



# Petits producteurs et marchés

La recherche au service des organisations paysannes

Giel Ton • Felicity Proctor



# **Petits producteurs** et marchés

La recherche au service des organisations paysannes

Sous la direction de Giel Ton et Felicity Proctor

Cette publication sur support papier a été rendue possible grâce à l'appui du CTA, du ministère néerlandais des Affaires économiques et d'Agriterra. Les auteurs ont travaillé dans le programme ESFIM grâce au soutien financier du FIDA à travers AGRINATURA et Cirad en France, à l'Institut des ressources naturelles (NRI) au Royaume-Uni et à l'Institut de recherche économique et agricole (LEI), qui fait partie de l'université de Wageningen aux Pays-Bas. La recherche locale et le plaidoyer ont été soutenus grâce au financement du ministère néerlandais des Affaires économiques, de DGIS et d'Agriterra/Agricord. Pour plus d'informations sur ESFIM, voir [www.esfim.org](http://www.esfim.org)

### À propos du CTA

Le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA) est une institution internationale conjointe des États de l'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et de l'Union européenne (UE). Sa mission consiste à promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle, à accroître la prospérité et à encourager une bonne gestion des ressources naturelles dans les pays ACP. Ce Centre donne accès à des informations et à des connaissances, facilite le dialogue politique et renforce les capacités des institutions et des communautés de développement agricole et rural. Le CTA est financé par l'UE et fonctionne dans le cadre de l'Accord de Cotonou. Pour plus d'informations sur le CTA, voir [www.cta.int](http://www.cta.int).

### À propos d'AGRINATURA

AGRINATURA est une alliance constituée par 31 universités européennes et par des organismes de recherche travaillant sur la recherche agricole, l'éducation, la formation et le renforcement des capacités pour le développement. Les membres d'AGRINATURA sont engagés dans une large série de questions liées à la recherche agricole et à l'éducation pour le développement, en contribuant à travers leur expertise et leur expérience. AGRINATURA se concentre sur les initiatives visant à ouvrir de nouvelles possibilités pour que les agriculteurs puissent améliorer la sécurité alimentaire et le secteur agroalimentaire en général, tout en réduisant l'impact négatif des activités agricoles sur l'environnement.

Pour plus d'informations sur AGRINATURA, voir [www.agrinatura.eu](http://www.agrinatura.eu)

### À propos de LEI

LEI Wageningen UR (également connu sous le nom d'Institut de recherche en économie agricole, LEI) fait partie de Wageningen UR (université et centre de recherche) et est basé à La Haye, aux Pays-Bas. Wageningen UR traite les problèmes de société liés à la sécurité alimentaire et aux moyens de subsistance. La recherche multidisciplinaire et la collaboration entre les sciences sociales et naturelles conduisent à un profil de recherche unique. L'un des principaux domaines concerne les filières agroalimentaires mondiales, couvrant l'ensemble de la chaîne alimentaire, du champ à l'assiette du consommateur.

Pour plus d'informations sur LEI, voir [www.wageningenur.nl/lei](http://www.wageningenur.nl/lei)

---

**Rédacteurs :** Giel Ton et Felicity Proctor

Les auteurs sont responsables des contributions individuelles de cette publication.

**Traduction :** Pilar Zorrilla, Cristina González et Caroline Acosta

**Révision et réécriture de la traduction française :** Anne Perrin

**Coordination de la traduction française :** Gabriela Quiroga

**Maquette :** Mariëtte Boomgaard, Ocelot Ontwerp

**Impression :** Drukkerij Modern BV

© 2014 Giel Ton et Felicity Proctor (Ed). Petits producteurs et marchés, la recherche au service des organisations paysannes. Wageningen : AGRINATURA-CTA-LEI.

140 p. ISBN 978-94-6173-968-1

Tous droits réservés. Les éditeurs encouragent l'utilisation non commerciale de cette publication à condition que la source soit clairement indiquée. Les demandes de renseignements concernant la reproduction à des fins commerciales doivent être adressées aux éditeurs.

# Table des matières

À propos des auteurs	5	5. Inde	50
Préface	9	FFA-Inde : la recherche collaborative exige plus que du charisme personnel	
1. Introduction	12	<i>Felicity Proctor et Bart Doorneweert</i>	
Renforcer les capacités de plaidoyer des organisations paysannes nationales grâce à la recherche collaborative		Le défi du développement	51
<i>Giel Ton et Felicity Proctor</i>		Le processus de la recherche collaborative	51
Contexte	13	Le partenariat	55
Activités de recherche collaborative	15	Principaux enseignements	56
Résultats de la recherche et processus de plaidoyer	16	Remerciements	57
Suivre les changements	19	6. Kenya	58
Les démarches futures	20	KENFAP-Kenya, une capacité de recherche interne pour contrôler les politiques gouvernementales	
Remerciements	21	<i>Gideon Onumah</i>	
2. Bénin	22	Le défi du développement	59
FUPRO-Bénin, préparer le terrain pour l'intégration des chaînes de valeur et des politiques sectorielles		Le processus de recherche collaborative	61
<i>Ted Schrader, Dossa Aguemon et Bertus Wennink</i>		Les résultats du plaidoyer	66
Le défi du développement	23	Principaux enseignements	67
Le processus de recherche collaborative	24	Remerciements	67
Les partenariats	30	7. Madagascar	68
Principaux enseignements	31	CPM-Madagascar, réorganiser des groupes de producteurs dans un État faible	
Remerciements	31	<i>Frederic Lançon</i>	
3. Bolivie	32	Le défi du développement	69
CIOEC-Bolivie, plaidoyer réussi pour la reconnaissance juridique du secteur		Le processus de la recherche collaborative	70
<i>Giel Ton, Christian Gouët et Ninoska Gonzalez</i>		Les résultats du plaidoyer	73
Le défi du plaidoyer	33	Principaux enseignements	74
Le processus de recherche collaborative	34	Remerciements	75
Le processus de plaidoyer	36	8. Malawi	76
Le partenariat	38	NASFAM-Malawi : la participation au processus de recherche influe sur son utilisation dans le plaidoyer	
Principaux enseignements	38	<i>Helena Posthumus</i>	
Remerciements	39	Le défi du développement	77
4. Costa Rica	40	Le processus de recherche collaborative	78
CMC-Costa Rica, les femmes participent à une plateforme nationale de plaidoyer		Le partenariat	82
<i>Jean-François Le Coq</i>		Principaux enseignements	83
Le défi du développement	41	Remerciements	83
Le processus de recherche collaborative	42	9. Pérou	84
Résultats du plaidoyer	45	JNC-Pérou : les coopératives de café soutiennent une plateforme politique pour l'agriculture	
Le partenariat	48	<i>Giel Ton</i>	
Principaux enseignements	48	Le défi du développement	85
Remerciements	49	Le processus de recherche collaborative	86
5. Inde		Les résultats du plaidoyer	88
		Le partenariat	90
		Principaux enseignements	91
		Remerciements	91

## 10. Philippines 92

FFF-Philippines : vers une bourse de produits agricoles qui intègre les petits producteurs

*Frédéric Lançon*

Le défi du développement	94
Le soutien à la recherche collaborative	95
Résultats du plaidoyer	97
Le partenariat	97
Principaux enseignements	98
Remerciements	99

## 11. Ouganda 100

UNFFE-Ouganda : consulter les populations locales pour redéfinir le Programme national de conseil agricole

*Bette Harms, Gerdien Meijerink et Augustine Mwendya*

Le défi du développement	101
Le processus de recherche collaborative	102
Résultats du plaidoyer	105
Le partenariat	108
Principaux enseignements	108
Remerciements	109

## 12. Uruguay 110

CAF-Uruguay : des coopératives découvrent leur rôle dans l'innovation

*Giel Ton et Henri Hocdé*

Le défi du plaidoyer	112
Le processus de recherche collaborative	112
Les résultats du plaidoyer	113
Le partenariat	115
Principaux enseignements	116
Remerciements	117

## 13. L'impact d'ESFIM sur le renforcement du plaidoyer basé sur des preuves 118

*Karin de Grip et Giel Ton*

Collecte de données	124
Évaluation interne des capacités pour le plaidoyer basé sur des preuves	125
Points de vue des personnes extérieures	128
Conclusions	130
Remerciements	131

## Résultats de la recherche ESFIM 132



# À propos des auteurs

**Dossa Aquemon** est ingénieur agronome, diplômé de l'université d'Abomey-Calavi (1998). Il a obtenu sa maîtrise en 2007 (à l'Académie de Louvain). Il possède 16 ans d'expérience professionnelle en recherche et développement et dans l'appui aux administrations locales et aux organisations paysannes. Il travaille actuellement pour la Plateforme nationale des organisations paysannes et des producteurs agricoles du Bénin (PNOPPA-Bénin) et la Fédération des syndicats de producteurs du Bénin (FUPRO-Bénin). Dossa prépare sa thèse de doctorat sur la gouvernance locale et sur les politiques de développement au Bénin.



**Jean-François Le Coq** est agroéconomiste au sein du département Environnements et sociétés du Centre français de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad). Après l'obtention de son doctorat sur l'analyse de l'impact de la libéralisation sur les dynamiques agricoles dans le delta du Mékong au Vietnam, il a concentré ses recherches sur les organisations des producteurs et sur leur rôle dans la gouvernance des chaînes de produits de base, sur la fourniture des services agricoles aux petits producteurs et sur les processus politiques. Il est actuellement basé à l'université nationale du Costa Rica (UNA), où il a participé à des programmes d'appui aux organisations de producteurs et à des programmes de recherche sur l'intégration des services environnementaux dans les chaînes de valeur et dans les politiques publiques.



**Bart Doorneweert** est diplômé (en sciences laitières) du Larenstein Agricultural College à Deventer (Pays-Bas). Au sein de l'Institut de recherche en économie agricole (LEI) de Wageningen UR, il travaille sur divers projets liés à la recherche et à la conception de business models relevant les défis fondamentaux de l'agriculture et du développement. Il a acquis une expertise en matière de développement des chaînes de valeur agricoles en cofondant une usine de transformation de coton dirigée par des agriculteurs en Inde, et aux conseils fournis à un certain nombre d'autres jeunes entreprises.



**Ninoska González Herrera** est chargée de relations pour l'entrepreneuriat local à Agriterro (Pays-Bas). Elle est titulaire d'un diplôme d'ingénieur agronome spécialisé dans l'agro-industrie de l'université de Talca au Chili, d'une maîtrise en gestion des systèmes de connaissances agricoles de l'université de Wageningen et d'un master spécialisé en études du développement international du Centre d'études pour le développement international de l'université Radboud de Nimègue (Pays-Bas). Depuis 2011, elle travaille avec les leaders et les gestionnaires des organisations paysannes au Pérou, en Bolivie, en Indonésie et au Népal pour rendre leurs organisations plus durables et stimulantes pour l'esprit d'entreprise des agriculteurs.



**Christian Gouët**, consultant international, a travaillé au Chili, où il a dirigé des programmes de vulgarisation et dirigé une compagnie appartenant à un petit producteur. Basé à Paris, il est titulaire d'une maîtrise en gestion des systèmes de connaissances agricoles et il achève actuellement un doctorat en Communication et innovation à l'université de Wageningen. Il travaille avec Agriterra et d'autres agences agricoles en tant que conseiller auprès des organisations paysannes en Afrique, en Asie et en Amérique latine depuis 2000. Il a aussi aidé le Bureau international du Travail (BIT) à développer des modules de formation sur la gestion des coopératives en tant que formateur principal. Christian a été responsable du programme de développement de la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA) de 2007 à 2009.



**Karin de Grip** est titulaire d'un diplôme en agriculture tropicale (BSc) et d'une maîtrise en Gestion des systèmes de connaissances agricoles de l'université de Wageningen. Elle a travaillé en Indonésie, au Mali et au Kenya en tant que conseiller en développement de l'élevage. De 2000 à 2004, elle a travaillé à l'université de Wageningen dans des projets de recherche liés au suivi des programmes d'innovation pour une agriculture durable. En 2009, elle a rejoint le LEI pour travailler sur des projets liés à l'entreprenariat agricole, à la durabilité des chaînes de valeur agricoles et à l'évaluation des capacités dans les organisations paysannes.



**Bette Harms** est titulaire d'une maîtrise en développement international de l'université de Wageningen et possède une expertise spécifique en matière de processus multi-acteurs, organisations paysannes, petits producteurs, biodiversité, production durable et processus de changement de la société en relation avec la gestion des ressources naturelles. Elle a de l'expérience en Asie et en Afrique en matière de connexion des capacités de gestion des ressources naturelles des agriculteurs locaux avec d'autres acteurs (publics ou privés, locaux ou internationaux), dans le but de renforcer la résilience locale et le développement durable.



**Henri Hocdé** est ingénieur agronome au sein du département Environnements et sociétés du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad). Il a été basé au Nicaragua de 1986 à 2000 et en Amérique centrale de 1990 à 2000. Il a travaillé avec des systèmes nationaux de recherche agricole en tant que chercheur et intermédiaire entre petits producteurs, conseillers agricoles et chercheurs. Il est spécialisé sur le renforcement des capacités d'innovation des agriculteurs à travers la recherche-action en partenariat.



**Frédéric Lançon** est économiste au sein du département Environnements et sociétés du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (Cirad). Après son doctorat sur le fonctionnement des marchés et l'approvisionnement alimentaire des villes ouest-africaines, ses travaux ont porté sur les moteurs de la compétitivité des systèmes vivriers et des chaînes de valeurs des pays en développement. Basé au siège du Cirad en France, il a été affecté en Indonésie au sein de l'Organisation des Nations unies, et en Afrique de l'Ouest en tant qu'économiste des politiques pour le Centre du riz pour l'Afrique, où il a travaillé sur la compétitivité des économies rizicoles ouest-africaines.





**Gerdien Meijernik** est économiste à l'Institut de recherche en économie agricole (LEI, Wageningen UR). Avant son adhésion au LEI, elle a travaillé pour le CGIAR au Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR). Ses recherches récentes ont porté sur les conséquences de la hausse des prix alimentaires et sur la gestion du risque économique. Elle a publié de nombreux articles sur ce sujet, et présenté son travail à différents publics, d'Unilever au ministère des Affaires étrangères. Elle dirige actuellement le groupe de politique internationale au LEI, qui travaille principalement sur la sécurité alimentaire et la bioéconomie, mais aussi sur divers autres sujets, tels que la politique agricole commune de l'Union européenne.



**Augustine Mwendya** est agriculteur de profession et possède plus de 38 ans d'expérience de travail dans le secteur agricole en général, dans l'organisation de la profession en particulier. Diplômé de l'université Makerere à Kampala (Ouganda), il est titulaire d'un diplôme d'études supérieures en Développement rural intégré de l'Institut panafricain pour le développement au Cameroun. Il est le secrétaire exécutif de la Fédération nationale des producteurs d'Ouganda (UNFFE), une organisation faitière d'organisations de producteurs ougandaises. Avant d'intégrer l'UNFFE en 1998 en tant que secrétaire exécutif, il a travaillé au ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche pendant 24 ans.



**Gideon Onumah** est expert en économie agricole et financement du développement. Il avait plus de 10 ans d'expérience professionnelle dans le secteur bancaire central et dans la micro-finance informelle et rurale avant de rejoindre l'Institut des ressources naturelles de l'université de Greenwich (Royaume-Uni). Il est spécialisé sur le commerce des produits de base et sur les finances, y compris la libéralisation des marchés des produits de base en Afrique, et des cadres institutionnels pour le warrantage. Il dirige actuellement une équipe qui collabore avec les organisations de producteurs africaines pour la promotion d'outils de gestion des risques agricoles fondés sur le marché.



**Helena Posthumus** est une chercheuse interdisciplinaire spécialisée sur les questions de développement rural et de gestion des ressources naturelles. En 2005, elle a obtenu son doctorat sur les aspects socioéconomiques de la conservation des sols au Pérou. Entre 2005 et 2009, elle a travaillé à l'université de Cranfield sur la gestion des terres et de l'eau, la politique agricole et l'économie au Royaume-Uni. De 2009 à 2013, elle a travaillé comme chercheur principal à l'Institut des ressources naturelles de l'université de Greenwich sur divers projets de recherche appliquée, notamment sur le développement des chaînes de valeur, l'agriculture de conservation, l'innovation agricole et sur les évaluations d'impact. Depuis 2013, elle travaille à l'Institut royal des tropiques (KIT, Pays-Bas).



**Felicity Proctor** a travaillé dans le développement international tout au long de sa carrière, avec des agences bi- et multilatérales du Département britannique pour le développement international (DFID) et la Banque mondiale, entre autres. En 2007, elle a fondé une société d'expertise-conseil. Elle est spécialiste du développement agricole et rural, en particulier de la diversification agricole. Son travail est notamment axé sur le développement de l'horticulture, intégrant les questions techniques et organisationnelles liées au développement des exportations, de technologies post-récolte, de commercialisation et de développement des chaînes de valeur.



**Ted Schrader** est sociologue du développement, spécialisé dans les processus de transformation de l'économie rurale, dans le renforcement des capacités des organisations paysannes et dans le changement institutionnel pour le développement de l'agrobusiness. Il travaille actuellement pour le Centre pour le développement de l'Innovation (CDI) du centre de recherche et de l'université de Wageningen (WUR). Il adopte des perspectives multi-acteurs et des systèmes d'innovation pour comprendre les dynamiques socio-économiques des zones rurales et pour élaborer des politiques et des pratiques favorisant un développement agricole durable. Ted Schrader a plus de 25 ans d'expérience professionnelle en Afrique subsaharienne. Il a effectué des missions de longue durée en Afrique de l'Ouest, de l'Est et centrale.



**Giel Ton** a obtenu son diplôme d'économiste agricole à l'université Wageningen. De 1989 à 1996, il a travaillé au Nicaragua avec une association paysanne à Condega, et de 1998 à 2004, il a travaillé en Bolivie avec le Comité d'intégration des organisations économiques paysannes (CIOEC). Depuis 2006, il travaille à l'Institut de recherche en économie agricole (LEI, Wageningen UR) en tant que chercheur principal pour plusieurs projets de recherche sur les systèmes de subventions à l'innovation, les business models inclusifs, les programmes de certification et le développement du secteur privé. Giel Ton est le coordinateur du programme de renforcement de l'accès des petits producteurs aux marchés (ESFIM). Dans le domaine universitaire, il a publié des articles sur la conception des évaluations d'impact des processus complexes de changement et sur le capital social organisationnel des chaînes de valeur agricoles.



**Bertus Wennink** est titulaire d'une maîtrise en Écologie de l'université de Wageningen. Il a rejoint l'Institut tropical royal (KIT, Pays-Bas) en 1994. Il est spécialiste des approches multi-acteurs pour le développement économique local et pour le développement des chaînes de valeur, la gestion des services agricoles pilotés par la demande et sur le renforcement des capacités des entreprises dirigées par les agriculteurs et les organisations de producteurs. Il possède une expertise supplémentaire en matière de conception et mise en œuvre d'approches et d'outils pour la recherche-action et le renforcement des capacités. En outre, il est un formateur et un animateur d'atelier expérimenté.



# Préface

Un principe central de la réforme des systèmes de recherche et d'innovation agricole, tel que préconisé par les acteurs du Forum mondial sur la recherche agricole (GFAR), a toujours été que les systèmes d'innovation devraient se baser sur les besoins et préoccupations des petits agriculteurs. Dans le même temps, il existe une forte prise de conscience que les agriculteurs eux-mêmes ont toujours innové et ne devraient, en conséquence, être relégués à la fin des processus technologiques.

Les agriculteurs sont eux-mêmes innovateurs. Ceci est reconnu depuis de nombreuses années, notamment grâce au travail d'un pionnier comme Robert Chambers, dont le livre « *Farmer First* » a largement contribué à replacer les agriculteurs au cœur de la recherche agricole. Cependant, malgré cela, des défis fondamentaux demeurent dans la manière dont de nombreux systèmes d'innovation fonctionnent actuellement. Il ne suffit pas de renforcer et de créer de nouvelles formes de partenariats de recherche. L'ampleur des défis auxquels nous sommes confrontés exige également le développement de capacités au sein du système de recherche agricole pour le développement, chez les agriculteurs comme chez les chercheurs, tout en reconnaissant la combinaison de deux formes de connaissance et d'innovation. Parallèlement, une plus grande attention doit être accordée au rôle de ceux qui diffusent les connaissances agricoles et technologiques pour le développement, en particulier les organisations des paysans eux-mêmes.

La recherche et l'innovation agricole ont été gravement négligées au cours des dernières années en dépit des énormes défis auxquels nous sommes confrontés pour continuer d'assurer la sécurité alimentaire et nutritionnelle, des moyens de subsistance viables pour les agriculteurs et l'intensification durable de la production. Les gouvernements n'ont pris conscience que récemment du besoin d'assurer la sécurité alimentaire comme pierre angulaire de la stabilité et du progrès national. En outre, les petits producteurs, aux ressources limitées, sont généralement les derniers à bénéficier des interventions mises en place, qui leur sont même parfois défavorables. Accepter les technologies agricoles exige une compréhension et une confiance mutuelle entre agriculteurs et consommateurs. Celles-ci ont souvent été mises à mal au fur et à mesure que la recherche s'éloignait de ses bénéficiaires. Il est urgent de renforcer et de réformer les systèmes d'innovation agricole, en reconnectant les sciences agricoles et la société.

Les petits producteurs constituent la majorité des agriculteurs du monde et la plupart des pauvres dans le monde vivent en milieu rural ou ont migré vers les villes afin d'échapper à la pauvreté rurale. La maxime « Savoir, c'est pouvoir » trouve un fort écho dans l'agriculture. Les petits producteurs sont de véritables entrepreneurs. En se déplaçant vers des marchés plus formels, ils s'exposent aux marchés nationaux et internationaux, dépendant de facteurs qui échappent à leur contrôle immédiat. Les petits producteurs sont confrontés à de nombreux défis, ils doivent prendre des décisions fondées sur des connaissances et des technologies, dans les domaines de l'accès aux marchés, des infrastructures, du stockage et du transport, des échelles de production. Ils doivent assurer la régularité et la qualité de l'offre, s'assurer l'accès à la terre, aux intrants, au crédit et à l'assurance, négocier avec les commerçants. Dans ce dernier domaine, ils rencontrent des obstacles bien plus nombreux que les gros producteurs. Une participation efficace et équitable aux systèmes du marché demande de renforcer les petits producteurs en éliminant ces barrières en matière de technologie et de connaissances. Un accès durable aux marchés est possible pour peu que soient mise en œuvre des politiques commerciales favorables, tout en reconnaissant les exigences du marché et en donnant un réel pouvoir de négociation aux petits producteurs, fondé sur des connaissances.

Il existe une quantité importante d'informations sur les connaissances, les technologies et les marchés à travers le monde. Toutefois, l'accès à une grande partie de ces informations est limité par toute une série d'obstacles. Qui veut les partager et avec qui ? Se trouvent-elles sur un support adapté, dans la langue adéquate ? Sont-elles accessibles ? Peuvent-elles être comprises et utilisées par les agriculteurs ? Nos institutions sont-elles en train de créer des barrières qui empêchent le partage d'informations, car il représente une perte de pouvoir plutôt qu'une potentielle valeur ajoutée ? Briser ces murs exige une pensée axée sur le développement où les différents secteurs apprennent et innovent ensemble. Cela exige une réorientation institutionnelle, de nouvelles valeurs, une convergence entre la recherche et le développement, des politiques commerciales et de formation, et des ressources.

Les acteurs du Forum mondial pour la recherche agricole (GFAR) ont lancé une série de mesures de formation en innovation agricole destinées aux agriculteurs. Le programme ProInnova (*Promoting Local Innovation*, Promouvoir l'innovation locale) a mobilisé et partagé une recherche basée sur l'écologie menée par des petits producteurs et des organisations de la société civile. Le projet Duras a lancé des processus de recherche exigeant explicitement l'implication à la fois de l'innovation agricole et de la recherche formelle dans l'identification et le traitement des problèmes agricoles. Le programme ESFIM, cité dans ce livre, a sélectionné les meilleures observations réalisées alors et les a utilisées pour faire face aux contraintes rencontrées par les petits producteurs en matière d'accès aux marchés à travers le monde et leur permettre d'en tirer profit.

Il reste encore, de toute évidence, beaucoup à faire pour renforcer les petits producteurs pauvres afin de leur permettre d'accéder aux marchés de façon compétitive. Les discussions et le développement d'études de cas parmi les acteurs du GFAR sur ce sujet ont abouti à la définition d'une approche structurée pour résoudre ces problèmes. Les efforts concertés d'un grand nombre d'acteurs du GFAR, parmi lesquels le CIAT, le Cirad, la FAO, la Banque mondiale et des forums régionaux dans le monde ont donné lieu à une nouvelle pensée sur les besoins de rapprocher les petits producteurs des marchés et les contraintes qui y sont liées.

Suite à ces conclusions, le programme du partenariat mondial ESFIM est devenu une communauté de pratiques, construite de façon ascendante, dans l'esprit des principes du GFAR. Les agriculteurs eux-mêmes, à travers la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA) ont demandé que l'on accorde une attention spéciale à leur propre rôle dans l'innovation et la recherche pour un meilleur accès au marché ainsi qu'à ces bénéfices.

Le programme Renforcer les capacités des petits producteurs pour un meilleur accès aux marchés (ESFIM) a été créé avec le soutien du réseau AGRINATURA d'instituts de recherche européens sur la recherche agricole et le renforcement des capacités pour le développement. Grâce à l'aide financière du FIDA, d'Agricord et du ministère néerlandais des Affaires économiques, il a été dirigé directement par les organisations de producteurs nationales dans le monde, avec le soutien de chercheurs locaux, tout en bénéficiant de l'appui technique du réseau AGRINATURA.

Grâce au programme ESFIM, les capacités des organisations paysannes à articuler et répondre elles-mêmes à leurs besoins, travailler efficacement avec les organismes de recherche et promouvoir le changement sont devenues évidentes. Les activités décrites dans ce livre offrent d'excellents exemples de ce qui peut être accompli par des organisations de producteurs nationales dans la définition de leurs propres rôles et plaidoyer, et dans le développement des connaissances et de l'innovation requises pour accéder aux marchés de manière efficace et équitable.

S'inspirant d'une gamme de programmes pilotés par les agriculteurs dans le monde entier, ESFIM a été véritablement pionnier à bien des égards. En réunissant la recherche collaborative conduite par les

organisations paysannes nationales, la recherche comparative entre différents contextes nationaux et le partage de connaissances pour permettre la réalisation des actions, le programme a montré la valeur réelle du lien entre les organisations paysannes et la recherche pour résoudre les défis auxquels sont confrontés les petits producteurs pour s'engager dans les marchés. En outre, ESFIM a aussi clairement aidé des groupes d'agriculteurs à remettre en cause les normes existantes en matière d'innovation dans les pays concernés, et a développé de nouvelles voies vers des partenariats plus fluides.

Il convient de souligner aussi les analyses réalisées dans le cadre du programme sur sa contribution au changement de comportement et à l'efficacité des organisations paysannes elles-mêmes. ESFIM a contribué de manière avérée à renforcer leur estime de soi et leur volonté de façonner leur propre destin en affrontant des obstacles considérables, soit par leur propre recherche, soit en faisant un meilleur emploi des connaissances techniques disponibles ailleurs.

Je félicite les auteurs pour la manière dont ils ont présenté leur cas et la valeur du programme ESFIM dans ce livre bien écrit, que je recommande vivement aux lecteurs. Je suis convaincu qu'il incitera d'autres acteurs à rapprocher à leur tour les agriculteurs et la recherche pour relever les défis de l'innovation agricole et de l'entreprise, afin de donner aux petits producteurs de véritables opportunités d'augmenter leurs revenus et leurs moyens de subsistance, et leur donner ainsi un meilleur avenir.

Dr Mark Holderness  
*Secrétaire exécutif du Forum mondial de la recherche agricole (GFAR)*







# Introduction

## Renforcer les capacités de plaidoyer des organisations paysannes nationales grâce à la recherche collaborative

GIEL TON ET FELICITY PROCTOR

Généralement, les instruments des politiques et les dispositions institutionnelles émergent d'une arène politique où les petits producteurs ont un pouvoir limité par rapport à d'autres groupes d'intérêt. Même lorsque les petits producteurs sont en mesure de représenter leurs intérêts dans ces arènes politiques, ils n'ont souvent pas les informations ni les capacités suffisantes pour le faire d'une manière proactive (Bosc *et al.*, 2001 ; Carney, 1996 ; Hussein, 2001). Actuellement, dans de nombreux pays, politique agricole et stratégie de réduction de la pauvreté sont explicitement favorables à l'inclusion des petits producteurs dans les marchés. Ainsi, dans de nombreux pays, ce ne sont pas les politiques en tant



que telles qui font défaut et doivent être améliorées pour pouvoir aider les petits producteurs, mais les aspects budgétaires, techniques, administratifs, de mise en œuvre et de gouvernance de lois spécifiques (Ton, 2008). L'élaboration de politiques et dispositions institutionnelles efficaces pour renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés exige une réflexion créative basée sur des preuves.

La recherche doit nourrir cette pensée créative et proactive en appuyant la défense des intérêts des petits producteurs grâce à des informations et des analyses. Cependant, la plupart des recherches actuelles et des discussions concernant des politiques favorables et des mécanismes institutionnels innovants pour l'accès des petits producteurs au marché se font entre bailleurs de fonds internationaux, universités spécialisées et centres de recherche internationaux sur le développement rural. Ces débats et conclusions, aussi intéressants soient-ils, sont cependant peu utilisés dans les processus internes d'apprentissage et de réflexion des organisations paysannes nationales (OPN), qui prennent rarement en compte leurs propositions de changement politique.

En dépit des intentions (comme indiqué, par exemple, dans le rapport du premier Forum mondial de la recherche agricole en 2010 (GFAR, 2011)), on en fait encore trop peu pour combler l'écart entre la recherche et les organisations paysannes. Les deux parties ont la volonté de coopérer, mais cela ne se produit que rarement. Il est nécessaire de mettre en place une interface souple et efficace entre les organisations paysannes et les chercheurs nationaux et internationaux. Il s'agit d'aider ces organisations à obtenir en temps opportun des preuves plus précises sur des propositions de politiques et des sujets qui les concernent au premier chef elles et leurs membres. Aider les organisations paysannes à identifier leurs priorités et améliorer leurs méthodes de plaidoyer peut leur permettre d'être plus efficaces dans la défense des intérêts des petits producteurs.

Souvent, les organisations paysannes ne sont pas sérieusement impliquées dans les processus de consultation. Cela peut s'expliquer par la négligence des décideurs politiques ou par la faiblesse de leurs capacités, connaissances et expériences en matière d'engagement dans les processus politiques nationaux et de formulation de stratégies de plaidoyer. La capacité des OPN des pays en développement de communiquer avec des chercheurs et recueillir et traiter l'information est généralement assez faible. Pour résoudre ce problème, le programme Renforcer les capacités des petits producteurs pour un meilleur accès aux marchés (ESFIM) a été initié comme projet pilote pour aider à combler l'écart entre les organisations paysannes nationales, d'une part, et le milieu de la recherche d'autre part. Le programme ESFIM vise à améliorer la capacité des organisations paysannes nationales à utiliser des preuves dans les processus de plaidoyer menés par les agriculteurs. Dans cet article, nous présentons les expériences réalisées dans ce cadre entre 2007 et 2012, et nous réfléchissons sur les impacts sur les capacités de plaidoyer des organisations paysannes nationales. Pour ce faire, nous détaillons d'abord le contexte du programme et nous décrivons sa logique d'intervention. Ensuite nous présentons les principales questions identifiées par les organisations paysannes nationales et nous tentons d'illustrer la dynamique autour de la recherche et des processus de plaidoyer qui y sont liés. Puis nous évaluons l'impact d'ESFIM, en présentant les résultats d'une évaluation interne et externe des capacités de plaidoyer des organisations paysannes nationales. Nous terminons avec quelques principaux enseignements de l'expérience d'ESFIM pour améliorer le futur soutien à la recherche pour le plaidoyer des organisations paysannes nationales.

## Contexte

Le programme Renforcer les capacités des petits producteurs pour un meilleur accès aux marchés (ESFIM) est né en 2006, en réponse à un appel d'offres de la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA) au Consortium européen pour la recherche agricole dans les régions tropicales (« Ecart », qui devait devenir la plateforme européenne des instituts de recherche AGRINATURA). Durant la phase de lancement (2007), un inventaire des programmes clés de recherche ou sur les politiques complémentaires des activités d'ESFIM (ou susceptibles d'être renforcés par le programme) a été effectué. à cette

TABLEAU 1 OBJECTIFS DU PROGRAMME ESFIM

<b>But</b>	Renforcer les capacités des organisations paysannes dans les pays en développement pour faciliter l'accès des petits producteurs aux marchés ; créer un environnement politique et réglementaire favorable et construire des organisations économiques efficaces.
<b>Objectif</b>	L'objectif global est de générer une recherche-action pilotée par la demande qui soutienne les activités menées par les organisations paysannes en proposant des modifications du cadre institutionnel et législatif, en vue de renforcer leur organisation économique et leurs institutions et le pouvoir des petits agriculteurs sur les marchés.
<b>Objectifs spécifiques</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aider un certain nombre d'organisations paysannes nationales dans les pays en développement à formuler des propositions réalisables et fondées sur des preuves, dans le but de modifier des éléments clés de l'environnement institutionnel. Ces modifications permettront d'engager des stratégies efficaces de commercialisation pour les petits producteurs. RECHERCHE COLLABORATIVE.</li> <li>2. Aider les organisations paysannes en fournissant des informations et des formations sur des politiques innovantes et reproductibles, ainsi que sur des dispositifs institutionnels qui renforcent l'accès des petits producteurs aux marchés à travers l'étude d'initiatives pertinentes d'autonomisation de marchés provenant de pays industrialisés et en voie de développement. RECHERCHE COMPARATIVE.</li> <li>3. Faciliter l'apprentissage des organisations paysannes nationales dans les pays industrialisés et en voie de développement pour leur permettre d'utiliser l'information fondée sur des preuves. Cette information leur permettra d'améliorer leur capacité à influencer les programmes des lobbies et les processus politiques et de commercialisation relatifs à l'accès des petits producteurs aux marchés. APPRENDRE POUR AGIR.</li> </ol>

Source : Note de synthèse d'ESFIM (2008)

époque, parmi les programmes les plus importants identifiés dans une étude préparatoire par Proctor (2007) se trouvaient : le programme « Regoverning Markets », dirigé par l'IIED (Vorley *et al.*, 2007) et les travaux prévus par le Forum mondial sur la recherche agricole dans son programme « Linking farmers to market ». D'importantes informations avaient déjà été collectées par les organisations membres du forum, notamment la FAO, le CIAT, le Cirad et la Banque mondiale (Shepherd, 2007 ; Markelova *et al.*, 2009; Bienabe *et al.*, 2004 ; Hellin *et al.*, 2009). La FIPA a été représentée dans le comité de pilotage du GFAR et a insisté sur le fait que la recherche devait être plus axée sur les agriculteurs et devait aider à résoudre les problèmes de production et de commercialisation (Wilkinson, 2006). En 2007, les organisations paysannes représentées par la FIPA ont considéré que le GFAR avait besoin d'expériences de terrain pilotes pour mettre en pratique ce discours politique. Pour soutenir cette initiative, le FIDA a subventionné AGRINATURA dans le but d'aider la FIPA à trouver un moyen de le faire. AGRINATURA a rédigé une note de synthèse pour un tel programme, qui a été évaluée lors de l'atelier international d'ESFIM organisé à Tunis en octobre 2007. Le programme ESFIM est structuré autour de trois éléments : la recherche collaborative dans les pays pilotes ; la recherche comparative sur certaines questions prioritaires ; et l'apprentissage pour l'action visant à rendre les résultats de la recherche utiles aux petits producteurs (voir Tableau 1).

La sélection provisoire d'OPN pour les partenariats de recherche a été faite pendant la phase de lancement d'ESFIM en 2007. Elle s'est basée sur la qualité des organisations et sur l'accent mis sur les petits producteurs, sur leur capacité à conduire le processus dans leur pays et sur leur engagement et expérience en matière de plaidoyer pour la défense des politiques de développement en faveur des pauvres. Cela a conduit à une sélection de pays au sein desquels les contours d'un partenariat de recherche ont été explorés : Afrique du Sud, Bénin, Costa Rica, Inde, Kenya, Madagascar, Malawi, Ouganda, Pérou, Philippines et Uruguay. La plupart de ces organisations étaient appuyées par Agriterria dans le cadre de son programme « Farmers Fighting Poverty ». Ainsi, l'appui d'ESFIM a pu s'appuyer sur les capacités organisationnelles et le personnel des OPN et se concentrer sur les besoins en matière de recherche et de plaidoyer. En 2008-2009, le programme ESFIM, à l'aide d'un financement du FIDA et d'AgriCORD, a lancé la composante de recherche collaborative avec une série d'ateliers nationaux participatifs, dont l'objectif était de définir les problèmes pour améliorer l'accès aux marchés des petits producteurs et pour influencer les politiques et institutions concernées. Sur la base de ces besoins de recherche prioritaires, un processus de suivi de recherche pour le plaidoyer de trois ans a commencé en 2010, avec

un cofinancement du FIDA et du ministère néerlandais des Affaires économiques. Il a été dirigé par les organisations paysannes, soutenu par des chercheurs locaux spécialisés par thème, avec l'appui technique de personnels d'AGRINATURA.

## Activités de recherche collaborative

L'élaboration des priorités de recherche du programme de plaidoyer et des stratégies de commercialisation est placée sous la responsabilité de chaque organisation paysanne nationale (voir Tableau 2). Les organisations ont ainsi organisé des ateliers participatifs avec leurs membres, des représentants du gouvernement et des ONG. Elles ont complété les ateliers avec des contributions de chercheurs nationaux qui ont présenté des résultats de travaux en cours et émergents. Chaque atelier avait pour but l'identification des questions clés relatives au renforcement de l'accès des petits producteurs aux marchés. Le processus de suivi participatif a été essentiel pour préciser les thématiques du partenariat de recherche. Dans chaque pays, une équipe de coordination nationale ESFIM a été constituée afin de superviser et coordonner le processus de recherche. Le processus de l'établissement des priorités et de la planification de l'activité est cyclique et permet de réorienter les thèmes de recherche lorsque les résultats/développements progressifs modifient les priorités initiales.

TABLEAU 2 ORGANISATIONS PAYSANNES PARTENAIRES DU PROGRAMME ESFIM

PAYS	NOM DE L'ORGANISATION PARTENAIRE
Bénin	Fédération des unions de producteurs du Bénin (FUPRO)
Bolivie	Coordinadora de Integración de Organizaciones Económicas Campesinas de Bolivia (CIOEC-Bolivie)
Costa Rica	Coordinadora de Mujeres Campesinas de Costa Rica (CMC)
Inde	Federation of Farmers' Organisations in Andhra Pradesh (FFA – AP)
Kenya	Kenya National Federation of Agricultural Producers (KENFAP)
Madagascar	Coalition paysanne de Madagascar (FTM/CPM)
Malawi	National Smallholder Farmers' Association of Malawi (NASFAM)
Pérou	Junta Nacional del Café (JNC)
Philippines	Federation of Free Farmers (FFF)
Uganda	Uganda National Farmers' Federation (UNFFE)
Uruguay	Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)

AGRINATURA et des chercheurs locaux indépendants ont soutenu la recherche pour exploiter et analyser les problèmes, et pour définir leurs propositions avec une recherche technique et fondée sur des preuves. Des instituts de recherche locaux et des consultants indépendants ont été associés en fonction des thématiques qui avaient émané des ateliers et ont apporté un appui à la recherche selon les termes de référence établis par les organisations paysannes nationales, avec le soutien d'AGRINATURA. Les contrats établis avec des chercheurs locaux et les ateliers participatifs ont été financés grâce à une subvention de 30 000 € pour chaque organisation paysanne nationale.

Les expériences du programme ESFIM inscrites dans le Tableau 3 sont décrites en détail dans les différents chapitres de ce livre. Elles illustrent la diversité des problèmes que les organisations paysannes nationales ont identifiés comme des priorités de recherche pour la définition de leurs programmes de plaidoyer. Chaque activité a permis, à sa manière et avec différents impacts, de soutenir une organisation paysanne nationale particulière, en portant ses priorités dans le champ des politiques publiques ou du développement du secteur privé.

TABLEAU 3 THÉMATIQUES CLÉ D'ESFIM DANS CHAQUE PAYS

ORGANISATION PAYSANNE NATIONALE	THÉMATIQUE CLÉ DU PROGRAMME ESFIM
FUPRO-Bénin	La politique de la filière maïs ; les programmes de soutien au développement de la chaîne de valeur
CIOEC-Bolivia	Les lois pour des politiques préférentielles pour les organisations de commercialisation collective
CMC-Costa Rica	Les marchés des producteurs ; la législation sur la souveraineté alimentaire
FFA-Inde	Les liens commerciaux innovants et la commercialisation collective
KENFAP-Kenya	L'impact des subventions aux intrants ; les règlements pour les systèmes de récépissés d'entrepôt
CPM-Madagascar	La fourniture de services ruraux
NASFAM-Malawi	Les systèmes d'approvisionnement en semences ; les systèmes d'information de marchés
JNC -Pérou	Les politiques fiscales ; les fonds d'investissement ; les marchés publics
FFF-Philippines	La commercialisation électronique des produits
UNFFE-Uganda	Le système national de conseil rural
CAF-Uruguay	La politique nationale en matière d'innovation

## Résultats de la recherche et processus de plaidoyer

Au Bénin, la FUPRO a joué un rôle actif en matière de leadership et de coordination des activités des chercheurs locaux. Elle a aussi été le fer de lance de l'identification des défis et du développement de propositions pour une action innovante et des sujets de recherche stratégique. La FUPRO a organisé les débriefings, les ateliers régionaux, les visites d'échange, un atelier d'écriture et un atelier stratégique. La Fédération a également recruté des chercheurs locaux pour les études thématiques de façon transparente, facilitant leurs contacts avec le terrain et coordonné la consultation systématique des membres. Ce travail a permis d'apporter des éléments concrets pour le dialogue de la FUPRO avec le gouvernement sur une meilleure gouvernance du secteur du maïs. Cependant, en 2012, l'ambassade des Pays-Bas, qui devait financer un projet de développement de la chaîne de valeur maïs, a modifié ses priorités politiques et effectué des changements dans son personnel. Le projet maïs a été interrompu et remplacé par un nouveau projet avec la FUPRO pour améliorer l'adoption des résultats de la recherche par les producteurs. Ce dernier projet s'inscrit dans le suivi des activités d'ESFIM, étant donné que ce sont essentiellement les mêmes partenaires qui sont impliqués dans le soutien à la FUPRO ; les activités d'ESFIM ont été considérées comme la principale motivation pour impliquer ces partenaires.

CIOEC-Bolivie a identifié le besoin d'une relance de son plaidoyer sur la loi sur les organisations économiques paysannes (OECA). L'essence de l'initiative de la loi OECA, développée par la CIOEC en 2004 et approuvée par le Parlement en 2008 était la reconnaissance des OECA comme des organisations ayant des objectifs à la fois économiques et sociaux, faisant ainsi appel à des politiques préférentielles pour stimuler le secteur et déclencher un développement économique rural. Étant donné d'importantes turbulences économiques en 2008-2009, la loi OECA n'a pas été mise en œuvre. Avec l'appui d'ESFIM, il a été décidé de mettre en place un processus de plaidoyer ajusté et efficace. La loi OECA a été mise à l'agenda du Parlement en août 2012, approuvée en novembre 2012 et adoptée le 26 janvier 2013. C'est un plaidoyer parfaitement réussi pour la CIOEC et ESFIM.

Au Costa Rica, le dialogue a été mené avec les plateformes d'OPN en 2010. L'organisation paysanne de femmes CMC a joué un rôle central dans ce processus. La principale activité de plaidoyer a consisté à organiser des forums à l'Assemblée nationale pour promouvoir le thème de la souveraineté alimentaire. La mobilisation d'un grand nombre de producteurs pour une manifestation et l'alliance avec un parlementaire national ont directement influencé la politique et abouti à une loi sur la souveraineté alimen-



taire. En outre, la mobilisation a conduit à la création d'une nouvelle structure – la plateforme paysanne pour l'agroalimentaire. Tandis que les alliances avec des organisations puissantes étaient insuffisantes lors du programme ESFIM, cette nouvelle plateforme spécialisée offre désormais une bonne opportunité pour de futures activités de suivi.

En Inde, après un début prometteur, le processus ESFIM a été interrompu, et le partenariat a cessé. La FFA/CIFA a fait preuve de leadership et de charisme en matière de plaidoyer national et international, mais a manqué d'organisation pour s'engager dans un processus de recherche adaptatif dans le cadre d'ESFIM et le gérer. Cette expérience montre qu'il est important d'avoir un niveau minimum de capacités organisationnelles au sein des organisations paysannes pour amorcer un partenariat, spécialement si une responsabilité mutuelle de mise en œuvre est requise.

La KENFAP a commandé quatre études. La première étude comprenait une évaluation des interventions du gouvernement sur les marchés des intrants agricoles (semences et engrais pour le maïs) et en matière de commercialisation (du maïs). Son objectif était de déterminer l'impact et la viabilité des interventions impliquant la distribution d'engrais subventionnés et de semences certifiées à des petits producteurs. La KENFAP a présenté une résolution formelle, qui reflétait les conclusions et recommandations du rapport au Président de la République du Kenya en juin 2011. La KENFAP a lancé un second cycle d'études sur les politiques, sur le rôle des récépissés d'entrepôts dans l'amélioration de la commercialisation des produits et le rôle des services financiers pour améliorer la commercialisation de la production, les deux études étant centrées sur les petits producteurs. Les études ont apporté des preuves appuyant la KENFAP dans le processus de consultation en cours avec le gouvernement. Néanmoins, leur crédibilité a pâti du fait qu'elles n'avaient pas été réalisées par des personnes extérieures, mais par du personnel de la KENFAP.

À Madagascar, la proportion de la production des petits producteurs vendues sur les marchés est très faible étant donné les contraintes des infrastructures (routes). De ce fait, le processus ESFIM a été entravé par le manque d'intérêt des groupes de producteurs pour investir temps et argent sur le plaidoyer à l'attention du gouvernement, dans la mesure où changer les « règles du jeu du marché » n'allait pas nécessairement faire augmenter la demande. Le transport étant une contrainte majeure, tout accord institutionnel, comme des formes de commercialisation collective ou des politiques innovantes pour renforcer l'accès des petits producteurs au marché, n'a pas semblé aussi important que les questions d'infrastructure, de vulgarisation et de crédit. Une situation aggravée par le contexte dans lequel la CPM opère, avec un gouvernement très faible. Les études, néanmoins, ont attiré l'attention sur le fait que les ONG et bailleurs de fonds internationaux ont tendance à définir les priorités du développement rural, tandis que les points de vue des organisations paysannes sont quasiment absents du dialogue politique.

Au Malawi, deux consultants locaux ont été recrutés par la NASFAM pour développer des propositions d'études de cas à effectuer dans le cadre d'ESFIM. Une sur les Systèmes d'information de marché (SIM), l'autre sur les systèmes de multiplication de semences des petits producteurs. L'objectif des études de cas était de rassembler des informations susceptibles d'être utilisées par la NASFAM pour le plaider politique. La NASFAM a été active dans différents forums où ces études ont pu être valorisées, comme par exemple les initiatives politiques multi-acteurs autour des SIM et des bourses d'échanges de produits agricoles lancées par Auction Holdings Limited. La distance entre NASFAM et les consultants, cependant, a limité l'impact potentiel des études.

Au Pérou, la JNC savait que nombre de politiques liées au secteur du café devaient être abordées via une plateforme intersectorielle, la Convention nationale de l'agriculture péruvienne (CONVEAGRO). Ainsi, la JNC a tiré profit des activités d'ESFIM pour articuler la voix de ces organisations paysannes économiques en développant un programme de plaidoyer proactif. Cela a eu un impact inattendu sur les stratégies de plaidoyer du secteur, avec, en novembre 2010, l'élection de plusieurs de ces organisations économiques au Conseil d'administration de la CONVEAGRO, y compris à sa présidence, qui purent dès lors utiliser ses réseaux et sa réputation pour faire avancer leurs revendications. À cette fin, la JNC et la CONVEAGRO ont effectué un plaidoyer basé sur des preuves à l'attention de personnes clés du gouvernement et du parlement et ont organisé des manifestations de rues pour que les questions soient inscrites à l'ordre du jour politique. Par exemple, la JNC a dénoncé la décision des autorités fiscales de taxer les transactions internes entre l'organisation et ses membres. Cela aurait sévèrement affecté tant les banques coopératives que les coopératives caféières. Il a fallu plusieurs années de plaidoyer pour que, finalement, la pression fiscale sur les coopératives soit relâchée.

L'objectif du programme collaboratif d'ESFIM aux Philippines a été défini au cours de deux jours d'atelier organisés en février 2009. Cet atelier a décidé de faire de la recherche collaborative en vue d'un objectif unique : la mise en œuvre d'un système d'échange de produits agricoles qui améliore la transparence et l'efficacité des marchés. Une évaluation conjointe par l'Autorité nationale de l'alimentation (*National Food Authorities, NFA*) et d'autres institutions agricoles, y compris la FFF, des résultats des initiatives précédentes, a conclu qu'il fallait ouvrir et communiquer davantage sur la formulation et la conception des systèmes d'échange avec tous les acteurs impliqués dans la commercialisation agricole (industries agroalimentaires, commerçants, producteurs et NFA). Afin d'appuyer et de stimuler les discussions entre les différents acteurs, la NFA et FFF ont demandé aux consultants de développer un jeu simple simulant comment le système fonctionne, y compris de quelle façon les transactions s'effectueraient. À travers ces activités, la FFF a également pu apporter les points de vue et préoccupations des producteurs au sein des débats du comité de pilotage du Système, procurant des informations clés sur l'impact potentiel du futur système.

