avec les transporteurs pour faciliter le transport des cultures des oasis vers les marchés. Après la première année d'expérimentation, en 2012, marquée par une participation limitée de la part des mandants, le GIE Intaj Adrar est parvenu à mobiliser les membres en 2013.

L'analyse du marché a révélé que la capacité d'absorption quotidienne des principaux marchés urbains, l'un à Nouakchott et l'autre à Atar, était de 20 et 5 tonnes de légumes, respectivement. Le GIE Intaj Adrar a élaboré des calendriers participatifs et transparents pour collecter, dans chaque oasis, les quotas de cultures devant être livrés aux marchés pendant la campagne agricole. En définissant une quantité précise de légumes à fournir aux marchés ciblés, le GIE Intaj Adrar a réussi à ne pas saturer le marché des légumes pendant la haute saison agricole. Il a aussi considérablement amélioré les conditions d'approvisionnement des marchés en cultures produites dans les oasis en fixant, au nom des petits exploitants et en concertation avec les négociants, grossistes et transporteurs, des prix bord champ. En plus d'établir un équilibre commercial entre petits exploitants et commerçants, le GIE Intaj Adrar a contribué à assurer un accès régulier et prévisible aux marchés urbains.

Les activités du GIE Intaj Adrar semblent également avoir contribué à la hausse des prix bord champ pour les légumes produits par les petits exploitants. Suite à l'intervention du GIE, le prix bord champ s'est stabilisé à 70 UM/kg en 2013, contre 32,5 UM/kg l'année précédente, tandis que la superficie des terres consacrées à la production de légumes s'est accrue de 44%, passant de 285,9 hectares à 411,4 hectares entre les saisons agricoles de 2011 et 2013.

Les interventions de l'organisation se révèlent également efficaces pour atteindre l'objectif à long terme qui consiste à réduire la prédominance de la carotte et à promouvoir une plus grande diversité des cultures légumières dans les oasis. Selon le PDDO, le taux de monoculture de la carotte est passé de 80 à 72% des superficies cultivées dans l'oasis d'Adrar, l'accès prévisible au marché stimulant la culture d'autres légumes à forte valeur.

Les deux principaux défis pour le GIE sont les suivants: consolider son rôle et ses fonctions dans la promotion d'un approvisionnement régulier des marchés urbains en cultures produites dans les oasis et acquérir davantage de responsabilités dans le processus décisionnel lié à la production agricole en jouant un plus grand rôle dans la régulation des zones de production tout en tenant compte de la disponibilité de ressources en eau durables.



### Encadré 7. Coopérative "La Sureñita": mettre l'accent sur les services pour améliorer la qualité

**Contexte.** La coopérative La Sureñita (la petite du sud) – Cooperativa Regional de Producción Agropecuaria La Sureñita (COREPROSUL) – a été créée en 1985 au sein de la communauté Azacualpa de Choluteca, au Honduras. Financée au départ par la fondation allemande Friedrich, la coopérative a démarré ses activités avec cinq groupes de femmes autour de la transformation des noix de cajou (*marañón*). La Sureñita compte actuellement 98 membres: 59 femmes (dont 11 de moins de 30 ans) et 39 hommes (tous âgés de plus de 30 ans). Il s'agit de producteurs, transformateurs et vendeurs qui font partie d'une même filière et qui écoulent leurs produits sur les marchés nationaux et internationaux.

Le **FIDA a soutenu** le plan d'affaires de la coopérative en réhabilitant près de 53 hectares de plantations de noix de cajou et en créant huit autres afin d'augmenter la production de 50%; en fournissant une assistance technique pour la phase de production; en réhabilitant l'usine de transformation, en améliorant les flux de production et en faisant appliquer les normes d'hygiène; en améliorant la protection de l'environnement; en augmentant les marges sur la vente des produits transformés; et en promouvant la participation des jeunes membres à la production, notamment dans les serres.