Les Services nationaux de conseil agricole (*National Agricultural Advisory Services, NAADS*), ont été établis en 2001 par le gouvernement ougandais. Ils faisaient partie d'une réforme politique plus large entamée à la fin des années 90, qui visait à réduire la pauvreté en transformant l'agriculture du pays en un secteur orienté vers le marché. L'UNFFE a décidé de lancer une étude pour mesurer l'efficacité de la législation et des politiques liées aux agriculteurs, se référant plus spécifiquement aux NAADS. Les groupes de producteurs participant aux NAADS, comme ceux qui n'y participaient pas, ont été interrogés sur leurs expériences avec les NAADS au cours de rencontres dites « au coin du feu ». Sur la base des résultats de ces rencontres, les consultants et deux membres de l'UNFFE ont rédigé une proposition (« Livre vert pour une réforme des NAADS »). L'UNFFE a discuté cette proposition avec le ministre de l'Agriculture. Le ministre a assuré l'UNFFE que les NAADS seraient redirigés vers des services de conseil et de vulgarisation agricole. En outre, le ministre a nommé l'UNFFE au comité chargé de planifier un nouveau projet placé sous la responsabilité des NAADS nommé « Technologie agricole et services de conseil pour l'agrobusiness ».

Les activités de la CAF sont centrées sur les politiques d'innovation, qui constituent la colonne vertébrale de l'appui de l'Uruguay au développement du secteur privé. La pertinence de ce sujet a été confirmée par



le développement et la croissance rapides du secteur agricole uruguayen. Les politiques économiques uruguayennes ont pour objectif central l'innovation. Le Conseil d'administration de la CAF a recruté deux consultants seniors en juillet 2011, qui ont entrepris une série d'interviews avec des personnes clé dans le système d'innovations de l'Uruguay, avec l'appui d'un conseil consultatif comprenant des délégués de la CAF, ANII/INIAA et AGRINATURA. Ils ont sélectionné trois experts sectoriels pour mener la recherche sur les obstacles à l'innovation pour les coopératives en matière d'agriculture, d'élevage et de production laitière. Chaque secteur a des caractéristiques particulières en termes de compétitivité des coopératives et défis logistiques des chaînes de valeur. La recherche a ouvert les yeux du personnel de la CAF et des coopératives sur la valeur innovante de leurs pratiques. De ce fait, l'innovation est devenue prédominante dans les activités de relations publiques de la CAF. En 2012, deux rencontres de plaidoyer de haut niveau ont été organisées, au cours desquelles les coopératives et la CAF ont discuté des résultats des rapports.

## Suivre les changements

Dans le dernier chapitre de l'ouvrage, nous présentons les résultats d'un exercice d'évaluation des résultats et impacts du soutien à la recherche collaborative d'ESFIM d'après une méthode d'évaluation à base théorique (Weiss, 1997 ; Ton *et al.*, 2011). Étant donné que le plaidoyer sur les questions d'accès aux marchés des pays en développement se déroule dans un environnement social dynamique et complexe, et que le processus participatif s'adapte essentiellement à l'évolution de cet environnement, il a fallu adapter le système de suivi et d'évaluation pour faire face aux changements et à l'incertitude (Morell, 2010). Chaque pays a instauré un « modèle logique » initial pour le soutien d'ESFIM. Ces modèles indiquent comment les appuis à la recherche devraient se transformer en résultats et en impacts. Ils ont également permis de découvrir les principales hypothèses de ce raisonnement. Ces modèles logiques ont été régulièrement adaptés pour refléter la dynamique en cours dans chaque pays. Les modifications ont été notifiées aux responsables du projet pour garantir que la dynamique planifiée relève bien encore des objectifs généraux d'ESFIM.

Le programme ESFIM a accompli sa mission de rapprocher la communauté scientifique et les organisations paysannes nationales (OPN) et d'offrir un soutien à la recherche aux organisations paysannes nationales. Celles-ci sont actuellement capables de formuler des propositions possibles et fondées sur des preuves en matière de plaidoyer pour l'accès des petits producteurs aux marchés. Ce programme a apporté des réponses précises aux questions prioritaires des organisations paysannes nationales. Il a également contribué à la formation de mécanismes institutionnels viables pour rapprocher les différentes cultures institutionnelles de la recherche et des OPN.

ESFIM a utilisé cette logique propre à chaque pays pour concevoir un système de suivi de l'impact de ses activités à l'avenir. Nous avons élaboré une représentation graphique de la logique d'intervention qui reflète l'impact du programme ESFIM sur l'accès au marché des petits producteurs. Les activités de plaidoyer bénéficient indirectement à l'économie des ménages des petits producteurs. La logique d'intervention suppose que le plaidoyer permettra l'émergence d'accords de commercialisation non traditionnels (agriculture contractuelle, marchés de niches, commercialisation collective, etc.) bénéfiques pour les petits producteurs. ESFIM devait accroître le capital social et renforcer les capacités des organisations paysannes et de leurs réseaux, en particulier dans le contexte de l'organisation de l'accès des petits producteurs aux marchés. Pour cela, le programme a consacré des ressources pour une recherche visant à renforcer les capacités des partenaires d'OPN, afin de façonner un environnement institutionnel plus favorable. Les organisations paysannes nationales partenaires deviendront ainsi davantage impliquées et proactives dans la conception des politiques publiques, des programmes de recherche et des programmes des bailleurs de fonds.

### Encadré 1

Nous avons élaboré un cadre pour financer quatre composantes, lesquelles peuvent, ensemble, institutionnaliser et donner suite à la recherche collaborative d'ESFIM :

- **Processus participatifs d'élaboration de politiques.** Budget assigné aux organisations paysannes nationales pour faciliter l'élaboration de propositions de recherche en fonction de leurs besoins en matière de plaidoyer, y compris les processus participatifs nécessaires à l'élaboration de politiques et au ciblage des plaidoyers.
- **Fonds de soutien à la recherche d'ESFIM.** Le fonds doit être géré par une équipe consultative dans chaque pays, composée d'experts indépendants proposés par l'organisation de producteurs nationale, le réseau régional dont elle est membre, et d'au moins un représentant d'un institut national de recherche. L'équipe consultative examinera la qualité et l'éligibilité des propositions de recherche soumises.
- **Appui technique.** Les chercheurs nationaux et internationaux peuvent aider les organisations paysannes nationales à discuter et rédiger des propositions soumises au Fonds de soutien à la recherche, fournir un soutien professionnel/technique aux travaux de recherche financés, et contribuer à mettre les organisations paysannes nationales en relation avec des recherches, des réseaux, des programmes et de l'expertise pertinents.
- **Dialogue avec la recherche.** Les organisations paysannes nationales doivent faire le lien avec les recherches plus larges menées par le système national de recherche et par les institutions de recherche internationales représentées localement en organisant des ateliers et des réunions avec des chercheurs et des leaders paysans.

## Les démarches futures

Le programme ESFIM a joué son rôle en comblant le fossé entre les organisations paysannes et la recherche et en apportant aux OPN un appui en matière de recherche qui a renforcé leurs capacités à formuler des propositions réalistes et basées sur des preuves pour un plaidoyer ciblé sur l'accès au marché des petits producteurs. Il a produit des résultats adaptés aux priorités déterminées par les OPN. Le programme a également contribué à l'apprentissage de mécanismes institutionnels viables pour rapprocher les cultures institutionnelles de la recherche et des organisations paysannes nationales. L'expérience d'ESFIM montre combien le renforcement des liens entre recherche et OPN a contribué à résoudre les défis de l'engagement des petits producteurs dans les chaînes de valeurs. Elle a également permis d'affiner les modalités de la recherche pilotée par les producteurs.

Pour que la recherche participative soit efficace, les OPN doivent valoriser le rôle de la recherche pour valider et affiner leurs propositions politiques. Les organisations qui avaient déjà une longue expérience de plaidoyer ont eu plus de facilité à se concentrer sur la recherche que les organisations peu expérimentées. Grâce au programme ESFIM, toutes les organisations paysannes nationales ont acquis de l'expérience en matière de gestion de projets de recherche, en organisant leurs besoins de façon plus précise, et en discutant les résultats de la recherche. Elles ont appris à travailler avec davantage de chercheurs et de consultants et elles ont renforcé leurs relations avec ceux qui avaient su gagner leurs confiance et respect. Nous considérons qu'ESFIM est parvenu à déclencher et faciliter ces processus. Ces arrangements institutionnels requièrent un pas de temps suffisant pour gagner la confiance des chercheurs comme des OPN dans les synergies entre la recherche et les preuves (pour les chercheurs), tout comme entre le plaidoyer et l'apprentissage (pour les producteurs).

Les expériences d'ESFIM, relatées dans cet ouvrage et présentées dans des forums internationaux comme la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement (GCARD 2012) ont attiré l'attention sur le besoin d'adopter des approches semblables de recherche collaborative menées par les agriculteurs dans d'autres programmes de recherche et de développement. L'expérience de l'ESFIM souligne le besoin d'affecter des fonds distincts à la recherche sous-contrat menée par les OPN et aux

processus participatifs, y compris la planification et le plaidoyer. Pour le plaidoyer, nous recommandons l'instauration d'un fonds de soutien à la recherche en tant que fonds concurrentiel spécifique à chaque pays, accessible uniquement aux organisations paysannes pour financer un appui en matière de recherche. Les principes qui président au suivi d'ESFIM, tels que présentés dans le Tableau 1, peuvent guider les organisations de producteurs, les partenaires au développement et les organismes de recherche pour mieux renforcer les liens entre la recherche basée sur des preuves et le plaidoyer porté par les producteurs, afin de donner aux petits producteurs plus de moyens pour agir sur les marchés.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Jack Wilkinson, Fabienne Derrien et Christian Hoste, qui ont co-conçu le programme ESFIM en 2007-2008. Les auteurs veulent aussi remercier le FIDA, le CTA, Agriterra et le ministère néerlandais des Affaires économiques, de l'Agriculture et de l'Innovation, qui, en finançant, ont permis à ce programme d'être mis en pratique. AGRINATURA est une alliance d'organismes de recherche qui travaillent dans la recherche agricole, l'éducation, la formation et le renforcement des capacités pour le développement. Parmi ses membres, le Cirad, le NRI, et Wageningen UR sont les trois institutions qui ont travaillé ensemble sur le programme ESFIM. Bader Mahaman Dioula, Christian Gouët, Gabriela Quiroga et Betty del Rosario ont coordonné les relations entre les chercheurs et les organisations paysannes au moment du lancement du programme. Le soutien et les apports de tous les membres des conseils d'administration et des personnels des organisations paysannes nationales (trop nombreux pour être tous mentionnés ici) a été essentiel. Toutefois, les auteurs adressent des remerciements spéciaux à José Berbejillo, Lorenzo Castillo, Raul Montemayor, Shirlene Chavez, Alexander Chikapula, Daphne Gatwiri, Rufin Godjo, Esward Kateiya, Philip Kiriro, Raul Montemayor, Stephen Murchiri, John Mutunga, Hajasoanirina Rakotomandimbi et Meike Carmen Willems pour leurs efforts pour présenter et soutenir la diffusion des expériences d'ESFIM dans l'arène politique mondiale.

## Références

- Bienabé, E., Coronel, C., Le Coq, J.-F., and Liagre, L. (2004). *Linking Smallholder Farmers to Markets: lessons learned from literature review and analytical review of selected projects*. Washington: Banque mondiale.
- Bosc, P.-M., Eychenne, D., Hussein, K., Losch, B., Mercoiret, M.-R., Rondot, P., et al. (2001). *Reaching the Rural Poor: The Role of Rural Producers Organisations (RPOs) in the World Bank Rural Development Strategy - background study*: Banque mondiale.
- Carney, D. (1996). *Formal Farmers' Organisations in the Agricultural Technology System: current roles and future challenges*. *Natural Resource Perspectives*(14).
- ESFIM (2008). *Empowering Smallholder Farmers in Markets: a farmer driven research and policy development programme (ESFIM) - Concept Note* -. Paris: IFAP-ECART.
- Hellin, J., Lundy, M., & Meijer, M. (2009). *Farmer organization, collective action and market access in Meso-America*. *Food Policy*, 34(1), 16-22, doi:10.1016/j.foodpol.2008.10.003.
- Hussein, K. (2001). *Producer Organizations and Agricultural Technology in West Africa: Institutions that give farmers a voice*. *Development*, 44(4), 61-66.
- Markelova, H., Meinzen-Dick, R., Hellin, J., & Dohrn, S. (2009). *Collective action for smallholder market access*. *Food Policy*, 34(1), 1-7, doi:10.1016/j.foodpol.2008.10.001.
- Mayne, J. (2001). *Addressing attribution through contribution analysis: using performance measures sensibly*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 16(1), 1-24.
- Morell, J. (2010). *Evaluation in the face of uncertainty: Anticipating surprise and responding to the inevitable*: The Guilford Press.
- Proctor, F. J. (2007). *Synthesis of ongoing and planned development initiatives in support of rural producer organisations and their role on making markets work for pro-poor development*. ESFIM Policy Brief #3. Paris: ECART-IFAP-IFAD.
- Shepherd, A. W. (2007). *Approaches to linking producers to markets. A review of experiences to date*. *Agricultural Management, Marketing and Finance Occasional Paper* (FAO).
- Ton, G. (2008). *Challenges for smallholder market access: A review of literature on institutional arrangements in collective marketing*. *Stewart Postharvest Review*, 4(5), doi:10.2212/spr.2008.5.1.
- Ton, G., Vellema, S., & Ruyter de Wildt, M. d. (2011). *Development impacts of value chain interventions: how to collect credible evidence and draw valid conclusions in impact evaluations?* *Journal on Chain and Network Studies*, 11(1), 69-84.
- Vorley, B., Fearn, A., & Ray, D. (2007). *Regoverning Markets: a place for small-scale producers in modern agrifood chains?* London: IIED - Gower Publishing Ltd.
- Weiss, C. H. (1997). *How Can Theory-Based Evaluation Make Greater Headway?* *Evaluation Review*, 21(4), 501-524, doi:10.1177/0193841x9702100405.
- Wilkinson, J. (2006). *Towards a breakthrough for farmer-centred agricultural research*. [www.egfar.org/content/ifap-towards-breakthrough-farmer-centred-agricultural-research](http://www.egfar.org/content/ifap-towards-breakthrough-farmer-centred-agricultural-research).



# Bénin

## FUPRO-Bénin : préparer le terrain pour l'intégration des chaînes de valeur et des politiques sectorielles

TED SCHRADER, DOSSA AGUEMON ET BERTUS WENNINK

La FUPRO-Bénin est une organisation à plusieurs niveaux, composée d'associations et de coopératives, d'unions communales de producteurs (UCP) et d'unions régionales de producteurs (URP). La FUPRO se trouve à l'interface entre les producteurs et la communauté des acteurs du développement d'une part, et entre les producteurs et l'état d'autre part. Elle participe, au nom des producteurs, au développement et à la mise en œuvre des programmes de développement agricole ainsi qu'au dialogue sur la politique agricole du Bénin. La FUPRO représente et défend les intérêts de ses membres qui sont des producteurs. Ses domaines d'intervention comprennent la diffusion de l'information, les services de communication



*« Le maïs est la culture vivrière la plus importante au Bénin. Il est produit dans toutes les régions du pays, dans des conditions diverses. »*

et de formation, et la mobilisation de ressources extérieures pour le financement de programmes et de projets dans les zones rurales.

## Le défi du développement

Le maïs est la culture vivrière la plus importante au Bénin. Il est produit dans toutes les régions du pays, dans des conditions diverses. La partie méridionale du pays est densément peuplée, les exploitations agricoles sont petites, et il y a deux récoltes par année. Dans le nord du pays, les exploitations agricoles sont beaucoup plus grandes mais il n'y a qu'une saison de production. Pendant une longue période, les politiques agricoles au Bénin ont favorisé le secteur du coton, principal destinataire de l'investissement et de l'intervention publique. Cependant, les politiques agricoles récentes sont plus ouvertes à la diversification agricole, le maïs étant une culture prioritaire. L'ambition du gouvernement consiste à doubler la production de maïs (pour parvenir à 1,9 million de tonnes en 2015) dans le but d'améliorer à la fois la sécurité alimentaire et les revenus des acteurs. La crise de la filière coton du Bénin et la flambée des prix des matières premières alimentaires ont déclenché l'appel des unions communales de producteurs (UCP) diversifiera une diversification de l'agriculture, mettant explicitement l'accent sur le maïs. Le maïs devait non seulement renforcer la sécurité alimentaire mais aussi devenir une « culture commerciale » alternative.

C'est dans ce contexte que l'ambassade des Pays-Bas au Bénin (EKN Bénin) a demandé à l'Organisation néerlandaise de développement (SNV Bénin) de préparer un plan conceptuel pour un programme de développement des cultures de céréales et du maïs au Bénin. Cela s'est traduit par une proposition visant à investir dans la recherche-action (RA) pour soutenir l'élaboration d'un nouveau programme. Compte tenu de son implantation dans toutes les régions du Bénin, il a été proposé que la Fédération des unions de producteurs agricoles du Bénin (FUPRO) soit chargée de la mise en œuvre de ce programme de recherche-action. Une raison de plus pour placer la FUPRO à la tête du programme était que les perspectives des producteurs étaient insuffisantes d'après l'évaluation de la chaîne de valeur du maïs, amorcée par le ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche (MAEP). L'objectif du programme de recherche-action proposé était d'approfondir la connaissance et la compréhension du secteur du maïs à travers une analyse des défis et des opportunités à différents niveaux de la chaîne de valeur maïs, tel qu'identifié par les acteurs du secteur en général et par les producteurs en particulier. Le programme de RA était orienté de manière explicite vers la formulation d'un programme de développement futur pour la promotion de chaînes de valeur du maïs compétitives, durables et inclusives au Bénin. Voilà pourquoi le programme a également été nommé « Avant-projet maïs » (APM). L'objectif principal du programme était de travailler sur les leviers stratégiques et d'identifier des options institutionnelles et pratiques pour le changement basées, si possible, sur les expériences d'actions innovantes de producteurs et d'autres acteurs au Bénin et dans les pays voisins.

Le programme de recherche-action a été rendu possible grâce au financement de l'ambassade des Pays-Bas au Bénin, d'Agrierra, qui a apporté un appui spécifique aux ateliers régionaux et aux visites d'échange au Burkina Faso, et d'ESFIM. L'équipe de recherche-action était composée par des chercheurs de la FUPRO (aux niveaux national, régional et communal), de la SNV Bénin, d'Agrierra, de l'Institut royal tropical (KIT) et du Centre d'innovation pour le développement du Centre de recherche de l'université de Wageningen (CDI-WUR) qui fait partie d'AGRINATURA. Des accords ont été signés entre la FUPRO-Bénin et tous les autres partenaires. Tous les partenaires sont également membres d'Agri-ProFocus, qui

devient un réseau de plus en plus important pour la promotion de l'esprit d'entreprise des producteurs et qui est représenté au Bénin par AgriHub Bénin. Les cinq partenaires ont travaillé en équipe. Le schéma ci-dessous illustre les rôles des différentes parties, tels que définis dans la proposition de l'APM.

TABLEAU 4 MEMBRES DU PARTENARIAT POUR LA RECHERCHE

<b>FUPRO</b>	Gestion et coordination du projet de recherche-action (RA) ; organisation du processus de RA ; mobilisation des producteurs et de leurs organisations à différents niveaux ; communication sur les processus et résultats des recherches et liens avec le ministère de l'Agriculture et avec d'autres acteurs importants.
<b>SNV</b>	Conseils à la FUPRO en matière de coordination et de gestion ; appui technique et méthodologique pour le processus de recherche-action.
<b>Agriterra</b>	Valorisation des expériences d'autres organisations paysannes africaines grâce à l'organisation de visites d'échange ; capitalisation des expériences des producteurs de maïs au Bénin aux niveaux local et communautaire.
<b>KIT et CDI-WUR</b>	Soutien spécifique à la stratégie et au programme de recherche-action, y compris élaboration des protocoles de recherche ; animation d'ateliers multi-acteurs ; renforcement des capacités du personnel de la FUPRO et de la SNV, et des chercheurs locaux sous contrat ; organisation des ateliers d'écriture ; conseils pour la formulation d'un programme de développement de la chaîne de valeur du maïs.

## Le processus de recherche collaborative

En décembre 2010, l'ambassade des Pays-Bas au Bénin a accepté un contrat de dix mois avec la FUPRO et la SNV pour que la recherche-action (RA) conduite à une proposition complète pour le développement de la chaîne de valeur maïs au Bénin. Le programme est devenu opérationnel en avril-mai 2011, après le recrutement d'un coordonnateur FUPRO de la RA et un accord sur la conception du processus de recherche-action. Cet accord a été rendu possible grâce à KIT et au CDI. Les activités ont donc été concentrées sur une période de six mois.

### Études documentaires

La recherche documentaire s'est axée sur la collecte et l'analyse d'informations concernant les dynamiques de la chaîne de valeur maïs au Bénin et dans les pays voisins, ainsi que sur l'identification des opportunités de marché, y compris les avantages comparatifs. Cette recherche, menée par des consultants recrutés par appel d'offres, a mis l'accent sur les innovations possibles dans la chaîne de valeur maïs spécifique au Bénin et dans la sous-région ouest-africaine. Cela a conduit à l'élaboration d'un inventaire des moyens potentiellement intéressants pour promouvoir la chaîne de valeur maïs, et à l'identification des destinations possibles pour des visites d'échange (entre producteurs).

Les résultats de la recherche documentaire ont été validés lors d'un atelier organisé par la FUPRO. L'atelier, avec une forte participation des acteurs du secteur du maïs, y compris de nombreux producteurs et organisations paysannes, a confirmé les priorités présidant au développement de la chaîne de valeur maïs : le maïs blanc est destiné aux marchés local et régional, le maïs jaune pour nourrir les animaux du marché local, le gruaux de maïs est destiné aux brasseries et à l'amélioration des farines infantiles à base de maïs. Les résultats étaient conformes aux conclusions du MAEP. L'information provenant des études théoriques a alimenté une discussion sur les défis et actions possibles et contribué à la sélection des sujets d'étude. Elle a aussi contribué à prouver la nature itérative du processus de recherche-action.



## « *Quels sont les leviers et les options pour rendre la chaîne de valeur maïs plus compétitive, durable et inclusive, afin de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Bénin et d'améliorer les revenus des producteurs ?* »

### Identification des défis, options et sujets de recherche

Dans les premières étapes du processus de recherche, le CDI et KIT ont eu de nombreux entretiens avec la FUPRO pour discuter des défis auxquels sont confrontés les producteurs dans le secteur du maïs. Un cadre conceptuel (RISE ; *Rural innovation systems and entrepreneurship* – Schrader, 2011a) a été utilisé pour chercher de façon systématique les moteurs de changement du système de marché du maïs et identifier comment améliorer les chaînes de valeur existantes, en particulier au profit des (petits) producteurs, d'autres travailleurs et entrepreneurs locaux.

La question globale de la recherche du programme de RA a été formulée comme suit : « *Quels sont les leviers et les options pour rendre la chaîne de valeur maïs plus compétitive, durable et inclusive, afin de contribuer à la sécurité alimentaire et nutritionnelle au Bénin et d'améliorer les revenus des producteurs ?* »

Ce processus a permis d'identifier dix défis prioritaires : (i) la sécurité alimentaire, (ii) les producteurs et leurs organisations ; (iii) la production et la productivité ; (iv) le stockage et la conservation, ; (v) la transformation ; (vi) les relations commerciales et la fixation des prix ; (vii) le développement de produits et la commercialisation ; (viii) le commerce régional et la concurrence ; (ix) le contexte institutionnel ; et (x) les services d'appui technique et financier. Ces dix sujets ont aussi été pris en compte pour servir de base à l'identification des actions pratiques susceptibles de contribuer à répondre à la question globale de la recherche.

Sur la base des défis et options identifiés, de l'analyse documentaire et de l'analyse stratégique de la filière maïs réalisée par la FUPRO, 12 sujets de recherche-action ont été identifiés au sein de ces dix domaines prioritaires. Ces sujets ont été validés lors de la réunion de l'équipe de planification du programme de RA (mai 2011).

### Atelier d'orientation méthodologique

Cet atelier a porté sur la méthodologie et la planification de la RA. L'atelier a été guidé par un document suggérant une approche par étapes pour la conception et la planification systématique d'un programme de recherche-action (« Cadrage méthodologique : une approche participative et itérative pour les organisations paysannes nationales pilotant les activités de recherche-action »). L'atelier a été organisé autour des étapes suivantes :

- Définition, logique d'intervention et enchaînement des résultats de recherche-action ;
- mise en place d'un cadre conceptuel - Systèmes d'innovation rurale et esprit d'entreprise : perspectives sur les chaînes de valeur et les acteurs des marchés ;
- analyse des préoccupations et des priorités mentionnées dans les propositions de recherche-action (APM et ESFIM) ;
- structuration des activités de recherche-action (sur la base des défis et des options tels qu'identifiés par la FUPRO et expliqués ci-dessus) ;
- formation des questions centrales pour le programme de recherche-action et délimitation des sujets de recherche-action ;
- discussion sur les approches méthodologiques, par exemple : méthodes et outils ;
- structuration et présentation d'une étude théorique (selon dix domaines de recherche-action)
- discussion du profil nécessaire de chercheur.

Avec le recul, la FUPRO et la SNV se sont rendu compte que le document de l'APM ne définissait pas explicitement ce qu'est la recherche-action, ni comment elle diffère d'autres approches traditionnelles pour l'identification et la formulation de projets et programmes de développement agricole. C'est pour cette raison que l'atelier d'orientation méthodologique organisé au début du processus a été très instructif et a constitué une étape cruciale.

L'approche initiale mentionnait principalement la recherche théorique et les ateliers de capitalisation. Le programme de RA a accordé davantage d'importance aux priorités thématiques et aux études de cas sur des innovations prometteuses. Le démarrage des activités a été retardé entre autres par des difficultés à établir une collaboration avec les partenaires de recherche prévus à la faculté des sciences agronomiques de l'université d'Abomey-Calavi (FSA/UAC). Afin d'éviter d'autres retards, il a été décidé d'utiliser le budget alloué à la FSA/UAC pour embaucher des consultants dans huit études et d'utiliser le budget d'ESFIM pour quatre autres études.

### Encadré 2 Sujets d'étude sélectionnés

Les douze sujets de recherche-action sont les suivants :

1. Solutions institutionnelles et pratiques pour améliorer l'accès des producteurs à des intrants de bonne qualité à des prix abordables
2. Options pour améliorer l'accès aux semences de bonne qualité dans différentes chaînes de valeur du maïs
3. Faut-il utiliser les techniques de conservation et de stockage ? Conséquences en termes de pertes, qualité et résultats économiques
4. Récépissés d'entrepôt : facteurs déterminants des succès et échecs du système
5. Organisation des femmes pour la transformation et la commercialisation du maïs
6. Possibilités d'approvisionnement direct en maïs séché produit par les agriculteurs organisés, pour les grands acheteurs publics et privés
7. Commercialisation collective : renforcer le pouvoir de négociation des agriculteurs à travers l'action collective
8. Promouvoir la chaîne de valeur maïs jaune pour approvisionner l'industrie de l'alimentation animale
9. Transparence des échanges transfrontaliers : analyse des coûts de transaction
10. Fonctionnement des pôles agroalimentaires sur le maïs
11. Mesures institutionnelles et pratiques pour améliorer la collaboration entre les producteurs et les fournisseurs des services techniques publics locaux
12. Mesures institutionnelles et pratiques pour améliorer l'octroi de crédits pour les activités économiques des agriculteurs et de leurs organisations

L'approche thématique - s'appuyant sur les études de cas - a été choisie pour diverses raisons complémentaires : les études documentaires (y compris les études MAEP précédentes) avaient déjà analysé des chaînes de valeur spécifiques ; les agriculteurs ont insisté sur les questions transversales (comme l'accès aux semences, aux intrants et au crédit, les services de vulgarisation agricole) ; les organisations paysannes avaient un intérêt particulier pour les possibilités d'action collective (achats collectifs et la commercialisation, agriculture contractuelle) ; et les producteurs de maïs ne ciblent pas des chaînes de valeur spécifiques pour répondre aux opportunités du marché mais peuvent opérer simultanément sur plusieurs marchés et chaînes de valeur. En fin de compte, seules deux études thématiques (6 et 8) ont été dédiées à des chaînes de valeur spécifiques. Toutes les autres études ont traité de questions transversales qui présentant un intérêt commun à plusieurs, voire à toutes les chaînes de valeur du maïs.

Des termes de référence détaillés ont été préparés par la FUPRO pour chacun des sujets de recherche, avec le soutien de la SNV, du CDI et de KIT. Ces organismes ont fourni une boîte à outils de différentes méthodes de recherche et souligné l'importance de la triangulation.

La recherche étant orientée vers l'action, une attention particulière a été accordée aux études de cas sur les agriculteurs et les organisations paysannes qui avaient déjà une certaine expérience en matière d'innovation et de collaboration avec d'autres acteurs. Cela a permis d'identifier des actions réalistes et réalisables. L'idée était de construire un programme de développement de la chaîne de valeur maïs fondé sur la situation et les dynamiques entrepreneuriales existantes.

### Ateliers de capitalisation et visites d'échange

Six ateliers régionaux ont été organisés pour tirer parti des expériences des agriculteurs dans la chaîne de valeur maïs. Chaque atelier, accueillant des producteurs de son département et d'ailleurs, s'est concentré sur le partage d'expériences concernant le stockage, la conservation et la commercialisation du maïs. Les ateliers ont rendu compte des expériences des acteurs des chaînes de valeur en termes de gestion, de résultats obtenus, de points forts et faibles, de durabilité, et réfléchi sur les améliorations possibles. Les discussions ont également permis d'identifier des sujets pour les études de cas et des sites possibles pour les visites d'échanges.

Cette partie du programme de RA reflète l'accent mis sur les pratiques innovantes en cours comme point de départ pour un développement plus complet de la chaîne de valeur maïs, ainsi que le développement des bonnes pratiques.

La visite d'échange au Burkina-Faso avait le même objectif : identifier des pratiques innovantes et des solutions. La visite a permis aux participants (producteurs de maïs et autres acteurs de la filière) d'en savoir plus sur diverses questions liées à la chaîne de valeur maïs au Burkina Faso, tels que les systèmes de récépissés d'entrepôt, les contrats avec les producteurs de farine de maïs et l'accès aux intrants.

### Consultation des membres

La consultation des membres avait pour objectif d'examiner la situation des exploitations familiales productrices et coopératives de maïs, afin de mieux comprendre leurs contraintes et opportunités. Elle devait permettre de prioriser les questions stratégiques et d'identifier des actions pratiques possibles en fonction du contexte et des objectifs des producteurs de maïs et de leurs organisations. La consultation a permis aux producteurs et à leurs principales organisations non seulement de donner leurs avis sur des questions essentielles, mais aussi de partager leurs objectifs et leurs suggestions pour développer les chaînes de valeur au profit d'autres producteurs. Pour la FUPRO, cette consultation de ses membres, une première, a aussi constitué un outil très apprécié qui a permis de révéler la situation et les aspirations des producteurs et coopératives de maïs du pays, et de renforcer son rôle de représentation.

Un guide méthodologique (« *Méthodologie pour une consultation systématique des membres : un guide pour les chercheurs* » CDI, août 2011) a été utilisé pour organiser l'enquête. Il comprenait des aides pour l'échantillonnage et les méthodes de recherche, et plusieurs questionnaires et fichiers Excel pour la saisie des données. La FUPRO a dirigé le processus de consultation des membres après avoir testé la méthodologie à Natitingou. Le test a également fourni une formation pratique pour les dirigeants et le personnel de la FUPRO, lequel a ensuite formé et accompagné les enquêteurs.

L'équipe de l'enquête comprenait des personnels de la FUPRO qui ont formé et suivi les enquêteurs. Les dirigeants et le personnel des organisations paysannes au niveau régional et des districts ont facilité la bonne exécution des enquêtes. Chaque enquête a duré 20 jours par région, soit un total de 120 jours d'enquête.

L'enquête était principalement constituée des éléments suivants : des entretiens en groupes ciblés sur les coopératives, des entretiens individuels avec des producteurs, l'auto-évaluation des coopératives de maïs et l'établissement de profils de producteurs de maïs. Elle a été menée auprès de 24 coopératives et 360 producteurs de maïs. Les coopératives ont été sélectionnées par échantillonnage aléatoire stratifié à partir des coopératives de maïs de chaque région (4 coopératives; 6 régions). L'échantillonnage des personnes interrogées reflète la participation de producteurs et de productrices. Les profils de producteurs concernent 36 agriculteurs (6 par région, 3 hommes et 3 femmes, 2 par région n'étant pas membres d'une coopérative). Le Tableau 5 présente les principaux sujets abordés, les méthodes de travail et les résultats de la consultation des membres.

TABLEAU 5 ACTIVITÉS DE RECHERCHE COLLABORATIVE

DOMAINE PRINCIPAL	MÉTHODES DE TRAVAIL	RÉSULTATS
Description et analyse des organisations de producteurs de maïs (OP)	Entretiens avec les organisations de producteurs de maïs (réunion du groupe de discussion avec 3 membres du conseil d'administration et 12 membres à titre personnel)	24 brèves descriptions des OP (4 par région) 24 fichiers Excel
Collecte systématique des opinions des membres sur l'organisation interne et sur les prestations de services de leurs organisations	Auto-évaluation des organisations, réalisée par leurs membres (outil FORCE)	24 auto-évaluations (4 par région) 24 fichiers Excel
Données de base sur les exploitations agricoles familiales	Enquête, collecte de données de base sur les exploitations familiales	Données de base sur les 360 producteurs (60 par région) 24 fichiers Excel
Description et analyse des activités menées par les OP, utilisation de l'information économique et des objectifs économiques	Entretien avec les OP (deuxième partie)	Données de base sur les 24 coopératives (4 par région) 24 fichiers Excel
Compte rendu et discussion sur les résultats de l'auto-évaluation et sur les points importants en matière de production, stockage et commercialisation	Séances d'échanges d'informations avec les équipes de recherche et les bureaux locaux et régionaux de la FUPRO	24 séances d'échanges d'informations, 4 par région 24 rapports finalisés
« Photo de famille »: profil de 36 producteurs dans différentes régions du Bénin (6 par région)	études de cas de producteurs de maïs Utilisation de la base de données sur les entreprises agricoles (entretien 3) pour trier les indicateurs quantitatifs	36 profils qualitatifs d'entreprises familiales (24 membres d'OP et 12 non membres)

Cette consultation systématique des membres a permis de constituer une importante base de données avec des renseignements sur les coopératives et producteurs de maïs dans différentes parties du pays. Les conclusions ont été résumées dans trois rapports (Schradler et al., 2011). En outre, les profils de producteurs (1-2 pages) ont donné lieu à une galerie de producteurs de maïs dans le pays.

La base de données met en évidence de grandes différences entre les producteurs et les groupes de producteurs et aussi entre les zones de production. Les groupes de producteurs diffèrent considérablement en matière d'objectifs, d'ambitions et de capacités entrepreneuriales.

La cartographie des orientations stratégiques et des objectifs économiques des coopératives représente résultat important. Les producteurs ont des objectifs économiques clairs, qui peuvent être le point de départ d'un programme national visant à améliorer les performances des chaînes de valeur maïs. Les producteurs ont indiqué la possibilité d'augmenter considérablement la production de maïs blanc et

*« Trois composantes ont été considérées comme essentielles : la promotion de l'entrepreneuriat rural, la priorité à des sujets favorisant l'innovation et le partage de connaissances et d'expériences fondées sur des preuves. »*

jaune, et l'importance de la transformation, du stockage et de la commercialisation collective. Cela démontre que la consultation des membres peut à la fois fournir des données de référence, et contribuer à fixer des objectifs SMART et à définir des étapes importantes à moyen terme. L'étude a également souligné que l'échange d'informations entre des producteurs ayant des expériences diverses peut stimuler l'innovation.

### Examen par les pairs

Vers la fin du programme de RA en septembre 2011, un examen par des pairs a été organisé au cours d'un atelier pour évaluer les résultats. Cette rencontre a également permis la production de petits articles en ateliers d'écriture. Ces articles, comprenant des messages importants, ont été rédigés pour informer les décideurs impliqués dans les futurs programmes de développement de la chaîne de valeur maïs.

Cette étape a également donné lieu à la production des documents de synthèse (« fiches d'information thématiques ») pour les défis précédemment identifiés, et à la validation des options pertinentes pour faire face à ces problèmes. à ce stade, le nombre de défis a été réduit de dix à huit, certains défis ayant été regroupés et reformulés.

### Atelier stratégique

À la suite de cette réunion préparatoire, un atelier stratégique a eu lieu en octobre 2011. Celui-ci a réuni les différents acteurs de la filière maïs, les leaders paysans et les cadres du MAEP. La FUPRO s'est efforcée d'identifier des participants ayant des connaissances approfondies et pratiques de la filière maïs et un intérêt direct pour ce secteur. En dépit des efforts déployés, le secteur privé a été peu représenté. L'atelier a permis de valider les principales conclusions du programme de RA et a identifié les options stratégiques à adopter pour agir en direction du gouvernement et des politiques sectorielles spécifiques. En outre, les participants ont examiné l'organisation institutionnelle de ce futur programme, qui nécessite une bonne coordination des activités ainsi que des délégations de responsabilités aux acteurs.

Un principe de base avait été convenu entre les participants : les fournisseurs de services publics et privés avaient l'obligation de répondre aux exigences des entrepreneurs privés (producteurs, transformateurs, commerçants, etc.) de la filière maïs. Il s'agit là d'un changement radical par rapport à la méthode habituelle, où les porteurs de projets (c'est-à-dire le secteur public) définissent les objectifs.

Outre la définition des principes et stratégies du programme, l'atelier a préparé les termes de référence pour un petit groupe d'experts qui seront chargés de préparer la première version du programme de développement de la chaîne de valeur maïs. Un comité de pilotage a été désigné pour discuter et ratifier la proposition de programme. Il a fallu faire appel à une équipe d'experts en raison du délai extrêmement court entre les dernières étapes du programme de RA et la date limite pour soumettre la proposition à l'ambassade des Pays-Bas au Bénin. La date limite pour soumettre la proposition n'a pas été renégociée, car la FUPRO voulait démontrer sa crédibilité en tant que partenaire fiable. Cependant, faute de temps et les consultants rédigeant le programme n'étant pas suffisamment informés des résultats du programme de RA, ceux-ci n'ont pas été suffisamment intégrés dans l'élaboration de la proposition de programme de développement de la chaîne de valeur maïs. Les connaissances stratégiques, options fondées et idées innovantes pour la mise en œuvre du programme de développement de la chaîne de valeur du maïs ont ainsi été sous-utilisées. Plusieurs idées nouvelles pour un futur travail de dévelop-

pement des la chaîne de valeur maïs ont également été partagées avec l'ambassade des Pays-Bas au Bénin. Il s'agit notamment du développement de filières agroalimentaires autour de chaînes de valeur maïs spécifiques, en association avec les acquis transversaux de la recherche-action. Le travail sur les chaînes de valeur pourrait promouvoir des dynamiques alliant une production accélérée et des marchés porteurs. Le soutien aux filières agroalimentaires mettrait l'accent sur la collaboration entre acteurs et donnerait un rôle central aux entreprises, aux producteurs et à leurs organisations. En outre, ce soutien serait particulièrement intéressant pour les fournisseurs de services financiers et pour les services de conseil de qualité. Trois composantes ont été considérées comme essentielles : la promotion de l'entreprenariat rural, la priorité à des sujets favorisant l'innovation et le partage de connaissances et d'expériences fondées sur des preuves.

## Les partenariats

La FUPRO a assumé son rôle de directeur et de coordinateur et a été essentielle pour l'identification des défis, des options d'actions innovantes et des thèmes stratégiques de recherche. Elle a organisé des séances d'information, des ateliers régionaux, des visites d'échange, l'atelier d'écriture et l'atelier stratégique. Elle a également recruté des chercheurs locaux pour les études thématiques de manière transparente et a facilité leurs liens avec le terrain, tout en coordonnant la consultation systématique des membres. La FUPRO a utilisé le budget d'ESFIM et d'Agriterra de manière stratégique afin de mettre efficacement en œuvre un programme cohérent de recherche-action. Les questions de budget et de planification ont été traitées en lien avec la hiérarchie tandis que les questions de contenu ont été gérées entre les chercheurs et les membres de l'équipe. Tout au long du processus, la FUPRO a souligné l'importance de la gestion du temps afin de respecter la date limite pour la présentation de la proposition du programme de développement de la chaîne de valeur maïs. La FUPRO a défait preuve d'un grand pragmatisme dans la gestion des partenariats multiples et dans l'utilisation des ressources humaines et financières disponibles.

Au départ, il a été envisagé qu'il serait possible d'établir des liens avec les organismes de recherche au Bénin (voir l'encadré). La proposition de recherche-action prévoyait un rôle important (et rémunéré) pour la faculté des Sciences agronomiques de l'université d'Abomey-Calavi (FSA/UAC). Bien qu'une réunion de coordination avec l'UAC ait eu lieu en avril 2011, la collaboration ne s'est pas concrétisée. La FSA a montré peu de réel intérêt pour la collaboration et a fait preuve d'une certaine inertie, ce qui était risqué pour le programme de recherche orientée vers l'action. Après l'atelier d'orientation méthodologique et l'identification des sujets de recherche-action, le fonds initialement prévu pour la FSA/UAC a été utilisé pour embaucher des experts/conseillers locaux pour la réalisation des études. Cela a permis une mobilisation plus flexible des experts, une plus grande diversité de disciplines (en plus de l'agronomie) et s'est avéré rentable. Le revers de la médaille est qu'aucune relation institutionnelle n'a été créée avec l'université.





## Principaux enseignements

- Pour qu'une organisation de producteurs nationale soit prise au sérieux en tant que partenaire du développement de politique et de programme, il lui faut impérativement disposer d'informations sur différents secteurs et d'une base de données complète sur les réalités, expériences et objectifs des producteurs. Le processus et les résultats de la recherche-action ont permis aux membres de la FUPRO de se faire entendre par les institutions chargées de l'élaboration des politiques agricoles et des stratégies de développement. La somme des informations recueillies et analysées pourrait être encore mieux valorisée, par exemple avec une mise en forme des études thématiques, la finalisation des rapports de consultation des membres, et la finalisation et la publication des articles. Quelques documents et articles du programme de RA n'ont pas été soumis à la phase finale de validation, d'édition, de mise en page et de publication. Même si les résultats du programme de RA n'ont pas été entièrement utilisés dans la proposition de programme comme prévu à l'origine, la somme des informations recueillies est disponible à la FUPRO et pourrait donc encore être utilisée par d'autres acteurs intéressés.
- La consultation systématique des membres a joué un rôle particulièrement important en rendant la FUPRO pleinement consciente de la situation et des aspirations de ses membres, des producteurs et coopératives de maïs dans le pays. Une connaissance aussi approfondie des contraintes, des opportunités et des options perçues est nécessaire pour bien représenter les producteurs de maïs, une mission importante pour la FUPRO, qui est une fédération nationale. La possibilité de connaître des milliers de membres grâce à un échantillon représentatif fut une révélation pour la FUPRO.
- La FUPRO a constitué une banque de documents sur le secteur du maïs. La FUPRO a besoin de ces matériaux et de les valoriser pour pouvoir être un partenaire crédible dans le dialogue politique et un allié stratégique pour ses organisations membres. Ainsi, les résultats de ce programme de RA ont contribué à la base de connaissances de la FUPRO. Néanmoins, les résultats de la recherche-action ont finalement été insuffisamment reflétés dans la nouvelle proposition du programme de développement de la chaîne de valeur du maïs. Cela s'explique principalement par le temps extrêmement court entre les dernières étapes du processus de RA et la rédaction du document du programme. Malgré la forte interaction entre l'équipe en charge de la rédaction du document du programme et l'équipe de RA, les résultats de la recherche-action n'ont pas été suffisamment exploités. L'équipe de RA a considéré cela comme une occasion manquée. Malgré cette utilisation loin d'être optimale, le programme présenté sur le développement des cultures de céréales et de maïs pour le Bénin est assez innovant : il parle « d'entreprises », est centré sur des chaînes de valeur spécifiques, insiste sur la collaboration multi-acteurs, suggère d'importants domaines d'innovation et place les producteurs au centre du développement de la chaîne de valeur maïs.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le conseil d'administration et le personnel de la FUPRO, en particulier son président Lionel Guezodje, pour avoir guidé et organisé le projet de recherche-action sur le maïs tout en établissant des liens efficaces et des synergies avec le programme ESFIM. Les auteurs souhaitent également souligner la collaboration fructueuse avec l'Organisation néerlandaise de développement (SNV), avec Agriterro et avec de nombreux consultants locaux. Des dizaines de coopératives et des centaines de producteurs de maïs ont participé à la recherche-action: nous espérons que leurs production et commercialisation continueront à s'améliorer dans les années à venir.



# Bolivie

## CIOEC-Bolivie : plaidoyer réussi pour la reconnaissance juridique du secteur

GIEL TON, CHRISTIAN GOUËT ET NINOSKA GONZALEZ

La Bolivie est le pays le plus pauvre d'Amérique du Sud. La plupart des Boliviens, au moins 60 à 70% de la population nationale et une proportion encore plus élevée de la population rurale sont autochtones (principalement Aymara et Quechua). Cette population autochtone constitue la grande majorité de la population pauvre et extrêmement pauvre en Bolivie. La Bolivie est un pays qui fait se rejoindre deux grands blocs régionaux, au sens géographique et politique : la Communauté andine des nations (CAN) et le Marché commun du Sud (MERCOSUR). C'est le premier pays dans lequel les programmes d'ajustement structurel ont été mis en œuvre (en 1985) et les politiques agricoles y ont été façonnées en

*« La CIOEC a également favorisé les institutions facilitatrices du marché, mais s'est opposée aux entreprises étatiques et aux politiques interventionnistes telles que le contrôle des prix des denrées alimentaires dans les cas où celles-ci affectaient négativement les activités de commercialisation collective de leurs membres. Après 2007, la CIOEC a été de plus en plus marginalisée dans la prise de décisions politiques. »*

conséquence pendant une vingtaine d'années. La plupart des mesures de soutien aux producteurs agricoles (droits de douane, régulation des prix et subventions) ont été supprimées depuis 1985. En outre, jusqu'en 2005, seul un nombre limité de « nouveaux instruments » pour le développement agricole et l'innovation ont dépassé le stade des expériences pilotes, à l'exception des productions de substitution à la production de coca. Cette situation politique a beaucoup changé depuis 2006, lorsque le gouvernement de Evo Morales a non seulement réintroduit plusieurs instruments de soutien au développement rural caractéristiques de la période antérieure à 1985, tels que des prêts bonifiés et l'action directe de l'État sur les marchés agricoles, mais a aussi élaboré une série de nouvelles politiques au profit des petits producteurs.

## Le défi du plaidoyer

La situation politique actuelle de la Bolivie se caractérise par les politiques du gouvernement qui mettent l'accent sur l'identité autochtone, la régulation des marchés et la croissance endogène. Celles-ci s'opposent aux politiques d'économie de marché des gouvernements précédents. Les associations de producteurs représentées par la plateforme de coordination bolivienne des organisations paysannes économiques (Coordination des organisations paysannes indigènes et autochtones, CIOEC-Bolivie) ont eu une relation problématique avec le gouvernement d'Evo Morales. La plupart des petits producteurs vivant dans les zones rurales, le gouvernement, qui, plus que jamais, essaie de réorienter les investissements depuis les zones urbaines vers les zones rurales et ceux du secteur privé vers les publiques, bénéficie d'un large soutien. Toutefois, dans le discours politique comme dans la pratique, on distingue les organisations communautaires, axées sur les villages (*sindicatos, ayllous*) et les organisations fonctionnelles axées sur les marchés (organisations économiques paysannes, OECA). Ce débat influence les politiques de développement économique rural et définit l'espace politique pour la CIOEC par rapport à d'autres syndicats agricoles. Les *sindicatos* sont des organisations villageoises basées sur les territoires qui représentent tous les ménages du village et qui défendent les intérêts en matière de droits fonciers et d'investissements sociaux, et qui soutiennent l'interventionnisme de l'État sur les marchés. L'appartenance aux OECA est plus restreinte et mieux définie. Leurs membres sont des petits producteurs d'un ou plusieurs villages qui ont eux-mêmes décidé de devenir membres. Elles axent leur revendications sur un rôle de facilitateur d'accès aux marchés de la part du gouvernement.

La CIOEC s'est opposée à la doctrine néolibérale de l'économie de marché et de l'entrepreneuriat privé. Elle est parvenue à le faire de 2000 à 2006. Après 2006, son influence politique s'est affaiblie. En 2006, pendant la campagne électorale d'Evo Morales, la CIOEC a refusé de soutenir explicitement son parti politique (le MAS), et n'a donc pas été incluse dans la coalition de syndicats soutenant le nouveau gouvernement. Bien que la CIOEC ait eu plusieurs délégués des OECA au sein du parti au pouvoir, ceux-ci

### Encadré 3 CIOEC-Bolivie

La plateforme bolivienne de coordination des organisations économiques paysannes (Coordination des organisations paysannes indigènes et autochtones, CIOEC-Bolivie) est la plateforme nationale des organisations paysannes économiques, qui rassemble coopératives, associations, organisations paysannes de petits producteurs (CORACA) et entreprises dirigées par des agriculteurs. Il s'agit d'une organisation faitière qui regroupe plus de 250 organisations de base économique organisées autour de la commercialisation collective et de la transformation en neuf organisations départementales et sept organisations sectorielles. Depuis sa fondation en 1991, les missions de la CIOEC-Bolivie ont évolué. Initialement, elle fournissait un soutien organisationnel et administratif à ses membres, désormais elle est le représentant national des OECA, avec un profil plus politique et axé sur le plaidoyer.