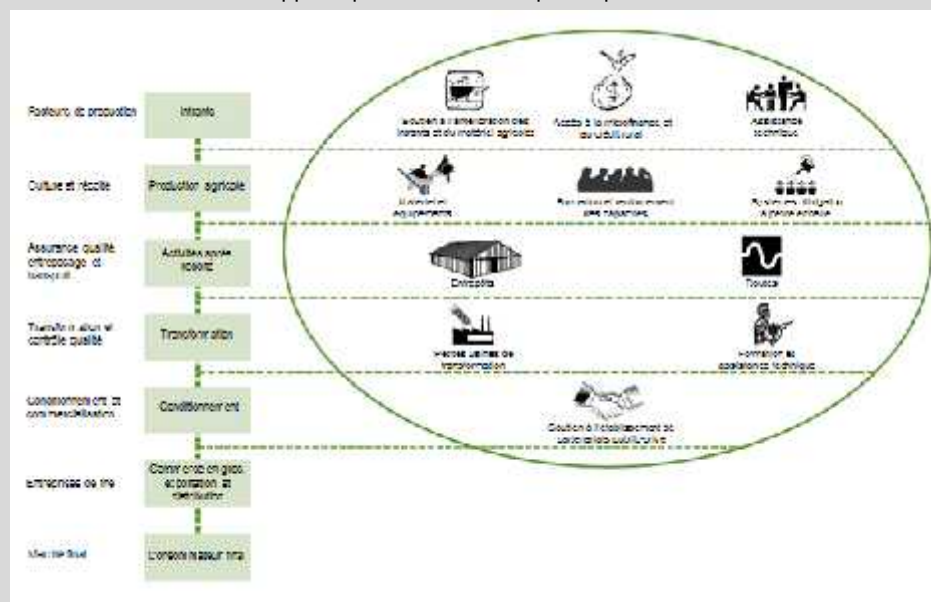
La coopérative est bien organisée: les femmes sont principalement chargées de la transformation et de l'industrialisation, tandis que les hommes, généralement leurs maris, détiennent les terres et se chargent de la production. Cette organisation a permis à la coopérative d'obtenir des résultats impressionnants:

- **Création de nouveaux services pour les membres.** i) pour commercialiser ses produits, La Sureñita a conclu un partenariat avec la GEPA, l'une des principales organisations de commerce équitable dans le monde. Suite à l'expansion de son activité après 2012, la coopérative a établi des liens commerciaux avec Pure Ground Ingredients, un grossiste mondial de produits biologiques et équitables basé aux États-Unis; et ii) La Sureñita a profiter à ses membres par l'amélioration des conditions d'achat de la production de noix de cajou destinée à la transformation. La coopérative offre aux producteurs un financement direct avant le cycle de culture, ce qui leur permet de cultiver du maïs et des haricots pour améliorer leur sécurité alimentaire.
- **La responsabilisation ouvre la voie à de nouveaux soutiens financiers.** La Sureñita a obtenu récemment un soutien financier du programme Emprende Sur appuyé par le FIDA, mais aussi, par le passé, de la Fondation Friedrich, de l'Agence allemande de coopération technique (GTZ) et de l'Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo (ICADE). En outre, elle bénéficie actuellement de financements de la part de prestataires de services financiers privés locaux pour accroître son fonds de roulement et développer plus amplement ses activités.
- **Participation au développement communautaire.** La coopérative co-investit dans divers domaines au niveau communautaire comme les services de gestion de l'eau, l'électricité, les routes, les ponts, les installations sportives, l'immobilier, les bourses d'études et la sécurité, et promeut les bonnes pratiques environnementales dans sa région.

### Encadré 8. Rwanda: appui aux coopératives d'actionnaires d'usines de thé par le biais d'un partenariat public-privé

**Contexte.** Avec l'appui du Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE), les coopératives de théiculteurs ont noué des partenariats avec des investisseurs privés pour établir des usines de thé dans les districts rwandais de Nshili et Mushubi. Le FIDA a également permis à deux coopératives (COTHENK et COTHEGAB) de devenir actionnaires des usines qui achètent leurs feuilles de thé.