La loi organique de la CIOEC a été modifiée en avril 2002, dans le but de la rendre plus efficace. La CIOEC-Bolivie a modifié la structure de son conseil d'administration élu : d'une organisation à adhésion directe avec un conseil exécutif, elle est devenue une organisation intermédiaire. Un conseil d'administration élargi a été mis en place (*directorio ampliado*) avec des représentants de chacun des neuf départements et des principales organisations faitières basées sur les produits de base (café, quinoa, blé, produits laitiers, miel, artisanat et tourisme rural). Les deux conseils sont élus par l'assemblée générale des membres.

n'ont pas occupé des postes clés. La CIOEC a également favorisé les institutions facilitatrices du marché, mais s'est opposée aux entreprises étatiques et aux politiques interventionnistes telles que le contrôle des prix des denrées alimentaires dans les cas où celles-ci affectaient négativement les activités de commercialisation collective de leurs membres. Après 2007, la CIOEC a été de plus en plus marginalisée dans la prise de décisions politiques.

## Le processus de recherche collaborative

En raison des changements politiques et des modifications au sein du conseil d'administration et du personnel, la CIOEC a traversé une crise d'identité organisationnelle, s'écartant de l'objectif pour lequel elle avait été créée. Une auto-évaluation de la CIOEC par le conseil exécutif en mai 2012 a indiqué que l'organisation était bien consciente de cette crise d'identité. Ils ont indiqué que leurs capacités de plaidoyer étaient en baisse par rapport à trois ans plus tôt, et qu'ils avaient besoin d'une nouvelle vision et d'un nouveau plan d'action, visant à retrouver leur rôle en tant qu'organisation représentative dans l'arène politique. Cette « réinvention » du rôle de la CIOEC a été initiée par un processus de planification stratégique.

À partir de 2010, la CIOEC avait travaillé sur un nouveau plan stratégique sans trop de succès. Un événement allait accélérer le processus, du 25 au 27 octobre 2011, un atelier a été mené avec le soutien d'Agriterra. Agriterra a appliqué une méthodologie spécifique pour faire émerger des propositions de politiques de manière participative : l'approche participative de génération de propositions et de positions (PGPP ou Farmers Advocacy Consultation Tool, FACT) (Gouët, 2013). Cet atelier, qui a compté avec la participation de leaders paysans nationaux et départementaux, visait à renforcer la capacité de la CIOEC à formuler des propositions politiques et des stratégies afin d'améliorer sa planification opérationnelle et d'intensifier ses processus de consultation des membres. à la fin de l'atelier, les participants ont défini trois plans de suivi :

- La mise en place d'un suivi de la loi OECA, approuvée par le parlement en 2008 mais jamais mise en œuvre du fait de la réforme de la Constitution bolivienne en 2009 ;

- la formulation d'une politique interne et de mécanismes d'articulations internes, qui traite en particulier la superposition des responsabilités des membres élus du conseil d'administration et du personnel salarié dans la prise de décisions opérationnelles ;
- l'intégration des divisions départementales du CIOEC dans la stratégie nationale du CIOEC-Bolivie, en réponse à l'autonomie croissante des divisions départementales en termes politiques et financiers.

Le premier point est devenu la priorité d'ESFIM. Une première étape a été la vérification de l'état de la loi et des observations auxquelles elle avait été soumise au parlement et dans les commissions Parlementaires. La deuxième étape a consisté à analyser les lois portant sur des questions identiques ou semblables la loi sur les OECA de 2008. Dans une troisième phase, les résultats des deux enquêtes ont été discutés dans plusieurs ateliers régionaux, impliquant à la fois les membres du conseil d'administration départemental du CIOEC et plusieurs organisations de base. Finalement, sur la base de ces commentaires, une nouvelle proposition de loi OECA devait être écrite et inscrite à l'ordre du jour pour la discussion Parlementaire (CIOEC-Bolivie, 2012). Le budget de ces activités de plaidoyer (34 700 US \$) a été pris en charge par Agriterro (30 %), par ESFIM (37 %) et par la CIOEC-Bolivie (33 %). ESFIM a couvert les coûts de l'expert juridique, de l'atelier national et de la publication des résultats. La première planification présentait les étapes indiquées dans le Tableau 1 :

TABLEAU 6 PLAN D'ACTION ISSU DE L'ATELIER NATIONAL

OBJECTIFS	ACTIONS
ÉLABORATION DU SUIVI DE LA LOI OECA ET DE SON APPROBATION EN TANT QUE LOI	Collecter des observations concernant la loi OECA dans divers ministères et les lister dans un document proposant une façon d'influencer les acteurs politiques concernés (y compris une « cartographie du pouvoir », analyse des acteurs et analyse SWOT).
L'accent est mis sur :	Identifier d'autres réglementations étroitement liées à la loi OECA (cette information doit être incluse dans le document produit dans l'étape 1).
• La composition administrative et organisationnelle des OECA	Consultations avec les membres (a) - Informer/consulter des avis : rassembler des informations sur l'état de la loi OECA, du niveau national au niveau départemental et consulter les membres sur leurs opinions, leurs besoins, etc.
• L'accès aux marchés publics	Consultations avec les membres (b) - Informer/collecter des commentaires : communiquer l'état de la loi OECA au niveau local : les coordonnateurs départementaux responsables envoient le document et un questionnaire aux OECA, et de recueillent les commentaires.
• La réglementation fiscale avec un traitement préférentiel pour les OECA	Consultations avec les membres (c) - Validation du projet de proposition : organiser un atelier avec les représentations départementales des CIOEC sur la loi sur les OECA dans chaque département pour analyser la proposition.
	Rédiger une proposition finale (SMART) basée sur la consultation et les résultats de l'atelier.
	Activités de plaidoyer basées sur la cartographie des acteurs et sur l'analyse des lobbies : auprès des ministères, du Parlement et du <i>Pacto de Unidad</i> , la coalition des syndicats paysans ; ordonner les résultats et les principaux enseignements.

Après quelques mois de retard dues à des raisons administratives, la CIOEC a reçu le budget d'ESFIM et a engagé deux consultants en mars 2012 pour examiner l'état de la loi OECA présentée au parlement en 2004, avec le soutien du ministère de l'Agriculture. L'ESFIM a financé l'embauche d'un expert pour évaluer la situation juridique, pour analyser les observations légales sur l'ancienne loi OECA, et concevoir une proposition alternative viable. Le deuxième expert, financé par Agriterro, a été embauché en tant que chargé de plaidoyer pour assurer le suivi du processus, organiser les débats internes et discuter de la stratégie de plaidoyer avec les membres du conseil d'administration de CIOEC-Bolivie.





## Le processus de plaidoyer

La loi OECA était basée sur la reconnaissance des caractéristiques spécifiques des OECA comme étant des organisations dont les objectifs sont à la fois économiques et sociaux. Cette loi a été présentée en 2004 et approuvée par le Parlement en 2008. Son objectif était de donner lieu à des politiques favorables au secteur. Toutefois, selon les auteurs de la loi OECA de 2008, le texte avait été tellement réduit que son essence avait disparu. Elle ne comprenait qu'un système d'inscriptions, tandis que l'ensemble des politiques de soutien qui faisaient partie de la proposition initiale avaient été supprimées par une commission Parlementaire. En outre, en raison d'une importante agitation politique (les démissions forcées du président Sanchez de Lozada en 2004 et du président Mesa en 2006, la victoire d'Evo Morales aux élections de 2005 et la modification ultérieure de la Magna Carta en 2009), la loi de 2008 OECA n'a jamais été appliquée.

La loi 144, adoptée par le gouvernement Morales en juillet 2011 (gouvernement bolivien, 2011), a compliqué davantage la situation. Cette loi intitulée « Ley de la Revolución Productiva Comunitaria » (loi de la révolution agricole productive et communautaire) avait créé le cadre juridique des organisations paysannes communautaires (OECOM). Ces organisations se sont inspirées des *sindicatos* et des *ayllus*, avec l'adhésion de villages entiers.

La CIOEC a estimé que la loi 144 avait incorporé plusieurs de ses objectifs d'origine, mais les avait appliqués délibérément à un autre type d'organisation de producteurs afin de limiter toute influence résiduelle de la CIOEC. La CIOEC avait été impliquée dans certaines discussions sur cette loi et pu intégrer les OECA dans certains articles, mais elle avait été écartée de la structure de gouvernance des organismes chargés de mettre en œuvre les politiques, en particulier en matière de prise de décision sur les priorités d'investissement public.

*« Il n'y a qu'un seul article qui fait référence aux OECA dans la partie concernant les instruments de financement. Le reste nous discrimine, en plaçant les organismes communautaires au premier rang au lieu des organisations de producteurs. [...] Cependant, la loi comprend plusieurs aspects sur lesquels la CIOEC travaillait depuis des années, tels que l'assurance en agriculture, l'appui au développement rural, l'assistance technique, etc. Ces questions avaient déjà été incluses par la CIOEC dans trois propositions entre 2000 et 2008, et faisaient partie*

*« Le succès du processus de plaidoyer est largement dû à la révision du travail de lobby précédent, à la gestion habile des principaux acteurs et au processus participatif dans l'élaboration de la nouvelle proposition. »*

*de la proposition originale de la loi OECA en 2008. Il semble qu'elles ont été copiées de notre proposition initiale. [...] Cependant, nous considérons que modifier certains articles de la loi 144 n'est pas suffisant. Un problème majeur demeure : la loi 144 ne fait pas la distinction entre les partenaires à vocation communautaire et sociale et les partenaires productifs.»*

(Maria Luisa Antequera Guerra, conseiller politique de la CIOEC-Bolivie, interviewée en août 2012).

La stratégie de lobbying a été élaborée en consultation avec des experts juridiques. Elle comprenait un recensement de tous les acteurs concernés ayant un certain rapport avec le processus de discussion d'une loi en Bolivie : depuis la présentation de la proposition jusqu'à son approbation au Parlement et au Sénat. La CIOEC a abordé les acteurs selon leur rôle dans les discussions sur la loi, et elle est parvenue à rassembler la plupart d'entre eux autour d'une proposition de loi complémentaire. Étant donné que cela aurait pu être interprété comme une atteinte à la loi 144, il a fallu négocier la proposition prudemment avec les syndicats d'agriculteurs des *sindicatos* et des *ayllus*. La nouvelle proposition de loi OECA a été rendue attrayante grâce à l'inclusion de plusieurs sujets importants pour les syndicats agricoles qui n'avaient pas été inclus dans la loi 144. Ainsi, la nouvelle proposition (CIOEC-Bolivie, 2012) a souligné l'importance de l'agriculture familiale et des questions de genre et de génération, et elle a reçu le soutien d'organisations de femmes, en particulier du mouvement Bartolina Sisa qui représente les intérêts des femmes rurales.

*« Nous avons organisé des réunions et un atelier clé auquel nous avons invité les femmes de plusieurs OECA. La CIOEC fait partie de l'Alliance nationale des organisations de femmes boliviennes [...], ce qui a été essentiel, car non seulement les femmes productrices ont participé, mais nous avons élargi notre perspective sur la situation des femmes rurales : cela nous a ouvert des portes. à partir de là, nous avons développé une relation étroite avec la présidente du Parlement, qui est une femme et qui a un engagement personnel envers la loi. Elle nous a dit : C'est ma loi, c'est notre loi, et je vais la promouvoir. »*

(Maria Luisa Antezana, conseiller politique à la CIOEC-Bolivie, interviewée en août 2012).

La loi OECA a été approuvée à la Chambre des représentants en novembre 2012, avec un large soutien de tous les partis politiques. Après cette étape réussie, la proposition a été adoptée au Sénat pour discussion et approbation finale. À ce stade, il est intéressant de noter que le processus de négociation du contenu de la proposition avec d'autres organisations paysannes a été fortement influencé par les élections de la Confédération bolivienne des femmes paysannes de Bolivie « Bartolina Sisa » en octobre 2012. La présidente sortante de Bartolina Sisa avait été l'une des principales promotrices de la CIOEC lorsque la proposition a été discutée à la Chambre des représentants. Toutefois, la présidente récemment élue a pris une position très critique dans le processus de suivi, et a failli faire échouer la proposition au Sénat. En décembre, les syndicats paysans villageois ont essayé d'intervenir et de convaincre le Sénat que les OECA étaient une menace pour l'unité du village et que la CIOEC était un instrument du néolibéralisme. Le mouvement politique des organisations paysannes, allié du gouvernement dans le « Pacto de Unidad » a effectivement réussi à bloquer le processus, réclamant une renégociation. Après

d'après négociations, la loi a également été approuvée par le Sénat en décembre et le président Evo Morales l'a proclamée le 26 janvier 2013 (gouvernement bolivien, 2013). L'incorporation d'autres organisations de la société civile en tant que bénéficiaires de la loi a été la modification principale.

Dans ce processus, cependant, des sujets tels que la question des préférences fiscales ont été retirées de la loi, car elles exigent une modification de la loi fiscale générale, qu'il était trop risqué d'aborder alors. Le but le plus concret que la loi a conservé est l'inclusion des OECA en tant que bénéficiaires de la loi 144 et la reconnaissance de la CIOEC comme leur organisme représentatif. Cela permet à la CIOEC de participer aux divers conseils nationaux et régionaux de planification rurale. La reconnaissance juridique des OECA permet aux bailleurs internationaux tels que la Banque mondiale, le FIDA et la Coopération suisse, d'orienter des programmes et des financements vers ce secteur rural plus innovant et axé vers le marché.

## Le partenariat

Le soutien à la recherche d'ESFIM visant à déterminer le contenu et la stratégie de plaidoyer pour la loi OECA s'est avéré exceptionnellement opportun, et a permis l'obtention d'un résultat tangible dans un laps de temps relativement court. Les contacts avec la CIOEC en matière de recherche collaborative ont commencé en septembre 2012. Le soutien à la recherche sous contrat a débuté en mars 2012, le projet de loi a été adopté au Parlement en novembre 2012, et la loi a été proclamée en tant que loi 338 le 28 janvier 2013 par le président Evo Morales.

Le succès du processus de plaidoyer est largement attribuable à la révision du travail de lobby précédent, à la compétence des principaux acteurs et au processus participatif dans la conception de la nouvelle proposition. Agriterra et ESFIM ont travaillé en synergie pour soutenir ce processus. Agriterra a appuyé la CIOEC-Bolivie en termes de renforcement des capacités et de conseil. Leur appui s'est poursuivi en 2013, pour la rédaction d'une proposition pour la mise en œuvre administrative de la loi.

La CIOEC-Bolivie est entrée dans le programme de recherche collaborative très tard et avec un budget réduit. En 2011, Agriterra avait déjà soutenu la CIOEC par le biais d'un consultant qui avait déjà travaillé à la FIPA, et qui connaissait très bien ESFIM. Il était donc assez facile de se connecter au processus participatif que la CIOEC avait déjà mis en pratique avec le soutien d'Agrierra. Les activités ont été concentrées sur une période courte (trois mois). Le chercheur d'AGRINATURA avait déjà une relation proche avec la CIOEC, ayant travaillé dans cette organisation entre 1999 et 2004 en tant que conseiller politique et participé à appuyer l'organisation en matière de recherche et de plaidoyer lors du Dialogue national PCSI II, et ensuite de la stratégie de réduction de la pauvreté bolivienne. En fait, les processus de recherche et de plaidoyer de la CIOEC ont fourni un format de base pour concevoir la méthodologie d'ESFIM en 2007-2008.

## Principaux enseignements

- La CIOEC-Bolivie avait proposé une loi OECA basée sur le contenu d'une série de programmes de lobbying, à partir de 2000 (« Agenda para el Desarrollo Estratégico de las OECAs », CIOEC-Bolivie, 2000). Elle avait déjà eu l'occasion de commander des recherches pour renforcer ses priorités en matière de plaidoyers. ESFIM n'était pas une approche nouvelle, mais une bonne occasion de travailler sur un thème spécifique en termes de recherche et de plaidoyer. L'expérience précédente s'est révélée cruciale pour le succès de la recherche ESFIM, même lorsque l'appui d'AGRINATURA était très limité.

- Le processus de planification stratégique visant à renforcer la structure opérationnelle interne de la CIOEC et ses services aux membres, appuyé par Agriterra, a été très utile à la création et l'intégration d'activités relatives à ESFIM dans la CIOEC-Bolivie, et *vice-versa*. Il a mis en évidence les synergies qu'il est possible d'atteindre lorsque les activités d'ESFIM sont définies dans le cadre d'un soutien organisationnel plus vaste aux organisations paysannes nationales.
- Étant donné que les membres du conseil d'administration et leaders paysans changent tous les deux à quatre ans, il est important de conserver les stratégies de plaidoyer dans les archives de l'organisation. Le conseil d'administration actuel et l'équipe technique avaient perdu le contrôle sur la loi OECA proposée en 2004 et approuvée (partiellement) en 2008. L'expertise commanditée pour la définition de la situation actuelle et l'analyse des observations faites sur la proposition originale, s'est avérée très importante pour relancer la loi OECA en 2012. Le plaidoyer fructueux s'est avéré indispensable pour que la CIOEC-Bolivie regagne sa crédibilité en tant qu'organisme influent de représentation politique des organisations paysannes économiques.
- Le moment clé pour influencer et améliorer le processus de soutien à la recherche a été la phase de formulation des termes de référence pour les consultants. La communication sur le suivi des consultants embauchés par l'organisation paysanne nationale et leur appui se sont avérés difficiles, dans la mesure où ils étaient sous contrat avec la CIOEC. Responsables devant la CIOEC, ils n'étaient pas nécessairement disposés à établir des liens avec le chercheur européen. Dans la recherche collaborative, le laps de temps disponible pour obtenir des résultats était très court et le processus de consultation était très intense et concentré dans le temps. Le chercheur d'AGRINATURA a donc eu peu d'influence sur le contenu réel de la proposition. Le chercheur d'AGRINATURA a discuté de la proposition de loi d'orientation en août 2012 avec le chargé de plaidoyer juste avant le lancement public au niveau national. En décembre 2012, la CIOEC a embauché le chercheur AGRINATURA pour réfléchir sur les commentaires reçus au cours du processus de négociation avec les autres syndicats paysans. En raison du caractère politique éminent de la proposition, les leaders paysans et les membres du conseil d'administration ont eu un rôle clé dans la conception finale de l'espace politique de cette proposition. L'appui technique de l'équipe dans les bureaux de la CIOEC et des avocats travaillant avec les différentes commissions parlementaires ont également été importants.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier le conseil d'administration et le personnel de la CIOEC-Bolivie et les FONDOECA. Nous remercions particulièrement Maria Luisa Antequera, Adela Baltazar, Carlos León, Javier Valda, Magin Herrera et Sandra Marca qui ont eu un rôle essentiel dans le plaidoyer pour la loi OECA.

### Références

Antequera, M. (2013) Ley de OECAs, Incidencia aprobación proyecto de Ley de las OECAs: el proceso hasta su aprobación. AgriStudies 4\_53448, Agriterra, Arnhem, Pays-Bas.

CIOEC-Bolivia. (2000) Agenda para el Desarrollo Estratégico de las Organizaciones Económicas Campesinas. La Paz : CIOEC-Bolivia.

CIOEC-Bolivia. (2012) Anteproyecto de ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias (OECAs) de la agricultura familiar sostenible para la integración y soberanía alimentaria. La Paz : CIOEC-Bolivia.

Gouët C. (2013) Farmers advocacy consultation tool-FACT. Agriterra solutions series. Arnhem, Pays-Bas.

Gouvernement bolivien (2011) Ley 144 - Ley de la Revolución Productiva Comunitaria Agropecuaria. La Paz, Bolivie.

Gouvernement bolivien (2013) Ley 338 - Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias y de Organizaciones Económicas Comunitarias para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria. La Paz, Bolivie.





# Costa Rica

## CMC-Costa Rica : les femmes participent à une plateforme nationale de plaidoyer

JEAN-FRANÇOIS LE COQ

Au Costa Rica, l'Organisation paysanne nationale (OPN) centrale pour le programme ESFIM est la Coordination des femmes rurales du Costa Rica (*Coordinadora Mujeres Campesinas*, CMC). Cette organisation a été créée en 1995 en tant que sous-comité de la plateforme nationale des paysans (*Mesa Nacional Campesina*, MNC), devenu association autonome en 1999. Cette organisation vise à soutenir les initiatives économiques et sociales pour les femmes dans les zones rurales. La CMC est en fait un regroupement de 42 organisations de femmes actives dans l'ensemble du pays, ce qui représente environ 700 femmes engagées dans des projets productifs.



« *Les petits producteurs ont du mal à trouver des ressources pour investir et à accéder aux marchés avec des produits en bon état.* »

Le Costa Rica se caractérise par un bon fonctionnement démocratique de ses institutions gouvernementales. Bien que le pouvoir des institutions publiques et de l'État soit encore important, ils ont été progressivement réduits au cours des 20 dernières années. Depuis les années 90, date à laquelle le Costa Rica s'est orienté vers des politiques plus libérales, la CMC et d'autres organisations de petits et moyens producteurs se sont engagées dans une lutte politique plutôt complexe et difficile pour défendre leurs intérêts. En ce qui concerne l'agriculture, le pays s'est orienté vers la promotion des exportations agricoles. L'agriculture à petite échelle n'a reçu qu'un soutien mineur des institutions agricoles. En outre, le Costa Rica a vécu une transition économique dans les années 90, avec le développement du secteur des services et la réduction de la part du secteur agricole à moins de 10 % du PIB. Ainsi, l'agriculture costaricienne s'est caractérisée par la coexistence de grandes exploitations d'agriculture intensive généralement orientées vers le marché des exportations d'une part, et de petites et moyennes exploitations familiales, d'autre part. Les petits producteurs ont du mal à trouver des ressources pour investir et à accéder aux marchés avec des produits en bon état.

La représentation des petits et moyens producteurs s'est divisée depuis les années 90, avec la création de plusieurs organisations ayant différents leaders, orientations et stratégies. La qualité et l'intensité du dialogue entre ces organisations de producteurs et le ministère de l'Agriculture ont beaucoup évolué au cours de la dernière décennie, en fonction des priorités du gouvernement. Même de nouvelles stratégies de dialogue ont été développées, la situation des petits et des moyens producteurs dans l'ensemble a été à très marginalement prise en compte au cours des dix dernières années.

## Le défi du développement

Le défi que représente l'accès des petits et des moyens producteurs aux marchés a été identifié grâce à plusieurs activités. Tout d'abord, un congrès national avec plus de 50 représentants d'organisations paysannes de tout le pays a été organisé en 2005 pour étudier les problèmes des petits producteurs. Ensuite, en 2007-2008, une plateforme des organisations paysannes nationale (P-OPN) a été consolidée dans le cadre de la composante costaricienne du « Projet régional pour soutenir les organisations commerciales en Amérique centrale », mis en œuvre par le Cirad sous la supervision de l'Unité régionale d'assistance technique (Ruta). Cette plateforme, dénommée « *Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales (PoryE)* », a permis d'identifier les défis du développement. Un programme de recherche pour étudier l'accès des petits producteurs aux marchés a été détaillé au cours de la première étape d'ESFIM en 2009, et surtout au cours de l'atelier qui a eu lieu les 24 et 25 mars 2009. Lors de cet atelier, auquel ont participé des représentants des organisations nationales et régionales, les problèmes et les obstacles qui entravent l'accès des petits producteurs aux marchés ont été définis, et trois domaines d'action ont été identifiés (CMC, 2009) : 1) le soutien organisationnel, 2) le renforcement des capacités de négociation, et 3) le lobbying politique.

Sur la base des résultats de cet atelier et en tenant compte du processus politique actuel, un dialogue a été mené au sein de la P-OPN en 2010. Cette P-OPN est une plateforme ouverte d'organisations paysannes pour l'ensemble du pays. Au cours du projet ESFIM, les membres de la P-OPN comprenaient des représentants des organisations nationales telles que la CMC, l'Anamar (*Asociación Nacional de Mujeres Agro-industrial Rurales*), la MNC (*Mesa Nacional Campesina*), la JNFA (*Junta Nacional de Feria*), l'UPA nationale (*Unión de Pequeños y Medianos productores agrícolas*), la Corfoga (*Corporación para el Fomento ganadero*), et les organisations communautaires telles que l'Afar (*Asociación de Familias Agricultoras Ramonenses*) et l'Acoagro (*Asociación Cotobrusena de Agricultura*). En octobre 2010, deux

premiers sujets d'étude ont été identifiés par consensus entre les participants de la P-OPN : 1) l'évaluation de l'information sur le marché au Costa Rica et 2) l'évaluation des limites et des contraintes des petits producteurs pour accéder aux marchés internationaux. Ces deux premières activités de recherche ont été lancées début 2010.

Pendant l'étape II d'ESFIM (2011-2012), les objectifs de recherche ont été mis à jour entre août et octobre 2011 pour tenir compte de l'évolution des besoins locaux et des développements politiques. Plus précisément, quatre éléments ont été inclus. Tout d'abord, il est devenu évident à partir des interactions locales dans les différentes régions qu'il était nécessaire d'étudier les nouvelles réglementations de sécurité alimentaire et leur application dans les zones rurales. Deuxièmement, suite à la demande des organisations locales dans le sud du pays, la réactivation des marchés régionaux a été prise en compte. Troisièmement, l'importance des foires agricoles (*Ferias del agricultor*) en tant que moyen d'accès des petits producteurs aux marchés et le débat autour du programme de gestion de la JNFA ont entraîné des recherches sur les foires agricoles. Finalement, une opportunité de développer un processus de lobbying sur la souveraineté alimentaire, conjointement avec l'Assemblée nationale parlementaire étant apparue, une étude sur les lois sur la souveraineté alimentaire constitue un important nouveau sujet de recherche.

Le processus de sélection des sujets de recherche a été discuté lors de la réunion de la P-OPN. Les choix ont été faits de façon transparente et il y a eu un large consensus parmi les participants. Les principaux critères étaient les préoccupations des organisations communautaires et l'opportunité de réviser les processus politiques.

Un coordinateur a été affecté au projet pour aider à prioriser les activités de la deuxième étape d'ESFIM, lesquelles étaient plus orientées vers la diffusion d'informations que sur la recherche. En outre, les dirigeants de la CMC et les représentants d'AGRINATURA (WUR, Cirad) ont adapté les programmes et les termes de référence des activités en vue de renforcer leur dimension recherche. L'une des principales difficultés dans la définition des programmes thématiques et de recherche a consisté à réduire le nombre d'activités de recherche possibles, car le processus politique présentait de nombreux sujets et obstacles éventuels.

## Le processus de recherche collaborative

La structure de la P-OPN a été utilisée pour suivre l'ensemble du processus de l'étape II d'ESFIM. Des réunions régulières de la P-OPN (au moins une fois par mois au cours de la période 2010-2012) ont garanti la diffusion de l'information concernant la situation actuelle des politiques et des problèmes, les progrès sur les différents sujets de recherche, la préparation des ateliers et les futurs projets. La composition et la participation de la P-OPN ont été relativement stables tout le long du processus. Alors que certains groupes n'ont participé qu'à certains aspects du projet, en fonction de leurs agendas et des sujets, la permanence du processus a été assurée par la participation constante et active de six membres provenant d'organisations nationales et locales.

Lors de l'étape II d'ESFIM, six projets de recherche ont été identifiés (Tableau 1).

Pendant la première étape (2009-2010), deux projets de recherche ont tenu compte des obstacles identifiés lors de l'atelier de l'étape I d'ESFIM :

- Disponibilité et accessibilité des informations sur les marchés au Costa Rica pour les petits producteurs.
- Évaluer les obstacles qui entravent l'accès des petits producteurs aux marchés internationaux.

Lors de la seconde étape en 2010-2012, quatre nouvelles missions ont été définies, plus conformes aux évolutions politiques et à l'identification des besoins locaux :

- Évaluer le fonctionnement de la loi Senasa au Costa Rica : cette mission a été considérée comme prioritaire, car elle affecte un grand nombre de petits producteurs (qui élèvent du bétail dans tout le pays). Il a été constaté que les agriculteurs n'avaient pas bien compris cette nouvelle loi, ce qui a rendu difficile de la mettre en œuvre et de la faire respecter.
- Étudier l'état des marchés régionaux et la manière de les améliorer, avec une référence particulière au développement de la région du sud, suite à la demande des représentants des OPN du sud.
- Évaluer l'impact des réglementations sur les foires agricoles, puisque celles-ci constituent un moyen important d'accès des agriculteurs aux marchés (comme l'indiquent les résultats de la première étude sur les informations sur le marché). La discussion a porté sur la planification stratégique quinquennale du Conseil national des foires agricoles, ainsi que sur la demande des participants locaux, tels que le comité régional Heredia.
- La souveraineté alimentaire a été considérée comme un possible sujet phare pour les diverses organisations de petits et moyens producteurs. En outre, il était possible de s'associer avec un parlementaire national pour traiter ce sujet.

TABLEAU 7 MISSION ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE POUR L'ÉTAPE II D'ESFIM

	TITRE DE L'ÉTUDE	PERSONNES ET ORGANISATIONS RESPONSABLES	MÉTHODOLOGIE
1	Accessibilité de l'information sur les marchés au Costa Rica	Shirlene Chaves Carballo (CMC)	Étude documentaire + entretiens qualitatifs
2	Évaluer les obstacles qui entravent l'accès des petits agriculteurs aux marchés internationaux	Shirlene Chaves Carballo et Vilma Herrera Chavarria (CMC)	Étude documentaire + entretiens qualitatifs
3	Évaluer le fonctionnement de la loi Senasa au Costa Rica	Adriana Flores Gonzales (consultant junior)	Étude documentaire + entretiens qualitatifs + 3 ateliers régionaux
4	Étudier les marchés régionaux et la façon de les améliorer, en particulier dans la région du sud	Cedar (cabinet de conseil de consultants seniors)	étude documentaire + 1 atelier régional
5	Évaluer l'impact de la réglementation sur les foires agricoles	Shirlene Chaves Carballo (CMC)	Étude documentaire + entretiens directs (200 agriculteurs, consommateurs et commerçants)
6	Étudier la législation sur la souveraineté alimentaire	Collègues de la plateforme des OPN	Étude documentaire, réunions des OPN et forums de discussion

Les études de recherche ont été attribuées principalement aux techniciens (internes) de la CMC, mais aussi aux cabinets de consultants ou aux consultants indépendants (Tableau 1). Au début du processus, les deux premières missions de recherche ont été attribuées aux techniciens de la CMC afin de renforcer la structure et les capacités de la CMC sur ces deux grands sujets. Par la suite, les missions ont été prolongées pour inclure des consultants. En raison du volume de travail et du contexte politique, aucun chercheur n'était spécialement responsable de la révision de la loi sur la souveraineté. Jusqu'à présent, les discussions sur ce sujet ont été menées au sein de la P-OPN.

La décision d'étendre la dotation en personnel pour inclure un technicien non-CMC a été prise lorsqu'il est devenu évident que le technicien de la CMC était surchargé de travail, ce qui a causé des retards dans les deux premières missions. En outre, la spécificité d'un sujet tel que la loi Senasa justifiait l'utilisation d'un consultant externe. Finalement, Cedar, un cabinet de consultants seniors, a été embauché à la demande d'une organisation locale. Un choix justifié par le fait que ces consultants avaient déjà accumulé des connaissances sur ce sujet.

Il convient de souligner que : 1) la P-OPN avait des réticences à nommer un universitaire (un professeur ou un étudiant de l'une des quatre universités du Costa Rica), en tant que représentant des agriculteurs en son sein, considérant que les universitaires ne sont pas capables de produire des sujets adaptés compréhensibles par les agriculteurs ; 2) l'attribution d'un excès de travail de recherche à une personne de la CMC a entraîné une surcharge de travail et des retards; 3) l'embauche de consultants externes (notamment des seniors) a entraîné des tensions et des difficultés parmi les représentants agriculteurs de la P-OPN.

L'OPN (dans ce cas la CMC) a joué un rôle central dans le processus de recherche, car les employés de la CMC étaient directement et entièrement responsables de trois des six projets. En outre, ils ont participé activement à la préparation de l'atelier régional.

Le rôle d'AGRINATURA a été important dans la conception et la définition des études de recherche (surtout pour préciser la question et l'étendue de la recherche). D'autre part, son intervention dans la conception méthodologique et dans la mise en œuvre s'est limitée à des interactions régulières avec les employés et consultants de la CMC au cours des réunions de la P-OPN et des rapports d'avancement.

En ce qui concerne la méthodologie, les études ont été principalement basées sur des études documentaires et des entretiens qualitatifs. Un processus participatif a eu lieu pour rassembler et discuter l'information provenant de toutes les études, en particulier de l'analyse de la loi Senasa.

La qualité des études et de leurs résultats ont été généralement satisfaisants mais irréguliers (voir Tableau 8).

Les études sur l'information de marché (n°1) et sur les obstacles aux exportations (n°2) ont toutes deux été de bonne qualité. Cela s'est traduit par une vaste synthèse d'informations très variées sur les deux sujets. Dans les deux cas, ces études ont indiqué le potentiel d'apprentissage des agriculteurs, qui a été plutôt sous-estimé jusqu'à présent.

**TABLEAU 8 QUALITÉ ET RÉSULTATS DES ÉTUDES MENÉES AU COURS DE LA PHASE II D'ESFIM**

	TITRE DE L'ÉTUDE	QUALITÉ	RÉSULTAT
1	Accessibilité à l'information de marché au Costa Rica	Processus d'évaluation important Bon rapport final	Une bonne synthèse d'informations très variées De faibles résultats en ce qui concerne le processus d'apprentissage des agriculteurs et les processus politiques
2	Évaluation des obstacles qui entravent l'accès des petits agriculteurs aux marchés internationaux	Bon processus de révision Bon rapport final	Aucun résultat en ce qui concerne le processus d'apprentissage des agriculteurs et les processus politiques
3	Évaluation du fonctionnement de la loi Senana au Costa Rica	Bonne révision du matériel didactique Long processus de consultation et très bonne participation des agriculteurs dans les régions Bon rapport final	Très bonnes informations sur le processus d'apprentissage des agriculteurs. Création d'un espace de consultation entre agriculteurs et fonctionnaires. Absence de valorisation pour le processus politique
4	Étude des marchés régionaux et de la manière de les améliorer, notamment dans la région du sud.	Analyse technique faible (trop générale) Bonne participation à l'atelier (grâce à la participation des représentants des OPN)	Processus d'apprentissage faible (très grande quantité d'information) Bon résultat concernant le processus politique avec la réactivation d'une plateforme locale pour résoudre les problèmes du marché
5	Évaluation des effets des réglementations sur les foires agricoles	La collecte des données est en cours	Création d'une méthodologie innovante et reproductible pour évaluer d'autres foires agricoles Bonnes opportunités pour améliorer la gestion des foires agricoles
6	Étude de la législation sur la souveraineté alimentaire	En cours	Gros potentiel pour influencer le processus politique

*« La principale action de plaidoyer consistait à organiser des forums à l'Assemblée nationale pour promouvoir la souveraineté alimentaire. »*

L'étude de la loi Senasa (n°3) a fourni une vision bonne et originale de la perception que possèdent les agriculteurs de la loi et des difficultés qu'ils ont rencontrées. Le processus de collecte de données a été lié à un processus de diffusion de l'information. Les analyses des résultats ont été satisfaisantes. Le processus d'information et de consultation, lancé avec le projet ESFIM, a finalement été repris par une organisation interprofessionnelle sur l'élevage (Corfoga) qui prévoit d'organiser des ateliers d'information à la demande des producteurs.

L'étude sur les marchés régionaux (n°4) a été très faible, car les consultants ont limité leur analyse à un discours de motivation très général, présenté lors d'un atelier organisé dans la région. La valeur ajoutée de cette étude pour l'apprentissage ou le processus politique a été très limitée. Toutefois, le résultat principal de cette étude a été la réactivation d'une plate-forme locale pour promouvoir la création d'un marché, principalement attribuable aux travaux précédents de l'un des membres de la P-OPN, une organisation locale de la région du sud.

Les deux autres études (n°5 et 6) ont été achevées en août-septembre 2012. L'analyse des foires agricoles a généré de nouvelles informations et une méthodologie reproductible grâce à l'utilisation de la situation d'une foire, San Isidro, en tant qu'outil pédagogique potentiel pour les organisations impliquées dans la gestion des foires. Une dernière réunion a été organisée afin de présenter ces résultats à un grand groupe de participants provenant des organisations locales de gestion de foires et à des représentants du groupe national de gestion des foires. Les études sur les lois de souveraineté ont été le fait de délibération plutôt que de recherche proprement dite, aussi est-il impossible de juger de leur qualité. En général, l'étude a permis à quelques membres de la plateforme nationale de mieux comprendre la portée des lois sur la souveraineté alimentaire. Cela a également encouragé la participation active aux activités de lobbying au niveau national pour ajouter la question de la souveraineté alimentaire à l'agenda politique.

## Résultats du plaidoyer

Au cours du processus de recherche, il n'y a eu aucun indice attestant l'élaboration de recommandations formelles et fondées sur des preuves pour changer les politiques et les institutions. Cependant, les différentes études ont permis l'identification de certains changements possibles dans l'environnement politique et institutionnel, mais ceux-ci n'ont pas encore été mis en œuvre. La plateforme nationale qui existait avant le présent projet de recherche collaborative a été consolidée grâce à ESFIM, notamment en ce qui concerne ses capacités d'analyse et de lobbying.

Différentes méthodes de plaidoyer ont été utilisées par les P-OPN au cours de la phase 2 d'ESFIM. La principale action de plaidoyer consistait à organiser des forums à l'Assemblée nationale pour promouvoir la souveraineté alimentaire (deux forums ont eu lieu, en octobre 2011 et mai 2012). L'autre méthode consistait à encourager la participation aux événements organisés par les membres de la plateforme.

Il est à noter que le recours aux médias, la publication de documents de synthèses et de notes officielles n'ont été que peu utilisés durant le processus. Ces techniques auraient pu être développées davantage dans la dernière étape du projet, mais cela n'a pas été possible en raison de contraintes de temps. Un plan de valorisation des résultats des différentes études a été défini lors de la réunion finale d'ESFIM



en août 2008. Ce plan sera mis en œuvre après le projet ESFIM, en fonction des ressources humaines et financières disponibles des membres de la CMC et de la P-OPN. Plusieurs membres du conseil d'administration de la CMC ont participé au processus de plaidoyer en fonction de leur disponibilité, et en coordination avec l'unité technique de la CMC. Le projet ESFIM ayant été géré au sein de la P-OPN, le processus de plaidoyer a également été soutenu par les représentants des organisations paysannes nationales, notamment Anamar et MNC au niveau local et international. Les organisations locales ont également été associées au processus à travers la plateforme nationale des OPN.

Le principal obstacle aux activités de plaidoyer, notamment au cours de la deuxième étape d'ESFIM II, a été le manque d'intérêt pour ce sujet à l'Assemblée nationale, où le débat s'est concentré sur la réforme de la législation fiscale (*plan fiscal*). En outre, à cette époque, la coalition principale était instable à l'Assemblée nationale. Le programme a réussi à s'adapter à cette contrainte en réorganisant les activités du premier semestre de l'année 2012. Cependant, cela a conduit à l'ajournement de l'étude de la législation sur la souveraineté alimentaire.

Une autre contrainte à noter est le peu de temps disponible de l'unité technique de la CMC. Cette unité était composée de deux personnes travaillant à temps partiel et responsables de toutes les activités de la CMC, ainsi que du suivi des activités d'ESFIM et de la mise en œuvre des études. Leur surcharge de travail a entraîné certains retards dans les activités de recherche, une interaction limitée avec le chercheur local d'AGRINATURA et l'utilisation restreinte des résultats de la recherche dans le processus de plaidoyer. Le manque d'intérêt de l'administration pour les activités de la CMC a été un autre facteur contraignant. Par exemple, la participation des fonctionnaires aux ateliers a été minimale en dépit des invitations répétées de la CMC.

On peut identifier deux principaux facteurs déterminants du processus. D'abord, la volonté d'un groupe parlementaire de travailler sur la souveraineté alimentaire à l'assemblée a été déterminante, donnant à la P-OPN une opportunité pour faire du lobbying. Deux principaux événements ont été organisés, les deux forums sur la souveraineté alimentaire à l'Assemblée nationale. En outre, le soutien et la mobilisation des représentants d'autres organisations au sein de la P-OPN ont été un important facteur de motivation pour le projet ESFIM et pour le processus de plaidoyer de la CMC. Cependant, il est regrettable que certains représentants qui avaient peut-être plus de compétences et de capacités en matière de lobbying n'aient que faiblement participé.

Les changements en matière politique sont souvent multifactoriels. Aussi est-il difficile d'identifier une évolution de politique institutionnelle spécifique pendant la durée de cette étape du projet. Néanmoins, ESFIM II a contribué à influencer la P-OPN de certaines façons.

Tout d'abord, la phase II d'ESFIM a stimulé le dialogue au sein des organisations paysannes et a souligné l'importance particulière de la thématique de la souveraineté alimentaire pour ces organisations. En effet, l'importance de ce sujet a augmenté considérablement au cours du dernier mois du projet ESFIM. La mobilisation d'un grand nombre de producteurs à une manifestation, et l'alliance avec un parlementaire national ont directement influencé la politique et ont conduit à une modification de la loi. En outre, cette mobilisation a conduit à la création d'une nouvelle organisation, la plateforme des agriculteurs pour l'agroalimentaire (*Mesa Agro-alimentaria*). Les principaux acteurs de ce nouveau groupe sont quelques organisations des P-OPN soutenues par ESFIM. Tandis que des alliances avec des organisations puissantes ont eu tendance à manquer au cours du programme ESFIM, cette nouvelle plateforme spécialisée pourrait constituer une bonne base pour réaliser les activités de suivi.

Deuxièmement, l'étape II d'ESFIM a entraîné réengagé les principaux acteurs locaux à travailler sur les marchés locaux et régionaux. En effet, à la suite de l'atelier organisé dans le sud par ESFIM, une commission de mise en œuvre du marché régional (Comisión del Mercado ejecutadora regional) a été créée avec le vice-ministre de l'Agriculture pour président. Des ressources financières ont été accordées par le



fonds de développement du sud (Judesur) pour mener des études de faisabilité d'un nouveau marché régional. La commission a travaillé rapidement et des réunions régulières ont été prévues pour diriger et pour suivre le processus, avec également d'autres organisations telles que le programme d'intégration du marché agroalimentaire (Pima).

Ce projet a obtenu d'autres résultats. Par exemple, ESFIM a permis à la CMC de réactiver son travail de plaidoyer sur les politiques, qui avait été abandonné en 2006 suite à une crise organisationnelle. Le projet a également aidé la CMC et ses membres affiliés à promouvoir des activités commerciales par le biais des foires agricoles organisées autour du forum et de l'atelier. L'ESFIM a renforcé la P-OPN existante en lui donnant plus de contenu et en l'aidant à relancer la communication entre les organisations représentatives de petits producteurs qui étaient de plus en plus segmentées au cours des 20 dernières années. Enfin, ce projet a contribué à révéler l'importance du conseil national des foires (Junta nacional de ferias) pour l'accès des petits producteurs aux marchés.

Les principaux obstacles à l'influence du projet ont été les contraintes de temps, car le plaidoyer sur les politiques est une activité de long terme. Un autre obstacle, d'ordre conceptuel, a été rencontré : les décisions politiques ne dépendent pas seulement de la recherche et des preuves techniques, mais aussi de nombreux facteurs sociaux tels que les interactions entre les décideurs politiques et les représentants d'organisations de producteurs. Ces facteurs-là n'ont pas été pris en compte dans la conception du projet. Il serait intéressant de développer une méthode pour analyser le processus politique en étudiant les différents acteurs, les groupes d'intérêt, les lieux de débats et les forums dans chaque pays selon les sujets. Ce type d'analyse scientifique sur les décisions politiques pourrait aider les représentants des agriculteurs à comprendre le processus politique de leur pays. Au cours du projet, le développement de liens directs avec des décideurs politiques et les principaux représentants du gouvernement et des institutions (MAG, CNP et Pima) de même que leur participation et intérêt, ont été très limités. Néanmoins, dans la dernière étape et dans la phase de suivi du programme, certains liens ont été établis, notamment avec les dirigeants du MAG et du Pima en ce qui concerne les marchés régionaux du sud, avec le parlementaire de la campagne de souveraineté alimentaire, et avec les fonctionnaires du MAG et les bailleurs de fonds (FAO) dans le cadre de l'initiative autour de l'Année Internationale de l'agriculture familiale 2014.

## Le partenariat

La relation entre l'équipe d'AGRINATURA et la CMC a été très bonne. Une relation horizontale de confiance et de respect mutuel s'est construite grâce à des réunions régulières depuis 2007, avec plusieurs événements organisés au fil du temps.

Des interactions entre AGRINATURA et les partenaires de la recherche nationale ont été établies à 3 niveaux : les études menées par le personnel de la CMC, les études menées par un consultant associé à la CMC, et les études réalisées par le cabinet de conseil Cedar. En ce qui concerne le personnel de la CMC, il y a eu une relation de confiance. Néanmoins, le manque de temps des employés de la CMC a limité les interactions avec le chercheur d'AGRINATURA sur la méthodologie et le suivi. Le consultant associé à la CMC a travaillé sur la loi vétérinaire, ce qui était hors de la portée de l'expertise spécifique d'AGRINATURA, mais la relation est restée positive. La liaison avec le cabinet de conseil Cedar été plus compliquée. Le groupe de consultants seniors a été chargé d'étudier les marchés régionaux dans le sud, sujet qui avait été proposé par une organisation paysanne locale. La difficulté d'obtenir des résultats précis de la part de ce groupe a créé des tensions au sein la P-OPN et de l'équipe AGRINATURA.

Les objectifs des dirigeants des OP et de la P-OPN étaient davantage orientés vers la diffusion d'informations à l'attention des organisations locales que vers la mise en œuvre de la recherche pour le plaidoyer. Au niveau de la CMC, il a été complexe de gérer les tensions entre les objectifs de recherche et de plaidoyer d'une part, et la demande d'aide plus concrète provenant des organisations membres d'autre part.

Jusqu'à présent, rien n'indique que les différents partenaires aient appris à faire des recherches innovantes ou à créer de nouvelles perspectives. Toutefois, des actions collectives ont été menées, telles que l'organisation des deux forums à l'Assemblée nationale avec une participation importante des organisations locales, et la participation de la CMC dans un projet international sur la souveraineté alimentaire. Grâce à leur représentation, il y a eu une participation croisée dans d'autres programmes tels que le projet Cedeco sur l'agriculture durable, le comité national de l'Année internationale de l'agriculture familiale 2014 (en lien avec le Forum rural mondial), et, finalement, avec d'autres partenaires, comme la FAO et le FIDA. Enfin, ESFIM a contribué au positionnement de la CMC en matière de souveraineté alimentaire et à la création de nouvelles alliances, parmi lesquelles une alliance politique avec les parlementaires nationaux et une alliance financière avec le Centre de coopération suédois (Centro Cooperativo Sueco) en appui à campagne sur la souveraineté alimentaire. Par ailleurs, la CMC contribue à un projet financé par l'Europe sur le renforcement des capacités en matière de souveraineté alimentaire et nutritionnelle au niveau de l'Amérique centrale.

## Principaux enseignements

- Le contexte politique est un facteur important pour la réalisation du projet ESFIM, car le processus de lobbying au cours du projet (en particulier ce qui concerne la souveraineté alimentaire) était basé sur la possibilité de faire des alliances avec des groupes parlementaires. En outre, l'utilisation des résultats de recherches pour le plaidoyer a été limitée par des contraintes de temps. Les rapports de recherche ont été distribués en retard (entre mai et août 2012), limitant ainsi leur utilité dans le processus de plaidoyer. Adapter la recherche au plaidoyer prend du temps et exige une planification rigoureuse. En outre, le processus de plaidoyer peut être géré sans équipements techniques spécifiques. Par exemple, les résultats importants en matière de plaidoyer dans la région du sud n'ont pas été obtenus par le biais d'une recherche de haute qualité, mais plutôt grâce aux démarches de participants qui ont utilisé le capital social d'un leader paysan.
- Dans le but de renforcer la recherche menée par les OPN dans le processus de plaidoyer, plusieurs questions devraient être abordées. Premièrement, il faudrait évaluer plus soigneusement l'intérêt de

l'organisation paysanne nationale à mettre en œuvre recherche et plaidoyer. Dans le cas de la CMC, même si il y avait un intérêt sur les questions du marché, il n'y avait aucune expérience en matière de plaidoyer sur ce sujet. Par conséquent, il aurait été utile d'effectuer une formation sur l'analyse des politiques publiques et le plaidoyer. Deuxièmement, le projet devrait analyser le fonctionnement des différentes parties concernées sur la prise de décision en matière de politique, et cela devrait être lié au renforcement des capacités. Enfin, il faudrait mieux définir le temps disponible de l'organisation paysanne nationale pour participer au programme.

- Ce projet n'a suscité aucune preuve de changement institutionnel parmi les organisations paysannes nationales, au sein d'AGRINATURA ou au niveau de la recherche nationale. Cela pourrait être dû au fait que de nombreux types d'acteurs ont été impliqués dans le programme. Le processus politique et l'incidence des politiques sont des processus de long terme qui sont affectés par de nombreuses variables et conditions. Les études techniques ne sont qu'une composante de ce processus, et elles ne sont généralement pas les facteurs clé qui participent aux changements de politiques. Pour mieux saisir l'importance relative des facteurs techniques et d'autres facteurs dans le processus politique, il pourrait être intéressant d'analyser un changement spécifique dans le processus politique par une approche de suivi et d'évaluation du plaidoyer (comme le programme ESFIM, par exemple).
- L'avenir des preuves fondées sur la recherche pour les processus politiques au Costa Rica dépendra des principaux objectifs du futur programme. Si l'objectif principal est d'améliorer les résultats de la recherche et du plaidoyer, le défi consistera à développer une plateforme d'organisations paysannes nationales plus puissante, avec des coopératives plus efficaces en matière de plaidoyer et avec plus de ressources techniques pour définir les solutions. Lors de l'étape finale et du suivi du projet, ce problème a été partiellement résolu grâce à la création de la plateforme agroalimentaire *nationale* (*Mesa Agro-Alimentaria*). Néanmoins, puisque cela est très récent, nous ne sommes pas certains de la viabilité de cette plateforme. Si l'objectif principal consiste à renforcer les capacités, la consolidation de la plateforme existante en matière de plaidoyer et de recherche sera le principal défi. Cela peut s'avérer difficile, car la recherche n'est pas la priorité de ces organisations. En outre, il faudrait changer la manière dont les chercheurs universitaires sont perçus. Les organisations paysannes nationales sont très réticentes à embaucher des consultants et des chercheurs universitaires nationaux.
- Il y a plusieurs autres enseignements à tirer, et ceux-ci pourraient être utiles à d'autres pays. L'un d'eux consiste à instaurer la confiance au sein de la plateforme des OPN. Il faudrait également considérer le facteur humain. La réussite de l'organisation des plateformes ne dépend pas seulement des intérêts des organisations mais aussi des relations entre leurs représentants. Par conséquent, dès le début, les membres de la plateforme doivent développer un niveau de confiance qui leur permette de surmonter les conflits et les différences d'opinions dans une atmosphère de respect mutuel. Voici l'une des clés d'un fonctionnement durable. La sélection appropriée des membres de la plateforme (en fonction de leurs motivation réelle, objectifs, capacités et expérience) et la thématique à développer sont une autre clé.

## Remerciements

L'auteur tient à remercier tous les membres de la plateforme des organisations nationales pour leur soutien et pour leurs suggestions pendant le programme ESFIM, ainsi que pour leurs suggestions et collaborations à ce rapport final. Des remerciements spéciaux vont à Shirlene Chavez Carballo et Vilma Herrera (CMC), Gerardina Perez (ANAMAR), Enrique Fallas (MNC et ACOAGRO), Iris Fernandez (ANAMAR et MNC) et Claudio Araya (AFAR).





# Inde

## FFA-Inde : la recherche collaborative exige plus que du charisme personnel

FELICITY PROCTOR ET BART DOORNEWEERT

La fédération des associations d'agriculteurs d'Andhra Pradesh (FFA-AP) a été identifiée comme la meilleure organisation pour construire un partenariat entre le programme ESFIM et l'Inde. Cette décision a été prise suivant l'avis du représentant régional Asie de la FIPA (actuellement disparue). La FFA-AP est une organisation locale unifiée et indépendante, visant à soutenir le développement rural. Cette organisation vise à faire de l'agriculture une activité rentable, tout en conférant dignité et équité sociale aux agriculteurs. La FFA-AP a été créée en 2000 et représente 1 630 associations d'agriculteurs au niveau local qui exercent leurs activités dans 19 des 22 districts de l'Andhra Pradesh. La FFA estime avoir 75 900 agriculteurs membres.



La FFA-AP est affiliée au Consortium des Associations d'Agriculteurs Indiens (CIFA), qui est une organisation faitière nationale de fédérations d'agriculteurs et d'associations de matières premières ainsi que d'organisations d'agriculteurs indépendants. Le CIFA et la FFA cherchent à faire pression sur le gouvernement en diffusant des connaissances relatives à l'agriculture et aux agriculteurs à travers le forum des agriculteurs membres du parlement (*Parliament Members Farmers Forum*). Lors du programme ESFIM, la FFA-AP travaillait également en partenariat avec Agriterra dans un programme intitulé « *Linking farmers to business and enhancing livelihoods and establishing a women's wing* » (Relier les agriculteurs aux affaires, améliorer des moyens de subsistance et appuyer les femmes agricultrices) (2011-2012). Le président de la FFA-AP, P. Chengal Reddy et le directeur du projet Vijay Kumar ont été les principales personnes ressources au sein de la FFA-AP. Les institutions d'AGRINATURA qui ont participé à ce programme de collaboration avec l'Inde sont : le Natural Resources Institute, l'Université et le centre de recherche de LEI Wageningen.

## Le défi du développement

Dans l'ensemble, les organisations de producteurs, que ce soit au niveau national ou des états, sont faibles en Inde : elles ne bénéficient pas d'une large participation, en particulier chez les petits producteurs, et souffrent souvent d'insécurité financière. Pour la plupart des petits producteurs, la représentation est inadéquate. Les organisations réellement investies par leurs membres capables de faire pression et de soutenir des organisations économiques sont extrêmement limitées en nombre et en couverture géographique, à l'exception du mouvement coopératif, plus particulièrement dans le secteur des produits laitiers et des associations de matières premières, qui ont, parmi leurs membres, de gros producteurs et des entreprises agroalimentaires. Les organisations de producteurs sont souvent politisées et les institutions locales, qui devraient écouter la voix des petits producteurs, sont démunies. « *Les organisations de producteurs n'ont pas assez de ressources du fait de l'incapacité des petits producteurs à contribuer par leur adhésion* » (FFA, le 16 mai 2012).

En 2004, afin de fournir des informations pour son programme en matière agricole, le gouvernement a mis en place une commission nationale de producteurs, présidée par M.S. Swaminathan. Cette commission a préconisé des modifications des politiques en faveur des agriculteurs et créé une base suffisante pour que les producteurs puissent travailler avec l'État. En outre, grâce à l'attention médiatique sur la situation critique des agriculteurs et au débat qui allait s'amorcer sur une série de questions humanitaires liées au secteur telles que le nombre croissant de suicides des agriculteurs, le grand public s'est montré largement défavorable à cette mission. Parmi les causes principales de la détresse qui ont incité les agriculteurs à se suicider au cours des dernières années, figurent : la réforme foncière inachevée, la disponibilité et la qualité de l'eau, l'insuffisance technologique, l'accès et la pertinence du crédit institutionnel, et le manque d'opportunités pour un marché sûr et rémunérateur. Le programme ESFIM n'a pas vérifié si les recommandations de la commission, qui a achevé ses travaux en 2007, ont pu être suivies. Néanmoins, le rapport du gouvernement (UPA) indien pour le peuple dans sa stratégie de croissance inclusive soulignait la nécessité d' « augmenter la disponibilité du crédit pour les agriculteurs et leur offrir des prix rémunérateurs pour leurs récoltes » comme l'une des actions clé à mettre en œuvre.

## Le processus de la recherche collaborative

Le programme de travail d'ESFIM a été élaboré au cours de la conférence de lancement tenue en Inde en 2009. Un profil pays a été réalisé par une équipe comprenant un chercheur d'AGRINATURA et un consultant embauché par la FFA en Inde. L'étude a combiné une analyse documentaire et des entretiens ciblés avec des acteurs clés. Ce document donne un aperçu du contexte politique de l'agriculture à petite échelle en Inde, une évaluation des questions clés relatives au développement de la chaîne de commercialisation pour la participation des petits producteurs au marché et un aperçu de la situa-

tion des organisations de producteurs en Inde. Le document a également identifié certains domaines d'action clés comme points de départ potentiels pour le programme ESFIM-Inde. Ceux-ci sont énumérés dans l'encadré 4.

#### Encadré 4 Principaux enjeux du renforcement des petits producteurs en Inde

- Partager des modèles sur ce qui fonctionne en Inde et pourquoi cela fonctionne. Précisément sur les bonnes méthodes innovantes pour renforcer l'accès des agriculteurs aux marchés
- Évaluer les modèles existants de groupes d'entraide ayant des méthodes efficaces pour la commercialisation collective
- Construire des plateformes de dialogue au niveau des états et sous-étatique pour la planification de chaînes commerciales (de matières premières) et l'amélioration de l'accès des petits producteurs au marché
- Ajuster la recherche nationale pour répondre aux besoins politiques des agriculteurs et développer des techniques accessibles aux petits producteurs
- Améliorer les systèmes de collecte et de diffusion de données en ce qui concerne la production des cultures, par exemple les terres cultivées, les traitements appropriés à différents stades de la production (pesticides organiques ou autres, engrais, fumier, etc.) et l'information sur les prix du marché
- Synthétiser et favoriser une meilleure utilisation des données sur les pratiques agricoles et l'élevage
- Développer de nouveaux modèles commerciaux reliant les agriculteurs aux intermédiaires du marché moderne afin d'améliorer l'accès des pauvres aux marchés
- Investir dans une vulgarisation agricole axée sur le marché pour faciliter les liens entre production et marchés
- Mener des recherches sur l'impact des politiques liées aux marchés et les interventions a destination de différentes catégories d'agriculteurs
- Mobiliser les agriculteurs et leurs organisations au niveau régional et national pour améliorer le plaidoyer
- Développer la commercialisation collective afin de réduire les coûts de transaction
- Diriger l'innovation pour relier les organisations de producteurs aux consommateurs et ainsi réduire le nombre d'intermédiaires
- Développer et partager l'innovation pour réduire les coûts assuranciers du stockage des matières premières, et institutionnaliser les systèmes de récépissés de d'entrepôt, notamment dans les zones rurales

Source : Srinivas and Proctor, 2009

La conférence de deux jours intitulée « Renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés » a été organisée par la FFA le 3 et 4 février 2009 à Hyderabad. Plus de 44 personnes ont participé à la conférence, y compris des représentants de l'État et des associations et organisations paysannes de produits de base (26), les organisations de la société civile (4), les universités (4), le secteur public (3), le secteur privé (4) et d'autres acteurs (3). Des présentations ont été faites par au moins dix des organisations paysannes participantes ainsi que par le secteur privé. Une interprétation était assurée durant toute la rencontre, ce qui a permis la participation de tous.

La deuxième journée de la conférence a été consacrée à un processus participatif qui visait à identifier les principaux défis auxquels sont confrontés les petits producteurs. Toutes les idées générées par les participants ont été rassemblées. Celles-ci ont été cartographiées par le modérateur d'AGRINATURA et par le consultant de la FFA et, en utilisant un système de vote équitable, elles ont été priorisées en tant que domaines d'intervention de la FFA et seront soutenues par ESFIM (Figure 1).



Photo : Cartographie et hiérarchisation des principaux défis et opportunités pour les petits producteurs sur les marchés en Inde (février, 2009).  
 Note : Les cartes colorées indiquent les défis et les opportunités. Les points verts indiquent les votes attribués aux interventions prioritaires.

Sur la base des priorités identifiées, trois thématiques ont été débattues davantage en groupes de travail, afin de générer des points d'entrée pour la recherche et l'action. Les trois thématiques sont : les technologies post-récolte, le rôle du gouvernement dans le commerce et les matières premières et la commercialisation des produits agricoles.

Compte tenu de la taille et de l'ampleur du défi de renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés en Inde, il faut remarquer la représentation d'environ six états dans cette conférence. Cependant, aucune information n'est disponible sur la manière dont les représentants des organisations paysannes présents à la conférence ont obtenu les points de vue de leurs membres sur les liens avec les marchés agricoles, notamment au niveau local.

Une équipe de travail conjointe FFA et AGRINATURA a examiné les résultats de la conférence et affiné les priorités pour le futur programme ESFIM. Il convient de souligner que quelques idées et propositions formulées étaient hors du champ de recherche d'ESFIM sur le plaidoyer, mais elles ont été jugées d'une importance cruciale pour les organisations paysannes. Les besoins et les demandes ont donc largement dépassé la portée d'ESFIM et son financement.

La conférence de 2009 a offert une excellente occasion aux organisations paysannes participantes et autres de faire du réseau, d'établir de nouveaux contacts, et de développer et partager des idées et innovations (cela a été un résultat important du processus ESFIM). Les présentations des organisations paysannes à la conférence ont permis de partager les visions et les préoccupations des petits producteurs. Celles-ci n'étaient pas limitées au « *renforcement de l'accès des petits producteurs aux marchés* », car la FFA a estimé qu'il était important d'écouter tous les problèmes et préoccupations prioritaires. Cela a pris du temps, mais c'était acceptable étant donné qu'il existe peu d'occasions de ce genre pour partager un large éventail de problèmes. Il n'existe pas de mécanisme formel ou régulier en Inde (que ce soit au sein des états ou entre états) qui permette aux groupes d'organisations paysannes de soulever et de débattre de ces questions de manière systématique. Il n'y a pas non plus de financement public ou émanant d'un bailleur de fonds pour travailler avec les organisations paysannes à répondre aux défis spécifiques auxquels elles sont confrontées de manière systématique et transparente.

*« Les défis auxquels sont confrontées les organisations paysannes en Inde vont au-delà de renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés. »*

Le processus participatif utilisé pour identifier les principaux problèmes et opportunités - et pour obtenir un nouveau plan de travail adopté au sein de la conférence - mené par l'équipe d'AGRINATURA a été à la fois utile et en finalement bien accueilli par l'ensemble des participants. Au début du processus, il y a eu une certaine hésitation de la part des partenaires indiens à utiliser ces outils participatifs. Mais ils ont été cruciaux en matière de méthode et de pratique. Les défis auxquels sont confrontées les organisations paysannes en Inde vont au-delà de « *renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés* » ; il était nécessaire d'équilibrer les priorités du programme ESFIM avec un débat plus vaste, compte tenu des possibilités restreintes d'un tel dialogue en Inde.

Les activités ont continué à la mi-2010 et un accord contractuel initial a été conclu entre la FFA et LEI en octobre 2010. Pour progresser dans une direction conforme aux domaines de travail définis, un document sur les méthodes de travail de l'ESFIM-Inde a été rédigé. Cet article a été utilisé comme contexte de délibérations lors d'une série de réunions de planification menées en Inde en novembre 2010.

Le processus de novembre 2010 a inclus une réunion publique avec sept organisations paysannes, des représentants des organisations de produits de base, des consultants chercheurs et des représentants du secteur public. Par la suite, des rencontres en petit comité ont eu lieu entre la FFA, les chercheurs nationaux et l'équipe d'AGRINATURA.

La réunion publique a été l'occasion de discuter du programme ESFIM prévu. L'objectif de ce travail (qui consistait à comprendre et à favoriser l'inclusion des petits producteurs dans les chaînes d'approvisionnement y compris les modèles d'organisations paysannes de base économique) a été revalidé. Les résultats de la réunion publique ont été les suivants : un accord sur les éléments clés de la méthodologie ESFIM, et l'identification des études de cas sur l'action collective de producteurs dans les marchés. Plus précisément, les représentants des organisations paysannes à la réunion ont souligné : (i) l'importance de comprendre les différences des lois et politiques de formation des groupes d'agriculteurs y compris des coopératives entre états ; (ii) le besoin de bien comprendre le langage et la terminologie utilisés en ce qui concerne les liens entre producteurs et marchés et le développement commercial ; (iii) l'importance de comprendre les modèles commerciaux et les partager ; et (iv) la nécessité de travailler sur la base de preuves.

Lors de la réunion publique, il était évident que les personnes étaient prêtes à fournir des exemples de modèles commerciaux innovants. L'idée de mettre en un « *marché de nouveaux modèles commerciaux* » qui les rassemblerait et les sécuriserait est ainsi apparue. Une proposition a été faite pour préparer des lignes directrices (modèles simples) pour faciliter la compilation des expériences et des innovations par ceux qui fourniraient ces exemples de modèles commerciaux. L'information serait examinée, mise à la disposition sur le site web de la FFA et pourrait éventuellement devenir une publication ESFIM à part entière.

La première étape convenue consistait en une analyse documentaire du matériel publié sur les cadres juridiques et institutionnels en Inde qui soutiennent l'activité économique des organisations paysannes dans trois états centraux : Andhra Pradesh, Karnataka et Tamil Nadu. En outre, une étude détaillée de six cas sélectionnés dans ces trois états, y compris sur les questions politiques connexes, a été prévue. Il a également été convenu que le programme se centrerait sur des études de cas approfondis et qu'il s'abstiendrait de préparer de nombreuses notes politiques pour faire face à la réduction budgétaire de la FFA d'une part, et pour entreprendre un maximum d'études de cas, d'autre part.

Lors des réunions restreintes, les équipes de la FFA et d'AGRINATURA ont travaillé sur la méthodologie de la recherche, défini un calendrier de travail et un budget, et sélectionné des consultants locaux (passant en revue également les curriculum vitae présentés par la FFA ainsi que leurs termes de référence). Il a été convenu que l'équipe AGRINATURA aiderait à former l'équipe de recherche locale et à réaliser la première étude de cas. Cette étude de cas serait considérée comme une session de formation et une session pilote.

Plus précisément, les programmes de travail comprenaient :

- Une étude documentaire des sources d'information secondaires pour travailler sur le contexte de chaque étude de cas. Cette recherche avait pour objectif d'étudier à fond les rapports nationaux et des états relatifs aux mesures incitatives et aux effets dissuasifs quant à l'organisation de la chaîne d'approvisionnement, la législation relative à l'organisation des chaînes d'approvisionnement (par exemple le droit des contrats, la loi sur les coopératives), et les programmes politiques gouvernementaux et programmes de subventions pertinents. Cette étape de recherche avait également pour but de rassembler du matériel directement lié à l'étude de cas spécifique, tel que le business plan, les rapports annuels, les rapports d'évaluation, les comptes annuels, etc., afin de renseigner l'évaluation du cas particulier.
- L'élaboration d'un matériel unique pour l'étude de cas, sous la forme d'un examen de tous les rapports écrits sur les cas en question. Le matériel de l'étude de cas comprendrait : une évaluation participative de la chaîne de valeur (avec les différentes parties prenantes) ; des entretiens approfondis avec diverses personnes-ressources ; des réunions de consultation avec des groupes de producteurs. Ces diverses actions font l'objet d'un rapport circonstancié.
- Une compilation des études de cas et des enseignements. L'étape suivante devait consister à rédiger un programme de plaidoyer et de sensibilisation.

Quelques personnes clés que la FFA avait prévu d'inclure dans un comité de surveillance pour la réalisation de ce travail ont assisté aux réunions de travail. L'approche de plaidoyer prévue consistait à mettre l'accent sur les notes de politiques rédigées à l'issue des rencontres et les diffuser en divers lieux et occasions : la conférence annuelle de la Confédération des associations de producteurs d'Inde (*Confederation of India Farmers associations*, CIFA), prévue provisoirement pour novembre 2011 ; le dialogue entre la FFA et la commission de planification ; le site web de la FFA et la distribution d'une copie imprimée ; et les discussions pré-budgétaires de la CIFA sur l'agriculture avec le ministre de Finances, qui devaient se tenir en février 2012.

## Le partenariat

L'ébauche du plan de travail a été complétée par la suite, et un budget de démarrage pour la mise en oeuvre a été présentée par la FFA (février 2011). La FFA a également identifié un comité de pilotage pour orienter le travail. Cependant, l'équipe d'AGRINATURA a demandé à la FFA un bilan financier complet des activités réalisées ainsi que de répondre aux questions sur le plan de travail et sur le budget prévu pour les activités planifiées. Mais, en dépit des demandes réitérées de l'équipe ESFIM-AGRINATURA à la FFA et d'une proposition de la part de l'équipe d'AGRINATURA de permettre à la FFA de réexaminer le travail planifié en vue d'une possible restructuration, (y compris restreindre le travail à une étude documentaire et son analyse), la FFA n'a fourni aucune information. L'équipe d'AGRINATURA a dû faire face au dilemme de continuer (ou non) avec la composante de recherche d'ESFIM 11, s'apercevant qu'il était probable que la planification nécessaire n'ait pas été faite. Les risques, s'agissant de l'utilisation de fonds de développement, ont été jugés trop grands. Le partenariat entre LEI-WUR (représenté par



l'équipe d'AGRINATURA) et la FFA a pris fin en septembre 2011.

Pourquoi la FFA n'a-t-elle pas voulu poursuivre ce projet ? Il est difficile de connaître les motifs exacts de son retrait, mais ceux-ci pourraient inclure les éléments suivants.

- La FFA avait très peu de personnel sur place pour mener un programme de recherche, y compris pour assurer le suivi de chercheurs en sous-traitance. Elle a donc décidé de ne pas continuer.
- Le défi de gérer y compris en sous-traitance un programme et une équipe de recherche assez complexes peut être apparu comme trop difficile pour la FFA. Elle a choisi de contractualiser avec des individus plutôt qu'avec des institutions. Ce choix a été source d'opportunités mais aussi de limites, les individus (six à dix personnes ont été sollicitées) nécessitant davantage de management de la part de la FFA. La FFA a expliqué ce choix en arguant qu'un contrat avec un institut de recherche serait très bureaucratique et augmenterait les coûts globaux, tout en lui laissant la gestion globale. Bien que la FFA se soit associée à l'un des centres du CGIAR basé en Inde, elle n'avait aucune expérience en matière de contrats institutionnels avec des organismes de recherche nationaux ou autres.
- La FFA a redéfini les priorités sur le programme de partenariat avec ESFIM. *« Les activités de la FFA et de la CIFA ne sont pas en mesure de suivre strictement le programme ou le calendrier au fil des années. Cela s'explique principalement parce que les producteurs de différents produits de base et à différents niveaux devront affronter des problèmes qui exigent notre attention. »* (FFA, mai 2012)
- Le budget global était modeste et signifiait des gains financiers limités pour la FFA en matière de frais généraux ou de commissions pour soutenir la recherche sur les politiques, y compris le partenariat externe et le plaidoyer. En raison des faibles gains prévisibles pour la FFA, l'opportunité d'établir un partenariat avec AGRINATURA n'était plus attractive.

Des réunions en face-à-face menées en 2009 et 2010 ont été essentielles pour établir des relations et renforcer la compréhension mutuelle. Les réunions publiques avec les producteurs ont été essentielles pour la création d'un programme dirigé par les organisations paysannes. La FFA et AGRINATURA se sont mises d'accord sur les priorités et sur le processus. Il y a eu une entente commune sur l'approche de la recherche, le plan de travail et le calendrier. Le modérateur indépendant et le responsable de l'équipe de recherche identifié par la FFA ont joué un rôle utile et mobilisateur lors de la réunion tenue en 2010. Des tensions sont apparues (lors des réunions de novembre 2010) sur la manière dont les consultants locaux seraient embauchés et gérés. Plus précisément, il s'agissait de savoir si le programme entier devrait être sous-traité, compte tenu du personnel limité de la FFA ou si la FFA devait embaucher un consultant pour gérer les sous-traitants. Il y a également eu des discussions à propos du niveau de détail requis pour la présentation du budget. La FFA considérant ces détails comme faisant partie de la « micro-gestion » de la part d'AGRINATURA, tandis qu'AGRINATURA les considérait comme des éléments clés d'un accord contractuel devant être transparent et compris par les deux parties. De façon générale, la FFA a estimé qu'elle n'avait pas besoin de partager avec l'équipe AGRINATURA des détails sur les questions de gestion et que la répartition du budget était inutilement stricte.

## Principaux enseignements

- Le partenaire indien FFA-CIFA a mené un programme de plaidoyer et de lobbying depuis sa création et bien avant le partenariat avec ESFIM (même si leur action s'est alors davantage apparentée à celle d'un groupe de pression). Bien que l'on puisse discuter la question de savoir dans quelle mesure leur programme de lobbying et de plaidoyer en cours est fondé sur des preuves, leurs voix se sont fait entendre.

- La FFA-CIFA a reconnu la valeur du plaidoyer basé sur des preuves. Cependant, le défi consistait à le mettre en œuvre à la fois au sein de la structure institutionnelle prédominante de la FFA-CIFA et en partenariat avec les institutions de recherche nationales. Il n'existait pas de liens structurés en cours entre la FFA-CIFA et les institutions nationales, bien que certains liens *ad hoc* aient été noués avec l'institution du CGIAR basée en Inde.
- La FFA-CIFA disposait de personnel et ressources financières très limitées. Cela a potentiellement limité la capacité de la FFA de s'associer à d'autres institutions et programmes. En outre, des changements dans le personnel de la FFA ont eu lieu entre ESFIM 1 et ESFIM 11, qui ont fait que le responsable des politiques a été détaché sur un programme ACDI/VOCA en 2010, réduisant significativement l'équipe de cadres de la FFA disponibles pour assurer la mise en œuvre du programme ESFIM en termes de gestion de la recherche et de suivi du plaidoyer.
- La FFA a démontré son engagement envers le travail d'ESFIM en mobilisant des participants à la conférence de 2009 et aux réunions de travail ultérieures, en embauchant moins deux consultants locaux (ESFIM 1 et 11) et en présentant un rapport d'étape et un plan de travail. Malgré cela, le contrat complet ESFIM 11 n'a pas été rempli et l'équipe d'AGRINATURA a dû annuler l'accord avec la FFA.
- Il est évident que le besoin de faire le travail identifié lors de la conférence de 2009 est une priorité pour les organisations paysannes et pour leurs membres en Inde. Il faudrait trouver de nouveaux moyens d'établir des relations de travail durables et de long terme entre les organisations paysannes clés au niveau national et au niveau des États et les institutions de recherche nationales pour s'occuper des programmes de recherche dirigés par les organisations paysannes. Chercher à financer la recherche par le biais des organisations paysannes n'a probablement pas été approprié dans le cas de l'Inde. Dans l'ensemble, la recherche prévue était peut-être trop ambitieuse pour la FFA, même si les besoins avaient été clairement identifiés.
- Optimisation de l'information disponible. Compte tenu du budget global limité, il aurait fallu en faire davantage en Inde pour tirer des leçons de la recherche et des preuves existantes, y compris émanant de programmes financés par les bailleurs de fonds. Ce matériel aurait pu être utile pour la préparation des notes politiques pertinentes pour le plaidoyer.
- Il est nécessaire de trouver des mécanismes pour simplifier autant que possible les systèmes de gestion administratifs et financiers. Il est possible que les exigences administratives, y compris la comptabilité financière, aient été la raison sous-jacente clé de l'interruption du partenariat ECART-FFA.

## Remerciements

Les auteurs ont accordé une grande valeur aux nombreuses discussions avec le président de la FFA-AP Chengal Reddy, et à son engagement envers les petits agriculteurs en Inde, ainsi qu'aux contributions de N. Vijay Kumar pendant les premières étapes du programme ESFIM et avant son détachement de la FFA-AP. Les auteurs sont également reconnaissants envers Ballijepally Venkata Subba Rao qui a agi à titre de modérateur pour le processus de planification ainsi qu'envers les nombreuses organisations paysannes au niveau local et des états qui ont participé aux réunions organisées par la FFA-AP.



© SimplyCreativePhotography | iStockphoto.com

# Kenya

## KENFAP-Kenya : une capacité de recherche interne pour contrôler les politiques gouvernementales

GIDEON ONUMAH

La Fédération nationale kényane des producteurs agricoles (KENFAP) est le partenaire national de la recherche collaborative menée dans le cadre du programme de renforcement de l'accès des petits producteurs aux marchés (ESFIM). Les activités d'ESFIM s'inscrivent dans l'objectif stratégique de la KENFAP auquel elles sont liées, qui consiste à « favoriser les intérêts des petits producteurs en encourageant des changements politiques bénéfiques à travers le lobbying et le plaidoyer... ». Cet objectif exige l'engagement actif de la KENFAP avec le gouvernement pour créer et maintenir un environnement favorable dans le secteur agricole.

La KENFAP est une fédération d'agriculteurs kenyans apolitique, sans but lucratif et démocratique. C'est une association faitière d'organisations paysannes qui représente les intérêts de plus de 1,8 million de familles d'agriculteurs. Elle a été créée en 1946 en tant qu'Union nationale des producteurs du Kenya (KNFU), qui ne représentait à l'époque que les agriculteurs blancs. En 1973, la KNFU a accepté l'adhésion des petits producteurs, elle a alors grandi jusqu'à devenir une organisation paysanne puissante. Des réformes économiques en 1980-1997 ont affecté les fortunes de plusieurs gros exploitants agricoles, affaiblissant l'Union. En réponse à ces difficultés, la KNFU a amorcé une transformation institutionnelle en 2003, devenant une fédération des organisations paysannes (KENFAP), qui opère à travers des réseaux à différents niveaux – local, régional et national. La KENFAP se compose de 36 associations de produits de base, 16 sociétés coopératives et autres sociétés agricoles. Ses membres sont présents dans 43 des 47 comtés du Kenya. Les petits producteurs sont majoritaires au sein de la KENFAP. Nombre d'entre eux sont mobilisés à travers 5 000 groupes d'agriculteurs, qui ont en moyenne 30 à 50 membres.

La mission principale de la KENFAP est « d'influencer progressivement les changements dans l'environnement du secteur agricole et de promouvoir l'agrobusiness à travers des interventions ciblées ». Le lobbying et le plaidoyer sur les politiques agricoles ainsi que la fourniture de services pour le secteur agricole représentent des activités essentielles dans la poursuite de cette mission. La fédération a développé des structures internes et des stratégies qui lui permettent de poursuivre cet objectif, y compris l'établissement d'une structure administrative à quatre niveaux qui facilite la collecte de données et d'informations depuis les niveaux local, du district et national. La KENFAP a également créé des alliances stratégiques au niveau national et international pour renforcer son rôle de plaidoyer. Elle est membre de l'Alliance du secteur privé kényan (Kepsa), de la Fédération des agriculteurs d'Afrique de l'Est (EAAF) et de la Coalition internationale pour l'accès à la terre (ILC). La fédération possède les outils de diffusion suivants : un magazine mensuel (*The Farmers Voice*), un bulletin électronique bimensuel, des documents et des brochures publiés pour des événements particuliers, et un site web ([www.kenfap.org](http://www.kenfap.org)).

La KENFAP était l'une des rares organisations paysannes nationales (OPN) à recevoir un financement d'Agriterra pour des activités de recherche collaborative en 2009. Au début, la KENFAP n'a donné la priorité qu'à une question de recherche sur les politiques : l'évaluation des interventions de l'État sur le marché des intrants pour le maïs, la céréale de base la plus importante au Kenya. Toutefois, lorsque le financement du projet s'est amélioré grâce au cofinancement du gouvernement néerlandais, la KENFAP a pu élargir son programme et inclure les questions liées à l'élaboration de systèmes de récépissés d'entrepôt (SRE) ainsi qu'examiner les défis auxquels sont confrontés les petits producteurs agricoles au Kenya pour accéder au financement.

## Le défi du développement

La contribution de l'agriculture au PIB du Kenya est faible par rapport à d'autres pays de l'Afrique de l'Est. Elle en représente 19,4 % en 2010 contre 23,9 % en Ouganda et 27,1 % en Tanzanie. Le secteur des services domine l'économie, avec 66,8 % du PIB en 2010. Toutefois, le secteur agricole représente 65 % des exportations de marchandises du pays 75 % des emplois. Par conséquent, ce secteur est d'une importance stratégique dans la poursuite par le Kenya de la croissance et des objectifs de réduction de la pauvreté. Bien que le thé, le café et les produits horticoles dominent les exportations agricoles, la production de maïs, de loin la culture vivrière la plus importante, a des effets significatifs sur la sécurité alimentaire et la politique interne. Selon les données officielles du Bureau national de la statistique du Kenya, la production de maïs au Kenya est restée stable dans les années 2000, mais a fortement diminué à partir de la saison 2008/09 en raison des conflits qui ont suivi les élections (Tableau 9). La production doit encore se rétablir aux niveaux atteints pendant la saison 2006/07, ce qui implique que le pays dépend encore plus des importations pour satisfaire les besoins de la consommation interne.



TABLEAU 9 PRODUCTION DES PRINCIPALES CULTURES AU KENYA 2005-2010

CULTURE	PRODUCTION TOTALE PAR SAISON (EN TONNES)				
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Thé	295 791	375 226	328 216	327 713	377 927
Café	47 995	50 899	39 842	34 651	30 570
Produits horticoles	186 356	218 848	261 039	245 618	248 664
Maïs	2 935 193	3 153 931	3 153 931	2 429 757	1 800 000

Sources : Bureau national de la statistique du Kenya, Autorité de développement de la culture horticole, Office du thé et Office du café.

Les petits exploitants agricoles comptent pour plus de 70 % de la production du maïs au Kenya. Ils sont généralement vulnérables aux chocs économiques et climatiques et manquent de moyens d'atténuer ces risques, mis à part des stratégies d'adaptation informelles telles que la diversification de leur production et de leurs moyens de subsistance en s'engageant dans des activités économiques rurales non agricoles. C'est la vulnérabilité de ces petits producteurs à ces contretemps, y compris les changements induits par les politiques, qui ont influé sur les priorités de recherche de la KENFAP.

Au cours de la période qui précède les semis, la plupart des petits producteurs n'ont pas accès au financement ou à des services financiers appropriés. Cela les empêche d'obtenir des intrants nécessaires à l'accroissement de la production et la productivité. Pour résoudre ce problème, en particulier après la crise post-électorale, alors qu'il était nécessaire de promouvoir rapidement la croissance de la production céréalière, le gouvernement du Kenya a présenté le Programme national pour l'accès accéléré aux intrants agricoles (National Acceleration Agricultural Inputs Access Programme, NAAIAP) en vertu duquel des intrants subventionnés ont été distribués aux petits producteurs. Les questions relatives à l'efficacité du programme pour les agriculteurs cibles, ainsi que la viabilité du programme sont apparues, nécessitant une enquête auprès des producteurs au sujet du programme.

Les petits producteurs agricoles du Kenya sont également confrontés à de grandes difficultés post-récolte. Contrairement aux systèmes officiels de commercialisation bien structurés pour les cultures agricoles d'exportation, le système de commercialisation des céréales au Kenya est fragmenté et non coordonné. Le système informel de commercialisation des céréales, qui est accessible aux petits producteurs, manque d'installations adéquates de stockage de céréales et, en conséquence, les pertes post-récolte ont tendance à être élevées. Le manque d'infrastructures de transport rural augmente les coûts de commercialisation pour les petits producteurs. En outre, les difficultés d'un grand nombre d'agriculteurs dans l'assemblage de leur production limitent l'accès aux marchés formels, lesquels sont plus rémunérateurs. Le système formel de commercialisation des céréales est dominé par le Conseil national des céréales (NCPB), institution paraétatique, en termes d'installations de stockage de céréales. Des interventions ad hoc sur les marchés céréaliers sont assez fréquentes au Kenya. Le NCPB, qui est chargé de gérer les réserves céréalières stratégiques nationales, est également considéré un « acheteur de dernier recours ». Le NCPB est souvent confronté à des contraintes de financement de son programme d'achat de céréales, car il dépend en grande partie du soutien financier du trésor public. Les banques commerciales, qui sont engagées dans le financement des stocks du Kenya, semblent réticentes à appliquer un tel principe au NCPB.

L'inefficacité des marchés des produits céréaliers a pour conséquence que la plupart des petits producteurs sont souvent obligés à vendre la majeure partie du maïs au moment de la récolte, quand les prix sont très bas, car la vente de leurs produits est le seul moyen d'obtenir de l'argent pour les besoins de leurs ménages. On estime que 50 % de la production du maïs est commercialisée immédiatement après la récolte.



En outre, les agriculteurs sont mal organisés, ce qui rend difficile une augmentation de leur production, qui leur permettrait, en répondant à des exigences de volume minimales, d'accéder aux marchés formels plus rémunérateurs qui sont dominés par les gros commerçants et les entreprises de transformation. Les producteurs manquent également de capacités pour assurer une qualité minimale à leur production, ce qui crée des obstacles supplémentaires à l'accès aux marchés formels. Ces problèmes entraînent un affaiblissement du pouvoir de négociation de la plupart des petits producteurs. Par conséquent, leurs marges ont tendance à être resserrées, réduisant les incitations à investir dans des intrants pour améliorer les rendements.

Des efforts ont été faits dans la région, y compris en Éthiopie, en Ouganda et en Tanzanie ainsi qu'au Kenya pour promouvoir des systèmes de marchés innovants tels que les systèmes de réceptionnés d'entrepôt (SRE), dans le but de réduire l'incertitude sur les marchés, en particulier pour les céréales. Le résultat de ces initiatives a été variable dans la région. Il est donc important que, pour défendre de telles innovations, la KENFAP et d'autres acteurs représentant les intérêts des producteurs comprennent le contexte dans lequel ces systèmes peuvent se développer avec succès et être accessibles aux petits producteurs. Des motifs similaires ont conduit la KENFAP à s'intéresser à l'étude du développement du secteur financier kényan pour identifier les opportunités de promouvoir des innovations qui permettront d'améliorer l'accès des producteurs au financement.

## Le processus de recherche collaborative

Sur la base de la méthodologie établie pour les activités de recherche financées par ESFIM, les étapes suivantes ont dû être mises en œuvre :

1. Les organisations paysannes nationales telles que la KENFAP devaient mobiliser leurs membres et définir des priorités de recherche à travers un processus de consultation, dont la phase finale consistait à organiser des ateliers nationaux. Cela a été fait au Kenya.
2. La KENFAP devait définir les termes de référence (TdR) pour les thématiques de recherche prioritaires avec l'appui technique de l'institut de recherche d'AGRINATURA (Institut des ressources naturelles, NRI). Encore une fois, cela a été fait.
3. Des consultants locaux, individuellement ou de préférence une institution de recherche locale, devaient être embauchés par l'organisation paysanne nationale en consultation avec le NRI, pour entreprendre les études conformément aux TdR définis. Toutefois, en raison des contraintes de financement, la participation des consultants dans le processus d'étude a été considérablement réduite. Le personnel de la KENFAP a mené la plupart des activités de recherche, y compris la réalisation d'une étude préliminaire de la littérature existante, l'élaboration des instruments de recherche ainsi que la collecte et l'analyse de données. Le NRI a apporté des conseils et un appui éditorial à la KENFAP. La participation des consultants locaux a été limitée à l'animation d'ateliers de validation et à la participation aux ateliers, au cours desquels ils ont exprimé des commentaires spécifiques.
4. Il fallait organiser des ateliers de validation pour présenter les résultats des études aux membres de la KENFAP et aux autres acteurs clés, afin d'obtenir leurs points de vue. Parmi les participants, il était nécessaire d'inclure des représentants de la KENFAP à différents niveaux, des décideurs, des acteurs du secteur privé et des organismes de recherche locaux. Cela a été fait.
5. Sur la base des résultats des ateliers de validation, les chercheurs devaient réviser leurs rapports comme requis, puis la KENFAP devait rédiger des articles sur les politiques de plaidoyer et s'engager dans le dialogue politique avec le gouvernement en utilisant des plateformes poli-

tiques existantes. Les documents de synthèse étaient produits par la KENFAP, laquelle continue à s'engager avec le gouvernement sur les questions identifiées.

A la suite d'un examen sur les dynamiques du marché agricole au Kenya, et en réponse à la demande de ses membres (présentée lors des réunions de consultation menées en août 2010), la KENFAP a identifié les domaines thématiques prioritaires suivants comme devant être soutenus par la recherche dans le cadre d'ESFIM :

- I. **Une évaluation des interventions du gouvernement du Kenya sur les marchés des intrants et des produits agricoles dans le pays.** Le gouvernement a adopté des programmes de développement agricole, y compris le NAAIAP, dans le but d'augmenter la production de maïs afin de réduire l'insécurité alimentaire et la pauvreté rurale, comme une tentative de répondre aux défis posés par la crise postélectorale en 2007. Les programmes gouvernementaux ont reconnu que le maïs, principale culture vivrière de base au Kenya, est principalement produit par les petits producteurs et constitue la principale source de subsistance dans les zones rurales. Le programme du gouvernement visait à accroître la productivité du maïs en améliorant l'accès aux engrais à bas prix et à d'autres intrants. Il visait également à assurer des prix de production plus élevés pour rétribuer correctement les investissements des agriculteurs. Cependant, les agriculteurs avaient des préoccupations majeures concernant les interventions gouvernementales. L'objectif de l'étude réalisé par la KENFAP était donc de déterminer l'impact et la durabilité des interventions, impliquant la livraison des engrais subventionnés et des semences certifiées aux petits producteurs, et de faire des recommandations politiques pertinentes. On attendait de l'étude un rapport fondé sur des preuves sur les points de vue des petits producteurs à propos des réformes politiques requises.
  
- II. **Améliorer la commercialisation de la production des petits producteurs à travers le développement de systèmes de récépissés d'entrepôt (SRE), accessibles aux petits producteurs.** La demande de membres de la KENFAP d'avoir un SRE accessible découle des difficultés qu'ils rencontrent dans la commercialisation des céréales, notamment lorsqu'ils ont trop de céréales. La plupart des petits producteurs n'ont pas d'installations de stockage et doivent faire face à des contraintes de liquidité importantes qui les obligent à vendre leurs produits à bas prix. Il était prévu que les SRE aideraient à répondre à certaines de ces contraintes tout en améliorant la transparence et l'accès au crédit stockage, permettant aux petits producteurs de mieux gérer la commercialisation de leurs produits. Le gouvernement du Kenya a lancé un processus d'élaboration d'un SRE en réponse à ces besoins. Une partie du processus a consisté à mettre en place un groupe de travail spécifique permettant la participation des parties prenantes dans la conception et la mise en œuvre du SRE. Parmi ses responsabilités, ce groupe de travail devait élaborer des conseils sur le cadre juridique et réglementaire approprié ainsi que sur l'environnement politique nécessaire pour soutenir un SRE viable. Alors que les membres de la KENFAP ont soutenu le SRE proposé, il était nécessaire pour la KENFAP, en tant que membre du groupe de travail, de produire un document de position articulant les intérêts des petits producteurs, afin d'influer sur la conception du SRE. L'objectif principal de l'étude financée par ESFIM était de produire les connaissances fondées sur des preuves nécessaires à la rédaction de ce document de position.
  
- III. **Améliorer l'accès des petits producteurs aux services financiers et d'assurance et aux marchés sécurisés :** La plupart des petits producteurs citent l'accès au financement comme la contrainte la plus forte dans les efforts pour adopter des technologies permettant d'augmenter la productivité et le rendement agricoles. Cependant, la plupart des banques sont réticentes à fournir des services financiers aux petits producteurs en raison de leur faible revenu, d'un manque d'information et des risques élevés associés à l'agriculture. En outre, les services et les produits financiers ne sont pas conçus de manière à répondre aux besoins des petits produc-

teurs et de leurs ménages. Afin de collaborer avec le gouvernement et avec les intermédiaires financiers dans leurs efforts pour développer et promouvoir des produits financiers innovants qui répondent aux besoins des petits producteurs, la KENFAP a fait une priorité de la réalisation d'une étude visant à identifier les obstacles à l'accès des petits producteurs aux produits financiers et d'assurance. L'étude comprendra l'examen des programmes visant à étendre les services financiers aux petits producteurs existants, et proposera des moyens de les améliorer.

Lors de l'étude des marchés des intrants et des produits, la recherche a adopté une approche de collecte de données à faible coût et de grande qualité basée sur des cas pratiques. Celle-ci a été alignée sur le programme de lobby et les stratégies commerciales de la KENFAP visant à améliorer la participation des petits producteurs aux marchés ainsi que d'influencer le développement des marchés des intrants et des produits dans le pays. L'approche adoptée par la KENFAP reposait en partie sur la « Recherche participative pour la formulation des politiques » (PIPGA) dans la zone de travail n°12 du programme « Paysans contre la pauvreté » (*Farmers fighting poverty*, FFP), élaboré par AgriCord. L'étude pour soutenir le plaidoyer concernant le développement du système de récépissés d'entrepôt (SRE) impliquait une enquête transversale pour recueillir des données à la fois qualitatives et quantitatives des acteurs cibles. L'étude a adopté le cadre de l'analyse des chaînes de valeurs (ACV) pour identifier les objectifs réalisables parmi les différents types d'interventions visant à promouvoir le financement des stocks et le commerce structuré des produits de base. Le personnel de terrain de la KENFAP a recruté des groupes de discussion (principalement issus des structures au niveau du district de la KENFAP) pour débattre sur ce sujet. Suite à ces discussions, les équipes d'étude ont donné des questionnaires aux petits producteurs et aux autres acteurs clés. Les données recueillies ont été analysées par le personnel de la KENFAP au siège social. Une approche semblable a été adoptée dans la réalisation de l'étude sur les services financiers.

### Étude de cas n°1 : Les interventions du gouvernement sur les marchés des intrants et produits du maïs au Kenya

L'étude a indiqué que rares sont les petits producteurs cibles qui ont bénéficié du programme, principalement en raison de l'ampleur des investissements du gouvernement. Son champ d'application a aussi été limité uniquement aux producteurs de maïs. De nombreux acteurs ont jugé qu'il était important d'élargir la portée du programme à d'autres cultures et même à des éleveurs de bétail.

Les preuves produites à partir de l'étude ont indiqué que les agriculteurs bénéficiaires du programme ont enregistré une augmentation de plus de 40 % de leurs rendements et production. Un résultat attribuable principalement à l'application d'intrants, généralement inaccessibles pour les agriculteurs qui n'avaient pas les moyens de les acheter. Par ailleurs, leur coût global de production a été considérablement réduit. Cela n'est pas surprenant, étant donné que les intrants ont été fortement subventionnés. Malgré l'augmentation du rendement et de la production de maïs, les bénéficiaires n'ont pas signalé une augmentation significative de leurs revenus. Cela s'explique principalement du fait d'inefficacités persistantes dans le système de commercialisation du maïs, qui ont fait que la plupart des producteurs bénéficiaires du programme ont vendu leurs rendements additionnels à des prix relativement bas au moment de la récolte, réduisant ainsi (presque annulant) les gains économiques qu'ils auraient pu obtenir. Ce constat démontre combien il importe d'améliorer les systèmes de commercialisation des céréales si l'on souhaite que les améliorations technologiques bénéficient aux petits producteurs.

L'étude a constaté que la livraison des intrants subventionnés aux agriculteurs cibles a pour conséquence involontaire de saper le développement de systèmes privés de distribution d'intrants dans le pays. Des préoccupations ont également été soulevées quant à la viabilité du programme de distribution d'intrants, surtout car le coût était très élevé pour le gouvernement. Il a été constaté que si le programme de distribution d'intrants du gouvernement ne pouvait pas être maintenu et sapait le système de distribution du secteur privé, l'accès des agriculteurs aux intrants pourrait devenir un défi d'autant plus aigu.

## Étude de cas n°2 : Promouvoir des SRE accessibles au Kenya – points de vues de producteurs sur les options stratégiques

Les projets pilotes des SRE au Kenya ont été fondamentaux pour l'évaluation entreprise pendant l'étude. Ces projets pilotes comprennent des SRE mis en œuvre par le Conseil des céréales de l'Afrique de l'Est (*Eastern Africa Grain Council, EAGC*), qui certifie les gestionnaires d'entrepôts participants. D'autres projets pilotes comprennent des systèmes de banques de céréales dans lesquels aucun entrepôt ni gestionnaire n'a été certifié. Ceux-ci sont gérés par des agences de développement et par des ONG telles que SACRED Africa dans l'ouest, Farm Concern International dans l'est, Millenium Villages (des villages du millénaire) à Nyanza et l'USAID au sud-est. Bien qu'il n'existe pas de cadre juridique et réglementaire pour les SRE, il est apparu que le conseil des céréales d'Afrique de l'est avait adopté des critères de certification plutôt stricts. Le processus de certification de l'EAGC est également très compliqué et coûteux (4 400 dollars par entrepôt), ce qui rend difficile la certification des entrepôts ruraux. Les normes exigées comprennent des ponts-bascules et des échelles qui doivent être régulièrement vérifiés par le Bureau des normes du Kenya (*Kenya Bureau of Standards, KEBS*). Le système de banque des céréales n'a pas un tel processus de certification, ce qui préoccupe les banques au sujet de la sécurité de leurs intérêts lorsqu'ils accordent des prêts enregistrés sous ce système. Même le système SRE le plus élaboré, géré par l'EAGC, a eu un succès limité auprès des banques traditionnelles, principalement en raison de préoccupations relatives au manque de cadre juridique et réglementaire. Actuellement, Equity Bank est la principale banque qui accorde des prêts aux récépissés d'entrepôt de l'EAGC.

Il est prouvé que si le système est bien géré, il peut être financièrement avantageux pour les producteurs. Les frais totaux (par exemple, le coût de stockage et les coûts de financement) sur une période de six mois ont été estimés à environ 18 à 21 % du coût par sac de 90 kg pendant la saison des récoltes, la hausse moyenne des prix au producteur sur la même période étant d'environ 66,7 %. Toutefois, seuls quelques groupes de petits producteurs (qui ne représentent que 10 % des utilisateurs) ont pu accéder aux SRE. Les principaux bénéficiaires (90 %) des initiatives pilotes du SRE au Kenya étaient de gros producteurs. Bien que l'étude ait intéressé les personnes enquêtées aux SRE en pleine croissance, il est également paru évident que l'accès des petits producteurs était limité par les facteurs suivants :

- I. Un manque de connaissance du système et ses avantages potentiels.
- II. La difficulté à respecter les exigences de qualité stipulées. Il a été indiqué que la plupart des personnes enquêtées (environ 85 % des agriculteurs interrogés) ne pouvait pas répondre aux normes de qualité, particulièrement aux tests d'humidité prévus pour les grains à déposer conformément au SRE. Les normes de qualité sont définies non seulement pour réduire au maximum le risque de détérioration pendant le stockage, mais aussi pour assurer la commercialisation des produits entreposés. Elles doivent en effet refléter les normes applicables au commerce formel des céréales.
- III. En outre, la plupart des agriculteurs ne pouvaient pas déposer la quantité minimale de 10 tonnes métriques nécessaire pour qu'un récépissé d'entrepôt puisse être délivré. Étant donné



que la taille moyenne des exploitations agricoles est petite, il est difficile pour les individus de produire les volumes qui répondent aux exigences minimales des SRE.

- IV. Le manque de groupes d'agriculteurs bien organisés pour faciliter le regroupement et la commercialisation collective. Ces groupes exigent également l'accès aux centres de collecte où le groupage et la certification de qualité peuvent avoir lieu. Les centres de collecte doivent disposer d'un équipement de base tel que des testeurs d'humidité et des balances bien calibrées pour minimiser la tricherie sur la qualité et sur les volumes déposés par les petits producteurs individuels.