La figure ci-dessous illustre le soutien apporté par le FIDA à chaque étape de la filière thé.



Répartition des rôles des différents partenaires au sein du PDCRE :

- Le secteur privé a investi dans la société près de 1,4 million d'USD en fonds propres et a mobilisé un financement par emprunt d'environ 4 millions d'USD. Le coût d'investissement moyen pour une usine de thé oscille entre 5 millions d'USD et 8 millions d'USD.
- Par l'intermédiaire du PDCRE, le FIDA a acheté pour le compte des coopératives 15% des parts (d'une valeur de 250 000 USD) des entreprises Nshili Kivu Tea Factory et Nile Tea Company à Mushubi. À Nshili, le projet a également permis à la COTHENK de réhabiliter 225 hectares de plantations de thé et un nouveau complexe industriel de 222 hectares, et a mis à disposition 295 hectares supplémentaires pour les petits théiculteurs. À Mushubi, le projet a soutenu la COTHEGAB dans la plantation de 700 hectares pour les petits producteurs de thé. Les activités du projet ont également porté sur le renforcement des capacités et le développement institutionnel.
- Le gouvernement a accordé des baux fonciers aux acteurs du secteur privé et aux coopératives qui exploitent les plantations de thé. Il a également investi dans des routes pour desservir les sites où ont été établies des usines. En outre, l'Office national de développement des exportations agricoles (NAEB) a fourni des services de vulgarisation dans les mêmes domaines, bien qu'avec des ressources (humaines et financières) limitées.

**Principaux effets du PDCRE:** i) augmentation des ventes de thé et amélioration de la qualité; ii) prix plus élevés (suite à la mise en place du nouveau mécanisme de tarification des feuilles de thé par le Gouvernement rwandais, les revenus des agriculteurs ont augmenté de 11% à 40%); iii) création d'emplois; iv) mise en place d'accords contractuels à long terme; et v) accès à de meilleurs services comme la finance, l'approvisionnement en intrants, l'assurance maladie (le taux d'accès à l'assurance maladie est passé de 28% à 94%).

**Reproduction à plus grande échelle et amélioration du modèle opérationnel.** Après l'achèvement du PDCRE, ce modèle a été reproduit dans le cadre du Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE), lequel a permis aux coopératives d'acheter entre 30% et 40% des parts des usines à construire sur quatre sites vierges. Le projet PRICE bénéficie à 14 300 théiculteurs sur les sites existants et les sites entièrement nouveaux. La structure des OP et des associations est appuyée par le projet, depuis les sites jusqu'au niveau national. La Fédération rwandaise des coopératives de théiculteurs (FERWACOTHE) est constituée de 18 coopératives regroupant 35 000 membres et est divisée en cinq unions. Un appui financier et technique spécifique sera fourni à deux coopératives sur des sites existants et à quatre coopératives sur de nouveaux sites, afin d'améliorer leurs capacités de gestion dans la perspective de leur future participation en qualité d'actionnaires des usines de transformation.

### Encadré 9. Burkina Faso, Bénin et Togo: exemples d'application du modèle des ESOP

Les ESOP visent à proposer des solutions alternatives pour l'importation des produits alimentaires en promouvant des produits locaux et en mettant l'accent sur la qualité. Les ESOP mettent en relation des producteurs et des transformateurs selon deux modalités complémentaires:

- **Capital.** Dans chaque ESOP, le capital est réparti en trois parts égales: une première revient à l'OP, une deuxième au directeur et au personnel de l'entreprise et la troisième aux ONG qui participent à la mise en place de l'ESOP. L'entrepreneur et les producteurs partagent ainsi la stratégie commerciale et les bénéfices.
- **Contrats.** Les ESOP signent des contrats avec des agriculteurs multiplicateurs de semences pour cultiver des semences de qualité sélectionnées en fonction de la demande urbaine. Les semences achetées par les ESOP auprès des agriculteurs multiplicateurs sont ensuite distribuées à crédit aux producteurs du réseau. L'ESOP et les OP signent également un contrat qui précise les conditions de remboursement du coût des semences et fixe le prix, la quantité et la qualité du riz paddy qui sera acheté par l'ESOP à la fin de la saison. Les producteurs sont regroupés pour établir des contrats de garantie conjoints.