L'étude a également constaté que l'existence de projets pilotes parallèles de SRE ayant des exigences différentes crée parfois de la confusion et propose une harmonisation des normes, y compris la promulgation d'un cadre juridique et réglementaire qui favorisera la confiance dans le système. Cependant, il a été constaté que cela pourrait conduire à l'apparition d'un système qui continuera à favoriser les déposants à plus grande échelle. Pour résoudre ce problème, l'étude a recommandé d'investir dans le développement de centres de collecte accessibles aux petits producteurs. Il a été suggéré d'évaluer davantage la possibilité d'utiliser des installations de stockage de petite capacité comme les banques de céréales en tant que centres de collecte pour les SRE plus grands. Ce projet a été proposé. En outre, l'étude a proposé de promouvoir des groupes de commercialisation collective parmi les petits producteurs et de renforcer leur capacité à faire respecter les normes de qualité du groupage des produits. Afin de réduire l'incertitude sur les prix du marché, l'étude a recommandé d'examiner les interventions gouvernementales sur le marché céréalier, y compris de clarifier le rôle du Conseil national des céréales.

### Étude de cas n°3 : Améliorer l'accès des petits producteurs au financement au Kenya – une analyse

L'étude a révélé que, dans une tentative de s'ouvrir aux micro et petites entreprises, y compris aux petits producteurs agricoles, quelques institutions financières et compagnies d'assurance ont mis en place des départements et des unités spécialisées sur l'agrobusiness. Certaines de ces institutions financières ont mis au point des produits innovants ciblant le secteur agricole. Par exemple, la société financière agricole (*Agricultural Finance Corporation, AFC*) dispose de plusieurs produits, parmi lesquels : des prêts pour l'horticulture et la floriculture, des prêts pour les cultures saisonnières, des prêts pour la machinerie et l'équipement, des prêts pour l'industrie agroalimentaire ainsi que des forfaits de prêt pour le bétail, pour la gestion de l'eau, les cultures commerciales et les oléagineux. Ils ont également développé les prêts groupés « Stawisha » ciblant des groupes de petits producteurs. D'autres exemples de produits financiers agricoles comprennent la Banque Coopérative du Kenya, Equity Bank et la Kenya Commercial Bank (KCB). En outre, les institutions de microfinance (IMF) et les compagnies d'assurance ont augmenté le nombre de produits financiers disponibles pour les acteurs du secteur agricole, y compris les petits producteurs. Cependant, lors de l'étude, on a constaté que très peu de petits producteurs connaissent ces produits financiers et d'assurance, ce qui limite leur adoption et utilisation. Le coût d'emprunt a également tendance à être élevé. Même si les taux d'intérêt vont de 10 à 18 %, il y a des coûts supplémentaires tels que le paiement initial des frais de dossier ainsi que le coût de transport et d'assurance en cas de besoin. Ces frais supplémentaires augmentent souvent le coût d'emprunt de 21 à 24 %. Certaines institutions financières exigent que les emprunteurs fassent des dépôts en espèces, qui sont utilisés pour sécuriser les prêts. Ceci représente un facteur supplémentaire limitant l'adoption de certains de ces produits.

Sur la base de ces constats, l'étude a recommandé que les banques, les organisations paysannes, les bailleurs et le gouvernement poursuivent la recherche pour développer des produits financiers plus accessibles aux petits producteurs. L'étude a également recommandé l'adoption de mécanismes plus efficaces pour mieux informer les producteurs sur les produits et services financiers disponibles. On a constaté que l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (Agra) a l'intention de mener une étude plus



approfondie sur ces questions dans le secteur financier. C'est pourquoi il a été proposé que la KENFAP collabore avec l'Agra à la réalisation de cette recherche et la diffusion de ses résultats, en particulier si elle permet d'améliorer encore l'accès au financement agricole, avec une attention particulière accordée aux besoins des petits producteurs.

## Les résultats du plaidoyer

Les résultats des études ont été validés lors des ateliers réunissant les acteurs. Le premier, tenu le 15 mars 2011 à Nairobi, portait sur les interventions effectuées sur les marchés des céréales (encadré 5). Dans l'ensemble, les rapports ont soulevé de sérieux doutes sur la durabilité du programme gouvernemental. Les participants à l'atelier ont approuvé les conclusions des rapports et ont décidé que les observations et les conclusions devraient être portées à la connaissance du gouvernement du Kenya. Ils ont également décidé que le gouvernement devrait faire face aux faiblesses identifiées dans le programme existant avant de couvrir d'autres cultures.

### Encadré 5 Institutions participant à l'atelier de validation de la KENFAP au Kenya sur les interventions du gouvernement sur les marchés des intrants et produits céréaliers du 15 mars 2011 à Nairobi, Kenya

Les participants comprenaient les membres de la KENFAP, d'autres organisations paysannes telles que l'Alliance coopérative du Kenya (*Cooperative Alliance of Kenya, CAK*) et la Fédération des agriculteurs d'Afrique de l'Est (EAFF) ainsi que des représentants du secteur privé tels que le Conseil des céréales de l'Afrique de l'Est (EAGC), la société de fertilisants MEA, l'Association des commerçants de semences du Kenya (*Kenya Seed Traders Association*) (STAK). Les autres participants étaient des organisations politiques, y compris l'Institut kényan de recherche et d'analyse des politiques publiques (KIPPRA), l'Institut Tegemeo de politique et développement agricole (*Institute of Agricultural Policy and Development*) de l'Université Egerton, l'Institut de Recherche agricole du Kenya (Kari) et les ministères de l'Agriculture et des Finances, le Conseil national des céréales (*National Cereals and Produce Board, NCPB*), le Programme national pour l'accès accéléré aux intrants agricoles (*National Agricultural Accelerated Input Access Programme, NAAIAP*) et l'Unité de coordination du secteur agricole (*Agricultural Sector Coordinating Unit, ASCU*). Le NRI a été représenté à l'atelier par le Dr Gideon Onumah. En outre, le président national de la KENFAP a tenu une réunion en tête-à-tête avec le ministre de l'Agriculture à propos de ces questions.

Le rapport a constitué la base d'une présentation faite par un représentant de la KENFAP (Daphne Gatiwiri Muchai) dans un événement parallèle sur le programme ESFIM, lors du troisième Forum européen sur le développement rural tenu à Palencia, Espagne, du 29 mars au 1 avril 2011. La KENFAP a également présenté une résolution formelle, qui reflétait en partie les conclusions et recommandations figurant dans le rapport au président de la république du Kenya en juin 2011. Les principales plateformes à travers lesquelles la KENFAP est en train de poursuivre des activités de plaidoyer relatives aux questions soulevées dans le rapport sont : l'Alliance du secteur privé du Kenya (Kenya Private Sector Alliance, Kepsa) ainsi que la Table ronde trimestrielle du premier ministre et le Forum présidentiel biennuel. En réponse à cette résolution, le ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche a rencontré des représentants de la KENFAP pour discuter des questions relatives à la réponse à la sécheresse et à la gestion des terres arides et semi-arides du Kenya. Le ministère de l'Agriculture a également prévu une réunion avec la KENFAP pour discuter des questions relatives aux programmes qui affectent la commercialisation des céréales, ainsi que la fourniture d'intrants aux agriculteurs pauvres.

Le deuxième atelier de validation a été organisé au début du mois de novembre 2011 pour discuter les résultats des deux autres études. Ceux-ci ont donné lieu à un aperçu sur les expériences et les limitations

du SRE et des services financiers actuels au Kenya. En outre, ces études ont fourni des recommandations très utiles pour atteindre un environnement politique plus favorable ainsi que des recommandations pour développer davantage ces services et les capacités nécessaires pour recruter les organisations paysannes nationales. Les résultats de ce travail contribueront au processus de développement d'un SRE accessible et réglementé au Kenya. Ce processus a été soutenu par le gouvernement. La KENFAP participe à ce processus en cours de consultation avec le gouvernement, et les études fournissent les preuves nécessaires pour soutenir ses contributions.

En juillet 2012, la KENFAP a accueilli des représentants de l'Association nationale des petits agriculteurs du Malawi (NASFAM) et de l'Union des agriculteurs du Malawi (FUM) pendant leur voyage d'étude sur les systèmes de récépissés d'entrepôt. Du point de vue de la KENFAP, la visite a permis d'apprendre davantage sur les autres parties fournissant des Systèmes d'information de marchés (SIM) dans le pays et sur le besoin de collaborer avec eux afin d'enrichir la qualité de l'information fournie aux agriculteurs.

## Principaux enseignements

- L'utilisation d'un système interne de collecte de données de la KENFAP a permis d'obtenir des données quantitatives sur l'impact du système de bons d'entrée d'une manière rentable. La présence d'un tel système de collecte de données au sein des organisations paysannes est un atout qui permet aux organisations de producteurs d'influencer les politiques avec un plaidoyer basé sur des preuves.
- La crédibilité de l'étude d'impact aurait pu être améliorée si des chercheurs externes avaient mené ou supervisé la conception de la recherche. L'évaluation d'impact ne peut pas être considérée comme une évaluation externe, car la KENFAP a participé en tant que fournisseur d'intrants contre des bons à travers sa filiale commerciale KENFAP Service Ltd.
- Les activités d'AGRINATURA-NRI permettant d'accéder aux expériences des autres pays avec les SRE et les SIM ont été bien accueillies par la KENFAP. Le rassemblement des intervenants d'organisations gouvernementales ou régionales à l'atelier sur les SRE a été facilité par les réseaux et par les activités de longue date de l'AGRINATURA en Afrique de l'Est.
- La KENFAP a joué un rôle clé dans l'établissement de la Fédération des agriculteurs d'Afrique orientale (EAFF), laquelle a utilisé les expériences de la recherche ESFIM dans les réunions régionales sur le plaidoyer. Cette fédération a relié ESFIM à la plateforme de connaissances développée grâce à un financement du FIDA et de l'UE pour le programme d'appui aux organisations paysannes en Afrique (Paopa). L'EAFF et la KENFAP ont facilité l'accès à trois ateliers internationaux importants où les expériences en matière de recherche collaborative d'ESFIM pourraient être présentées et discutées : la conférence sur les chaînes de valeur du CTA du 6 au 9 novembre à Addis-Abeba (Éthiopie), la deuxième conférence mondiale sur la recherche agricole du 18 octobre au 1er novembre 2012, à Punta del Este (Uruguay), et le Forum des agriculteurs du 18 au 21 février 2012 à Rome (Italie).

## Remerciements

L'auteur tient à remercier le personnel de la Fédération nationale kényane des producteurs agricoles (KENFAP), en particulier John Mutunga, son directeur général, pour le soutien et les conseils fournis tout au long du programme ESFIM, et son engagement et son soutien pour étendre la diffusion du programme ESFIM à la communauté internationale. D'autres membres du personnel de la KENFAP ont joué un rôle clé dans le projet : Edward Kateiya (responsable des services aux membres), George Odhiambo (responsable lobbying et plaidoyer), Judith Libaisi (responsable adjointe lobbying et plaidoyer), Daphne Muchai (responsable adjointe des services aux membres) et Paul Gamba (conseiller politique technique).



# Madagascar

## CPM-Madagascar : réorganiser des groupes de producteurs dans un État faible

FREDERIC LANÇON

La Coalition Paysanne de Madagascar (CPM) a été choisie et recommandée par la FIPA en tant que partenaire malgache pour la mise en œuvre de la composante collaborative d'ESFIM. Ce choix est pertinent, car la CPM a été créée en janvier 2002 en tant que plateforme de soutien et de renforcement pour les actions de plaidoyer des organisations paysannes malgaches (OP). Celle-ci a été cofondée par cinq organisations paysannes principales (la Confédération des agriculteurs malagasy, Fekritama ; la Solidarité coopérative des agriculteurs et éleveurs, SCAE ; les Comités de gestion communautaire des

*« Alors que le développement agricole et l'intégration des petits producteurs aux marchés sont limités par des facteurs structurels, ceux-ci souffrent aussi d'une instabilité politique et d'une incertitude qui ont caractérisé les dix dernières d'années. »*

eaux potables, KPI/Fikritama ; la Mutuelle d'épargne-crédit des Agriculteurs, Titem ; et le Mouvement des jeunes ruraux catholiques malagasy, FTMTK) avec le soutien d'Agriterra. La vision de la CPM sur le processus de développement rural repose sur le renforcement des institutions rurales telles que les Chambres d'agriculture, le soutien de l'intégration des agriculteurs aux marchés à travers la promotion de mécanismes équitables de commercialisation et sur la sensibilisation de la population rurale aux questions environnementales. La position de la CPM dans le contexte agricole institutionnel a évolué en raison de divers changements administratifs. Son rôle en tant que porte-voix des agriculteurs malgaches a été contesté par l'ancienne administration, qui a instauré les Chambres d'agriculture aux niveaux national et régional pour assumer un rôle semblable à celui de la CPM. En outre, les organisations paysannes principales sont devenues plus réticentes à transférer les demandes des agriculteurs vers la CPM, considérant que le cadre institutionnel était trop coûteux et qu'elles préféreraient préserver leur autonomie dans l'élaboration de leurs propres priorités de plaidoyer.

La CPM a donc graduellement développé un statut hybride, combinant un rôle de faitière et celui d'une organisation paysanne classique formée par la souscription directe de groupes d'agriculteurs locaux comme membres directs et non via une autre organisation paysanne. En 2011, l'organisation se composait de 244 000 membres individuels et 2 648 autres membres d'organisations paysannes. La CPM a une structure organisationnelle classique, avec un bureau national élu par une assemblée générale et des entités régionales. La CPM est une institution fonctionnelle dont le siège est situé à Antananarivo et dont les responsables administratif (secrétaire comptable) et technique (chef de projet) travaillent sous la supervision d'un Secrétaire général.

## Le défi du développement

Madagascar figure parmi les pays les plus pauvres en termes d'indice de développement humain (occupant le 151<sup>e</sup> rang sur 187 en 2010). Comme les autres pays les moins avancés, Madagascar se caractérise par une forte population rurale (70 % de la population totale). La production agricole joue ainsi un rôle crucial en tant que source de revenus. Toutefois, la plupart de la production agricole est orientée vers la consommation domestique, notamment le principal aliment de base, le riz. Au-delà de l'utilisation immédiate de la nourriture et des autres ressources naturelles par les ménages ruraux, le marché urbain local est le deuxième débouché pour les produits agricoles, bien que les possibilités de commercialisation soient limitées par la faible part de la population urbaine dans le pays. Le troisième débouché de la production agricole est le marché mondial, les exportations agricoles représentant environ 20 % du PIB agricole. Même si la part exportée de la production agricole totale reste assez faible, ce débouché a toujours joué un rôle catalyseur pour la connexion de l'agriculture de subsistance à une économie axée sur le marché à travers l'expansion de l'exportation de certaines cultures (par exemple, le café, les clous de girofle et la vanille). Cependant, la croissance des exportations agricoles a été plus lente que la croissance enregistrée pour les autres exportations importantes (textile, vêtements), entraînant une baisse continue de la part des produits agricoles dans la valeur totale des exportations. Cette stagnation relative des exportations agricoles est un exemple des difficultés rencontrées par le dé-



veloppement des systèmes de commercialisation agricoles des produits malgaches pour relier les producteurs aux utilisateurs finaux. Le développement de la commercialisation agricole est entravé par un certain nombre de contraintes, y compris une faible productivité, un accès limité aux capitaux, l'inefficacité du marché, etc. En outre, l'infrastructure insuffisante des transports représente un obstacle majeur pour l'expansion du marché de l'agriculture malgache. Alors que le gouvernement et les bailleurs de fonds ont accordé la priorité à la rénovation des routes principales, les routes secondaires manquent souvent. Selon la Division des transports de la Banque mondiale, Madagascar a l'un des indices les plus faibles d'accès rural en Afrique subsaharienne. Seuls 25 % de la population rurale se trouve à 2 km (soit environ 25 minutes de marche à pied) d'une route praticable en toute saison (le taux moyen est de 36 % pour l'Afrique subsaharienne, 59 % pour l'Amérique du Sud et plus de 80 % pour l'Asie).

Alors que le développement agricole et l'intégration des petits producteurs aux marchés sont limités par des facteurs structurels, ceux-ci souffrent aussi d'une instabilité politique et d'une incertitude qui ont caractérisé les dix dernières d'années. Les crises politiques récurrentes n'offrent pas un environnement favorable à la mise en œuvre de stratégies de développement agricole exigeant une continuité. La dernière phase d'instabilité politique a commencé en 2009, au moment de la planification de la phase initiale de la composante collaborative d'ESFIM à Madagascar. Après la consultation entre la Fédération internationale des producteurs agricoles (actuellement disparue), AGRINATURA et les partenaires locaux, il a finalement été décidé de poursuivre la mise en œuvre du programme.

Il est important de souligner que la crise politique et son développement n'ont pas eu d'incidence directe sur la mise en œuvre de la composante d'ESFIM à Madagascar. Cependant, le contexte représentait un défi particulier pour atteindre les objectifs du programme, car le manque de stabilité politique signifiait un manque d'incitations adéquates pour développer une stratégie de plaidoyer. Plus précisément, les mécanismes de prise de décision publique et étatique étaient et sont toujours en vigueur en dépit de la transition politique, mais il est évident que la capacité à mettre en œuvre et faire respecter toute décision est plutôt faible. Cet échec ou interruption du processus de prise de décision publique se manifeste, pour une part, dans un manque de ressources publiques (la crise politique a entraîné une forte réduction de l'aide étrangère et une stagnation économique), mais aggrave également l'incursion d'un agenda politique masqué dans le débat politique, y compris celui abordé par ESFIM. En outre, le manque de capacité publique à mener le débat sur les politiques place les bailleurs de fonds (institutions multilatérales, étrangères et ONG) à l'avant-garde du dialogue politique, ce qui peut entraîner d'autres distorsions ou préjugés dans l'agenda politique du fait de leurs propres priorités. Cependant, il convient de noter que, en dépit de ces conditions défavorables, les fonctionnaires « intermédiaires » (agents, chefs de départements techniques) ont toujours participé activement au processus d'ESFIM.

## Le processus de la recherche collaborative

Un atelier sur l'identification des problèmes a été organisé en mai 2009, rassemblant 40 participants. Environ 30 participants étaient des membres des principales organisations paysannes de Madagascar, alors que les autres provenaient de deux ministères (Agriculture et Commerce), des systèmes de recherche agricole nationale, ou représentaient d'importants projets de développement rural (tels que le projet financé par le FIDA : Programme de soutien aux pôles de micro-entreprises rurales et aux économies régionales, « Prosperer ». Il convient de noter que les participants des institutions de recherche locales n'ont pas joué un rôle important dans la discussion (il n'y a pas eu de participation de l'université). Ceci démontre non seulement les faibles liens existants entre la CPM et les institutions de recherche, mais aussi le manque d'intérêt des institutions de recherche pour collaborer avec les organisations paysannes. Après les présentations sur les questions de commercialisation des principaux produits agricoles à Madagascar, l'atelier a combiné des sessions plénières et des ateliers pour sélectionner progressivement et classer six domaines prioritaires comprenant diverses actions visant à soutenir le dialogue politique.



TABLEAU 10 PROGRAMME DE RECHERCHE ET DE PLAIDOYER

CLASSEMENT	DOMAINE PRIORITAIRE	PLAN D'ACTION
1	Services de développement des activités économiques rurales	Étude documentaire et atelier
2	Organisation des marchés – commercialisation collective	Visite d'étude et atelier
3	Systèmes d'information de marché	Études de terrain
4	Accès au crédit	Étude documentaire
5	Gestion de la qualité des produits agricoles	Étude documentaire et atelier
6	Renforcement du rôle de la CPM dans le dialogue politique	Soutien à la CPM

L'un des défis rencontrés par les participants lors de l'atelier consistait à éviter de faire une « liste de courses », ce qui aurait conduit à dresser une liste excessive des priorités. Un autre défi consistait à expliquer clairement la nature du projet, en mettant l'accent sur le processus de compréhension des problèmes et en définissant les priorités d'action et de plaidoyer, au lieu de soutenir la mise en œuvre effective de dispositions institutionnelles. Le retard du financement s'est finalement avéré bénéfique : celui-ci a forcé la CPM à examiner de nouveau sa liste de priorités et à avoir un programme plus ciblé. Les limites du financement n'ont pas permis de convoquer une nouvelle réunion pour réduire la liste de priorités. Cela a été fait lors d'une réunion des principaux représentants de la CPM, qui avaient auparavant contacté d'autres membres d'organisations paysannes pour obtenir leurs points de vue sur les priorités.

Trois priorités ont été identifiées sur la base de la liste initiale et tenant compte de leur pertinence par rapport aux priorités thématiques d'ESFIM et aux évolutions du contexte. Les trois sujets choisis et reformulés sont les suivants :

1. Le soutien aux agriculteurs dans la prise de décision sur la commercialisation des produits agricoles
2. Les systèmes d'information de marché (SIM)
3. Les actions collectives pour la commercialisation

En termes d'action, il a été décidé de réaliser une étude pour chaque sujet et d'organiser un atelier en commun afin de discuter les résultats et de définir des objectifs pour le plaidoyer. La transformation des trois domaines prioritaires sélectionnés en termes de référence réalisables a été faite par la CPM avec le soutien d'un scientifique d'AGRINATURA. Finalement, afin de limiter les coûts de gestion et de supervision, il a été décidé de réunir les deux premiers sujets (c'est-à-dire les capacités des agriculteurs dans la prise des décisions relatives à la commercialisation et les SIM) en un seul, car ils sont étroitement liés. La version finale des termes de référence a été largement diffusée parmi la communauté des consultants à Madagascar à travers les réseaux de la CPM et d'AGRINATURA. Il convient de noter que le projet n'a pas réussi à lier la CPM et les organisations paysannes aux institutions de recherche. Ni les chercheurs en développement rural à l'Université de Madagascar, ni les scientifiques du système national de recherche agricole n'ont répondu à l'appel. Du côté de la recherche, ce résultat peut être attribuable au manque d'intérêt des institutions de recherche locales pour développer des liens avec les organisations paysannes, car les agences de financement des institutions gouvernementales et les institutions de recherche étrangères demeurent leurs partenaires privilégiés. Ce manque d'intérêt pourrait

aussi refléter la préférence des institutions de recherche locales pour attribuer des ressources limitées à d'autres domaines thématiques et l'importance limitée de ce genre sujet dans les programmes universitaires en vigueur. Du côté des organisations paysannes, les institutions universitaires et de recherche n'ont pas été considérées comme des partenaires potentiels parce que l'accent a été mis sur l'application de solutions « prêtes à l'emploi » plutôt que sur une réflexion sur les options de développement les plus viables et prometteuses.

Le bureau national de la CPM a sélectionné les consultants, après avis du chercheur d'AGRINATURA sur la qualité des différentes propositions techniques. Toutefois, le chercheur d'AGRINATURA a été directement impliqué dans la phase de démarrage des deux études pour finaliser la méthodologie. Les deux études ont combiné différentes sources d'information : une revue de la littérature existante, des entretiens avec les principaux acteurs du développement (ONG, chefs de projets, responsables administratifs centraux et locaux) et des discussions avec les producteurs et les représentants des organisations paysannes dans certains domaines.

En septembre 2011, les conclusions préliminaires des deux études ont été présentées et discutées lors d'un atelier avec environ 30 participants, dont la plupart étaient des représentants de diverses organisations paysannes et des membres de la CPM. Le nombre de participants était limité afin de minimiser un biais éventuel dans le dialogue avec les non-agriculteurs.

Les principales conclusions des trois études peuvent se résumer comme suit. En ce qui concerne la capacité de décisions, l'étude souligne le manque de continuité dans les actions menées par les différentes parties prenantes (ONG, projets de développement). En outre, l'étude n'est pas parvenue à des conclusions claires sur la pertinence et les avantages pour les agriculteurs des différents types de formations offertes dans tout le pays. En ce qui concerne les différents systèmes d'information de marché agricole mis en œuvre à Madagascar, le consultant a souligné les remarques des agriculteurs sur la complexité liée à la multiplication des sources d'information (sur le plan des zones et des produits). L'étude sur l'action collective pour la commercialisation a souligné la faiblesse de la plupart des institutions de commercialisation agricoles identifiées, lorsqu'elles ne sont plus appuyées par des organisations de développement.

Les deux études ont fourni un exposé fidèle des différentes actions réalisées à Madagascar dans les trois domaines sélectionnés. Le matériel recueilli et traité a offert une base solide et complète pour appuyer des opinions approfondies. Cependant, la complexité et l'ampleur du défi que les agriculteurs de Madagascar doivent affronter pour améliorer leur position sur le marché, ont rendu difficile la tâche de traduire ces résultats en revendications simples et claires pour le plaidoyer.



*« L'accès aux marchés est physiquement limité, car la plupart des agriculteurs malgaches vivent dans des milieux plutôt isolés. L'accès économique aux marchés est également limité car le volume de la demande intérieure comme étrangère est encore insuffisant. »*

## Les résultats du plaidoyer

Les difficultés rencontrées par la CPM et les représentants d'organisations paysannes pour formuler correctement les questions de lobbying à définir dans le dialogue politique sont dues à plusieurs contraintes qui remettent en question l'impact prévu d'ESFIM (c'est-à-dire, renforcer l'efficacité du plaidoyer des agriculteurs sur des questions de commercialisation par le biais de la recherche).

L'énorme problème de l'accès aux marchés représente la première difficulté dans l'élaboration d'une proposition pertinente de plaidoyer. L'accès aux marchés est physiquement limité, car la plupart des agriculteurs malgaches vivent dans des milieux plutôt isolés. L'accès économique aux marchés est également limité car le volume de la demande intérieure comme étrangère est encore insuffisant. Dans un tel contexte, il est logique que les agriculteurs ne mettent pas l'accent sur la commercialisation. Une discussion mémorable sur les résultats de ces études a tourné autour de « la culture pour la production » ou « la culture pour la commercialisation ». Lorsque le transport demeure la contrainte la plus importante, tout dispositif institutionnel alternatif à la commercialisation privée pour réduire l'asymétrie du marché n'a que peu d'intérêt. Les difficultés des représentants des producteurs à identifier et formuler une proposition politique claire dans ce domaine sont probablement dues à leur incapacité d'évaluer les avantages liés au changement.

Une autre série de difficultés concerne le contexte institutionnel dans lequel fonctionnent les organisations paysannes malgaches. Celles-ci sont confrontées à des institutions (projets d'ONG ou de bailleurs) qui ont davantage de moyens pour modeler le contexte institutionnel des agriculteurs que les agriculteurs eux-mêmes. Chaque étude a révélé une « compétition déloyale » entre les organisations paysannes et les partenaires techniques et financiers (PTF), qui déterminent les priorités en matière de développement rural tandis que les points de vue des organisations paysannes dans le dialogue politique ne sont pas entendus et sont forcés de s'adapter aux idées des PTF. Cette position désavantageuse des OP illustre leurs difficultés à passer d'une société rurale « traditionnelle » à une vie rurale politique et sociale plus moderne et dynamique. La capacité des OP à participer davantage à ce processus de transformation, ou, au moins, à accroître leur influence dans le processus décisionnel, est encore très limitée.

Le contexte politique est le dernier mais pas le moindre obstacle pour rendre ESFIM opérationnel. Ce contexte manque de partenaires publics actifs et fiables dans l'arène politique. La situation politique stagnante n'incite pas convenablement les organisations paysannes à investir dans le plaidoyer, et elle ne leur donne pas l'espoir d'obtenir des résultats par le biais de la formulation de n'importe quelle activité de plaidoyer.

Suite aux discussions tenues lors de l'atelier 2011, les organisations paysannes ont finalement décidé de donner suite sur le terrain aux systèmes d'information de marchés, pour la mise en œuvre desquels les études avaient fourni des éléments pragmatiques et concrets. Les représentants rassemblés se sont entendus sur l'élaboration d'un sujet de plaidoyer concernant la diffusion centralisée et vaste de l'information des prix sur le réseau de la radio publique. Ils ont décidé que la question de la commercialisation collective exigerait une discussion interne supplémentaire, afin d'arriver à une position qui serait plus compatible avec les pratiques et les priorités des producteurs.

En janvier 2012, le Bureau de la CPM a également pris l'initiative de convoquer une réunion d'une journée avec d'autres organisations paysannes majeures dans le cadre du suivi de l'atelier tenu en septembre, afin de présenter les résultats essentiels d'ESFIM à leurs principaux partenaires (ONG et agences de développement).

Compte tenu de la période relativement courte de mise en œuvre du projet et du contexte général, il est assez difficile d'évaluer dans quelle mesure le processus d'ESFIM a entraîné un changement durable dans la perception de la CPM sur l'utilisation des preuves fondées sur la recherche pour l'élaboration de stratégies de plaidoyer. Les membres de la CPM ont reconnu avoir besoin d'une évaluation plus rigoureuse de leurs positions politiques, soutenue par une analyse des avantages et inconvénients de toutes recommandations sur les politiques. Dans cet esprit, le processus d'ESFIM a consolidé la prise de conscience de la part du bureau de son besoin de renforcer ses capacités d'analyse. Toutefois, l'impact d'ESFIM en ce qui concerne le renforcement des liens entre chercheurs et organisations paysannes à Madagascar reste limité.

Alors que le Cirad, l'institution d'AGRINATURA chargée de soutenir la composante collaborative d'ESFIM à Madagascar, a une assez grande expérience dans la collaboration avec les organisations paysannes et dans la recherche sur le renforcement des organisations paysannes, son partenariat précédent avec les OP malgaches était davantage basé sur des questions techniques et de crédit rural. La collaboration entre la CPM et le chercheur du Cirad affecté à la tâche a été plutôt fructueuse et riche d'enseignements en matière de compréhension des modes de pensée de chacun. En ce qui concerne le partenariat local, la CPM a souligné que le projet ESFIM a offert à l'organisation une opportunité concrète de remplir sa tâche et sa mission de coordonner le débat sur les politiques au sein des organisations paysannes. ESFIM a également permis d'établir des liens entre la CPM et la faculté de gestion agricole de l'Université de Madagascar par le biais du Cirad. La courte durée de ce projet n'a pas permis que ce premier contact puisse se poursuivre avec l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de recherche.

## Principaux enseignements

- La première leçon apprise du cas malgache c'est que le modèle ESFIM est moins opérationnel dans un contexte où le processus de formulation des politiques publiques est ralenti. Le cas malgache montre également le besoin d'adapter le domaine thématique pour stimuler la collaboration entre les organisations paysannes et la recherche : le renforcement de l'accès des agriculteurs aux marchés pourrait ne pas avoir le même niveau de pertinence d'un pays à l'autre.
- En matière de collaboration, il n'est pas facile de définir les objectifs et les motivations des organisations paysannes et des institutions de recherche : les organisations paysannes cherchent naturellement des résultats de recherche qui pourraient facilement être mis en œuvre, alors que les institutions de recherche pourraient ne pas avoir les mêmes priorités. De même, les résultats de la recherche ne conduisent pas nécessairement à un programme précis en matière d'action ou de lobbying, et les organisations paysannes peuvent avoir une certaine difficulté à considérer ces résultats comme utiles et pratiques.
- ESFIM a fourni un cadre approprié pour développer et renforcer les interactions entre les organisations paysannes malgaches et les institutions de recherche. L'opportunité donnée aux OP de définir le programme de recherche a été la clé pour assurer leur participation à l'ensemble du processus. Cependant, la prise en charge et la maîtrise du projet par la CPM ont été entravées par l'insuffisance des ressources humaines au sein de l'organisation. Ces dernières étaient insuffisantes pour exploiter pleinement le volume de connaissances accumulés dans les études. À l'avenir, il pourrait être utile d'inclure dans un tel projet un élément de formation pour les leaders paysans sur la façon dont une approche scientifique et les résultats de la recherche peuvent améliorer leur position dans le dia-

logue politique. La contribution de la recherche aux capacités des OP pourrait ne pas se limiter à la formulation de programmes de recherche pour l'organisation dans son ensemble. Elle pourrait aussi permettre d'alimenter un débat au sein même des OP sur les sujets clé qui ne sont pas suffisamment maîtrisés pour faire l'objet de revendication politique.

## Remerciements

L'auteur tient à remercier tous les membres de la Coalition paysanne de Madagascar et en particulier M. Hajasoirina Rakotomandimby pour ses suggestions et pour ses apports au présent rapport.





# Malawi

## NASFAM-Malawi : la participation au processus de recherche influe sur son utilisation dans le plaidoyer

HELENA POSTHUMUS

L'Association nationale des petits exploitants agricoles du Malawi (*National Smallholders Farmer's Association of Malawi*, NASFAM), fondée en 1997, est la plus grande organisation indépendante de petits producteurs du Malawi. La NASFAM est un réseau unique de vulgarisation qui soutient ses membres, plus de 100 000 petits producteurs. L'unité opérationnelle la plus petite de la NASFAM est le « club », composé de 10 à 15 agriculteurs. Les clubs se regroupent pour former des groupes d'action, qui sont les points clés du réseau de vulgarisation pour la diffusion de l'information aux membres, et pour la com-

*« L'instabilité des politiques et des réglementations commerciales limite les investissements privés, et le manque d'activités agroalimentaires et à valeur ajoutée empêchent une croissance soutenue du secteur agricole. »*

mercialisation groupée des récoltes. Les groupes d'action se regroupent en « associations NASFAM ». En 2007-2008, il y avait 40 associations NASFAM. Ce sont des personnes morales qui appartiennent à leurs membres et sont gérées par des conseils de producteurs. Les associations sont regroupées par zone géographique en 14 centres de gestion des associations (*Association Management Centres*, AMC). Ces centres offrent un soutien opérationnel et à la gestion des associations en matière de production, commercialisation et de développement communautaire. Les AMC sont à leur tour soutenus par les structures régionales et par le siège social de la NASFAM. Les fonctions de la NASFAM sont réparties en activités commerciales de développement. Les activités commerciales comprennent la commercialisation des intrants pour les producteurs et celle de leur production. Les activités de développement quant à elles se centrent sur le développement des communautés le renforcement des capacités des membres. Les activités commerciales et de développement de la NASFAM sont régies par un conseil de producteurs, qui est élu démocratiquement par ses membres chaque année.

La politique et le plaidoyer de la NASFAM sont guidés par sa plateforme politique, qui fonctionne de manière participative avec ses membres. Cette plateforme discute les problèmes qui entravent le développement des petits agriculteurs et essaie d'en identifier les causes. Les problèmes sont ensuite regroupés sous quatre domaines (accès aux marchés ; commercialisation agricole ; accès aux services financiers et développement des infrastructures). Le processus de génération de preuves fondées sur des données secondaires ou la commande d'études de recherche commence alors. Les résultats servent à rédiger des documents de position et des notes politiques qui sont utilisés par diverses initiatives de lobbying et de plaidoyer.

## Le défi du développement

L'agriculture représente 34 % du PIB du Malawi et le secteur représente plus de 80 % des recettes d'exportation du pays. La main-d'œuvre totale du Malawi est d'environ 4,5 millions de personnes, dont presque 84 % travaillent dans l'agriculture. La croissance économique à court terme du Malawi est étroitement liée à la bonne performance de l'agriculture, surtout de la culture du tabac, qui représente 60 % des exportations du pays et la moitié de l'assiette fiscale du gouvernement. Par conséquent, l'agriculture demeurera le pilier de l'économie du Malawi à court terme. L'accent mis par les politiques dans le passé sur le maïs et le tabac a entravé la production d'autres cultures de grande valeur et des cultures vivrières, limitant ainsi le potentiel d'exportation et la capacité de production alimentaire du pays. L'instabilité des politiques et des réglementations commerciales limite les investissements privés, et le manque d'activités agroalimentaires et à valeur ajoutée empêchent une croissance soutenue du secteur agricole. L'insuffisance des infrastructures commerciales, le manque de systèmes d'information de marchés fiables, le manque de sites de groupage et de stockage, la faible capacité et la mauvaise coordination des organisations paysannes (OP) engagera influencer efficacement le gouvernement dans l'élaboration des politiques représentent d'autres obstacles auxquels est confronté le secteur agricole (Nakhumwa et Peiris, 2009).

## Le processus de recherche collaborative

Suite au diagnostic de la situation nationale, la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA) et la NASFAM ont organisé un atelier les 13 et 14 janvier 2009 pour discuter des principaux problèmes qui entravent l'accès des agriculteurs aux marchés à Malawi et établir des priorités. Parmi les participants se trouvaient : l'Union des agriculteurs du Malawi (*Farmers Union of Malawi*, FUM), la NASFAM, l'Association des transformateurs et négociants de céréales du Malawi (*Grain Traders and Processors Association*, GTPA), la Bourse des produits agricoles (*Agricultural Commodity Exchange*, ACE), le Centre pour l'agriculture, la recherche et le développement rural (*Centre for Agriculture Research and Development*, CARD), l'Association du café du Malawi (*Coffee Association of Malawi*), et le Bureau des normes du Malawi (Malawi Bureau of Standards, MBS). Les problèmes suivants ont été identifiés comme prioritaires : la politique et les réglementations, le renforcement des capacités, les infrastructures de commercialisation et les normes de qualité. Pour traiter ces principales questions, les participants ont identifié les activités suivantes :

- L'élaboration, la formulation et la mise en œuvre d'une politique participative (politique et réglementation).
- Le développement et la gestion d'outils de commercialisation, par exemple : les banques de céréales, les systèmes de récépissés d'entrepôt, le stockage et le groupage (infrastructures de commercialisation).
- L'accès aux services financiers et commerciaux (infrastructures de commercialisation).
- L'accès aux systèmes d'information de marché (infrastructures de commercialisation)
- L'amélioration des capacités des organisations paysannes en matière de durabilité (renforcement de capacités).

Lors d'une réunion tenue après l'atelier, le groupe d'ESFIM (les consultants locaux, les chercheurs d'AGRINATURA, les représentants de la FUM, la NASFAM et la FIPA) ont défini les sujets de recherche suivants pour le projet d'ESFIM au Malawi : information de marché, qualité et normes commerciales, et accès au financement.

Deux consultants locaux ont développé un projet de recherche plus détaillé pour les études de cas qui seront menées dans le cadre d'ESFIM. Quatre études de cas ont été initialement identifiées : les SIM, la faible productivité (multiplication des semences chez les petits producteurs), les normes de qualité, la recherche sur l'aflatoxine et la commercialisation de l'arachide. L'objectif des études de cas était de recueillir des informations qui pourraient servir aux organisations paysannes pour leur plaidoyer dans les domaines identifiés. Le choix de ces domaines prioritaires repose sur une analyse faite par le personnel responsable de la NASFAM sur la position des organisations paysannes dans l'influence des politiques par le biais du lobbying et du plaidoyer.

Après la présentation du projet de recherche, sa mise en œuvre a été retardée en raison des incertitudes relatives au financement ainsi qu'aux changements du personnel de la NRI et de la NASFAM. Le projet a été repris en 2011. En raison des contraintes budgétaires, il a été décidé de réaliser seulement deux des quatre études de cas identifiées : la multiplication des semences chez les petits producteurs et les SIM. Les deux études de cas se sont centrées sur une recherche documentaire et des entretiens avec les principaux acteurs. La NASFAM a embauché le consultant local (Teddie Nakhumwa) qui avait réalisé l'étude-pays initiale. Les chercheurs d'AGRINATURA ont assuré un contrôle de la qualité. Les conclusions de ces études de cas ont été présentées au cours d'un atelier organisé en février 2012. En outre, un voyage d'étude au Kenya a été organisé en juillet 2012 afin de permettre aux représentants de l'organisation paysanne d'avoir des informations sur le fonctionnement des SIM dans un autre pays.

## Étude de cas : La multiplication des semences des petits producteurs

Deux modèles de multiplication de semences ont été étudiés :

- L'Association des Groupes d'action pour la multiplication des semences des petits producteurs (ASSMAG) a été créée en 2001 par le gouvernement du Malawi en tant qu'association pour les petits producteurs en réponse à la pénurie de semences, notamment de légumineuses et de variétés à pollinisation libre (VPL) de maïs. L'ASSMAG est impliquée dans la multiplication et la distribution de semences et de matériel de plantation pour le maïs VPL, l'arachide, le niébé, le soja, les haricots, le manioc et la patate douce.
- L'ICRISAT est principalement impliqué dans le développement des (nouvelles) variétés et des semences de base et sélectionnées pour l'arachide, le pois d'Angole, les haricots et le riz. L'ICRISAT a également participé aux programmes de multiplication de semences en collaboration avec d'autres organisations paysannes, notamment avec la NASFAM. Dans ce modèle, les associations paysannes ne sont pas impliquées dans la production des semences de base en raison de leurs capacités techniques limitées et de la taille des exploitations agricoles. Au cours des dernières années, la production des semences certifiées par les associations de producteurs (pour les VPL et les semences de légumineuses) a considérablement augmenté en raison du marché stable créé par le programme gouvernemental de subvention aux intrants agricoles (*Farm Input Subsidy Programme, Fisp*).

Le gouvernement du Malawi utilise le Fisp pour promouvoir les marchés de semences dans le pays; les semences sont achetées et distribuées par le secteur privé. Afin d'assurer le partage des responsabilités dans le maintien de normes de qualité, seuls les membres de l'association des commerçants de

### Encadré 6 La multiplication des semences au Malawi

La loi sur les semences, « *Seed Act* », a été promulguée en 1988 et amendée en 1996. La loi détermine les normes minimales relatives à la réglementation, au contrôle de la production, à la transformation, la vente, l'importation, l'exportation et les essais pour la certification des semences. L'Unité des services de semences (SSU, sous la Direction des services de recherche agricole du MoAFS) est l'organisme de réglementation responsable de la surveillance, de l'inspection, des essais et de la certification des semences. Le SSU travaille en étroite collaboration avec l'Association des commerçants de semences du Malawi (Stam), une association pour tous les producteurs et les commerçants de semences au Malawi. Les deux organismes garantissent conjointement que toutes les quantités de semences déclarées à la vente soient certifiées selon les exigences de l'Association internationale d'essais de semences (International Seed Testing Association, Ista).

Trois classes de semences sont reconnues au Malawi qui doivent satisfaire différentes exigences pour répondre aux normes internationales de certification :

- Semence mère : C'est une semence d'une génération particulière d'une lignée ou variété consanguine qui est produite sous la supervision de l'éleveur ou de l'institution qui a développé la variété. C'est la source pour la production de la semence de base.
- Semence de base : Il s'agit de la descendance des semences mères. Elle est traitée de telle sorte que son identité et sa pureté génétique sont maintenues pour garantir la qualité.
- Semences certifiées : La semence certifiée est la descendance des semences de base. La production de semences certifiées doit aussi être conforme aux normes prescrites afin de maintenir l'identité et la pureté génétique.

Source : Nakumwa T, Kaudzu G. 2011. *Strengthening and replicating successes of the smallholder seed multiplication industry in Malawi: case study of ASSMAG and ICRISAT. smallholder seed multiplication models. Projet de rapport.*





semences du Malawi (Seed Traders Association of Malawi, Stam) participent au Fisp. Les membres de la Stam distribuent leurs semences dans le pays à travers le réseau de distributeurs agricoles, mais la plupart d'entre eux travaillent sur les marchés urbains et périurbains. Seuls 20 % des semences sont distribués par l'ADMARC, qui dispose d'un réseau plus large pour atteindre les zones rurales éloignées. Grâce au Fisp, l'utilisation de variétés améliorées de maïs et de semences de légumineuses de bonne qualité par les petits producteurs a augmenté au cours des dernières années. L'adoption de variétés améliorées par les petits producteurs en dehors du Fisp est entravée par les prix élevés de ces semences sur les marchés commerciaux.

Le rapport contenait des informations détaillées sur les systèmes de multiplication de semences au Malawi, mais les consultants ne se sont pas concentrés sur les questions de politique et de réglementation que la NASFAM devrait traiter. Les consultants n'ont pas pris en considération les commentaires et les demandes des chercheurs d'AGRINATURA de discuter les implications du système de multiplication de semences actuel pour l'accès des petits producteurs aux marchés, ni les recommandations pour le programme de plaidoyer de la NASFAM. La NASFAM s'est déclarée satisfaite du rapport et des informations qu'il contenait, de sorte qu'il n'y pas eu de suivi supplémentaire.

### Étude de cas : Les systèmes d'information de marché

Une étude documentaire a été menée afin d'identifier les institutions qui utilisent actuellement des systèmes d'information de marché (SIM) pour le secteur agricole au Malawi. Elle a été complétée par les informations recueillies au moyen d'entretiens avec des informateurs clés.

Les SIM sont encore en phase de développement au Malawi. De nos jours, l'information de marchés est principalement utilisée pour aider les décideurs à surveiller la sécurité alimentaire. Le recours massif aux Tic pour la diffusion des informations sur le marché fait que la plupart des petits producteurs n'y ont pas accès. La disponibilité de l'information sur le marché des produits de base est limitée en termes de couverture, de rapidité et d'accessibilité, et les capacités sont insuffisantes pour analyser les données du marché ; les données des SIM ont donc peu d'intérêt pour les petits producteurs à l'heure actuelle. Plusieurs observations utiles ont émergé de cette étude de cas :

- La plupart des SIM au Malawi ont besoin d'être mises à jour afin d'être en mesure d'analyser et de fournir des informations de marché fiables, instructives et en temps réel, permettant aux producteurs et aux commerçants d'être bien informés sur leur production et sur les décisions commerciales.



- Les SIM au Malawi ne sont pas financièrement viables et dépendent dans une large mesure du soutien des bailleurs de fonds. Les organisations paysannes peuvent réduire les coûts de transaction de la diffusion de l'information sur le marché en utilisant leurs systèmes de communication internes et en diffusant l'information à leurs membres. Celles-ci peuvent également utiliser leurs économies d'échelle pour négocier un abonnement concurrentiel.
- L'initiative de la Bourse des produits agricoles (ACE) de renforcer les échanges de marchandise avec des systèmes de récépissés d'entrepôt semble une stratégie importante pour améliorer l'accès des petits producteurs aux prêts à court terme auprès des banques commerciales. C'est également un outil de gestion du risque financier qui permet aux petits producteurs d'attendre l'augmentation des prix des produits de base sur le marché. Il est nécessaire que la NASFAM et la FUM participent à cette initiative pour sauvegarder les intérêts des petits producteurs.

### Encadré 7 Les systèmes d'information de marché au Malawi

Le ministère de l'Irrigation et de l'aménagement hydraulique (MoAIWD) est le principal organisme qui recueille, analyse et diffuse l'information de marché à tous les acteurs, à partir de 80 marchés choisis dans tout le pays. Le Système d'information sur les marchés agricoles (AMIS), dirigé par le MoAIWD, est coordonné par la Section des enquêtes sur l'économie agricole du ministère de la planification.

Les petits producteurs ont rarement accès à ce système d'information du marché et cela constitue la majeure restriction d'AMIS. Le Système d'alerte précoce contre la famine (*Famine Early Warning System*, FEWSNET), et la bourse d'échange de produits agricoles du Malawi (*Malawi Agriculture Commodity Exchange*, MACE) utilisent le système AMIS pour accéder, analyser et diffuser les mêmes données sur les marchés que plusieurs acteurs. FEWSNET se concentre sur la fourniture d'informations d'alerte précoce sur la sécurité alimentaire, tandis que la fonction de la MACE est de fournir des prix de gros et de détail à plusieurs acteurs participant dans le commerce des produits agricoles. En outre, l'Institut national de la statistique (INS) qui rassemble des informations sur les prix des aliments à partir d'un panier de produits de base pour calculer l'indice des prix à la consommation (IPC).

La MACE cherche à faire mieux fonctionner les marchés pour les agriculteurs pauvres et à réduire les risques et coûts de transaction qui entravent le développement du marché. Dans la pratique, la MACE fonctionne plutôt comme un système d'information de marché que comme une bourse de marchandises. Auparavant, la MACE diffusait l'information à la radio, mais cela a été interrompu lorsque le financement des bailleurs de fonds a pris fin. La Bourse des produits agricoles du Malawi est la seule bourse de marchandises du Malawi qui fonctionne comme un intermédiaire entre les agriculteurs et les acheteurs, mais elle est encore en développement.

Source : Nakhumwa T. 2011. *Promote farmer access to quality Market Information Systems (AMIS). Projet de rapport.*

Les conclusions et recommandations du rapport n'ont pas identifié les problèmes que la stratégie de plaidoyer de la NASFAM devrait aborder. Bien qu'il soit recommandé que la NASFAM collabore avec ACE au niveau politique, il n'y a pas d'informations détaillées sur les questions que la NASFAM devrait aborder afin de protéger les intérêts de ses membres. L'absence de recommandations précises sur la voie à suivre rend le rapport moins pertinent, comme pour l'étude de cas sur la multiplication des semences. En juillet 2012, les représentants de la FUM et de la NASFAM, et les chercheurs d'AGRINATURA ont effectué un voyage d'étude sur les SIM, organisé par la Fédération nationale des producteurs agricoles du Kenya (KENFAP). L'objectif principal de la visite d'étude était d'apprendre de l'expérience kényane en matière de mise à disposition d'informations de marché pour les petits producteurs. Les institutions suivantes ont été visitées : la KENFAP, le ministère de l'Agriculture, la Fédération des agriculteurs de

l'Afrique de l'Est (EAFF), le Conseil des céréales de l'Afrique de l'Est (EAGC), l'Alliance pour une révolution verte en Afrique (Agra), et la Bourse des produits agricoles du Kenya (KACE).

Le voyage d'études a été utile pour acquérir une meilleure compréhension de la façon dont fonctionnent les SIM au Kenya, des rôles potentiels des organisations paysannes, des défis pour rendre les SIM opérationnels et financièrement viables, et des meilleures pratiques des SIM. Gérer des SIM afin qu'ils fournissent des informations appropriées et pertinentes sur les marchés est coûteux, et cela n'est financièrement viable que si ils fournissent des services supplémentaires payants à des groupes d'acteurs spécifiques (par exemple, relier les acheteurs aux vendeurs ou fournir des données historiques sur les prix aux institutions de recherches et de développement). Toutefois, les organisations paysannes peuvent analyser et transformer les informations de marché en informations pertinentes sur les tendances des marchés pour leurs membres. Elles peuvent également faire pression pour que les SIM existants fournissent des données utiles et opportunes. Sur cette base, la FUM et la NASFAM ont conclu qu'il est nécessaire de réaliser une étude de faisabilité et une évaluation approfondie sur les utilisateurs potentiels des SIM avant de prendre de nouvelles mesures sur l'amélioration ou sur la création d'un SIM au Malawi.