**Services.** L'ESOP fournit plusieurs services aux producteurs, notamment:

- services de conseil
- facilitation de l'accès aux engrais
- accès au crédit
- transformation, conditionnement, marquage et commercialisation des produits.

**Parties prenantes.** L'action des ESOP repose sur deux groupes d'acteurs complémentaires:

- des agriculteurs formés et organisés pour devenir des acteurs économiques fiables
- des entreprises commerciales privées axées sur le marché qui proposent des services efficaces aux producteurs et transforment leurs produits à des prix compétitifs.

#### Enseignements tirés

- Points forts du modèle opérationnel. La contractualisation des petits exploitants s'inscrit dans une démarche d'"économie sociale et solidaire" en vertu de laquelle les bénéfices générés sont répartis de manière égale entre les diverses parties prenantes.
- La viabilité du système des ESOP repose sur la performance et le professionnalisme de l'ensemble des acteurs de la filière, sur la conclusion régulière de contrats aux conditions équitables et sur l'emploi de pratiques de gouvernance participative appropriées.
- La diffusion et le développement des ESOP nécessitent un soutien technique, financier et organisationnel spécifique. Par conséquent, le Centre international de développement et de recherche (CIDR) a renforcé les plateformes locales d'ONG (Entreprise, Territoire et Développement [ETD] au Bénin et au Togo et APME.2A au Burkina Faso) qui privilégient l'approche des ESOP pour soutenir les responsables des ESOP dans leur mission.
- Innovation. Le mécanisme de financement est innovant dans la mesure où il fait appel à la fois au capital d'investissement (participation des ONG au démarrage) et aux banques ou institutions de microfinance pour les crédits saisonniers.
- Reproductibilité. Les résultats dans le secteur du riz sont relativement bons (moins dans le secteur du soja), avec une production de riz à forte valeur et de qualité pour le marché urbain qui garantit une sécurité pour les petits exploitants. Le modèle pourrait s'appliquer à d'autres secteurs où: i) la transformation et la qualité des produits sont essentielles pour accéder aux marchés; ii) la production alimentaire est déjà dynamique; iii) des marges peuvent être dégagées aux étapes de la transformation et de la commercialisation pour concurrencer les importations. Le modèle pourrait être utilisé dans les secteurs du manioc et du maïs, notamment dans les zones où sont présentes des unités d'alimentation du bétail à base de maïs.

### Encadré 10. Sao Tomé-et-Principe: partenariat public-privé pour les cultures d'exportation

Le Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale (PAPAFPA) à Sao Tomé-et-Principe est un partenariat public-privé entre le FIDA, l'Agence française de développement, le Gouvernement santoméen et cinq partenaires européens du secteur privé (Kaoka, CaféDirect, Hom&Terre, Malongo et Société Générale Equipment Finance – GEFA), qui réunit également les coopératives appuyées par le programme (voir figure ci-dessous). Créé en 2003, ce partenariat vise à accroître le rendement des investissements dans les filières agricoles traditionnelles (cacao, café, poivre et autres épices) grâce à la certification biologique et équitable et à des partenariats avec des acheteurs européens.



Les principaux avantages qu'en ont retirés les producteurs sont les suivants: i) augmentation des prix des produits, parfois multipliés par quatre; ii) disponibilité de ressources à investir dans le développement de communautés et d'associations; iii) appropriation accrue des activités; iv) amélioration des compétences/savoirs des producteurs en matière de techniques et de gestion; et v) développement général de leurs communautés, accompagné d'un recul des flux migratoires des campagnes vers les villes et d'une revitalisation de l'économie rurale.