Les résultats de ces deux études de cas ont été présentés et discutés lors d'un atelier organisé à Lilongwe en février 2012. Les principaux participants à cet atelier étaient des représentants du gouvernement : le ministère de l'Irrigation et de l'Aménagement hydraulique et le ministère des Finances (Département du développement économique) ; les SIM, y compris FEWSNET ; le secrétariat technique du système d'information sur les marchés agricoles (AMIS) ; la Bourse des produits agricoles pour l'Afrique (ACE) ; les organisations paysannes (NASFAM et FUM) ; les ONG (le « Hunger Project » ou projet contre la faim), et le CGIAR (via l'ICRISAT) ; les membres de l'association des commerçants de semences au Malawi (Monsanto, ASSMAG, le secrétariat du Stam). Suite aux présentations des études de cas, des discussions en groupes ont eu lieu pour identifier les mesures de suivi à mettre en oeuvre. L'atelier a identifié un nombre de questions pratiques concernant la multiplication des semences et les SIM, lesquels exigent un examen plus approfondi plutôt que des actions de plaidoyer. Même si les discussions ont identifié d'autres problèmes et actions à mettre en oeuvre, aucun des participants en a pris la responsabilité.

Néanmoins, plusieurs mois plus tard, la NASFAM a indiqué que les études menées dans le cadre d'ES-FIM avaient fait apparaître des preuves nécessaires pour faire avancer son agenda politique. La NASFAM prévoit de partager ces preuves avec ses réseaux existants, tels que le Réseau agricole de la société civile (Civil Society Agriculture Network). En outre, les deux organisations paysannes nationales (FUM et Nasfal) participent à de nombreuses initiatives traitant de la production des petits producteurs et du développement de diverses stratégies, y compris des SIM. À l'heure actuelle, la société semi-privée de tabac Auction Holdings Limited lance une bourse de produits de base agricoles et la NASFAM intervient dans les débats sur sa mise en place. Celle-ci peut utiliser les résultats de la recherche ainsi que les principaux enseignements au cours de la visite d'étude au Kenya.

## Le partenariat

La NASFAM a dirigé les activités du projet au Malawi, et les chercheurs d'AGRINATURA et de NRI et WUR se sont chargés du contrôle de qualité. Des changements au sein du personnel de la NASFAM, NRI et WUR ont causé des retards et des interruptions dans les relations et la continuité du programme ESFIM. Des contacts ont été renoués en 2011, lorsque ESFIM a pu garantir le financement des activités de recherche, mais les connaissances générées lors de la première étape du programme ont été perdues. La NASFAM a présenté ses activités de recherche et de plaidoyer, en particulier celles concernant le plaidoyer réussi sur les questions fiscales (taxe aux producteurs sur les transactions de fourniture aux entreprises agroalimentaires) à la Conférence internationale de Tunis en 2007. C'est pourquoi les expériences précédentes de la NASFAM avec des programmes de plaidoyer fondés sur des preuves ont servi d'exemple pour l'élaboration d'une approche de recherche collaborative. Cependant, les résultats

d'ESFIM sur la période 2009-2012 ont été en-dessous des prévisions. Les études de cas étaient limitées à des enquêtes factuelles et plus aucun produit ou résultat, tel que des propositions techniques (de lobby ou de plaidoyer), ni aucune note d'orientation ou de plaidoyer n'a été livré.

Il est difficile de savoir quel bénéfice la NASFAM a tiré des activités et des résultats. L'exercice de suivi et d'évaluation avec la NASFAM a démontré que celle-ci est (encore) une organisation paysanne solide. Son point faible réside dans la capacité de créer des réseaux, laquelle a diminué au cours des trois dernières années. Le maigre succès du soutien à la recherche de la part d'ESFIM n'est donc pas le résultat d'une faiblesse de la NASFAM. Voire même au contraire. Nous pensons que les résultats des activités d'ESFIM n'ont pas répondu aux attentes pour différentes raisons.

## Principaux enseignements

- L'exercice d'auto-évaluation a démontré que les membres du conseil d'administration de la NASFAM avaient peu d'information sur quelles actions de la direction de l'organisation dans différents domaines. Par exemple, les membres du conseil d'administration n'étaient pas au courant du programme ESFIM et ils ont déclaré qu'ils n'avaient été invités qu'à l'atelier final. Cela peut s'expliquer par un manque de dialogue, de participation et de partage d'information entre le conseil d'administration et la direction. Quoi qu'il en soit, les membres du conseil d'administration n'ont pas été impliqués dans le processus avant la présentation des résultats.
- Par rapport à d'autres opérations et revenus de la NASFAM, le budget d'ESFIM était relativement modeste. L'insuffisance des ressources financières semble avoir déterminé le choix des sujets de recherche plutôt que l'urgence ou la priorité du problème. Le fait que les membres du conseil n'aient pas été au courant des activités d'ESFIM suggère que le programme n'était pas une priorité pour la NASFAM. Cela peut expliquer le défaut de suivi immédiat concernant les messages politiques ou l'élaboration d'un programme de plaidoyer.
- La continuité du programme ESFIM a été mise en danger à cause des retards et des changements de personnel qui ont affecté le sentiment d'appartenance du processus de la NASFAM et du NRI.
- La NASFAM a embauché le même consultant indépendant pour organiser les ateliers, développer la proposition de recherche et mener les études de cas. Ce consultant a donc eu une influence considérable sur la proposition de recherche et sur la mise en œuvre des études de cas. Étant donné que les consultants étaient embauchés en tant que travailleurs indépendants, aucune institution n'était responsable de la qualité des résultats finaux. L'embauche des institutions de recherche ou de groupes plus nombreux de consultants aurait sûrement été plus appropriée pour la production de résultats de grande qualité et pour la génération de programmes plaidoyer pour la NASFAM. Cela aurait eu l'avantage supplémentaire de renforcer les relations de la NASFAM avec la communauté de la recherche au Malawi.

## Remerciements

L'auteur remercie pour leurs soutien et collaboration la NASFAM et les consultants locaux. Elle remercie tout particulièrement Beatrice Makwenda, Betty Chinyamunyu et Dyborn Chibonga de la NASFAM de même que Teddie Nakhumwa, consultant local.





# Pérou

## JNC-Pérou : les coopératives de café soutiennent une plateforme politique pour l'agriculture

GIEL TON

Au Pérou, le programme ESFIM a été utilisé par le Conseil national du café (*Junta Nacional de Café, JNC*) afin de renforcer une plateforme d'organisations de producteurs économiques. La JNC, qui représente 44 coopératives et associations de café possédant une solide expérience en matière de plaidoyer sur les politiques, a noté que plusieurs politiques concernant le secteur du café auraient pu être mieux défendues par une plateforme intersectorielle. Des le début d'ESFIM, le CNP était l'un des membres les plus actifs de cette plateforme, la Convención nationale de l'agriculture péruvienne (*Convención Nacional del Agro Peruano, CONVEAGRO*). La CONVEAGRO a été créée en 1994 et comprend, parmi ses membres, un éventail d'organisations non gouvernementales (ONG), d'organisations paysannes et d'instituts de

*« L'objectif visé par la JNC pour ESFIM au Pérou était d'autant plus important qu'il s'agissait de construire une plateforme nationale qui comprenne des organisations paysannes économiques dans tous les secteurs et pas seulement dans celui du café »*

recherche. Actuellement, elle comprend environ 40 organisations membres, dont la moitié sont des organisations paysannes.

Lorsque ESFIM a commencé, en 2008, Lucila Quintana, membre du conseil d'administration de la JNC, était également membre du conseil d'administration de la Fédération internationale des producteurs agricoles (FIPA). Son rôle consistait à représenter les membres latino-américains de la FIPA, et elle s'est rendu compte qu'elle pouvait compter sur ESFIM pour partager les expériences des quatre pays membres de cette organisation en Amérique latine. Cependant, l'objectif d'ESFIM au Pérou, conformément à la JNC, était encore plus important. Il s'agissait de construire une plateforme nationale comprenant des organisations économiques de la production agricole autres que celles de la filière café. En 2007, la JNC avait pris l'initiative d'explorer la possibilité de former une confédération d'organisations paysannes (*Gremio de gremios*) capable d'agir pour son propre compte, indépendamment des ONG membres de la CONVEAGRO. Toutefois, la JNC avait alors conclu qu'il y avait une assez grande différence entre les points de vue politiques des organisations paysannes économiques impliquées dans la commercialisation collective et les problèmes de qualité, et ceux des autres organisations paysannes et des ONG n'ayant pas d'activités de commercialisation collective. La JNC a saisi l'opportunité créée par ESFIM d'exploiter davantage ce secteur d'organisations paysannes orientées vers le marché et de développer une stratégie visant à augmenter leur capacité de plaidoyer, au sein de la CONVEAGRO et indépendamment de celle-ci.

## Le défi du développement

Le défi du développement, auquel la JNC souhaitait faire face, avait donc une forte composante politique et organisationnelle et mettait l'accent sur les questions de politique liées au marché qui n'étaient pas considérées comme prioritaires au sein de la CONVEAGRO. Le secrétariat de la CONVEAGRO est situé à Lima, dans le bâtiment du Centre péruvien d'études sociales (*Centro Peruano de Estudios Sociales*, CEPES), une organisation non gouvernementale. Même si la CONVEAGRO est techniquement indépendante du CEPES, celui-ci joue un rôle clé en fournissant un appui technique et en pourvoyant des financements de bailleurs de fonds internationaux pour soutenir les activités de la CONVEAGRO. Dans les années quatre-vingts, les organisations paysannes étaient influentes au Pérou, mais elles ont subi l'obstruction active du gouvernement de Fujimori jusqu'en 2000. Fujimori a aboli la taxe sur les exportations qui finançait la plupart de leurs activités (*auto-gravamen*), et a effectivement affaibli la plupart des syndicats paysans. À la fin des années quatre-vingt-dix, le rôle de la CONVEAGRO est devenu plus important et visible que celui des syndicats paysans membres de la plateforme, à la notable exception de la JNC.

*« L'orientation idéologique du gouvernement de Fujimori était telle que l'appellation «syndicat paysan» était synonyme de communisme, et on associait les coopératives à l'échec. La société péruvienne dans son ensemble a été démantelée, même les organisations professionnelles ont disparu. La plupart des syndicats fonctionnaient sur des positions idéologiques très fortes et en tant que lieux d'action de partis politiques et non comme des véritables syndicats qui sont là pour renforcer leurs membres. Ainsi, le système de représentation agricole s'est effondré avec*



*ses structures économiques et même avec ses paradigmes. Je dirais que pendant la deuxième partie des années quatre-vingt-dix, les syndicats envisageaient des moyens de survivre. Quand ils ont réussi à survivre, ils ont commencé à se développer de nouveau, comme les producteurs de café. Ceux-ci avaient bénéficié de leur vaste expérience dans les années quatre-vingt, surtout en matière d'organisation des entreprises. » (Entretien avec Lorenzo Castillo, juin 2009).*

Au début du programme ESFIM au Pérou, en 2009, les syndicats de producteurs les plus importants, tels que la Confédération paysanne du Pérou (*Confederación Campesina del Perú*, CCP) et la Confédération nationale agraire (*Confederación Nacional Agraria*, CNA), étaient principalement dédiés à la lutte pour la protection des droits des petits producteurs et des communautés contre les sociétés internationales qui limitaient de plus en plus l'accès aux ressources telles que l'eau (irrigation) et la terre pour les agro-exportations. L'effort principal de la CONVEAGRO était dédié aux droits à l'eau, aux accords de libre-échange et à l'interdiction des organismes génétiquement modifiés. Une attention moindre était accordée à des questions telles que les politiques fiscales qui, à l'époque, menaçaient de paralyser le secteur des coopératives, ou à la conception des institutions et des procédures administratives visant à faciliter l'investissement public dans la commercialisation collective. En 2007-2008, la CONVEAGRO avait perdu la bataille contre l'Accord de libre-échange bilatéral avec les États-Unis. Parmi les conséquences de cet accord on trouvait la suppression de la protection tarifaire des producteurs de céréales sur les importations américaines, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> février 2009, et des modifications des droits de propriété intellectuelle et de la réglementation visant à faciliter l'investissement étranger. Plusieurs programmes gouvernementaux ont été conçus et mis en œuvre pour accorder une compensation aux producteurs nationaux en raison de l'augmentation de la concurrence. Parmi les nouveaux programmes par exemple se trouvaient le Fonds de subvention à l'innovation Programme de compensations pour la compétitivité (*Programa de Compensaciones para la Competitividad*, PCC) et des facilités accrues accordées par la banque de développement agricole Agrobanco. Ces nouvelles politiques ont offert des opportunités de plaider aux organisations paysannes économiques telles que la JNC. Cependant, ces opportunités n'ont pas été mises à profit, étant donné les priorités et susceptibilités différentes des ONG qui les finançaient.

## Le processus de recherche collaborative

La première activité d'ESFIM a été un atelier de lancement organisé en mars 2009 dans le but d'examiner les priorités de la recherche et du soutien au plaidoyer. L'atelier a conduit à la création d'un programme de travail proposant de renforcer l'interaction entre les organisations paysannes par le biais d'un atelier national et par des visites sur le terrain aux organisations communautaires qui fonctionnaient bien. Le soutien à la recherche a été principalement consacré à trois questions prioritaires : les politiques des marchés publics, les normes de qualité, et la gestion des activités de commercialisation collective.

La recherche sur les politiques des marchés publics a commencé en octobre 2009. La JNC a attribué une étude d'analyse de l'environnement juridique et réglementaire à un avocat du CEPES, tandis que son personnel a recueilli des informations émanant d'organisations fournissant le gouvernement et des programmes nutritionnels. Une deuxième mission a été mise en œuvre pour établir des normes de qualité pour la production de café, notamment en ce qui concerne la production de plants de haute qualité dans des pépinières.

Le deuxième atelier organisé par ESFIM a eu lieu les 9 et 10 décembre et a été spécialement consacré aux marchés publics. La veille de l'atelier, lors d'une réunion informelle, un ancien directeur du Programme national d'aide alimentaire (*Programa Nacional de Asistencia Alimentaria*, PRONAA) avait expliqué que la difficulté d'atteindre les petits producteurs était due à des exigences administratives relatives à la transparence. Lors de l'atelier, le représentant du FDCC Carlos Paredes a présenté trois exemples dans la région de Cusco-Puno où des groupes de producteurs avaient réussi à approvisionner le gouvernement local. Il a considéré ces exemples comme des expériences riches d'enseignements, pour se préparer à un



marché plus exigeant et plus compétitif. Le gouvernement local n'est pas nécessairement un marché attractif, mais il est nécessaire d'avoir plus d'expérience pour élaborer des propositions visant à améliorer l'accès des organisations des petits producteurs aux marchés. Pour des organisations plus grandes et plus développées comme celles qui s'occupent du riz et du café toutefois, il est possible que d'autres marchés soient meilleurs et plus accessibles. En outre, une étude détaillée sur le cadre juridique des marchés publics a été présentée et discutée, et l'espace politique prévu par la loi pour la participation des organisations paysannes dans la gouvernance et dans le contrôle social ont aussi fait l'objet de débats. La deuxième journée a été utilisée pour partager des expériences de commercialisation entre les organisations paysannes, avec des présentations de la part des secteurs du café et de l'alpaga et des coopératives de coton de Piura.

Le troisième atelier d'ESFIM a été organisé par la JNC les 2 et 3 novembre 2010, dans les bureaux du CEPES à Lima. Lima a été choisie comme lieu de rencontre afin de faciliter la présence des représentants du gouvernement et des institutions financières. La première journée de l'atelier a permis de présenter les résultats des recherches d'ESFIM en cours et de permettre à plusieurs organisations de producteurs de présenter leurs activités actuelles et les priorités en matière de plaidoyer. Gilbert Bustamante, membre représentant de la JNC, a analysé la recherche sur les politiques et les pratiques d'achat des marchés publics. Une synthèse a été distribuée aux participants. Après cela, le syndicat des éleveurs d'alpaga, la Société péruvienne d'éleveurs d'alpagas enregistrés (*Sociedad Peruana de Criadores d'alpagas registrados*, SPAR), a fait part de ses expériences avec la livraison de la laine pour les uniformes scolaires, ses alliances avec l'industrie du vêtement (problèmes de qualité) et avec le gouvernement (financement du commerce). Le représentant de la SPAR a souligné l'importance pour les producteurs d'être plus directement représentés dans les politiques sectorielles et dans des campagnes de promotion internationales, l'industrie du vêtement ayant tendance à monopoliser les marges en manipulant les prix et les critères de qualité. Victor Vazquez, membre du syndicat des riziculteurs, le Comité national de producteurs de riz (*Comité Nacional de Productores de Arroz*, CNPA) a ajouté une remarque critique sur les marchés publics. Il a présenté les effets pervers du système d'approvisionnement en riz du PRONAA, qui a faussé le marché et a donné très peu d'avantages aux petits producteurs. Il a expliqué la nouvelle stratégie du CNPA pour développer une branche économique en partenariat avec un investisseur international, afin de soutenir le rôle de l'organisation dans la représentation des intérêts des producteurs.

La deuxième journée de l'atelier a été consacrée aux mécanismes de financement du commerce, avec la présence de diverses institutions financières (AGROBANCO, SOS-Faim, SHARED INTEREST, FOROLACFR). En outre, les politiques relatives à la certification de la qualité et à la promotion des exportations

ont été présentées par Claudia Solano, représentante de l'agence gouvernementale PROMPERU. La certification de la qualité a suscité beaucoup d'intérêt parmi les organisations participantes, comme par exemple les qualités spéciales du coton de Piura, de la laine d'alpaga et de pommes de terre locales. La JNC a également profité de l'occasion pour discuter de la certification commerce équitable par PROMPERU, au-delà des systèmes de certification habituels. Il est devenu évident que cette initiative était uniquement liée à la certification dans l'industrie du vêtement.

L'atelier a fini par l'élaboration d'un programme de recherche détaillé pour soutenir les activités de plaidoyer du secteur associatif de la CONVEAGRO, compte tenu des possibilités offertes par le processus de l'élection présidentielle en 2011 et du changement des autorités locales en raison des élections régionales et municipales. Cinq questions pour le plaidoyer autour de l'élection présidentielle ont été considérées comme prioritaires par la CONVEAGRO :

- Les marchés publics
- Les fonds régionaux de garantie pour les prêts à l'investissement productif
- La redirection du fonds de subvention PCC à son principe fondateur : soutenir les organisations existantes
- Le rétablissement de la possibilité d'utiliser des leviers sectoriels dans la *Magna Carta* (avec le CEPES)
- La collecte des bonnes pratiques des études de cas en matière de commercialisation collective à travers un concours national, avec des primes pour l'étude de cas et le mécanisme de gouvernance interne le plus intéressant.

Ce troisième atelier s'est avéré avoir un grand effet sur les stratégies de plaidoyer du secteur. Le programme de plaidoyer a permis l'autonomisation des organisations paysannes économiques orientées vers le marché par la modification des priorités de la CONVEAGRO. Trois semaines après l'atelier ESFIM, des élections ont eu lieu pour un nouveau conseil de la CONVEAGRO. Plusieurs personnes qui ont participé à l'atelier ESFIM ont été élues au conseil d'administration de la CONVEAGRO le 24 novembre 2010, et elles peuvent faire progresser l'ordre du jour. Lucila Quintana, représentante de la JNC, est devenue la nouvelle présidente du conseil.

Le 18 mars 2011, la CONVEAGRO a organisé un important événement de promotion avec le soutien d'ESFIM, intitulé « L'agriculture décide de son vote » (*El Agro Decide Su Voto*). Tous les candidats à l'élection présidentielle y ont été invités pour présenter leurs plans d'action et pour répondre aux propositions de la CONVEAGRO.

## Les résultats du plaidoyer

En 2011, l'éligibilité pour la réception de subventions provenant du PCC, qui était l'un des principaux problèmes des organisations paysannes économiques, a été résolue avec succès suite à un changement dans les procédures. Plusieurs coopératives et associations paysannes ont vu leurs business plans approuvés. La question des fonds régionaux a donné lieu à l'apparition de quelques cas prometteurs (par exemple, le gouvernement régional d'Ucayali), où les fonds ont été mis au service d'un système formel de crédit pour les petits producteurs de palmier à huile.

En 2012, le chercheur d'AGRINATURA Michel Dulcire a fait la synthèse de la trajectoire de l'organisation de coton COSTACH à Piura, et de son expérience en matière d'exportations directes de coton de bonne qualité. La COSTACH a fourni un modèle prometteur pour renforcer le secteur associatif qui se livre à la transformation collective et au développement des critères spécifiques de qualité afin d'atteindre un marché de niche pour le coton de Piura (voir l'encadré). La JNC et ESFIM ont aidé la COSTACH en finançant une partie des coûts des réunions avec les membres, qui ont été nécessaires pour préparer et

### Encadré 8 COSTACH Ltd : partenariat pour la qualité et l'intégration de la chaîne

La Coopérative de services multiples «Tallan-Chusis» (COSTACH Ltd) est une association de producteurs de coton Pima de la région de Piura, située sur la côte nord du Pérou. À l'heure actuelle, 5 600 familles de petits agriculteurs (chacune cultivant 3 à 5 ha) en font partie.

Le berceau du coton en Amérique latine se trouve au Pérou, où les cultures précolombiennes l'utilisaient pour tisser des vêtements. Le Pima péruvien a une qualité de fibre exceptionnelle : finesse, force et longueur des fibres (40-45 mm). La demande pour ce coton de haute qualité représente 2 % de la production mondiale et un marché de niche attrayant, avec des prix relativement élevés. Auparavant, « l'or blanc de Piura » était inscrit séparément à la Bourse. En raison d'une réforme agraire radicale au début des années soixante-dix, les entreprises agricoles de la côte péruvienne sont devenues des coopératives de production. Mais, depuis les années quatre-vingts ces coopératives ont été étranglées économiquement et institutionnellement. La terre a fait l'objet d'attributions individuelles et les prestataires de services de l'État aux petites exploitations familiales ont peu à peu disparu. En outre, la réduction des tarifs à l'importation a particulièrement affecté le marché. L'industrie textile a évité d'avoir à payer des prix équitables, réussissant à importer du coton subventionné, bon marché et d'une qualité inférieure en provenance des États-Unis. Pire, « ils font des vêtements avec du coton importé tout en certifiant qu'il est péruvien », exportant des vêtements comme s'ils étaient faits à partir de Pima péruvien.

En conséquence, le coton Pima est passé de 60 000 ha dans les années soixante – quatre-vingts à 1 500 en 2010. Grâce à la COSTACH, le coton Pima a été réintroduit. L'objectif de la COSTACH et de ses partenaires était d'atteindre 12 000 ha dans la campagne 2012 et de « peindre les champs en blanc ». En 2011, la COSTACH a commencé à assumer des fonctions de transformation et d'exportation. Elle est parvenue à contractualiser avec une filature de coton pour produire des fibres et de l'huile végétale. La COSTACH est reconnue par les principales institutions telles que le ministère de l'Agriculture, les banques d'investissement et les mairies, et cherche maintenant à construire sa propre filature de coton. Elles ont entamé la première phase de création d'une Appellation d'Origine pour le coton péruvien Pima afin d'empêcher la concurrence déloyale avec les textiles importés de mauvaise qualité. L'association COSTACH doit supporter le contrôle oligopolistique actuel par de solides entreprises privées du flux économique du coton au Pérou. Pour la COSTACH, cela signifie « faire des alliances, se rendre à l'étranger, améliorer les activités des producteurs » et regagner une partie de la valeur ajoutée dans la chaîne de commercialisation du coton Pima.

*Source : Michel Dulcire (AGRINATURA) "La Cooperativa de Servicios Múltiples Tallán Chusis (COSTACH), de algodones del Pima en la zona de Piura, Perú: historia, balance y perspectivas". ESFIM-Pérou, 2012*

*« Cependant, il a fallu attendre jusqu'au mois de novembre 2012 pour que le service fiscal national (SUNAT) applique efficacement la loi et libère les coopératives de ce harcèlement fiscal. Cela a signifié une victoire historique pour le secteur des coopératives. »*

évaluer la première exportation directe de coton vers l'Italie depuis les années quatre-vingts. Celle-ci a eu lieu en septembre 2011.

En outre, la JNC a développé, avec entre autres le soutien d'ESFIM, un système d'assurance qualité pour les caféiers et a rédigé un manuel sur les normes pour la production et la gestion des plants de café certifiés. Ces normes ont été appliquées et les évaluations pratiques ont démontré la capacité d'un certain nombre de producteurs de plants. En juillet 2011, 17 producteurs, techniciens et travailleurs ont reçu la certification officielle confirmant leur capacité à produire les plants de café (il s'agissait d'une première étape pour atteindre une productivité suffisante dans les plantations de café). Ces producteurs ont été évalués par l'Office national du café (*Junta Nacional del Café*, JNC) et par le bureau d'études Gestion environnementale pour l'agriculture (*Gestión Medioambiental para la Agricultura*, GEMA) et sont désormais autorisés par l'Institut péruvien de l'évaluation, de l'accréditation et de certification de la qualité (*Instituto Peruano de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad*, IPEBA). Ces mesures viennent renforcer un processus qui a débuté en février 2010 en tant que programme pilote, soutenu par ESFIM, à travers lequel la JNC et IPEBA ont joint leurs efforts afin de certifier les compétences des producteurs de plants de café.

En 2011, une ancienne question de plaidoyer, plus directement liée aux intérêts du secteur du café, est revenu au premier plan. La JNC travaille depuis plusieurs années sur la loi des coopératives, s'opposant en particulier à la mise en place par les autorités fiscales d'une taxe sur la valeur ajoutée (TVA) des transactions internes entre les membres et leurs organisations. Tant les banques coopératives et les coopératives de café seraient gravement affectées par une telle taxation. Les taxes devraient être payées rétroactivement sur les cinq années antérieures. Plusieurs coopératives de café avaient déjà été rappelées à l'ordre pour non paiement de ces taxes, et avaient dû faire face à la menace de banqueroute. Le plaidoyer réalisée par la JNC sur ce point avait été remarquable et fructueux. Après des années de pression auprès du Parlement péruvien en mai 2011, celui-ci a réitéré l'intention originale et l'interprétation de la loi d'exonérer la TVA sur ces transactions internes. Cependant, en août 2011, à l'improviste et sans préavis, l'une des premières interventions politiques du gouvernement d'Humala récemment élu a annulé la décision du Parlement sur la réglementation fiscale que le secteur (dirigé par la JNC) avait réussi à obtenir en mai. Pour faire face à cela, des efforts de sensibilisation ont du être intensifiés, par exemple, à travers une session d'urgence le 22 août 2011 au Congrès et par une manifestation au Congrès le 23 novembre 2011. En réponse à la manifestation, le gouvernement a officiellement retiré la modification de la loi de l'impôt sur le revenu du programme du Congrès. Cependant, il a fallu attendre jusqu'au mois de novembre 2012 pour que le service fiscal national (SUNAT) applique efficacement la loi et libère les coopératives de ce harcèlement fiscal. Cela a signifié une victoire historique pour le secteur des coopératives.

## Le partenariat

Le partenariat d'ESFIM a eu un rôle relativement peu commun au Pérou. ESFIM a joué un rôle mineur dans la combinaison de facteurs qui ont contribué au succès des organisations paysannes à orienter l'élaboration des politiques à travers la CONVEAGRO. Rétrospectivement, toutefois, ce partenariat a été utilisé d'une manière très opportune par la JNC pour renforcer le secteur avant le processus électoral au sein de la CONVEAGRO. Les trois ateliers organisés avec les membres (informels) de la plateforme ont été exemplaires pour le processus ESFIM, dont le but était de soutenir le plaidoyer concernant la recherche fondée sur des preuves. Après 2011, la composante de recherche est devenue secondaire par rapport aux actions de plaidoyer, et insignifiante car le CEPES et d'autres instituts de recherche avaient déjà soutenu la recherche des organisations paysannes pour une longue période, et ils ont continué à le faire avec le nouveau conseil d'administration. Par ailleurs, la JNC a été obligée à recentrer son attention sur les questions fiscales et a quitté la CONVEAGRO pour s'occuper de questions de plaidoyer intersectoriel.



*« Fournir un soutien en matière de recherche à un organisme possédant déjà de solides antécédents en matière de plaidoyer s'est avéré avantageux. »*

Lorenzo Castillo, le coordinateur de la JNC, a présenté les stratégies d'ESFIM et de la JNC dans plusieurs conférences internationales, au forum paysan du FIDA en février 2012 à Rome, et lors de la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement rural (GCARD) en novembre 2012 à Punta del Este (Uruguay). Il a clairement démontré la capacité des organisations paysannes à renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés, et l'importance des programmes qui les aident à accomplir cette tâche.

## Principaux enseignements

- Fournir un soutien en matière de recherche à un organisme possédant déjà de solides antécédents en matière de plaidoyer s'est avéré avantageux. La JNC avait la capacité d'adapter le soutien à la recherche d'ESFIM à ses priorités en matière de plaidoyer. Bien sûr, l'inconvénient est le rôle modeste qu'ESFIM a joué dans le déclenchement d'une amélioration qualitative des capacités de plaidoyer. En fait, il est probable que la JNC ait apporté davantage au programme et aux chercheurs d'ESFIM (en matière de soutien et d'expertise) que l'inverse.
- Cependant, la JNC a eu des problèmes pour coordonner les activités d'ESFIM avec d'autres organisations de la plateforme. Le soutien à la COSTACH a été très fructueux, mais pour quelques-uns il s'est avéré difficile de définir des termes de références clairs. Face à cette situation, la JNC a délégué les responsabilités de ce soutien à d'autres secteurs du nouveau conseil de la CONVEAGRO, dans lequel ces organisations paysannes étaient représentées. Cependant, la CONVEAGRO s'est avérée avoir des priorités différentes à celles des cabinets-conseil d'appui à la recherche pour certains de ses membres, en se concentrant sur les questions politiques liées aux élections présidentielles (focalisation externe) et à leurs relations avec les ONG dans la CONVEAGRO (focalisation interne).
- Par conséquent, une partie du budget a été non dépensée et réattribuée pour soutenir les activités plus favorables aux priorités de la JNC en matière de plaidoyer, et moins pertinentes pour la plateforme des organisations paysannes économiques.

## Remerciements

L'auteur tient à remercier Lorenzo Castillo, Meike Carmen Willems et Lucila Quintana pour avoir coordonné les activités d'ESFIM au Pérou. Il remercie plus spécialement Cesar Zapata, Gilbert Bustamante, Augusto Sagan, Cesar Barria, Michel Dulcire et Susana Schuller, qui ont dirigé les différentes composantes de la recherche.



# Philippines

## FFF-Philippines : vers une bourse de produits agricoles qui intègre les petits producteurs

FRÉDÉRIC LANÇON

Les Philippines occupent une place distinctive au sein des économies émergentes asiatiques du Sud-Est asiatique. Si l'on compare les principaux indicateurs de développement des Philippines avec ceux des pays voisins ayant une population similaire (tels que la Thaïlande, l'Indonésie et le Vietnam), on s'aperçoit que, même si le PIB moyen par habitant a augmenté dans les quatre pays, la croissance a été plus rapide en Indonésie et au Vietnam. Aux Philippines, le PIB par habitant a été multiplié par 1,6 entre 1990 et 2010, tandis qu'en Indonésie et au Vietnam il a été multiplié respectivement par 2,2 et 3 fois, et par 1,4 en Thaïlande. Même si cette croissance plus lente aux Philippines et en Thaïlande peut s'expliquer par un PIB moyen par habitant initial plus élevé dans ces deux pays, il faut souligner que cette position

*« Combiner des stratégies de réduction de la pauvreté rurale et des objectifs de sécurité alimentaire pour une croissance urbaine rapide, dans une économie agricole très polarisée, a été et demeure une tâche difficile pour les gouvernements philippins successifs. »*

initiale favorable ne s'est pas traduite dans une diminution du taux de pauvreté actuel aux Philippines. En 2010, d'après les chiffres de la Banque mondiale, 27% de la population des Philippines vivait sous le seuil de pauvreté, tandis qu'en Indonésie et au Vietnam ce taux était de 15 % et, en Thaïlande, de 9 %. En somme, la croissance des Philippines au cours des dix dernières années a eu un impact relativement plus faible en matière de réduction de la pauvreté que dans les pays voisins.

Les Philippines se distinguent également des autres pays dans la mesure où de la part de l'agriculture dans l'économie nationale a diminué plus rapidement qu'ailleurs. La part moyenne de l'agriculture dans le montant total de PIB a baissé de 19 % dans les années quatre-vingt-dix, pour arriver à une moyenne de 13 % entre 2000 et 2010, cette part ayant, sur la même période, été 15 % en Indonésie et 21 % au Vietnam, et augmenté de 10 % à 12 % en Thaïlande. Dans la même ligne, le taux d'urbanisation a aussi augmenté davantage aux Philippines que dans les autres pays, ce qui illustre à nouveau le déclin du secteur agricole. La diminution rapide de la part de l'agriculture dans l'économie se traduit par une réduction de la part des produits agricoles et alimentaires dans la totalité des exportations, tandis que les importations alimentaires sont plus importantes que celles des autres grands pays du Sud-Est asiatique. La structure du commerce des produits agricoles reflète la spécialisation de l'agriculture philippine, où les exportations sont dominées par des produits à assez forte valeur ajoutée fabriqués par l'industrie agroalimentaire (par exemple, coprah, bananes, ananas, jus de fruits). Dans le même temps, les pays accusent un déficit commercial en termes de produits alimentaires de base (alimentation humaine et animale), riz et blé étant les principaux produits importés.

Ces indicateurs reflètent aussi les difficultés auxquelles l'agriculture des Philippines et en particulier les petits producteurs sont confrontés pour répondre aux demandes d'un marché urbain en expansion, tout en n'ayant pas la possibilité de réduire le niveau de pauvreté dans le monde rural. La production agricole se développe dans un environnement très précaire, marqué par des catastrophes climatiques récurrentes, telles que des typhons, des inondations et des glissements de terrain. Par ailleurs, le contexte insulaire et montagneux de la campagne philippine engendre des coûts élevés pour relier des zones dispersées et éloignées aux principaux marchés. Enfin, le secteur agricole se caractérise par une répartition très inégale des terres, avec environ 3 millions de foyers ruraux qui possèdent une moyenne de 2 ha de terres coexistant avec 13 000 propriétés privées allant jusqu'à 20 000 ha.

Combiner des stratégies de réduction de la pauvreté rurale et des objectifs de sécurité alimentaire pour une croissance urbaine rapide, dans une économie agricole si polarisée, a été et demeure une tâche difficile pour les gouvernements philippins successifs. Alors que l'intervention de l'État dans la commercialisation des cultures vivrières (riz et maïs) et le contrôle des importations alimentaires a toujours été l'un des instruments politiques principaux pour soutenir le développement de l'agriculture, ces options ont été peu à peu reconsidérées dans le cadre des accords de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et de l'intégration croissante des Philippines à la zone de libre échange (ZLE) de l'ASEAN. Ce nouveau contexte demande au gouvernement de redéfinir radicalement sa politique agricole et les instruments utilisés pour la mettre en œuvre. Dans quelle mesure cette ouverture croissante de l'agriculture des Philippines à la concurrence mondiale peut-elle se faire sans menacer les débouchés des petits producteurs et des agriculteurs les plus pauvres ?

Les organisations paysannes jouent un rôle actif dans ce débat, elles disposent d'une longue expérience en matière de lutte politique qui date de l'époque de l'opposition au pouvoir colonial et à la dictature de Marcos. La scène politique actuelle tourne autour des stratégies de dynasties politiques puissantes construites sur la base de relations étroites avec les circonscriptions locales. Cependant, les Philippines bénéficient d'institutions politiques actives et opérationnelles au sein desquelles divers groupes sociaux maintiennent leur pouvoir à travers un processus démocratique qui s'est montré solide, ayant même traversé plusieurs crises tout au long de ces années. Les politiques et les débats politiques se sont révélés efficaces au moment de façonner le cours des politiques publiques. Par conséquent, les Philippines offrent un contexte relativement favorable pour appliquer le paradigme d'ESFIM puisque les organisations paysannes ont une expérience pour faire entendre leur voix et pour faire du lobbying sur le terrain des politiques.

La Fédération des producteurs libres (*Federation of Free Farmers*, FFF) a été chargée de mettre en œuvre le programme d'ESFIM pour les Philippines. Cette organisation a été fondée en 1953, elle est l'une des plus anciennes organisations paysannes du pays. La FFF a une fédération chargée des activités de plaidoyer et de la participation des agriculteurs au dialogue politique. Elle compte aussi avec une branche commerciale nommée Coopérative de la Fédération des producteurs libres (*Federation for Free Farmers Cooperative, Inc.*, FFFCI), chargée des activités économiques et d'appui aux producteurs (commercialisation collective, conseils techniques et de gestion, formation des membres de la FFF). La vision de la FFF, qui souhaite renforcer les agriculteurs à travers la participation à des processus démocratiques et à promouvoir des réformes se distingue de celle d'organisations philippines plus radicales sur la scène politique. La FFF a une longue tradition d'échanges et de négociations avec de plusieurs instances politiques (gouvernement, parlement, etc.) pour donner son point de vue et influencer autant que possible les réglementations et politiques publiques qui façonnent la transformation de l'agriculture philippine. La FFF, en particulier, a joué un rôle fondamental dans le débat à propos de l'adhésion des Philippines à l'OMC et de son impact potentiel sur le monde rural. Par ailleurs, la direction forte et charismatique de la a eu une forte présence sur la scène internationale : Raúl Montemayor, directeur national de la FFF, a été l'un des vice-présidents de la FIPA et la FFF a participé à plusieurs initiatives et projets régionaux et internationaux.

## Le défi du développement

L'objectif spécifique et le contenu du projet de collaboration d'ESFIM aux Philippines a été conçu lors d'un atelier de deux jours organisé en février 2009. Tandis que le processus, dans lequel le projet de collaboration a été défini était conforme à la méthodologie d'ESFIM, le contenu divergeait dans une large mesure des actions habituellement attendues dans le contexte d'ESFIM. Au lieu de dresser une liste complète de tous les obstacles à l'accès aux marchés des petits producteurs et d'établir des priorités, l'atelier s'est focalisé sur l'évaluation d'un seul objectif : la mise en œuvre d'une bourse d'échange des produits agricoles de base se basant sur un système de commerce électronique afin d'améliorer la transparence et l'efficacité du marché.

Des initiatives similaires de mise en place d'une bourse d'échanges de produits agricoles de base fondée sur une plateforme électronique ont été réalisées d'autres pays en voie de développement, spécialement en Afrique subsaharienne et en Asie. Dans le cas des Philippines, l'initiative faisait suite à d'autres actions initiées par l'Autorité nationale de l'alimentation (*National Food Authority*, NFA), qui avait notamment conçu et tenté de mettre en œuvre un système de bourse d'échange électronique pour le maïs, avec un système de récépissé d'entrepôt, des installations de traitement et de triage, etc. Une évaluation conjointe de la NFA et d'autres institutions agricoles, y compris la FFF, sur les problèmes rencontrés au cours de cette première initiative a conclu qu'il fallait partager la conception de ces systèmes avec tous les acteurs impliqués dans le commerce agricole (industries agroalimentaires, commerçants, producteurs et NFA). ESFIM a été considérée comme une opportunité pour soutenir ce processus de participa-

tion dans la conception d'un système de bourse d'échange amélioré. L'atelier a déterminé une liste de conseils sur le développement de bourses d'échange de produits agricoles et leur mode opératoire. En outre, les mesures à prendre ont été répertoriées et intégrées dans une première proposition de projet.

La priorité donnée par la FFF au système de bourses d'échanges doit être replacée dans le contexte des Philippines. Le pouvoir important des plus gros commerçants combiné avec les obstacles physiques qui augmentent les coûts de commercialisation dans l'ensemble du pays (par exemple, la distance et les points d'approvisionnement et de vente dispersés dans l'archipel) ont été considérés comme les principaux obstacles à l'amélioration de la position de petits producteurs sur le marché. En outre, la vague de réformes dans l'intervention publique sur les principaux marchés agricoles a mené à une redéfinition du contexte institutionnel dans lequel ces marchés opèrent et, en particulier, du rôle de la NFA, l'Office de commercialisation des Philippines. Pour les représentants des producteurs et spécialement pour la FFF, la réforme de la NFA constitue un sujet important. Alors même que les partenaires d'ESFIM aux Philippines reconnaissent les critiques sur les lacunes de la NFA, trouver de nouveaux mécanismes ou des dispositifs institutionnels qui pourraient réduire au maximum les asymétries du marché et les inégalités du pouvoir reste à faire.

## Le soutien à la recherche collaborative

L'orientation et le format imprévus du projet de collaboration philippin ont suscité des inquiétudes au sein de l'équipe AGRINATURA et FIPA du projet. Des questions ont été soulevées quant au risque de centrer le projet de collaboration sur un seul domaine thématique aux dépens d'autres sujets stratégiques. Une autre partie de la discussion concernait l'impact prévu de la bourse d'échanges dans l'inclusion de petits producteurs au marché, car ce genre de projet est généralement plus utile aux gros producteurs qu'aux petits. Un consensus a été trouvé pour soutenir le projet philippin, à la condition que les fonds d'ESFIM soient attribués plus spécifiquement à l'évaluation des impacts de la bourse d'échanges en faveur des petits producteurs.

Le retard du financement en 2009 a permis de réviser et de rationaliser la proposition initiale. La première version de la proposition de projet comprenait un large éventail d'actions, depuis la recherche sur les aspects légaux associés à la mise en œuvre de la bourse au lancement d'un projet pilote. La version révisée a mis l'accent sur comment les petits producteurs pourraient profiter du plan de commercialisation proposé par le système. La recherche collaborative comprenait quatre composantes :

1. Une enquête de référence pour le riz Paddy et le maïs
2. Le suivi et la documentation de la mise en œuvre de la bourse
3. La préparation du matériel pour les ateliers sur la bourse à l'attention des petits producteurs et des autres parties prenantes
4. La tenue des ateliers

L'objectif de l'enquête était d'avoir une compréhension actualisée des pratiques de commercialisation des petits producteurs et une meilleure connaissance de leur perception des problèmes de commercialisation et de leur intérêt potentiel pour la bourse. Le suivi et la documentation de la mise en œuvre de la bourse visaient à relever les différentes étapes suivies par le système. Comme déjà mentionné, plusieurs bourses de marchandises ont été initiées à travers le monde ces dix dernières années, mais l'équipe d'ESFIM aux Philippines n'a trouvé qu'un nombre limité de références sur la mise en marche de ces initiatives et la manière dont elles ont été développées. En conséquence, il a été décidé de produire un document qui pourrait être utilisé comme référence sur l'expérience de système de bourse d'échange de produits agricoles. L'organisation des ateliers avec des producteurs et autres acteurs avait pour objet de faciliter les échanges d'informations et les discussions sur la bourse. Afin d'avoir un débat productif focalisé sur les aspects pratiques de l'utilisation de la bourse, il a été décidé de développer un jeu simple



simulant comment le système fonctionne ; ce moyen pouvait permettre aux personnes ayant un faible niveau d'éducation de comprendre le fonctionnement de la bourse.

Le projet a été mis en œuvre et coordonné par le directeur national de la FFF, qui a apporté une grande expérience et maîtrise des questions de développement rural aux Philippines. Il a aussi compté sur l'appui de deux consultants expérimentés en matière de commercialisation agricole. Cette équipe centrale faisait partie du comité de pilotage mis en place sous les auspices de la NFA pour suivre la mise en œuvre effective de la bourse. Le lien fort entre le développement de la bourse et la recherche collaborative d'ESFIM a permis à la FFF de prendre part au processus d'apprentissage associé au développement et à la conception du système. Par exemple, le directeur national de la FFF a participé au voyage d'étude organisée par la NFA dans trois pays d'Afrique subsaharienne où des bourses d'échanges de produits agricoles de base étaient opérationnels ou en voie de mise en œuvre. À travers ces activités, la FFF a également pu faire remonter les points de vue et les préoccupations des producteurs lors des débats du comité de pilotage et contribuer de façon importante aux débats sur l'impact potentiel du projet de bourse.

L'analyse de l'enquête de référence sur les pratiques de commercialisation a signalé que la bourse ne serait une option attractive qu'à certaines conditions. L'enquête conclut ainsi : « Le postulat original selon lequel les producteurs qui transforment leur production après la récolte, l'apportent directement aux acheteurs et empruntent de l'argent auprès d'organismes de prêt institutionnels sont les plus à même d'abandonner la commercialisation traditionnelle pour vendre à la bourse ne semble pas valide. » (*Survey Of Rice And Corn Farmers And Evaluation Of The Need For An Agricultural Commodity Exchange System (Aces)*, p. 18). L'enquête insiste sur le fait que les contraintes logistiques (transport, accès physique aux points d'achat) et liées à la post récolte (séchage, nettoyage) constituent un obstacle plus grand à l'accès des petits producteurs au marché que les asymétries du marché et les contraintes financières (crédits). Cela souligne que la bourse devrait prendre en compte ces contraintes pour bénéficier aux petits producteurs. Ce qui impliquerait qu'il faille être plus souple en matière de normes de qualité lors de l'étape initiale et que rendre des services post récolte renforcerait les capacités des petits producteurs à utiliser la bourse.

Les résultats des quatre ateliers organisés dans différentes zones de production céréalière ont corroboré les conclusions de l'enquête de référence. L'atelier a réuni des représentants des petits producteurs et d'autres acteurs de la chaîne de valeur maïs (commerçants, fabricants d'aliments, etc.) pour montrer comment la bourse allait fonctionner et pour discuter si le système tel qu'il était conçu était compatible avec leurs besoins. Afin de stimuler les échanges entre les participants, l'équipe d'ESFIM a utilisé le jeu dont il est question un peu plus haut, qui simule des transactions réalisées via un système de commerce électronique amélioré (*Enhanced Electronic Trading System*) (amélioré par rapport à celui développé par la NFA avant 2009). Ce nouvel instrument de formation a permis aux différentes catégories de parti-



participants de comprendre clairement comment le système fonctionne, apport clé du programme ESFIM en matière de renforcement des capacités des producteurs. Par ailleurs, le jeu de simulation a aussi stimulé la qualité des échanges entre les participants, les plaçant tous au même niveau, indépendamment de la taille de leurs entreprises et de leur connaissance du marché. Les ateliers ont ainsi pu faciliter des discussions longues mais constructives sur différents sujets tels que la qualité des céréales à commercialiser, la dimension des contrats de base et d'autres contraintes (pratiques d'agriculture et commerciales, crédits, logistique, etc.). Les ateliers ont apporté des éléments clé pour le développement de la bourse et l'identification des contraintes à envisager. Ils ont aussi constitué un cadre favorable pour que les producteurs donnent leurs points de vue sur le système proposé.

## Résultats du plaidoyer

Le projet collaboratif d'ESFIM s'est concentré davantage sur l'analyse de l'impact de la bourse pour renforcer l'accès des petits producteurs aux marchés que sur la formulation d'une position des producteurs à défendre au niveau politique, bien que ces deux perspectives soient liées. En fait, le soutien public nécessaire pour établir la bourse, au moins dans cette première étape, est venu de plusieurs acteurs du marché (producteurs, commerçants, industries agroalimentaires, etc.). Même si l'atelier initial en 2009 a rassemblé un grand nombre de participants de diverses origines, confirmant l'intérêt de la plupart des petits producteurs pour le projet, à la fin 2012, l'utilisation du système par les différents partenaires était encore loin d'être évidente. En outre, le retard et les difficultés auxquelles il a fallu faire face pour rendre la bourse opérationnelle ont fourni l'opportunité de discuter davantage sur son impact potentiel en matière de renforcement des producteurs. À l'inverse, l'absence d'un système opérationnel a peut-être été un obstacle à l'identification de problèmes potentiels pour les différents acteurs du commerce agricole. La recherche collaborative et le débat correspondant auraient pu avoir une perspective différente si le système avait déjà été opérationnel.

Le projet de collaboration d'ESFIM a donné la possibilité de renforcer les interactions non seulement entre les producteurs et la NFA, mais aussi avec le secteur privé. Il a également permis de développer une compréhension commune de ce que le système pourrait offrir. Le projet a tout d'abord rassemblé des informations sur les capacités et le profil des producteurs qui utiliseraient le système tel qu'il était initialement conçu, et cette information a été utilisée pour perfectionner le système dans sa version ultérieure. En plus d'avoir obtenu des informations de la part des producteurs sur la bourse, la participation effective du directeur national de la FFF auprès du comité de direction du projet a aussi été cruciale pour garantir que leur avis serait pris en considération. La recherche collaborative d'ESFIM a ainsi atteint deux objectifs : générer des connaissances basées sur des preuves pour soutenir la position des organisations paysannes et soutenir la participation de la FFF dans le dialogue politique.

## Le partenariat

La mise en œuvre de la recherche collaborative a été dirigée principalement par un groupe restreint comprenant le directeur national de la FFF et une équipe de spécialistes en concertation avec les chercheurs d'AGRINATURA. Étant donné l'aspect technique des sujets concernés, les interactions avec d'autres acteurs, des producteurs en particulier, ont été plutôt limitées au début. Il faut souligner que l'atelier final a réuni une grande variété d'acteurs, des représentants de la FFF et d'autres organisations paysannes, des ONG et le secteur privé. L'Autorité nationale de l'alimentation (NFA), qui soutient et contrôle le développement du projet de bourse a été un partenaire clé pour ESFIM. La collaboration avec la NFA a été constructive et équilibrée, et bénéficiant de relations historiques anciennes entre des représentants de la FFF et les institutions publiques. Le haut niveau de formation l'ensemble du groupe restreint a conduit à un processus endogène en termes d'analyse. Il n'y a pas eu de collaboration avec d'autres experts comme des universitaires.

*« Le cas des Philippines montre que si l'on a les instruments appropriés, il est possible d'engager les producteurs et les organisations paysannes dans des discussions techniques indépendamment de la complexité du sujet ou du niveau de formation. »*

La collaboration avec les chercheurs d'AGRINATURA a également été très franche et équilibrée chaque partenaire pouvant exprimer son point de vue à propos de la direction ou des méthodes de la recherche. Même si la vision des chercheurs d'AGRINATURA a été dûment considérée, la FFF et les partenaires philippins ont toujours eu la décision finale sur la direction du projet. La recherche collaborative aux Philippines n'a bénéficié de l'expertise de G. Onumah de la NRI (qui a une grande connaissance de la mise en œuvre des bourses d'échange de produits agricoles en Afrique subsaharienne) que vers la fin du processus. Il eut été plus efficace de l'impliquer plus tôt dans le processus dans la collaboration avec la FFF.

## Principaux enseignements

- Le cas des Philippines montre que si l'on a les instruments appropriés, il est possible d'engager les producteurs et les organisations paysannes dans des discussions techniques indépendamment de la complexité du sujet ou du niveau de formation. Le développement du jeu de simulation et la façon dont il a été appliqué pour encourager la discussion entre les producteurs et les autres acteurs du marché agricole est un indéniable acquis de cette recherche collaborative, qui pourra être utilisé à d'autres occasions.
- Le cas des Philippines a également montré que focaliser sur un seul aspect ne pas empêcher un exercice beaucoup plus large en termes de renforcement des capacités. En fait, la discussion à propos de la conception et de la mise en œuvre de la bourse a permis de débattre d'un grand nombre de problèmes cruciaux par rapport à l'accès des petits producteurs au marché (par exemple, les technologies post-récolte et les problèmes de qualité, la commercialisation collective, l'information de marché et les systèmes de classification) de façon structurée et organisée. De même, même si la focalisation des activités du projet autour d'un seul sujet pouvait sembler risquée au départ, elle a également été le signe d'un engagement fort et de l'intérêt de la FFF et de ses partenaires pour exécuter le projet. Le sujet a été traité avec rigueur et transparence, puisque les promoteurs du projet ont tenu compte des résultats de l'enquête de base et des discussions dans les ateliers.
- La sélection et le classement des sujets à traiter dans les différents pays en ce qui concerne la méthodologie appliquée dans la recherche collaborative d'ESFIM ont fait l'objet d'une grande attention afin d'identifier les sujets de recherche clés. Le cas philippin montre que malgré la complexité du sujet abordé et la nature du projet qui était orienté vers la mise en œuvre d'un accord institutionnel (c'est-à-dire vers un développement plus que vers une recherche), cette recherche collaborative a produit des connaissances valables pour la compréhension des bénéfices que les petits producteurs pourraient tirer de la bourse. Par conséquent, la méthodologie d'ESFIM est compatible avec la mise en œuvre d'un projet axé sur le développement, en particulier lorsque cela offre la perspective de multiples apprentissages.

## Remerciements

L'auteur remercie tous les membres de la Federation of Free Farmers et Raul Montemayor en particulier pour ses apports et suggestions sur le présent rapport. Nous remercions également Gregorio Y. Tan et Myrna P. Reburiano pour leur contribution à la mise en œuvre du projet.



# Ouganda

## UNFFE-Ouganda : consulter les populations locales pour redéfinir le Programme national de conseil agricole

BETTE HARMS, GERDIEN MEIJERINK ET AUGUSTINE MWENDYA

La mission principale de la Fédération nationale des agriculteurs d'Ouganda (*Uganda National Farmers Federation*, UNFFE) consiste à faire du lobbying et promouvoir un environnement favorable pour les producteurs. La Fédération est issue de concours organisés par le ministère de l'Agriculture, de la pêche et des industries animales du gouvernement du Mouvement national de résistance (NRM) entre 1988 et 1993. Les concours avaient pour objectif de récompenser les meilleurs éleveurs et producteurs agricoles. Pour institutionnaliser ces concours, le ministère a appuyé la formation de l'Association nationale des



*« La plupart des agriculteurs sont des producteurs individuels qui produisent pour leur subsistance et n'ont que peu d'excédents à vendre, qu'ils commercialisent individuellement. La qualité de leurs produits est généralement faible. »*

agriculteurs d'Ouganda (UNFA), le 22 janvier 1992. Plus tard, en 2002, l'Association est devenue la Fédération nationale des agriculteurs d'Ouganda (UNFFE).

La Fédération compte 78 organisations paysannes membres, comprenant des associations de producteurs au niveau des districts (DFA), des associations de produits de base spécifiques et des entreprises de services en matière de commercialisation des produits agricoles qui opèrent aux niveaux national et des districts. Au total, les membres individuels sont plus d'un million de producteurs, parmi lesquels 45 % sont des femmes.

Les représentants de l'UNFFE sont élus aux niveaux des communes, des sous-comtés, des districts et au niveau national. Les officiels élus sont investis sur la base du volontariat, pour améliorer les revenus et le bien-être des autres agriculteurs.

La structure organisationnelle de l'UNFFE comprend : (i) Le Conseil national des producteurs, (ii) le Comité exécutif national et (iii) le Secrétariat. Le Comité exécutif national, actuellement présidé par Charles Ogang, comprend 10 membres, il est appuyé par une équipe de onze personnes.

## Le défi du développement

L'Ouganda a une population de plus de 33 millions de personnes, composée de dix groupes ethniques principaux. Environ 15 % de la population habite les zones urbaines. Le taux d'alphabétisation est de 77 % pour les hommes et 58 % pour les femmes. En général, les sols ougandais sont fertiles et les précipitations sont régulières. Le secteur agricole est le plus important, il emploie environ 80 % de la population active et représente environ 24 % du PIB.

Le café est l'une des cultures les plus importantes, et représente la majeure partie des revenus d'exportation du pays. Outre le café, l'Ouganda exporte aussi du poisson et des produits de la pêche, du thé, du coton, des fleurs et des produits horticoles.

Depuis 1986, le gouvernement de Yoweri Museveni a apporté une relative stabilité et croissance économique en Ouganda. Museveni a été réélu pour 5 ans en 2011. Depuis le début de sa mandature, le gouvernement ougandais s'est focalisé sur la réhabilitation et la stabilisation de l'économie à travers des réformes monétaires, l'augmentation des prix aux producteurs pour les cultures d'exportation, l'augmentation des prix des produits pétroliers et par l'amélioration des salaires de la fonction publique. Les changements dans les politiques visent à freiner l'inflation et à stimuler la production et les gains à l'exportation. En 2011, le PIB était estimé en 47,78 milliards de dollars, avec un taux de croissance de 5,1 % (contre 6 % en 2010 et 7 % en 2009). La récession mondiale a eu un impact sur les exportations ougandaises. Les revenus et les impôts du pétrole devraient devenir une source de financement plus importante pour le gouvernement lorsque la production pétrolière commencera dans quelques années. Le revenu par habitant est actuellement de 1 400 USD contre 1 300 USD en 2009. Cependant, on estimait à 24,5 % de la population le nombre d'Ougandais vivant encore sous le seuil de pauvreté en 2009.

L'Ouganda a six millions d'agriculteurs. Les petits producteurs constituent la plupart (plus de 90 %) de la communauté agricole du pays. Ils sont caractérisés par de faibles ressources en terres (moins de 3 ha par famille), en capital, force de travail (la main-d'œuvre est principalement familiale), et de faibles compétences en gestion agricole. Ils pratiquent une agriculture à faibles intrants et n'ont généralement pas l'information nécessaire pour améliorer leur situation. La plupart des producteurs sont des producteurs individuels qui travaillent pour leur subsistance, qui ont peu de surplus à vendre, surplus qu'ils commercialisent individuellement. La qualité de leur production est généralement faible, autre facteur qui limitant leur accès au marché et réduisant leur pouvoir de négociation. Ainsi, les producteurs ne bénéficient pas pleinement de l'agriculture, qui constitue leur principale activité économique. Le besoin d'améliorer leur accès au marché semble alors évident.

L'UNFFE lutte pour aider les agriculteurs dans quatre domaines principaux : la création d'institutions, l'assistance technique, les services d'appui, le lobbying et le plaidoyer.

**Création d'institutions agricoles** : en commençant par la base, les membres de l'UNFFE aident les producteurs à s'organiser en groupes plus connus sous le nom de « Groupes d'intérêt spéciaux » (*Special Interest Groups*, SIG). Ces SIG bénéficient de services comme la vulgarisation agricole, la formation en gestion post-récolte et de la qualité. Ils sont aussi encouragés à réunir leur production et à la vendre en tant que groupe au lieu de le faire individuellement pour augmenter leur pouvoir de négociation. Tous ces services visent à aider les producteurs à accéder au marché.

**Assistance technique** : l'UNFFE offre une assistance technique aux producteurs, *via* les associations de districts (DFA) dans les domaines suivants : accéder à des intrants de qualité (semences améliorées, engrais, etc.), recevoir une formation pour utiliser et manipuler correctement les produits chimiques agricoles, la fourniture d'information sur les marchés ainsi que des formations pour améliorer la qualité des produits.

**Services d'appui** : ceux-ci comprennent la promotion de la commercialisation groupée, le fait de relier les petits producteurs aux commerçants et les institutions, et le fait de sensibiliser les petits producteurs au système de certification GlobalG.A.P.

**Lobbying et plaidoyer** : il s'agit des activités adressées aux petits producteurs pour qu'ils augmentent leurs production afin de répondre à la demande et qui promeuvent l'accès au marché à travers des systèmes commerciaux multilatéraux.

## Le processus de recherche collaborative

Nombre des défis du développement ont été identifiés lors du premier atelier organisé en 2008 par AGRI-NATURA, la FIPA et l'UNFFE :

1. Offrir aux producteurs un financement accessible et abordable pour qu'ils puissent investir dans l'ajout de valeur à la production agricole.
2. Offrir aux producteurs un financement accessible et abordable pour le stockage et la commercialisation groupée.
3. Offrir aux producteurs un accès à l'information de marché (y compris radios, internet, etc.).
4. Renforcer les services de vulgarisation agricole à travers des groupes paysans existants et de nouveaux groupes d'agriculteurs.
5. Mettre en place des incitations pour permettre le renforcement et l'autonomie des groupes paysans.
6. Établir des réglementations pour les normes de qualité.
7. Appuyer les fonctionnaires locaux chargés de la collecte de l'information sur les marchés.

8. Mettre en place des politiques de zonage (par spécialisation géographique/différentiation régionale en fonction des produits de base).
9. Concevoir des politiques nationales sur la commercialisation groupée.

La politique en place des Services nationaux de conseil agricole (*National Agricultural Advisory Services*, NAADS) a été très critiquée, principalement parce que le gouvernement a établi de nouvelles structures au lieu d'impliquer les organisations paysannes et leurs structures. L'UNFFE a donc décidé de faire une étude pour mesurer l'efficacité des politiques et des législations touchant les agriculteurs, en particulier celles des NAADS. D'autres partenaires de l'UNFFE (l'Alliance des coopératives d'Ouganda (UCA), le réseau ougandais d'Agri-Profocus, la SNV (Organisation néerlandaise de développement), et Pelum-Ouganda) se sont associés à la formulation de ce programme de recherche. En juillet 2010, Morrisson Rwakakamba, un consultant, ancien chargé de plaidoyer de l'UNFFE, a été engagé pour faciliter le processus pour coordonner la recherche avec les partenaires de l'UNFFE. Une proposition détaillée a été développée, intitulée : « Recherche action en vue d'auditer l'efficacité des NAADS et propositions pour une réforme : les NAADS que veulent les agriculteurs ». Les objectifs de cette recherche étaient de :

- Faciliter un consensus basé sur des données à propos de l'efficacité ou de l'inefficacité des NAADS du point de vue des producteurs.
- Référencer et analyser les différents types de vulgarisation pour les étudier et recommander des modèles progressistes offrant des solutions aux problèmes que rencontrent les producteurs agricoles.
- Fournir aux agriculteurs une proposition de plan d'action détaillé de la réforme des NAADS.
- Fournir des preuves sur l'impact des NAADS pour les agriculteurs et permettre à l'UNFFE de mener un plaidoyer efficace.
- Identifier les pouvoirs et acteurs influents disponibles pour soutenir la réforme au sein des NAADS.

Dans un premier temps, une étude préliminaire a été effectuée auprès des producteurs pour connaître leur opinion sur les NAADS, appelée « Les NAADS que veulent les agriculteurs – rapport de dialogue ». Elle a constitué un point de départ au premier dialogue en groupe de travail, qui a eu lieu le 3 février 2011. Ce dialogue a réuni des acteurs clés du secteur privé, des ONG (inter)nationales, du gouvernement (dont des représentants du ministère de l'Agriculture et le secrétariat des NAADS), des producteurs et des chercheurs. L'UNFFE a aussi engagé le ministère des Finances pour lequel une réforme des NAADS était un sujet clé. Le sujet de recherche comme l'initiative de dialogue ont été bien accueillis par le gouvernement et les NAADS. Au cours du dialogue, les résultats du rapport sur le dialogue préliminaire ont été discutés ainsi que la mise en œuvre des NAADS. À ce jour, les résultats les plus importants des consultations à propos des principaux sujets et contraintes relatif aux NAADS ont été les suivants :

- Les coûts très élevés des intrants et la faible qualité des technologies disponibles pour les producteurs ;
- des relations publiques très faibles au niveau des autorités locales ;
- un processus de sélection des six fermes modèles par paroisse défectueux : seuls les agriculteurs riches ou ceux qui ont une influence politique bénéficient des NAADS ;
- malgré les investissements faits par les NAADS la croissance annuelle du secteur agricole ougandais continue de baisser.

Après ce dialogue, une enquête a été faite pour analyser l'efficacité des programmes des NAADS. Il s'agissait de rédiger un questionnaire et sélectionner les régions et les personnes à interroger. Des groupes d'agriculteurs bénéficiant des NAADS et d'autres qui n'en avait jamais bénéficié ont été interrogés sur leur expérience avec les NAADS au cours de réunions appelées « réunion autour du feu » (réunions des groupes d'agriculteurs dans les villages). Les informations produites ont été relevées dans des rapports d'étapes qui ont constitué une base pour développer des stratégies visant à améliorer les NAADS. Cette recherche a été menée par un consultant qui a collaboré avec deux membres de l'UNFFE pour mener les

*« Le problème avec les NAADS n'est pas une question d'argent, mais plutôt un manque de réels partenariats, chacun, dans le secteur agricole, s'engageant individuellement dans des activités éparses. »*

discussions et les entretiens des réunions « autour du feu » dans les villages. Les chercheurs d'AGRINATURA ont contribué à la méthodologie et la documentation des résultats de la recherche.

Sur la base des résultats de l'enquête, le consultant et les deux membres de l'UNFFE ont rédigé un draft de proposition (« livre vert pour une réforme des NAADS »). Le 21 mars 2012, les résultats de l'enquête ont été présentés à un grand nombre d'acteurs au cours d'un atelier organisé pour discuter avec la direction de l'UNFFE et d'autres acteurs des questions de plaidoyer. Des représentants du Secrétariat des NAADS, OXFAM, Pelum, SNV, Trias, PMA, la Fondation Scientifique pour le développement, VECO, l'université de Makere et AGRINATURA ont assisté à cet atelier. Ils ont aussi participé à la mise en place de l'étude. Les points de plaidoyer comprenaient :

1. Les producteurs souhaitent que l'on communique largement sur les nouveaux NAADS, et sur les différences entre les anciens et les nouveaux systèmes de vulgarisation agricole.
2. Les NAADS devraient urgemment avoir recours aux « paysans-vulgarisateurs » qui ont été formés par des membres de l'UNFFE à travers tout le pays en matière d'élevage et de pratiques agronomiques.
3. Les autorités locales au niveau des districts et des sous-comtés devraient être impliquées dans l'identification et la gestion des cadres de fonctionnement des partenariats public-privé dans tout le pays.
4. Les NAADS devraient encourager les initiatives visant à faire des économies de main-d'œuvre et les technologies permettant de réduire les coûts du travail.
5. Les NAADS devraient encourager des entreprises particulières, appuyées par des services de vulgarisation dédiés aux entreprises.
6. Les agriculteurs demandent aux NAADS de leur fournir l'information de marché et des prévisions pour les entreprises qu'ils soutiennent.
7. Les producteurs engagés dans l'élevage ont besoin de davantage de services de vulgarisation relative à la production animale et d'un accès à des intrants tels que semences améliorées, engrais et pesticides.
8. Les maladies des cultures et du bétail devaient être rapidement arrêtées et réduites. Par exemple, la baisse de 31 % des exportations de café en 2010 a été attribuée principalement à la trachéomycose. D'autres maladies des cultures et des animaux comme le flétrissement bactérien de la banane, la mosaïque du manioc, la maladie de Newcastle chez les volailles, les maladies respiratoires du bétail et la fièvre porcine ont toutes affecté les performances de l'agriculture ougandaise.
9. Les NAADS devraient collaborer plus étroitement avec les Organisations nationales de recherche agricole (*National Agricultural Research Organisations*, NARO) et avec d'autres organismes de recherche pour fournir aux producteurs des semences résistantes ainsi que des variétés appropriées et autres matériaux pour les plantes. Pour l'instant, les NAADS ne collaborent pas étroitement avec les organisations de recherche.
10. Les NAADS devraient promouvoir l'utilisation efficace de mesures visant à rendre les sols plus fertiles dans des systèmes de culture variés, qu'elles soient organiques ou non, dans toute la communauté de producteurs d'Ouganda.

### Encadré 9 Plan d'action pour le plaidoyer de l'UNFFE sur les NAADS

1. Identifier les principaux messages présentés par l'équipe de recherche et le chargé de plaidoyer de l'UNFFE.
2. Publier le livre vert et l'étude afin que le plaidoyer de l'UNFFE puisse s'appuyer sur cette recherche. L'intention était de présenter le rapport aux agriculteurs pour le faire valider et les engager aussi dans des activités de plaidoyer à l'attention des autorités locales.
3. La rencontre annuelle *Jinja Source of the Nile Annual Agricultural Trade Show* représente une plateforme pour le plaidoyer de l'UNFFE. Le livre vert devrait travailler sur le discours du président de la république d'Ouganda. Pendant le salon, l'UNFFE devrait avoir un endroit pour présenter le rapport et la documentation et où l'on puisse diffuser les sujets de plaidoyer aux membres et aux exposants.
4. L'UNFFE cherchera à obtenir un entretien avec le président ougandais, le ministre de l'Agriculture et le comité parlementaire sur l'agriculture pour discuter le contenu du livre vert, dans l'objectif de s'assurer de leur engagement pratique et concret.
5. L'UNFFE devra établir le dialogue avec les journalistes traitant des sujets agricoles dans tous les grands médias ougandais. Le livre vert pourrait donc être publié et circuler par le biais des journaux.
6. Le livre vert peut être posté sur des médias en ligne, sur des blogs et des sites internet. Le site d'Agri-Profocus est un exemple des quantités de sites où l'on pourrait faire circuler l'information pour susciter des discussions sur les sujets traités dans le livre vert.

Lors des débats pour l'élaboration du livre vert, l'UNFFE a exprimé sa gratitude vis-à-vis de l'étude et l'importance de la proposition de créer une stratégie de plaidoyer basée sur des preuves et légitime pour l'UNFFE. Un plan d'action a été proposé (voir encadré 9).

Les organisations à la base n'ont pas été directement engagées dans la présentation des résultats ni dans le livre vert, même si quelques membres de la direction de l'UNFFE représentent des organisations paysannes de districts. Néanmoins, la recherche elle-même est devenue un moyen pour atteindre les organisations à la base. Autrement dit, comme un membre de l'UNFFE l'a mentionné dans la recherche : « *Lorsque nous avons des discussions dans les villages, les membres de l'UNFFE dans les districts étaient activement engagés.* »

## Résultats du plaidoyer

Au cours de l'atelier, il est apparu clairement que le travail sur une proposition de livre vert ne servait pas qu'à élaborer des recommandations pour le plaidoyer à l'attention du gouvernement, mais, comme le président de l'UNFFE l'a souligné, en faisant circuler les propositions entre les membres, ce travail a permis de leur montrer que leurs points de vue étaient intégrés dans la stratégie nationale de plaidoyer de l'UNFFE. Les relations entre l'UNFFE et les organisations paysannes membres ont ainsi été renforcées. L'un des membres de la direction de l'UNFFE l'a exprimé ainsi :

« *Ces études nous donnent la possibilité de rester en contact avec nos membres et de dresser un portrait des véritables bénéficiaires de la vulgarisation.* » Un autre membre a dit : « *Nous avons engagé ces producteurs et maintenant ils attendent des réponses et les résultats de l'enquête.* »



Après la discussion sur le livre vert au cours de l'atelier du 21 mars, l'UNFFE a présenté le document final au ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche et a discuté sur le livre vert avec Tress Bucyanayandi, ministre de l'Agriculture qui en a approuvé les conclusions. Il a assuré l'UNFFE que les NAADS se recentraient sur la fourniture de vulgarisation et de conseil agricole. En outre, le ministre a invité l'UNFFE au comité chargé de la planification d'un projet sous la supervision des NAADS dénommé « Services de conseils sur les technologies agricoles et l'agrobusiness » (*Technology and Agri-business Advisory Services*) dont l'objectif principal est d'améliorer les services de conseil en Ouganda.

Les relations entre l'UNFFE et le secrétariat de la NAADS se sont aussi améliorées, ce qui a donné lieu à une meilleure coopération entre eux. Pour donner un exemple, les NAADS viennent de financer la participation de membres de l'UNFFE à la Foire Internationale d'Agriculture à Nairobi, pour apprendre les nouvelles technologies. L'UNFFE et les NAADS vont signer un MoU qui facilitera leur coopération à venir. Enfin, l'UNFFE prévoit de partager le livre vert avec le Comité parlementaire sur l'agriculture fin 2012.

L'équipe de recherche d'AGRINATURA et l'UNFFE ont identifié plusieurs facteurs qui ont aidé à transformer les résultats de l'étude (et du livre vert) en stratégie de plaidoyer réussi :

1. Le consultant a assuré une continuité tout au long du projet, même s'il y a eu de nombreuses périodes presque sans activité.
2. La connexion avec l'UNFFE a été facilitée par le fait que le consultant avait déjà travaillé auparavant en qualité de chargé de plaidoyer pour l'UNFFE et qu'il avait institué de bonnes relations de travail avec les salariés de l'UNFFE.
3. L'équipe de recherche comprenait deux salariés de l'UNFFE dont l'un était membre du conseil d'administration. « Je crois qu'on a bien fait d'engager les membres de l'UNFFE dans l'exercice. Il a été aussi fantastique que le financement soit obtenu si rapidement après la demande », a témoigné l'administrateur de l'UNFFE.
4. Le sujet à traiter, la réforme des NAADS, a été choisi par l'organisation même et continue à être un sujet d'importance dans l'ordre du jour social et politique : « la sélection du sujet des NAADS a été soigneusement effectuée dès le commencement, ce qui a touché de nombreux producteurs. Ainsi, ils étaient tous prêts à défendre le sujet à partager leurs expériences », a également signalé le même administrateur de l'UNFFE.
5. L'UNFFE a des relations fortes avec la présidence et avec le ministère de l'Agriculture. La force du plaidoyer et les liens avec le gouvernement ont été très appréciés par les membres du conseil d'administration.
6. L'étude renforce la légitimité de l'UNFFE et donc sa position en matière de plaidoyer. Les membres du conseil d'administration de l'UNFFE l'ont résumé ainsi : « L'UNFFE se positionne maintenant à un meilleur niveau en matière de recherche. Ceci constituera un avantage pour le partenariat et le lobbying. »

Un certain nombre de facteurs pourraient signifier des contraintes pour la compréhension des résultats et pour les transformer dans une stratégie réussie de défense des intérêts :

1. Les activités d'UNFFE et ESFIM ont mis beaucoup de temps à commencer après l'atelier initial en 2010. L'élan était passé, et des personnels de l'UNFFE avaient été remplacés. La « mémoire institutionnelle » du projet a ainsi été un peu effacée.
2. Aucun membre senior de la direction de l'UNFFE n'a participé à la rédaction des rapports et à la proposition de livre vert avant la présentation du 21 mars 2010.
3. La sortie du rapport final et du livre vert n'a pas coïncidé avec l'atelier final.
4. Les coûts d'impression et de diffusion du livre vert et du rapport final devaient être à la charge de l'UNFFE mais celle-ci ne les a peut-être pas budgétés.
5. L'enquête a porté sur un échantillon trop restreint. « Je crois que l'étude a été satisfaisante,



car elle a pu recueillir le véritable ressenti des producteurs. Cependant, l'échantillon et la couverture de l'enquête ont été insuffisants, et nous n'avons pu atteindre un grand nombre de personnes », a remarqué un membre de la direction de l'UNFFE au cours de l'atelier final.

Pendant la journée d'auto-évaluation menée par des membres de la direction et des employés de l'UNFFE, l'organisation a reconnu ses limites par rapport à la consultation des membres des districts et aux voyages nécessaires vers ces régions pour concevoir un plaidoyer basé sur des preuves. Les coûts associés à ces activités ont limité le travail mené par les employés de l'UNFFE. *« Des contraintes logistiques limitent notre cohérence, spécialement entre le Secrétariat et les antennes au niveau des districts. Au cours des trois dernières années, les appuis des bailleurs de fonds ont été très limités, ceci a eu un impact sur nos activités et en particulier sur le soutien aux antennes locales »* a témoigné un ancien membre de la Direction au cours de l'atelier final.

Néanmoins, l'étude est extrêmement appréciée par le président et les administrateurs de l'UNFFE et ils considèrent de telles enquêtes comme très importantes pour la stratégie de plaidoyer. Un membre de l'UNFFE a affirmé : *« L'étude va largement améliorer le travail de plaidoyer de l'UNFFE. La présentation des résultats aujourd'hui nous a ouvert les yeux par rapport aux NAADS. »*

Dans sa stratégie de plaidoyer 2008-2012, l'UNFFE a relevé les obstacles suivants au plaidoyer et au lobbying :

*« Il y a très peu de fonds destinés aux efforts de lobbying et de plaidoyer. Cela est dû au manque de connaissances sur les bienfaits de l'activité et à une tendance, chez la plupart des bailleurs, à penser que le plaidoyer est activité d'une journée ou d'une semaine. Cependant, la recherche indique que pour atteindre les objectifs de plaidoyer, il est nécessaire d'adopter une approche de long terme, durable et prolongée qui établisse le contact avec des cibles du plaidoyer et les maintiennent sur la durée. »*

*« Une coordination limitée entre la recherche et le plaidoyer. Si le plaidoyer était une usine, la recherche serait sa matière première. Un bon lobbying et plaidoyer résulte d'une bonne recherche et de thèmes de lobbying et plaidoyer suffisamment convaincants pour faire évoluer les responsables politiques, les bailleurs de fonds et les partenaires au développement. La recherche doit ainsi être harmonisée avec le lobbying et le plaidoyer pour un maximum de résultats. »*

## Le partenariat

Le projet ESFIM a été développé en temps relativement opportun. L'équipe AGRINATURA (LEI), l'UNFFE et la FIPA se sont rencontrées pour la première fois en décembre 2008 au cours d'un atelier à Kampala. Ces institutions étaient sur un pied d'égalité, puisque l'UNFFE était chargée de déterminer l'agenda de la recherche et LEI la méthodologie. L'UNFFE a recruté Morrisson Rwakakamba, un consultant qui avait déjà été engagé auparavant par l'UNFFE. Il y a eu une grande confiance entre l'UNFFE et le consultant, qui a travaillé de façon indépendante tout en consultant régulièrement l'UNFFE et LEI. M. Rwakakamba a visité de nombreux producteurs dans différentes régions d'Ouganda. Ceci a amélioré les relations entre l'UNFFE et ces antennes, ce qui était nécessaire, comme l'a reconnu l'UNFFE.

Il y a eu quelque scepticisme pendant le processus en Ouganda sur le rôle pivot du consultant en matière de recherche de données, rédaction de rapports et autoévaluation. En fait, l'équipe d'AGRINATURA aurait souhaité un engagement plus fort de la part des employés de l'UNFFE, d'autres parties prenantes (tel que des ONG travaillant sur le même domaine) ou des chercheurs d'universités. Cependant, chaque fois qu'on abordait ce sujet avec les membres de l'UNFFE, ils disaient qu'ils préféreraient continuer à travailler seulement avec le consultant. L'UNFFE même ne voulait pas s'engager davantage dans la rédaction des rapports. Ceci a aussi montré que, appartenant à une organisation de producteurs engagée dans le plaidoyer et au lobbying, les membres de l'UNFFE n'étaient pas habitués (ni intéressés) à rédiger des rapports. Les partenaires de la recherche nationale (comme les universités) n'ont pas été engagés. Cependant, même s'il avait été envisagé de les associer, cela aurait signifié une fragmentation du budget, qui n'était pas souhaitable.

L'avantage d'embaucher plusieurs fois le même consultant est que cela a apporté une forme de stabilité au projet. Les changements du personnel à l'UNFFE et LEI ont ainsi eu moins d'impact sur la « mémoire institutionnelle » du projet. Ceci a aussi aidé à avoir une continuité dans le rythme des activités proposées. La communication entre l'équipe d'AGRINATURA et l'UNFFE était parfois difficile, avec des périodes de silence assez longues. La communication entre l'équipe d'AGRINATURA et le consultant a été bien meilleure. Le risque était que l'UNFFE craigne de perdre la propriété du projet. Cependant, le consultant connaissant bien les salariés de l'UNFFE, il a pu facilement travailler avec eux. En outre, le sujet de recherche choisi (évaluation des NAADS) était important pour l'UNFFE, et ils sont donc restés engagés tout au long du processus.

## Principaux enseignements

- L'objectif d'ESFIM était d'améliorer la stratégie de lobbying de l'UNFFE à travers la recherche locale, avec l'appui de l'équipe d'AGRINATURA. Au début, il n'était pas clair si cette conception pouvait être mise en pratique. Nous considérons que le projet a été partiellement réussi en Ouganda. En réunissant des informations basées sur des preuves de la part des producteurs, l'UNFFE a rassemblé suffisamment de matériel pour développer sa stratégie de plaidoyer. D'autre part, il y a eu l'effet collatéral de relier l'UNFFE avec de nombreux producteurs ougandais. Cependant, étant donné que la plupart des activités ont été conduites par un consultant, il est probable qu'ESFIM a peu contribué au renforcement institutionnel et au développement de nouveaux partenariats avec institutions de recherche comme les universités. Pourtant, le projet a apporté à l'UNFFE une expérience positive en matière d'utilisation de la recherche, comme l'a souligné le président de l'UNFFE au cours du dernier atelier : « Je voudrais que les membres de l'UNFFE s'engagent davantage dans des programmes de recherche. Nous avons besoin d'un programme plus participatif, partant du sommet jusqu'aux bénéficiaires. »

- L'étude a donné à l'UNFFE un fort message de plaidoyer basé sur des preuves et enrichi par des discussions entre ses membres et partenaires. L'UNFFE a établi le plaidoyer et le lobbying comme un de ses points forts par opposition à sa faible capacité à entrer en contact avec d'autres organisations. ESFIM a constitué un appui fondamental sur cet aspect.
- Le défi de l'UNFFE pour l'avenir est de renforcer ses relations avec ses membres pour davantage de cohérence et porter un message de plaidoyer plus fort vers le monde extérieur.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier tous les membres de la Fédération nationale des producteurs d'Ouganda (UNFFE) pour leurs soutien et conseils au cours du programme ESFIM, ainsi que pour leurs suggestions et apports utiles dans ce chapitre. Des remerciements spéciaux vont à Morrison Rwakakamba, Kenneth Katungisa, Acio Dora, Charles Ogang, Esai Tisasira, Harriet Ssali et Emmanuel Sunday.





# Uruguay

## CAF-Uruguay : des coopératives découvrent leur rôle dans l'innovation

GIEL TON ET HENRI HOCDE

ESFIM soutient la Fédération des coopératives agricoles (*Cooperativas Agrarias Federadas*, CAF), qui rassemble 33 organisations réunissant environ 12 500 familles de producteurs (Agriterra-CAF, 2008). La CAF est une coopérative de niveau intermédiaire. Ses organisations membres sont des coopératives ou des associations de développement rural (*sociedades de fomento rural*) engagées dans la commercialisation groupée.

Quelques membres de la CAF, en particulier la coopérative laitière Coopérative nationale des producteurs de lait (*Cooperativa nacional de productores de leche*, CONAPROLE) et la coopérative lainière



*« Le succès des membres de la CAF a eu un effet contre-productif pour l'organisation, qui est entrée en crise d'identité du fait que les coopératives se débrouillaient très bien toutes seules et n'avaient presque pas besoin d'elle. »*

(*Central Lanera Uruguay, CLU*) sont parmi les industries les plus importantes en Uruguay. Une grande partie des membres associés, pourtant, sont de petite taille, comparées aux grandes entreprises multinationales, qui, de plus en plus, offrent des services similaires. Les coopératives les plus fortes soutiennent la CAF principalement comme un instrument pour obtenir des politiques agricoles favorables, tandis que les plus petites cherchent un appui organisationnel. Dans sa « vision », la CAF souligne l'importance de cette fonction représentative :

*« Positionner la CAF comme une organisation respectée et solidement ancrée dans le secteur agricole qui représente vraiment les entreprises coopératives dynamiques, et qui soit la voix de ses coopératives agricoles membres pour la promotion d'une croissance compétitive dans l'équité et la responsabilité sociale. »* (CAF, 2006)

Au cours des dix dernières années, le secteur coopératif en Uruguay a connu des changements profonds. L'Uruguay a traversé une crise économique entre 1998 et 2002. Cette crise résultait principalement des politiques monétaires de l'Argentine qui avait lié le peso au dollar américain et qui avait dû, en 2001, forcée par une grave crise de la dette publique, renflouer sa monnaie et restreindre les flux monétaires. Ce changement brutal de politique monétaire a affecté le système bancaire et perturbé considérablement l'activité économique, ce qui a mené à une baisse du pouvoir d'achat en Argentine et en Uruguay. Les revenus des ménages ont baissé de 20 % pendant cette période et la pauvreté a augmenté, même si elle est restée encore faible par rapport aux autres pays d'Amérique du Sud. Le secteur des coopératives a à peine survécu à la crise. Beaucoup de coopératives n'ont pu se maintenir qu'avec le soutien du gouvernement et de la Banque de développement de l'État (*Banco de la República Oriental del Uruguay, BROU*). La CAF a joué un rôle clé dans la coordination des négociations du secteur auprès du gouvernement pour obtenir un soutien après la crise, par exemple pour alléger les dettes. Une mesure importante a été prise en 2004 quand la compagnie étatique chargée du stockage des céréales au niveau national a transféré ses équipements au secteur coopératif, renforçant ainsi le patrimoine de ces coopératives. En 2005 nombre des coopératives qui avaient commencé à gérer les équipements de stockage en question sont devenues membres de la COPAGRAN, une fusion de onze coopératives. Au début, cette organisation était fortement endettée, mais elle est redevenue solvable en offrant des capacités de stockage aux producteurs profitant ainsi du boom des prix du soja et d'une forte augmentation des superficies cultivées.

À partir de 2007, les prix de tous les produits de base agricoles ont augmenté, pas seulement le soja. Ceci a généré un boom dans les investissements agricoles et les activités économiques. Le marché des services des coopératives a augmenté très rapidement pour les intrants agricoles et les semences. Beaucoup d'entreprises multinationales sont entrées sur le marché. Même si elles sont devenues une concurrence pour les coopératives, il y avait un marché et une demande suffisantes pour que les coopératives continuent à se développer, à attirer des emprunts pour l'investissement en infrastructure et à élargir le champ de leurs services. Le secteur laitier guidé par la CONAPROLE a augmenté la production et a développé une impressionnante gamme de produits laitiers.

## Le défi du plaidoyer

Le succès des membres de la CAF a eu un effet contre-productif pour l'organisation, qui est entrée en crise d'identité du fait que les coopératives se débrouillaient très bien toutes seules et n'avaient presque pas besoin d'elle. Par ailleurs, le financement de la CAF avait besoin d'être repensé. Entre 2004 et 2009, environ 50 % des revenus de la CAF venaient des contributions de ses membres, les 50 % restant provenant de financements de bailleurs internationaux, principalement Agriterra et le Conseil des Coopératives Suédoises (Swedish Cooperative Council, SCC) (Agriterra-CAF, 2006). Une grande partie de l'équipe technique de la CAF avait été recrutée sur financement de la coopération au développement pour mener des activités de renforcement organisationnel et développer un programme pour les jeunes. En 2010, la réduction des financements et la réticence des coopératives à financer ces services « non essentiels » avec les contributions des membres, a entraîné une réduction du personnel. Le départ à la retraite du directeur de la CAF, qui avait occupé le poste pendant plus de 25 ans, a entraîné une perte de la mémoire institutionnelle ainsi qu'un affaiblissement des contacts et des réseaux auprès du gouvernement. Gaston Rico avait été directeur dès la fondation de la CAF en 1984, et il en était la figure centrale pour le plaidoyer. Après sa retraite, le conseil et le nouveau directeur désigné ont eu quelques difficultés pour le remplacer. Le nouveau directeur, désigné en août 2010, confronté à de nécessaires coupes budgétaires, a entamé un processus de changement de fonction pour la CAF qui, d'organisation délivrant un « service public » allait devenir une organisation plus utile en termes de plaidoyer pour ses membres. Pourtant, paradoxalement, ce changement s'est avéré difficile, les coopératives faisant montre de peu d'intérêt quant à l'action collective. Les coopératives n'avaient plus besoin du lobbying actif de la CAF pour obtenir un appui du gouvernement en urgence. Le remplacement du directeur exécutif en août 2011 a contribué à aggraver cette tendance. Le nouveau jeune directeur s'est retrouvé avec peu de personnel d'appui, peu de contacts au sein du gouvernement et beaucoup moins de demandes de la part de membres, ce qui lui laissait peu de possibilités pour des activités de plaidoyer et de renforcement organisationnel. La crise institutionnelle de la CAF s'est achevée en juillet-août 2012, quand, en partie grâce à ESFIM, le nouveau personnel de la CAF est parvenu à la repositionner comme un syndicat agricole leader ayant de l'influence dans l'élaboration des politiques gouvernementales.

## Le processus de recherche collaborative

Les principaux problèmes par rapport à l'accès au marché ont été discutés lors d'un atelier national en mars 2009. Les résultats d'une étude préliminaire réalisée par CAF et AGRINATURA et dirigée par Santiago Cayota, consultant et Lourdes Pose, salariée de la CAF ont joué un rôle clé pendant l'atelier. Ces consultants ont discuté les dynamiques actuelles et les principaux défis concernant la compétitivité et la croissance sectorielle avec les spécialistes de chaque secteur agricole. Le rôle de la coopérative dans chacun des secteurs a été décrit et illustré avec des données disponibles. Pendant l'atelier, à partir d'un examen sur les différentes productions, une liste préliminaire d'environ treize principales contraintes a été établie et discutée. Ces contraintes ont été classées par ordre d'importance pour chacun des douze secteurs.

La méthodologie participative de l'atelier a été développée par Giel Ton, chercheur d'AGRINATURA et Lourdes Pose de la CAF. La liste préliminaire des principales contraintes a constitué un point de départ fondamental pour identifier les différents secteurs sur lesquels ESFIM apporterait un appui. Les problèmes clés ont été discutés et précisés en petits groupes le premier jour, puis classés et traduits en activités de plaidoyer le deuxième jour de l'atelier. Le plan d'action comprenait des actions à mener au niveau interne (par la CAF et ses membres) comme extérieures (par le gouvernement). Ce processus participatif a mené à la confection d'un programme pays pour ESFIM, élaboré en 2009, qui se concentrait sur trois aspects :

- Le financement, la capitalisation interne et l'engagement des membres vis-à-vis des coopératives
- La gestion des risques et l'assurance contre les risques agricoles
- Le renforcement des capacités des membres du conseil d'administration et le développement organisationnel stratégique.

En décembre 2009, un deuxième atelier national a été organisé pour travailler sur le premier de ces trois aspects. Des exemples de bonnes pratiques en termes d'accords institutionnels et d'organisation interne permettant de résoudre les contraintes en matière de capitalisation ont été choisis au sein du secteur coopératif et de la CAF. Parmi ceux-ci, les certificats des membres de la CONAPROLE et la réapparition de la coopérative Cradeco (*Cooperativa ruralista agraria del departamento de colonia*) grâce aux contributions d'un groupe de membres ayant décidé d'investir dans la coopérative pour éviter la faillite. Un autre exemple de l'implication des membres a été celui de l'Union rurale des fleurs (Union rural de Flores) qui a développé une stratégie visant à distinguer les services aux membres de ceux pour les non membres. Les participants réunis en petits groupes ont discuté de la viabilité de ces instruments pour résoudre des problèmes similaires dans leurs coopératives. Le programme pays d'ESFIM comprenait une composante de suivi des études de cas détaillées visant à appliquer le concept d'analyse développé dans le projet de recherche comparative dénommée « Structures pour stimuler la commercialisation groupée ».

Au cours de l'atelier national en décembre 2009, une recherche a été menée sur la position des coopératives par rapport aux autres institutions reliant les petits producteurs aux marchés, entrant directement en concurrence avec les coopératives en matière de fourniture de services pour les producteurs, plus spécialement en matière d'agriculture contractuelle pour l'agrobusiness. La recherche s'est focalisée sur la loyauté des membres vis-à-vis de leurs coopératives. Un échantillon aléatoire de neuf coopératives a été choisi. Deux méthodes ont été employées : une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de chaque coopérative et des rencontres avec des membres du conseil d'administration pour discuter les sujets. L'un des points principaux de la recherche était la vision des membres par rapport à un phénomène très particulier en Uruguay : les banques demandent des garanties personnelles de la part des membres des conseils d'administration au moment de prêter de l'argent. Cette condition dissuade les administrateurs de s'engager dans des stratégies d'entreprises dynamiques. D'autre part, il est intéressant de remarquer que les membres voient également un côté positif dans cette contrainte qui dissuade aussi les dirigeants de prendre des décisions risquées. L'étude a aussi évalué la performance sociale et économique des coopératives en Uruguay, repérant les différences de perception entre les coopératives et leurs membres quant à la performance des coopératives en termes de services et de gouvernance. Les données pour ce rapport ont été analysées par Sabrina Samson (WUR), qui a fait une analyse économétrique entre mars et juillet 2010. À travers l'analyse, deux indicateurs de performance sociale sont issus du questionnaire et ont été comparés avec les trois indicateurs de performance économiques : rendement des capitaux propres, chiffres d'affaires par membre et effets de leviers du capital externe.

## Les résultats du plaidoyer

Le programme pays d'ESFIM qui proposait de poursuivre la recherche sur l'intelligence organisationnelle des coopératives n'a pas été développé du fait des changements mentionnés plus haut. La CAF a proposé de reformuler le programme pays d'ESFIM et, au lieu de réaliser des études de cas, se centrer sur les politiques d'innovation qui constituent la colonne vertébrale de l'appui au développement du secteur privé en Uruguay. La pertinence de ce sujet est corroborée par la vitesse et la croissance avec laquelle le secteur agricole uruguayen s'est développé. L'agriculture est en plein essor, en première place grâce au résultat des activités du secteur commercial (principalement des entreprises internationales), qui peut générer des fonds pour l'investissement et attirer des ressources humaines très qualifiées. Ceci

*« La recherche a permis au personnel de la CAF et aux coopératives de prendre conscience du concept d'innovation, et de la valeur de leurs pratiques dans les processus d'innovation. »*

entraîne une grande densité d'innovations technologiques et de haut niveau de spécialisation. Les économies d'échelles permettent une productivité très élevée.

Les politiques économiques de l'Uruguay mettent l'innovation au centre de leurs préoccupations. L'Agence nationale pour la recherche et l'innovation (ANII) est une agence interministérielle créée en 2007, qui a commandé une étude sur l'innovation agricole en 2010. Étant donné l'importance de ce sujet pour elle, la CAF a décidé de compléter la recherche faite par l'ANII avec une autre étude réalisée avec l'appui d'ESFIM, afin de donner une perspective sur l'innovation dans le secteur coopératif. L'étude de la CAF a souligné l'importance du capital social dans le secteur agricole et la pertinence d'institutions telles que les coopératives et la CAF même en matière d'innovation. L'étude a également identifié les points à améliorer pour encourager l'innovation dans le secteur coopératif.

Le conseil d'administration de la CAF a embauché des consultants en juillet 2011. Deux chercheuses, Lucía Pittaluga et Carina Narbono, ont mené une suite d'entretiens avec des personnes clés dans le système d'innovation uruguayen. Elles étaient assistées par des conseillers de la CAF et de l'ANII/INIA. En septembre, les consultants ont développé le cadre conceptuel pour l'étude et l'ont discuté avec les chercheurs d'AGRINATURA au cours de trois téléconférences. Le cadre a ensuite été discuté avec le conseil d'administration de la CAF. Il expliquait les concepts importants dans le dialogue sur les processus d'innovation et a constitué la pierre fondamentale des réseaux d'innovations.

En novembre 2011 la CAF a engagé trois autres experts sectoriels pour conduire la recherche visant à identifier les obstacles auxquels l'innovation devait faire face et qui affectaient les coopératives dans trois secteurs : l'agriculture, le secteur laitier et l'élevage. Chaque secteur avait ses particularités en termes de compétitivité relative des coopératives et de défis logistiques pour chacune des chaînes de valeur. Les rapports sectoriels ont identifié les principaux sujets par rapport à l'innovation, des exemples de pratiques innovantes ayant eu du succès et a signalé les sujets de plaidoyer sur des politiques et instruments pour l'innovation. Les résultats préliminaires ont été discutés par les consultants au bureau de la CAF, avec deux chercheurs d'AGRINATURA en juin 2012. Les rapports sectoriels ont permis aux salariés de la CAF et des coopératives de prendre conscience de l'importance du concept d'innovation et dévaloriser leurs pratiques dans les processus d'innovation. L'innovation est ainsi devenue un aspect remarquable dans les activités de relations publiques de la CAF. Les études de cas de processus d'innovation ont fourni des éléments pour de nombreuses présentations lors du Forum des coopératives agricoles (*Foro Cooperativo Agropecuario CAF 2012*), en août 2012. Parmi ces présentations, le partenariat appelé « Groupe blé » (*Grupo Trigo*) créée entre les coopératives et l'Institut national de la recherche agricole INIA, pour accélérer les tests et le lancement de nouvelles variétés de semences et les nouveaux accords entre les producteurs de sorgho en agriculture contractuelle et la fourniture d'alimentation animale à différents échelons de membres au sein des coopératives (*Cooperativa Agraria Limitada de Agua, CALAI*). Ce Forum a été organisé au Parlement et avait pour objectif de repositionner le secteur coopératif au niveau de l'élaboration des politiques en Uruguay. Le Forum a réuni 160 participants pendant six heures de conférences, y compris des leaders de coopératives, des ministres, des parlementaires et des chercheurs. Ce fut un événement capital pour la CAF, signe d'une plus grande ouverture du ministère. Une petite équipe de salariés de la CAF a obtenu beaucoup d'appui et de financement au parlement et dans les ministères pour couvrir les dépenses. ESFIM a provisionné des fonds qui n'avaient pas été utilisés pour ce forum pour appuyer l'organisation d'un second événement en octobre 2012.



Les 5 et 6 octobre 2012, un second atelier d'ESFIM a eu lieu pour continuer à discuter des politiques relatives à l'innovation. Même si les consultants principaux n'ont pas réussi à présenter le rapport pendant l'atelier, les trois consultants sectoriels ont rédigé en commun un draft du document. Les résultats de la recherche ont été présentés par José Bervejillo, l'un des experts, au cours de la Conférence globale pour la recherche et le développement de l'Agriculture (CGARD 2012), le 30 octobre 2012 à Punta del Este. Cet événement a été pour la CAF une véritable opportunité de plaider et de lobbying, avec une participation importante de l'INIA, celle du président de la république José Mujica et du président uruguayen du CGIAR, Carlos Pérez del Castillo. Le 31 octobre, les chercheurs d'AGRINATURA et la CAF ont discuté du retard dans la présentation d'un plan d'action concernant l'innovation dans les processus et les politiques agricoles. Il a été difficile pour les chercheurs d'appliquer leurs concepts sur les systèmes d'innovation aux réalités concrètes des coopératives. Les consultants ont achevé leur travail suite à ces discussions. La CAF a continué à préparer le rapport final, y incluant la plupart des rapports sectoriels et les idées plus conceptuelles de l'ensemble de l'étude. Un livre, intitulé « Les innovations dans les coopératives agricoles » a été édité et imprimé sur le rôle des coopératives dans les politiques d'innovations en mai 2013 (Bervejillo et Al., 2013).

## Le partenariat

La CAF et le chercheur d'AGRINATURA ont tenu plusieurs téléconférences en vue du démarrage d'ESFIM et de la planification d'une réunion de lancement en mars 2009. Les activités de recherche d'ESFIM sur les priorités identifiées ont commencé au mois de septembre, avec une enquête pilote sur la motivation des agriculteurs pour soit devenir des membres actifs de la coopérative soit choisir des marchés et points de vente privés. En novembre 2009 l'approbation formelle du budget d'ESFIM pour 2009 a été obtenue auprès d'Agriterra en novembre 2009, mais seul un quart du budget requis a été alloué. Ces fonds ont été suffisants pour financer l'expert en politiques de la CAF et organiser l'atelier national. Cependant, les fonds pour continuer la recherche collaborative en 2010, n'ont pas assurés par EL&I-DGIS avant la fin 2010.