Cette initiative a été renforcée par le Programme de renforcement de l'accès des petits exploitants aux marchés des produits labellisés de l'agriculture durable (SAMCERT). Le programme SAMCERT vise à aider les producteurs ruraux partenaires des projets du FIDA à acquérir une connaissance approfondie des exigences et des procédures de certification agricole pour accroître leurs chances d'accéder au marché des produits certifiés.

Principales activités soutenues par ces partenariats:

- Missions exploratoires et analyses pour déterminer le niveau d'aptitude, potentiel ou existant, des organisations de producteurs à obtenir une certification de durabilité (par exemple, satisfaire aux exigences d'organismes tels que Fairtrade, Organic, Rainforest Alliance, UtZ Certified, ou encore l'ONG Table ronde pour une huile de palme durable [RSPO])
- Informations, formations et soutien sur les méthodes de production durables, la gestion en entreprise et la certification de durabilité
- Identification de partenaires potentiels du secteur privé et rapprochement des parties pour établir des partenariats
- Rôle d'intermédiaire dans les premières étapes de l'élaboration et de la mise en œuvre des partenariats (par les partenaires du secteur privé, les producteurs et le FIDA)

**Principaux enseignements.** L'importance accordée à la certification volontaire dans ces partenariats permet aux petits producteurs ruraux de gérer leurs activités et produits de façon durable et d'accroître leur accès à des marchés dynamiques. Néanmoins, les programmes de certification présentent plusieurs défis, comme le coût de la mise en conformité des produits aux normes du marché mondial, notamment pour les petites exploitations. La forte concurrence des produits européens peut aussi constituer un élément dissuasif. De plus, pour être admissibles à la certification, les producteurs doivent comprendre les obstacles et savoir gérer les facteurs de concurrence. Dans tout processus de certification, il est important d'identifier et d'équilibrer les investissements ainsi que les avantages qui pourraient découler de la vente de produits certifiés sur le marché.

#### **Encadré 11. Libéria: le choix des partenariats public-privé**

Au Libéria, un partenariat public-privé très prometteur a été établi 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 privée qui exporte du cacao et du café.

Il s'agit d'un partenariat innovant pour lequel le secteur public a choisi la LAADCO comme principal partenaire d'exécution pour la remise en état d'une tranche initiale de 1 000 hectares de petites exploitations de cacao et de café (la superficie moyenne est de 1 hectare par cultivateur). En outre, le secteur privé fournit non seulement des services techniques et de vulgarisation, mais aussi un cofinancement conséquent. Au cours de sa première année de coopération avec le STCRSP, la LAADCO a cofinancé et investi plus de 1 million d'USD pour soutenir les petits producteurs de cacao de trois coopératives partenaires dans trois districts. Ces investissements ont été déclinés sous la forme de:

- ressources humaines, avec la création d'équipes de vulgarisation technique au niveau des districts (techniciens, agronomes et superviseurs)
- véhicules (pick-up et motos) pour répondre aux besoins de déplacement et de transport des coopératives
- préfinancements sous forme de fonds de roulement pour les coopératives (somme initiale de 15 000 USD par coopérative), qui leur permettent d'acheter du cacao auprès des paysans membres et non membres.

Mais, surtout, en sa qualité d'exportatrice, la LAADCO achète la production des coopératives et des agriculteurs situés dans les zones d'intervention du projet, ce qui leur garantit un débouché et facilite la commercialisation. Compte tenu des meilleurs prix proposés par la LAADCO (10% de commission versée aux coopératives, et jusqu'à 50% de plus que le prix proposé par les intermédiaires, seule autre véritable option pour les agriculteurs) et de la forte capacité d'absorption, les agriculteurs ont toutes les raisons d'améliorer leurs niveaux de production de manière à accroître leurs revenus en vendant davantage de produits. La LAADCO prévoit de passer des accords avec les autres coopératives soutenues par le projet. Conjugués à la poursuite de la remise en état des exploitations, ces accords devraient permettre d'accroître de manière significative le volume de cacao produit et vendu, avec des conséquences notables sur le revenu des agriculteurs. Le STCRSP devrait contribuer à la remise en état de 15 000 hectares de plantations de cacao et de café. La LAADCO s'est engagée à apporter un montant de 5 millions d'USD pour cofinancer cet objectif.

## Ressources

- Collectif Stratégies alimentaires (CSA), Sécurité alimentaire et organisations intermédiaires: évaluation et identification des besoins de renforcement des capacités des organisations paysannes dans six pays de l'UEMOA et de la CEDEAO, rapport pays Sénégal, 2009 ([http://www.csa-be.org/IMG/pdf\\_Rapport\\_Senegal\\_FINAL.pdf](http://www.csa-be.org/IMG/pdf_Rapport_Senegal_FINAL.pdf)).
- [http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pa/euff/doc/euff\\_f.pdf](http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pa/euff/doc/euff_f.pdf)
- Programme de Facilité alimentaire de l'Union européenne  
([http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pa/euff/doc/euff\\_f.pdf](http://www.ifad.org/operations/projects/regions/pa/euff/doc/euff_f.pdf))  
([https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/publication-food-facility-a-rapid-response-from-eu-2010\\_fr.pdf](https://ec.europa.eu/europeaid/sites/devco/files/publication-food-facility-a-rapid-response-from-eu-2010_fr.pdf))
- FIDA. Rapport "Partenariats en action 2012-2013" présenté à la cinquième réunion mondiale du Forum paysan, organisée en même temps que la trente-septième session du Conseil des Gouverneurs du FIDA, 17 et 18 février 2014, volume 1 (<https://www.ifad.org/documents/10180/82744aa7-5ec0-4ca7-a5ee-dc8198c70dfe>) et volume 2 (<https://www.ifad.org/documents/10180/1e85bda3-1bc4-4a8f-97ff-ef7ca0df8aa9>)
- FIDA. Rapport de la cinquième réunion mondiale du Forum paysan, Rome, 17 et 18 février 2014  
([http://www.ifad.org/farmer/2014/ff2014\\_report.pdf](http://www.ifad.org/farmer/2014/ff2014_report.pdf))
- Division des politiques et du conseil technique du FIDA. Kit d'information: Strengthening Smallholder Institutions and Organizations, 2014 (<https://www.ifad.org/documents/10180/da81a38b-747b-433c-8149-d8ccc5ce439c>)
- Division des politiques et du conseil technique du FIDA. Kit d'information: Note pratique: Projets de développement des filières agricoles. Pour une insertion durable des petits producteurs dans les filières agricoles, 2014  
(<https://www.ifad.org/documents/10180/ce19c3ea-1dbe-4e5b-badf-7b2f70c7dec8>)
- Division des politiques et du conseil technique du FIDA. Kit d'information: How to Strengthen Community-based Commodity Organizations. Decision-making Strategies and Organizational Design Options, 2014  
(<https://www.ifad.org/documents/38714170/39144386/How+to+do+commodity+value+chain+development+projects.pdf/640ab1aa-2097-4413-bf6f-96ff21087e99>)
- Division des politiques et du conseil technique du FIDA. Kit d'information: Créer des partenariats public-privé-producteurs (4P) dans les filières agricoles, 2016 (<https://www.ifad.org/documents/10180/84bf188c-27e3-4f49-af47-7abb2d53c496>)
- FIDA. Le FIDA et les partenariats public-privé: sélection d'enseignements tirés des projets, 2014  
(<http://www.ifad.org/pub/partnerships/ppp.pdf>)
- FIDA. Projet d'appui au renforcement des OP et aux services agricoles (AROPA), rapport de conception du projet (RCP)
- FIDA. Programme de coopération à moyen terme (MTCP), RCP (<http://www.asiapacificfarmersforum.net/>)
- FIDA. Programme en faveur de l'accès des femmes rurales aux postes de responsabilité, RCP
- FIDA. Programme d'appui participatif à l'agriculture familiale et à la pêche artisanale (PAPAFPA), 2003,  
<http://www.ifad.org/operations/projects/design/100/sao.pdf>
- FIDA. Programme d'appui aux pôles d'approvisionnement de Kinshasa en produits vivriers et maraîchers (PAPAKIN), 2013,  
(<http://operations.ifad.org/documents/654016/47e7a266-1e62-44b1-a5b1-256e27c9bcde>)
- FIDA. Projet d'appui à la sécurité alimentaire et au développement de la région de Maradi (PASADEM), RCP
- FIDA. Projet de développement des cultures de rente et d'exportation (PDCRE), RCP
- FIDA. Projet d'autonomisation des organisations de ruraux pauvres et d'harmonisation des investissements (PPR)
- FIDA. Programme national d'appui aux acteurs des filières agricoles (PNAFA),  
(<https://operations.ifad.org/fr/web/ifad/operations/country/home/tags/guinea>)
- FIDA. Projet d'amélioration des revenus ruraux grâce aux exportations (PRICE),  
(<http://www.ifad.org/operations/projects/design/103/rwanda.pdf>) y compris documents de travail  
([http://www.ifad.org/operations/projects/design/103/rwanda\\_wp.pdf](http://www.ifad.org/operations/projects/design/103/rwanda_wp.pdf))
- FIDA. Projet de développement agricole de Matam (PRODAM), RCP
- FIDA. Programme d'appui et de promotion du secteur privé en milieu rural (PROFINDER), RCP
- FIDA. Programme de promotion des marchés ruraux (PROMER), 2008, rapport de conception du projet  
(<http://operations.ifad.org/documents/654016/8cd5564e-1fc0-440d-b756-6fd77460bb97>)
- FIDA. Proyecto de Competitividad y Desarrollo Sostenible del Corredor Fronterizo Sur Occidental, RCP
- FIDA. Projet d'appui à la production agricole et à la commercialisation (PROPACOM), RCP
- FIDA. Programme d'appui aux organisations paysannes africaines (PAOPA), RCP et rapport final de la phase pilote du PAOPA  
([www.sfoap.net](http://www.sfoap.net))

- FIDA. Projet de relance de l'arboriculture dans les petites exploitations (STCRSP), RCP
- FIDA. Projet des services agricoles et organisations de producteurs (PSAOP), RCP
- FIDA. Strengthening capacities of Farmers' Organisations in relation with IFAD country programmes project
- FIDA. Programme de développement durable des oasis (PDDO)
- FIDA. Projet de développement de la production d'huile végétale (VODP), 2010, rapport de conception du projet (<https://operations.ifad.org/fr/web/ifad/operations/country/project/tags/uganda/1468/documents>)
- 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, ([http://www.ifad.org/events/gc/33/roundtables/pl/pl\\_bg\\_e.pdf](http://www.ifad.org/events/gc/33/roundtables/pl/pl_bg_e.pdf))
- OHADA, Acte uniforme relatif au droit des sociétés coopératives, adopté le 5 décembre 2010 à Lomé et publié au *Journal officiel* n° 23 le 15 février 2011 (<http://www.ohada.com/actes-uniformes/1299/acte-uniforme-revise-relatif-au-droit-des-societes-commerciales-et-du-groupement-d-interet-economique.html>)
- PROCASUR, Soutien des organisations paysannes à l'agriculture familiale, études de cas de la COPAG et de l'ANCA au Maroc, Partager et diffuser les bonnes pratiques en matière de développement rural, Maroc, janvier 2011.
- PROCASUR, Strengthening Farmers Organizations, Developing Sustainable Business Models and Public Private Partnership in Agriculture in Vietnam, 2013 (<http://asia.procasur.org/farmers-organizations-sustainable-business-models-and-ppp-in-vietnam/>)





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](mailto:ifad@ifad.org)  
[www.ifad.org](http://www.ifad.org)

 [ifad-un.blogspot.com](http://ifad-un.blogspot.com)

 [www.facebook.com/ifad](http://www.facebook.com/ifad)

 [instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

 [www.twitter.com/ifadnews](https://www.twitter.com/ifadnews)

 [www.youtube.com/user/ifadTV](http://www.youtube.com/user/ifadTV)