Le changement dans les priorités du programme pays Uruguay d'ESFIM, initialement « études de cas sur la fidélité des membres et la capitalisation » puis « politiques et processus d'innovation » est le fruit d'une décision consciente du Directeur et du Conseil d'administration de la CAF. Le chercheur d'AGRI-



NATURA a accepté ces changements mais seulement après plusieurs téléconférences. La préoccupation principale du chercheur était d'obtenir des résultats transformables en actions concrètes pour la CAF. Le rapport principal du consultant était très abstrait et conceptuel. Le chercheur d'AGRINATURA a mis l'accent sur l'ajout de recommandations pour des politiques favorables et de cas illustrés afin d'accompagner le rapport général proposé pour toutes les coopératives sur les aspects concernant l'innovation. En juin 2012, le besoin de délivrer les résultats a été discuté par les chercheurs d'AGRINATURA, la CAF et les consultants embauchés. Il a été décidé de programmer des réunions régionales pour évaluer les découvertes effectuées par secteur puis développer un double processus : dans un premier temps aurait lieu la présentation des recommandations et des propositions de projet lors du Forum avec les parlementaires en août 2012. Deuxièmement, le consultant senior présenterait un rapport synthétique sur les processus d'innovation lors de la réunion annuelle de la CAF en octobre 2012. Le retard mis à élaborer des recommandations concrètes a été discuté le 31 octobre et un rapport final a été présenté en décembre 2012. La publication finale des résultats a été présentée par la CAF lors d'une rencontre nationale en juillet 2013.

## Principaux enseignements

- **Des changements de personnel affectent la collaboration.** Le travail en Uruguay a prouvé que les relations personnelles sont essentielles pour favoriser les partenariats de recherche. Les téléconférences initiales et les échanges en direct entre les membres entre décembre 2008 et mars 2009 ont favorisé une communication fluide suivie par une série d'activités de recherche de grande qualité. Le remplacement de Lourdes Pose, la personne chargée des politiques à la CAF en janvier 2010, associé au manque de fonds pour la recherche collaborative cette même année et au départ à la retraite du directeur en août 2010 a changé le scénario. Il a fallu plus d'un an pour relancer les activités de recherche et plaider avec ESFIM.
- **L'agenda du plaidoyer fixe les dates limites nécessaires pour les consultants.** La consultation sur les politiques d'innovation a pris beaucoup de temps, plus qu'il n'était prévu. Une partie du financement a été destinée aux consultants externes et presque rien pour le personnel de la CAF, qui cofinçait. Résultat : le suivi et la pression sur les consultants afin qu'ils présentent leurs résultats ont été réduits. La mise en place d'un agenda pour le plaidoyer à haut niveau a rendu nécessaire d'avoir des résultats de recherche. Cela a mis en évidence les retards dans la livraison des résultats de la recherche, et permis de voir que les délais devraient être contrôlés par la CAF pour plus d'efficacité.
- **L'appui a aidé à la continuité du projet.** La CAF a considéré que l'apport des deux chercheurs d'AGRINATURA à la recherche avait eu un rôle clé. Elle a été particulièrement satisfaite de la visite sur le terrain de Henri Hocdé, qui lui a permis de mieux voir les bénéfices de la recherche, et des entretiens entre Giel Ton et les chercheurs responsables pour façonner et finaliser la recherche.
- **Des perspectives externes sources d'apprentissage interne.** L'appui d'AGRINATURA a été spécialement apprécié par la CAF pour avoir permis aux coopératives d'apprendre de leurs expériences respectives et de celles d'autres petits producteurs engagés dans l'innovation agricole. La technique de cartographie des processus d'innovation dans les coopératives après chaque visite d'étude a été très utile pour lancer les discussions avec le conseil d'administration de la CAF et préparer des présentations pour l'extérieur. Les entretiens ont aussi aidé le nouveau directeur de la CAF à entrer en contact avec l'histoire et les dynamiques d'un secteur qu'il connaissait à peine. Il a semblé clair que le personnel du bureau national n'avait que peu d'opportunités d'obtenir des informations sur le fonctionnement économique interne des organisations membres. Des visites avec des personnes externes peuvent permettre ce genre d'aperçu, elles peuvent aussi ouvrir des portes aux autres parties prenantes (gouvernement, etc.), qui, sans cela, seraient restées closes.

## Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier pour leur soutien dans les premières années des activités d'ESFIM Lourdes Pose, Gabriela Quiroga et Gastón Rico. Ils remercient également Luis Frachia, Ruben Barboza, Mario Mondelli, José Bervejillo. Et Gabriel Giudice, Lucia Pittaluga, Carina Narbono et Miguel Sierra pour la recherche sur l'innovation.

## Références

J. Bervejillo, G. Giudice, M.-P. Mondelli, G. Ton, H. Hocdé, L. Pittaliga, C. Narbono, M. Sierra, L. Frachia et R. Barboza (2013) Innovaciones en las Cooperativas Agrarias Federadas. Montevideo : ESFIM-CAF, mai 2013.



## L'impact d'ESFIM sur le renforcement du plaidoyer basé sur des preuves

KARIN DE GRIP ET GIEL TON

Le programme ESFIM a pour objectif de créer une interface de recherche entre les organisations paysannes nationales (OPN) d'un côté et les chercheurs et experts de l'autre. Des données factuelles à propos de certains sujets ont été collectées puis analysées pour créer une stratégie active de plaidoyer. Les OPN ont besoin de capacités spécifiques pour orienter le processus de plaidoyer afin d'articuler des propositions qui contribuent à la formulation de politiques destinées à améliorer l'accès des petits producteurs aux marchés. En 2012, un projet de référencement et de suivi a été conçu et mis en œuvre dans plusieurs pays d'ESFIM pour avoir une idée claire des capacités spécifiques des OPN et du rôle d'ESFIM dans l'amélioration de ces capacités.

Il y a un large consensus sur les bénéfices pour les organisations de la société civile de pratiquer un plaidoyer basé sur des preuves pour influencer dans le processus d'élaboration de politiques (Blagescu, 2006). En utilisant, par exemple le programme INTRAC Praxis, la génération participative de propositions de politiques (Gouet, 2011), et la littérature sur le plaidoyer pour les politiques en faveur des pauvres (Reisman 2007 ; Ringsing et Leeuwis 2007 ; Inter-réseaux Développement rural, 2011) nous avons distingué les aspects suivants comme étant très importants pour construire un plaidoyer réussi.

Le plaidoyer pour le développement de politiques en faveur des pauvres commence généralement avec une phase de réflexion, consultation et articulation des problèmes clés ; quels sont les problèmes d'actualité et les préoccupations des acteurs ? Elle aboutit à un « Document de réflexion », donnant une vision actualisée du sujet. C'est souvent un exercice basé sur la connaissance pratique et les expériences des acteurs concernés, qui leur demande de les articuler et d'établir des priorités.

La deuxième phase suppose une discussion sur l'information à vérifier et/ou à élaborer par rapport à : l'identification des bonnes pratiques pour traiter certains sujets ; l'application au sujets des politiques formelles et des lois, etc. Les objectifs des recherches sont définis pour qu'on puisse obtenir une information détaillée et validée. L'information sur les aspects légaux et celle des experts sont comparées et l'apprentissage mutuel est stimulé. Le processus est souvent accompagné d'une recherche documentaire et de terrain, de même que d'études de cas, ce qui aide l'organisation leader à comprendre ce qui est en jeu.

La troisième phase, consistant à traduire les faits et connaissances en propositions concrètes, peut contribuer à surmonter les barrières institutionnelles. Il s'agit de définir le message de façon à ce qu'il puisse avoir une influence sur les décideurs politiques et informe le grand public, contribuant à façonner le plaidoyer. Il faut avoir des compétences pour communiquer et pour bien identifier dans quel langage et sur quel ton on s'exprime en fonction des publics. Le plaidoyer comprend des campagnes, du lobbying et du renforcement de capacités. Il peut se définir comme la défense d'une cause ou l'aide à autres pour plaider leur cause. Le plaidoyer est une façon d'influencer les décideurs sur les problèmes qui concernent les gens, spécialement ceux qui ont été marginalisés politiquement. Le plaidoyer ne doit pas être conçu comme des événements isolés mais comme des processus de changement qui serpentent dans la société. Il nécessite une sorte de cartographie identifiant les principales parties intéressées en position de décider, sur leur intérêt et leur influence sur les sujets concernés, ainsi que l'identification d'opportunités pour accéder aux personnes clés dans la prise de décisions et la création d'alliances stratégiques. Généralement, le plaidoyer a besoin d'une bonne couverture médiatique pour gagner l'intérêt et le soutien populaires.

Le Tableau 12 présente et résume le processus de plaidoyer basé sur des preuves pour appuyer une politique de développement en faveur des pauvres et les capacités nécessaires dans les quatre différentes phases. Ceci montre les types d'activités que les OPN sont encouragées à développer pour collecter des preuves et mettre en œuvre un plaidoyer points de départ pour des activités de renforcement de capacités.

TABLEAU 12 PROCESSUS D'ÉLABORATION DE POLITIQUES EN FAVEUR DES PAUVRES BASÉES SUR DES PREUVES

PHASE	1. IDENTIFICATION DES BARRIÈRES INSTITUTIONNELLES/ PROBLÈMES	2. COLLECTE DES PREUVES	3. IDENTIFICATION DES POSITIONS ET PRÉPARATION DES PROPOSITIONS	4. CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT DE PLAIDOYER ET DE STRATÉGIES DE LOBBYING
ACTIVITÉS CLÉ	Analyse de situation Consultation Définition des priorités	Définir l'information nécessaire Préparer une stratégie de recherche Entrer en relation avec les experts et les réseaux de connaissances Évaluer les preuves Faire une synthèse des résultats Valider et diffuser les résultats	Traduire les preuves en message et se positionner. Valider Solliciter public	Identifier les décideurs concernés, leurs position et pouvoir. Construire des réseaux stratégiques
CAPACITÉS CLÉ	Analyse de contexte Communication	Établir un programme de recherche Définir des stratégies de recherche Apprendre par les réseaux Donner un sens aux résultats Diffuser et communiquer	Analyser les acteurs en place Faire du réseau Créer des alliances stratégiques Travailler avec les médias Mettre en œuvre des activités de plaidoyer et de service	

## Logique d'intervention d'ESFIM

Le programme ESFIM met l'accent sur les capacités mentionnées précédemment pour permettre aux OPN de mieux s'engager dans le travail de plaidoyer afin d'améliorer l'accès des petits producteurs aux marchés. Pourtant, ce processus de développement de politique en faveur des pauvres et de plaidoyer n'est pas linéaire, plusieurs facteurs en dehors des activités d'ESFIM pouvant avoir une influence sur les résultats finaux. Il importe donc de se focaliser sur les résultats auxquels les activités d'ESFIM peuvent contribuer directement, et qui constituent de vrais indicateurs d'une transformation plus que sur des résultats isolés. Pour déterminer les aspects clés des résultats et trouver des signaux d'impact appropriés, nous faisons la différence entre les résultats immédiats et les résultats issus des stratégies de plaidoyer des OPN. Modifier les activités d'ESFIM est décisif lorsque l'on considère les résultats immédiats : quand les changements sont positifs, ESFIM peut s'attribuer le succès, mais ESFIM peut être responsable de changements négatifs. Pourtant, il est moins évident de dire quelle est la part de responsabilité du programme quand il s'agit des résultats à mi-parcours et des résultats finaux. ESFIM est, au mieux, l'un des facteurs de changement parmi tout un ensemble (Ton, Vellema *et al.*, 2011.).

L'un des autres principaux facteurs ayant contribué au renforcement des capacités des OPN a été l'appui d'Agriterra. Cet appui a facilité la présence de ressources financières et humaines pour organiser la consultation des membres et soutenir plusieurs initiatives économiques émanant de leurs organisations membres (voir Tableau 13).

TABLEAU 13

ORGANISATION	PAYS	NOMBRE DE MEMBRES (ESTIMATION 2008)	FINANCEMENT AGRITERRA 2007-2012 (EN EUROS)
KENFAP	Kenya	650 000	1 912 927
FUPRO	Bénin	450 000	1 363 953
UNFFE	Ouganda	300 000	177 216
FFAAP	Inde	75 900	723 850
FFF	Philippines	255 000	657 435
CAF	Uruguay	12 000	228 499
CIOEC-B	Bolivie	103 200	195 967
JNC	Pérou	41 000	487 878
CMC	Costa Rica	1 350	93 651

Source: Agriterra 2013

Le programme ESFIM comprend quatre parties. La partie la plus importante est dénommée « Recherche collaborative d'ESFIM ». ESFIM a pour but de renforcer les capacités des petits producteurs à générer des revenus des marchés. Pour cela, il faut renforcer les capacités de lobbying et de plaidoyer des organisations paysannes nationales (OPN) à promouvoir des politiques favorables. ESFIM les encourage en combinant recherche et collecte de preuves, analyses de politiques et d'études de cas, dialogue et l'apprentissage mutuel entre les OPN du programme et d'autres OPN dans des pays développés et en voie de développement. Avec ces activités, le programme contribue à développer les capacités des organisations nationales de producteurs pour agir en faveur de la formulation de proposition de politiques afin d'adapter l'environnement institutionnel des marchés aux bénéfices des petits producteurs. Lors de la phase de lancement, onze OPN ont identifié et priorisé des aspects spécifiques qui entravent l'accès aux marchés. Avec l'appui d'ESFIM dans l'analyse et la collecte de preuves sur ces aspects clés, les OPN peuvent articuler des propositions concrètes et pratiquer du lobbying pour des changements sur des aspects spécifiques de l'environnement institutionnel. Cela devrait permettre d'accroître l'influence des



OPN sur les politiques et les stratégies des gouvernements et des secteurs privés. ESFIM a travaillé avec des OPN dans dix pays : le Bénin, la Bolivie, le Costa Rica, le Kenya, Madagascar, le Malawi, l'Ouganda, le Pérou, les Philippines et l'Uruguay.

Une seconde composante s'intitule la « recherche comparative d'ESFIM ». Celle-ci n'est pas limitée aux pays sélectionnés pour la recherche collaborative, mais prend des exemples dans le monde entier. ESFIM a choisi quatre thèmes pour la recherche comparative : 1) modèles de financement innovant, 2) systèmes d'information de marchés, 3) incitations à la commercialisation groupée, 4) assurance contre le risque. Ces sujets ont été élaborés à travers une recherche documentaire et les meilleures pratiques ont été répertoriées. Ces aperçus sont aussi utilisés dans le travail avec les OPN et partagés avec une audience plus large d'organisations et d'institutions travaillant dans ce domaine, afin de contribuer au plaidoyer basé sur des preuves pour le développement de politiques.

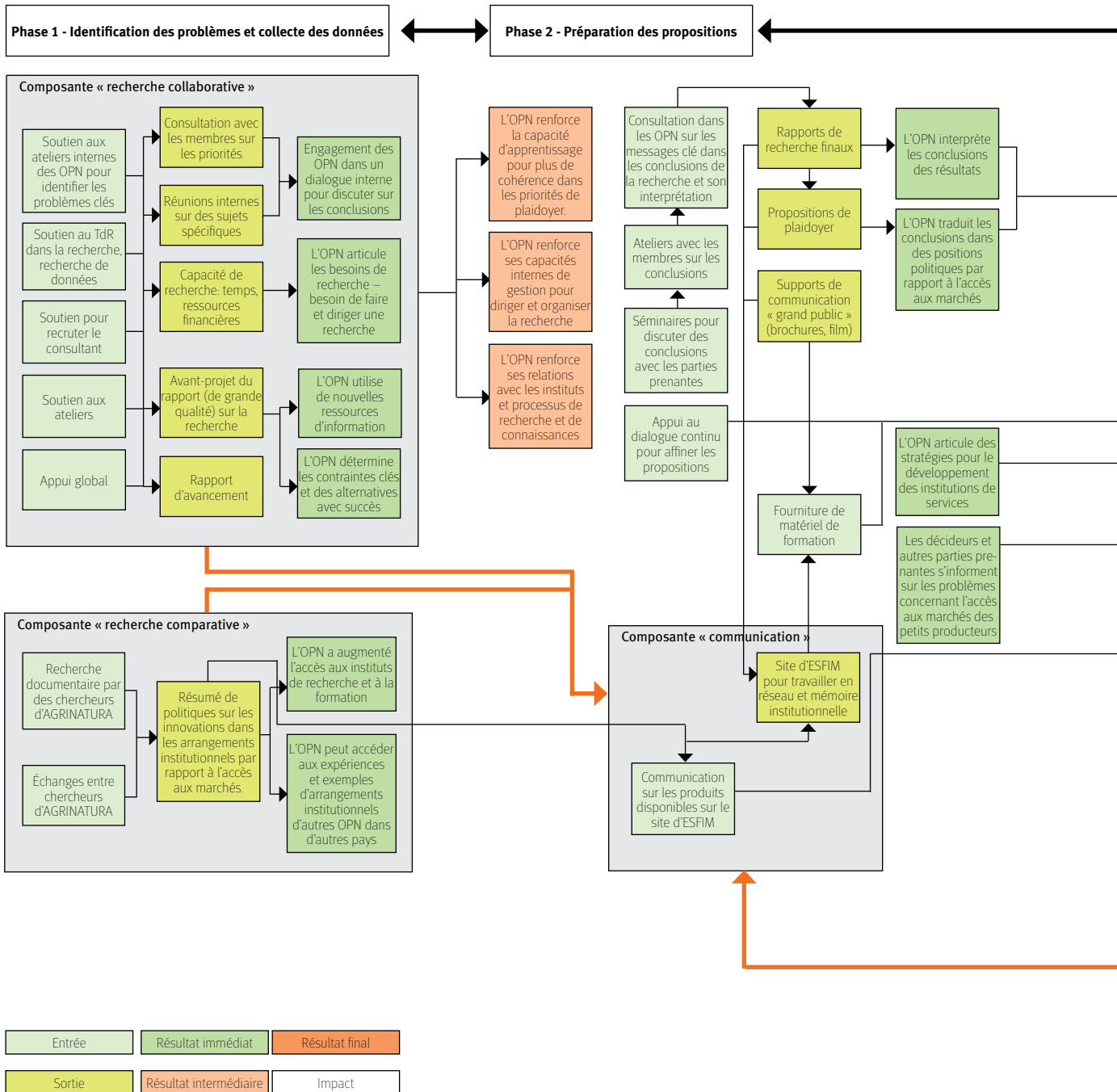
Une troisième composante est constituée par les « activités de communication », principalement la construction du site d'ESFIM qui a comme but l'échange d'informations entre les pays et la diffusion des activités d'ESFIM à l'attention d'une plus large audience.

La quatrième composante est l'« apprentissage pour l'action », où les activités sont destinées à l'échange régional et international et aussi au débat, à travers des conférences et ateliers internationaux.

Nous avons résumé ces quatre domaines d'intervention qui influencent les cinq capacités du renforcement organisationnel (Figure 1). Il s'agit d'une représentation imagée de résultats immédiats, intermédiaires et résultats finaux attendus des activités d'ESFIM. Pour rapporter les résultats des activités d'ESFIM et à ceux du renforcement de petits producteurs, nous avons utilisé le « cadre des cinq capacités » (cadre 5C) (Figure 2), développé par Baser (2008). Le cadre 5C présente cinq éléments de capacité logiquement liés et qui peuvent définir le contexte pour la capacité des OPN d'influencer sur les politiques. Les cinq éléments sont les suivants :

1. Capacité à être cohérent. Il s'agit de construire des connections, gérer la diversité (interne et externe) et communiquer.
2. Capacité à s'engager et agir : il s'agit des dispositions et de la confiance de l'organisation pour agir, pour s'engager et pour prioriser les sujets et les actions liés à la recherche pour le plaidoyer et à la fourniture de services pour améliorer l'accès aux marchés.
3. Capacité à relier et attirer: il s'agit de créer des contacts et réseaux, générer crédibilité et légitimité en interne et comme à l'externe, mobiliser des appuis et des ressources et développer une sensibilité politique et un plaidoyer affirmé.
4. Capacité à s'adapter et se renouveler : il s'agit des capacités de l'organisation à apprendre, dialoguer à l'interne, se repositionner au besoin, incorporer des idées nouvelles et identifier une voie vers la croissance.
5. Capacité à définir des objectifs de développement (plaidoyer, services de diffusion) : il s'agit de mener à bout les fonctions et les activités définies à l'avance, planifier et gérer les activités, la logistique, les finances et les ressources de façon stratégique.

FIGURE 1 LOGIQUE D'INTERVENTION D'ESFIM



Entrée	Résultat immédiat	Résultat final
Sortie	Résultat intermédiaire	Impact

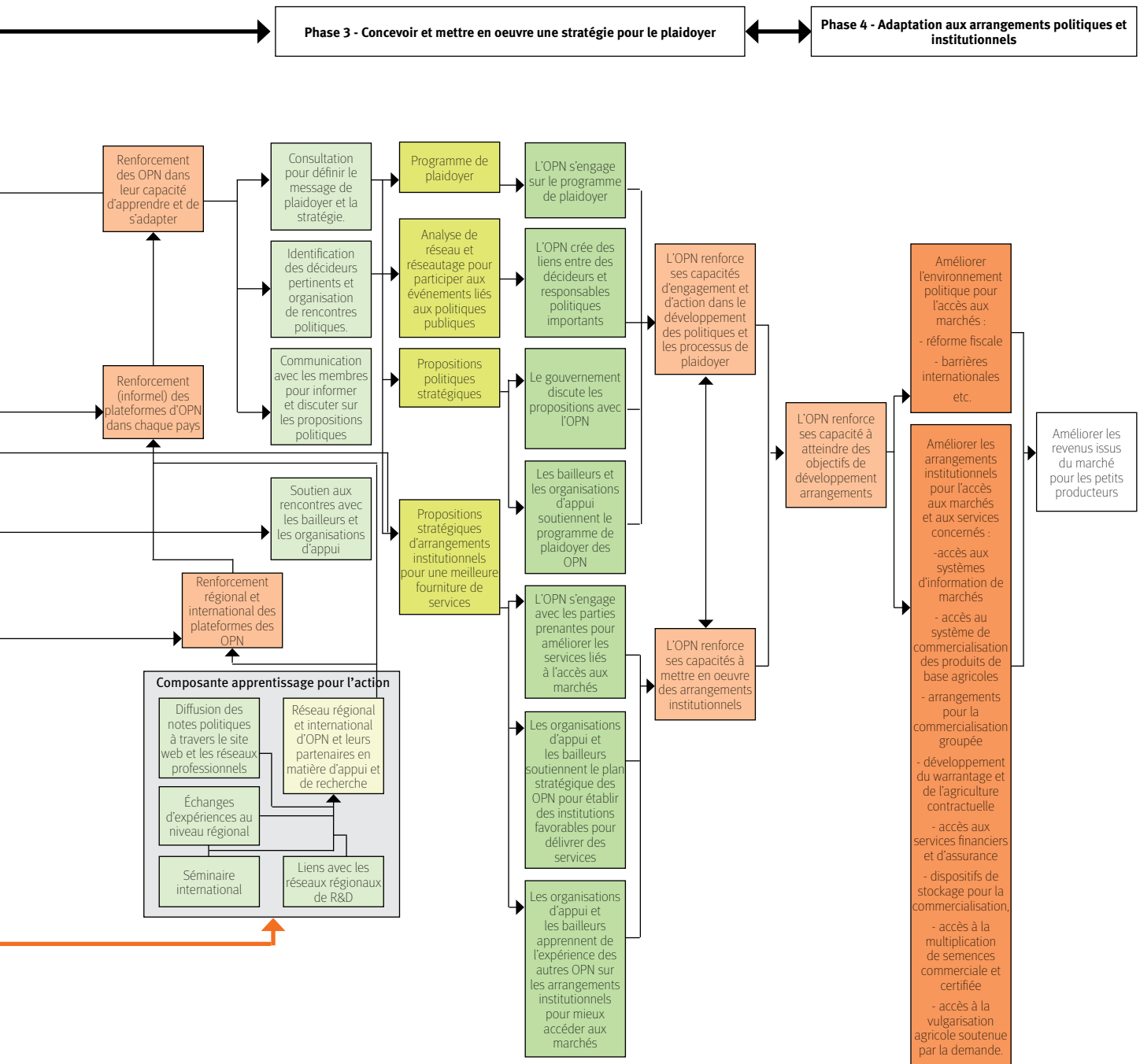
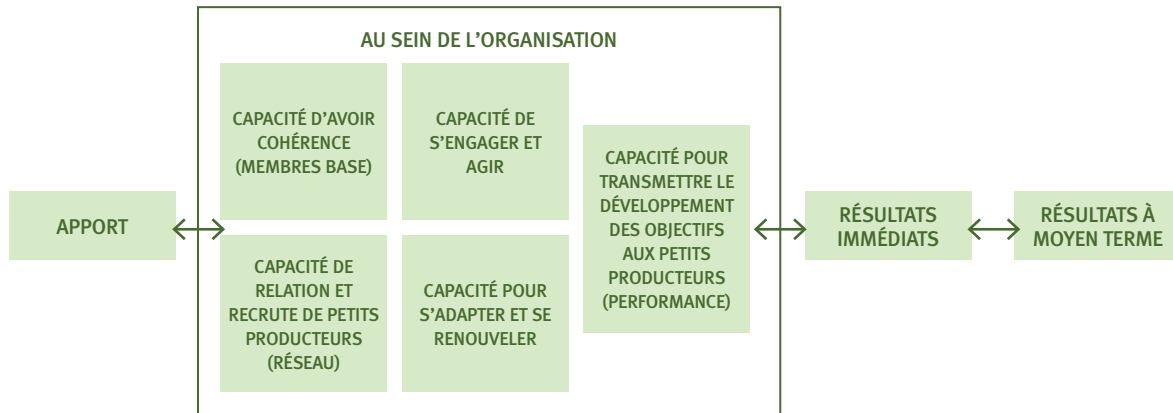


FIGURE 2 CADRE 5C POUR LES OPN ENGAGÉES DANS LE DÉVELOPPEMENT DE POLITIQUES ET LE PLAIDOYER EN FAVEUR DES PAUVRES



## Collecte de données

Outre les données sur les résultats (ateliers, études) et les résultats immédiats (stratégies développées suite aux ateliers, utilisation de la recherche) du programme ESFIM, nous avons collecté des résultats sur les résultats intermédiaires (capacités de plaidoyer). En ce qui concerne le plaidoyer, nous savons qu'ESFIM ne constitue qu'un facteur parmi d'autres, nous considérons néanmoins qu'ESFIM est un facteur déterminant. Résumer l'état des lieux des résultats peut nous aider à évaluer la raison d'être d'ESFIM et à prouver qu'une recherche de preuves est vraiment importante pour les capacités de plaidoyer.

Au cours de la collecte de données, les méthodes quantitative et qualitative ont été utilisées avec divers groupes de personnes interrogées. Des indicateurs pour chacune des cinq capacités sont incorporés dans un outil d'auto-évaluation pour les OPN. Cet outil développé sur Excel a été utilisé par chaque administrateur de l'OPN. L'exercice a été mis en oeuvre dans neuf OPN, dans neuf pays différents. Après avoir rempli les formulaires d'auto-évaluation, les administrateurs ont discuté les résultats au cours d'un atelier. Les débats ont été animés par un consultant extérieur qui a donné un aperçu précieux à la fois sur les capacités de changement des OPN et sur l'influence du programme ESFIM sur ces changements.

Outre l'auto-évaluation, le consultant a interviewé un panel externe d'au moins quatre acteurs concernés dans chaque pays, connaissant les activités des OPN. Cette enquête s'est basée sur une liste de questions liées à l'accès des petits producteurs aux marchés, et il a été demandé aux petits producteurs d'évaluer les forces et faiblesses des OPN au regard des cinq capacités et de leur utilisation de la recherche pour renforcer leurs capacités.

## Évaluation interne des capacités pour le plaidoyer basé sur des preuves

### Capacités globales

La moyenne des résultats de l'auto-évaluation dans chaque pays des neuf OPN est présentée dans le Tableau 14. L'outil d'auto-évaluation a mesuré deux aspects différents des capacités : l'état perçu au moment de l'évaluation et le changement perçu au cours des trois dernières années. Cette information aide à valoriser les capacités de plaidoyer entre les OPN. Par exemple, les membres du conseil d'administration de la NASFAM sont satisfaits de leurs capacités de plaidoyer, bien qu'ils ne constatent pas de grande amélioration au cours des trois dernières années. À l'inverse, les administrateurs de l'UNFFE se montrent neutres, ni satisfaits, ni insatisfaits, mais constatent une amélioration pendant les trois dernières années. La CIOEC-Bolivie est un autre cas intéressant où le conseil n'est pas satisfait du niveau de la plupart des capacités, mais voit une amélioration dans deux d'entre elles, tandis que deux autres capacités ont diminué. Nous pensons que ces résultats sont réalistes et signalent les différentes étapes de développement des OPN. La NASFAM a une forte présence dans la conception de politiques au Malawi, une présence soutenue au cours de la dernière décennie, tandis que l'UNFFE a souffert d'une crise interne qui a conduit à un changement de direction en 2009. Les membres du conseil d'administration considèrent ces changements comme une amélioration, pourtant ils considèrent aussi que l'UNFFE n'a pas encore atteint son potentiel. Le plaidoyer de la CIOEC a souffert du changement de gouvernement en Bolivie. Le gouvernement de Morales soutenait d'autres organisations paysannes nationales, ce qui a conduit à la marginalisation politique de la CIOEC à partir de 2008. La CIOEC a augmenté son nombre d'adhérents mais a eu des difficultés à adapter sa structure interne à une plus grande décentralisation. Pourtant, au cours de la dernière année, la CIOEC a commencé à se repositionner en organisant des ateliers décentralisés pour discuter un nouveau plan stratégique. Avec l'appui d'ESFIM, la CIOEC a aussi embauché des consultants pour relancer un plaidoyer sur son initiative phare en matière de législation, la « Loi OECA » qui a pour but de positionner le secteur des organisations de commercialisation collective comme partenaires privilégiés des politiques d'appui au développement rural. L'exercice d'auto-évaluation a eu lieu à la lumière de ces processus, avant que les activités de plaidoyer ne soient parvenues à mettre la loi OECA à l'agenda du parlement. Ceci explique l'évaluation positive du conseil d'administration quant à la capacité d'être cohérent et de s'engager et mettre en œuvre un plaidoyer, alors qu'au même moment, l'OPN souffrait d'une baisse de ses capacités à délivrer effectivement les résultats du plaidoyer.

Globalement, parmi les cinq capacités, la capacité de cohérence a été classée la première par les administrateurs des OPN, tandis que leur capacité à établir un réseau, est, en moyenne, classée plus bas. Cela indique que les conseils d'administration des OPN considèrent que leurs organisations ont suffisamment d'appui et de contacts avec leurs membres mais qu'ils ont encore des problèmes quand il s'agit d'avoir des rapports avec les autres. Dans les paragraphes suivants, nous allons approfondir l'analyse des résultats pour chacune des cinq capacités. Nous basons l'analyse sur les différences entre les OPN dans l'évaluation moyenne par chaque conseil d'administration, qui constituent des moyennes des notes individuelles de chaque administrateur. Les différences entre les notes des membres des CA (parfois considérables) sont analysées de façon détaillée dans des documents séparés, un par OPN. Certains résultats de ces documents seront utilisés pour éclaircir les grilles de notation utilisées par chaque OPN pour l'évaluation.

### Capacité de cohérence

En ce qui concerne la capacité de cohérence, l'outil d'auto-évaluation a permis de mesurer les contacts avec les membres, le changement dans le nombre d'adhérents et l'appui au sein de l'organisation vis-à-vis des positions prises par l'OPN en matière de plaidoyer. La plupart des OPN sont satisfaites de



la consultation des membres, du contact et de l'approbation du positionnement de l'OPN. Même si la plupart des OPN ont augmenté leur nombre d'adhérents au cours des années, la CAF est une exception, avec une diminution au cours des trois dernières années. On considère que la CIOEC et la CAF ont eu une performance peu satisfaisante à cet égard. Au sein de la CIOEC, les adhésions ont augmenté mais l'organisation n'a pas encore atteint une grande partie de la population rurale, ce qui limite son influence sur les politiques nationales. Les membres du conseil de l'UNFFE ont expliqué pendant l'atelier que leur contact avec les membres n'était pas adéquat, principalement à cause de la logistique et spécifiquement à cause de la distance entre les bureaux régionaux et nationaux et leurs membres, qui sont pour la plupart dans des organisations paysannes de districts. Beaucoup de membres de la CAF ont fusionné avec la COPAGRAN depuis 2005 et ce processus de consolidation devrait continuer.

Dans la plupart des pays, les membres des conseils d'administration ont indiqué que leur cohérence s'amélioré si l'on compare avec la situation trois années plus tôt. Il se peut qu'ESFIM ait joué un rôle important dans ce domaine, puisque au début du programme plusieurs OPN ont organisé des consultations et des ateliers de validation avec leurs membres pour identifier les problèmes clés ralentissant l'accès au marché. Beaucoup des OPN ont signalé pendant leurs ateliers que cette opportunité d'avoir plus de consultation et de contact entre leurs membres avait contribué à renforcer la cohérence à l'interne en tant qu'OPN. La CPM, coalition d'organisations de petits producteurs à Madagascar a souligné, lors d'une présentation à la conférence « Resserrer les liens » de l'Uneca/CTA en octobre 2012, que le fait d'atteindre une meilleure cohérence interne avait été l'une des plus grandes réussites d'ESFIM.

TABLEAU 14 NOTES MOYENNES D'AUTO-ÉVALUATION DES ADMINISTRATEURS SUR LES CAPACITÉS DE PLAIDOYER DES OPN (2011)

Capacité	FUPRO Bénin	CMC Costa Rica	UNFFE Ouganda	NASFAM Malawi	KENFAP Kenya	FFF Philippines	CIOEC Bolivie	CAF Uruguay	CPM Mada- gascar	Moyenne
----------	----------------	----------------------	------------------	------------------	-----------------	--------------------	------------------	----------------	------------------------	---------

Perception du statut au moment de l'auto-évaluation

1. Capacité de cohérence	2.2	2.2	2.0	2.4	2.3	2.2	1.6	1.7	2.4	2.1
2. Capacité à travailler en réseau	1.8	2.0	1.5	2.0	1.9	1.9	0.9	1.7	1.7	1.7
3. Capacité à se renouveler et s'adapter	2.2	2.0	1.8	2.5	2.3	2.1	1.1	1.9	2.0	2.0
4. Capacité d'engagement et action	1.7	2.2	1.8	2.5	2.4	1.9	1.0	1.3	2.1	1.9
5. Capacité à atteindre des objectifs de développement	1.7	1.9	1.9	2.3	2.0	1.9	1.4	1.7	2.2	1.9

Amélioration des capacités comparées à trois ans auparavant

1. Capacité de cohérence	0.4	0.8	0.4	0.1	0.3	0.0	0.3	0.3	0.5	0.3
2. Capacité à travailler en réseau	0.1	0.6	0.0	-0.6	0.3	0.4	0.1	0.2	-0.1	0.1
3. Capacité à se renouveler et s'adapter	-0.2	0.6	0.3	0.1	0.5	0.7	-0.4	0.0	-0.2	0.2
4. Capacité d'engagement et action	-0.3	0.9	0.4	0.6	0.6	0.3	0.3	0.0	0.2	0.3
5. Capacité à atteindre des objectifs de développement	-0.3	0.0	0.5	0.0	0.4	0.3	-0.6	0.2	0.3	0.1

LÉGENDE :

Capacité actuelle	Mauvaise (0.0-1.5)	Moyenne (1.6-2.0)	Bonne (2.1-3.0)
Comparée à trois ans avant	Détériorée (-2 - -0.3)	Stable (-0.2 - 0.2)	Améliorée (0.3 - 2.0)

### Capacité à travailler en réseau

Pour mesurer la capacité à travailler en réseau, nous avons demandé aux OPN dans quelle mesure elles étaient satisfaites de leurs relations et collaborations en dehors de l'organisation. La collaboration avec d'autres OPN a été jugée satisfaisante par toutes. Presque toutes les OPN se sont dites moins satisfaites de la collaboration avec les autorités locales et avec les instituts de recherche. L'un des objectifs d'ESFIM était d'encourager les OPN et la recherche pour que des preuves soient systématiquement collectées et utilisées comme bases pour des propositions de politiques. Les résultats montrent que ceci n'a pas eu tellement de succès puisque plusieurs OPN se sont montrées insatisfaites de la situation. Même si la collaboration avec les instituts de recherche n'a pas été uniformément satisfaisante, il semble qu'elle s'est améliorée au cours des trois dernières années. Ceci indique qu'ESFIM peut avoir permis aux OPN d'investir dans la recherche, puisque la plupart des OPN semblent avoir inscrit la recherche parmi leurs priorités. Même si ESFIM a souhaité travailler davantage avec les instituts de recherche (nationaux), ceci n'a pas eu lieu dans tous les pays. Cet objectif a ainsi été inscrit comme prioritaire pour une prochaine phase d'ESFIM.

Une autre observation a été l'insatisfaction de la CIOEC quant à ses capacités actuelles à travailler en réseau avec d'autres acteurs, à l'exception des organisations paysannes, qui aurait diminué au cours des trois dernières années. Plusieurs OPN ont aussi signalé leur difficulté à établir des liens avec les autorités locales. La CAF est une exception notable dans ce domaine, probablement du fait de la petite taille du pays et de sa population rurale. La FFF aux Philippines et KENFAP au Kenya étaient très satisfaits de leur capacité à travailler en réseau et du renforcement de ces capacités pendant les trois dernières années. Pour KENFAP, le seul aspect négatif a été sa relation avec les bailleurs. La NASFAM est un cas intéressant : le conseil d'administration était globalement satisfait de sa capacité à travailler en réseau, bien que celle-ci ait été meilleure trois ans auparavant. Ceci peut s'expliquer comme résultant de restrictions budgétaires ; jusqu'à il y a quelques années, les ressources pour le plaidoyer étaient appuyées par l'USAID.

### Capacité à se renouveler et s'adapter

Se renouveler et s'adapter signifie s'engager dans un processus d'apprentissage sur les problèmes du plaidoyer. La plupart des OPN se sont montrées satisfaites sur la façon dont elles étaient informées des développements des politiques ; la plupart ont indiqué aussi que ceci s'était amélioré au cours des trois dernières années. Cette même évaluation a été faite concernant la participation à plusieurs plateformes de débat sur les politiques ; six OPN sur neuf ont indiqué que cette compétence s'était aussi améliorée au cours des trois dernières années. On a détecté aussi une légère amélioration dans l'interprétation des données et la collaboration avec les instituts de recherche, et possiblement avec d'autres partenaires de recherche et consultants.

Le plus extraordinaire a été l'insatisfaction de la CIOEC en Bolivie. Par le passé, entre 2000 et 2008, cette OPN a produit une recherche de haute qualité et était très engagée dans le développement de politiques agricoles, mais un changement dans le contexte politique et une perte d'appui des bailleurs de fonds ont provoqué une diminution des capacités de l'organisation au cours des trois dernières années. L'UNFFE n'a pas non plus été très satisfaite de ses capacités à se renouveler et s'adapter. Ceci a pu être le résultat des turbulences de la dernière année, au cours de laquelle l'UNFFE a perdu son principal bailleur institutionnel et dû licencier son très compétent chargé de plaidoyer (il a été engagé comme consultant pour des activités d'ESFIM). Bien qu'elles se soient améliorées au cours des trois dernières années, leurs capacités ne sont pas complètement satisfaisantes. L'auto-évaluation au sein de la NASFAM a montré qu'elle était une organisation puissante, mais ses capacités d'apprentissage à travers les ateliers et la recherche ont diminué, partiellement du fait du retrait de l'aide de l'USAID pour ces activités. Les résultats de la FUPRO ont été un peu déroutants. Les membres du conseil ont noté leurs capacités de continuer à s'informer sur le développement de politiques et à participer dans les plateformes comme très satisfaisantes, mais en même temps ils ont indiqué qu'elle avait diminué au cours des trois

dernières années. Le programme ESFIM a encouragé les OPN à apprendre à identifier les problèmes clés, en organisant le processus de collecte de données et se maintenant informé sur les politiques de développement en cours.

### Capacité à s'engager et agir

L'évaluation de la capacité à s'engager et agir dans le processus de plaidoyer a montré différents schémas entre les OPN. Seule la NASFAM s'est montrée satisfaite sur cet aspect. La FUPRO, l'UNFFE, la CIOEC, la CAF et la CPM étaient moins satisfaites dans ce domaine. Pour CAF, une explication pourrait être le manque de fonds. La plupart des activités de la CAF ont été basées sur des programmes appuyés par des bailleurs, et leur principal bailleur européen a retiré son appui pendant les deux dernières années. Le conseil de la FUPRO a montré son insatisfaction quant à sa capacité à s'engager et agir. Il est remarquable que toutes les OPN à l'exception de la CIOEC aient indiqué une amélioration de l'existence de stratégies de plaidoyer. Il est clair que la formulation d'une stratégie de plaidoyer, y compris une formulation de politiques a été clé dans la logique du programme ESFIM et il est probable que le programme a aidé à renforcer cette capacité. La CIOEC a contacté ESFIM plus tard que les autres, en 2011, et a fait des pas importants dans une direction positive en 2012. En 2013, le plaidoyer a résulté dans l'approbation d'une loi spécifique pour faciliter l'appui public aux producteurs organisés. Cette réussite importante dans le plaidoyer a eu lieu pendant les mois suivants l'exercice d'auto-évaluation. Un exercice similaire à la fin de l'an 2012 aurait pu obtenir des résultats encore plus positifs.

### Capacité à travailler sur le plaidoyer et les prestations de services pour améliorer l'accès aux marchés.

La cinquième capacité est la capacité à atteindre les objectifs de développement des petits producteurs, aussi bien en ce qui concerne les activités de plaidoyer que l'accès au marché des petits producteurs. Comme on peut l'observer à travers les résultats de l'auto-évaluation, il y a une insatisfaction chez certaines OPN quant à cette capacité (par exemple, la FUPRO, la CMC, la CIOEC et la CAF. Par contre, l'UNFFE, NASFAM, KENFAP et CPM sont assez satisfaites de leurs capacités dans ce domaine. Des discussions entre les membres des conseils d'administration n'ont pas indiqué clairement les raisons pour lesquelles elles étaient ou n'étaient pas satisfaites dans ce domaine. Si l'on compare la situation à celle d'il y a trois ans, on peut observer des progrès dans cette capacité, spécialement pour CMC, UNFFE et KENFAP, tandis que la FUPRO et la CIOEC ont subi une diminution de leur capacité au cours des trois dernières années.

## Points de vue des personnes extérieures

Une partie de la méthodologie pour le suivi et l'évaluation préliminaire consistait à collecter les avis des parties intéressées quant aux performances des OPN en termes de plaidoyer, ce qui a rendu possible une comparaison entre l'auto-évaluation et les opinions de ces panels. Dans la plupart des pays, quatre à six personnes enquêtées, de différents domaines professionnels, fonctionnaires des ministères, représentants d'ONG, bailleurs de fonds, journalistes et personnes du secteur privé ont été interviewées. Elles ont été sélectionnées pour leur connaissance des OPN, ce qui, dans le même temps, influe probablement sur leurs notations. Les questions posées au panel extérieur ont été différentes de celles de l'auto-évaluation et n'ont couvert que quatre des cinq capacités.

Les opinions du panel extérieur ont été plus variées que celles des membres des conseils d'administration. Cependant, en moyenne, leurs avis ont largement confirmé les résultats de l'auto-évaluation. Les OPN qui étaient le plus critiques dans l'auto-évaluation (CIOEC, CAF et CPM) ont été perçues comme les plus faibles par ces personnes extérieures. Le panel extérieur s'est montré moins optimiste que les administrateurs par rapport à l'UNFFE et la KENFAP au moment d'analyser le développement des trois

dernières années. Cependant, dans l'évaluation de la situation présente, le panel extérieur continue à considérer l'UNFFE comme une organisation puissante. Dans le cas de la NASFAM et la FUPRO, le panel extérieur a vu un progrès tandis que le conseil avait signalé une stagnation ou baisse pendant les trois dernières années. Le panel extérieur a vu une amélioration dans tous les domaines pour CMC, NASFAM et FFF, et une stagnation dans les cas d'UNFFE, KENFAP, CIOEC, CAF et CPM.

**TABLEAU 15 COMPARAISON DES ÉVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES DES ÉVOLUTIONS DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES**

	FUPRO Bénin	CMC Costa Rica	UNFFE Ouganda	NASFAM Malawi	KENFAP Kenya	FFF Philippines	CIOEC Bolivie	CAF Uruguay	CPM Madagascar
<b>CAPACITÉ À COMMUNIQUER ET FAIRE DU RÉSEAU</b>									
Auto-évaluation									
Externe	aucune opinion recueillie								
<b>CAPACITÉ À DÉVELOPPER DES CONTACTS ET FAIRE DU RÉSEAU</b>									
Auto-évaluation								données manquantes	
Externe									
<b>CAPACITÉ À SE RENOUVELER ET À S'ADAPTER</b>									
Auto-évaluation									
Externe									
<b>CAPACITÉ D'ENGAGEMENT ET ACTION</b>									
Auto-évaluation								données manquantes	
Externe									
<b>CAPACITÉ À MENER UN PLAIDOYER FRUCTUEUX POUR QUE LES PETITS PRODUCTEURS ACCÈDENT AUX MARCHÉS</b>									
Auto-évaluation									données manquantes
Externe									
<b>AMÉLIORATION DES CAPACITÉS À COMMUNIQUER ET FAIRE DU RÉSEAU COMPARÉ AVEC 3 ANS AUPARAVANT</b>									
Auto-évaluation								données manquantes	
Externe									
<b>AMÉLIORATION DES CAPACITÉS À SE RENOUVELER ET S'ADAPTER EN COMPARAISON AVEC 3 ANS AUPARAVANT</b>									
Auto-évaluation									
Externe									
<b>AMÉLIORATION DES CAPACITÉS À S'ENGAGER ET AGIR COMPARAISON AVEC 3 ANS AUPARAVANT</b>									
Auto-évaluation								données manquantes	
Externe									
<b>AMÉLIORATION DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER POUR L'ACCÈS AU MARCHÉ DES PETITS PRODUCTEURS COMPARÉ AVEC 3 ANS AUPARAVANT</b>									
Auto-évaluation									
Externe									

**LÉGENDE – VU PAR PARTIES PRENANTES**

Capacité des OPN	Faible	Neutre	Forte
Comparée à trois ans avant	Affaiblie	Inchangée	Renforcée

Source : données originales ESFIM collectées en 2012.

## Conclusions

L'exercice de suivi et d'évaluation a produit une information utile si l'on souhaite mesurer l'efficacité d'ESFIM en matière de renforcement des capacités organisationnelles des OPN pour le plaidoyer sur l'accès aux marchés. L'idée est de réitérer l'évaluation dans la nouvelle phase d'ESFIM, en utilisant l'évaluation actuelle comme base. Il est délicat d'attribuer ces changements aux activités d'ESFIM. Comme nous l'avons expliqué plus haut, ESFIM travaille dans un contexte complexe où interfèrent plusieurs facteurs d'influence.

Le développement positif constaté à la CMC au Costa Rica peut être attribué directement à l'appui d'ESFIM puisque le projet n'a été financé que par la CMC pour ses activités de plaidoyer. En revanche, dans d'autres organisations comme la KENFAP, JNC et la FUPRO, ESFIM n'était qu'un partenaire bailleur partiel mais a facilité la recherche sur des sujets pour lesquels les OPN avaient déjà commencé leur stratégie de plaidoyer avant que le projet ne commence. Les changements au sein des OPN peuvent être considérés comme matière à réflexion.

Aucune des OPN n'a été considérée comme en déclin par les deux panels. CMC, FFF, UNFFE, KENFAP, FUPRO et NASFAM apparaissent fortes et améliorent leurs capacités d'après au moins l'un des deux panels. La CAF et CPM semblent modérément puissantes, mais sans évolution dans leur développement.

Nous avons expliqué plus haut que la faiblesse de la CIOEC est due, dans une large mesure, à sa marginalisation politique dans le contexte bolivien de forte concurrence entre OPN liées au gouvernement. ESFIM a contribué relancera relancer une initiative politique majeure, ce qui a résulté en une meilleure reconnaissance de l'organisation dans la seconde moitié de 2012.

**TABLEAU 16 DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER DES OPN AU COURS DES TROIS DERNIÈRES ANNÉES COMPARAISON DES ÉVALUATIONS PAR UN PANEL EXTERNE ET DES AUTO-ÉVALUATIONS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION.**

DEVELOPPEMENT DE CAPACITÉ DE PLAIDOYER AU COURS DES TROIS DERNIERES ANNÉES		EVALUATION DU PANEL EXTERNE		
		Fort	Modéré	Faible
EVALUATION DES MEMBRES DU CA	Fort	CMC, FFF	UNFFE, KENFAP	
	Modéré	NASFAM	CAF, CPM	
	Faible		CIOEC, FUPRO	

**TABLEAU 17 ÉTAT EN MAI 2012 DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER DES OPN : COMPARAISON DES ÉVALUATIONS PAR UN PANEL EXTERNE ET DES AUTO-ÉVALUATIONS DES CONSEILS D'ADMINISTRATION**

ETAT DES CAPACITÉS DE PLAIDOYER		EVALUATION DU PANEL EXTERNE		
		Fort	Modéré	Faible
EVALUATION DES MEMBRES DU CA	Fort	NASFAM		
	Modéré	FUPRO, CMC, UNFFE, FFF	KENFAP, CAF, CPM	
	Faible			CIOEC



## Remerciements

Les auteurs remercient l'appui des chercheurs locaux et des facilitateurs qui ont collecté les données : Lithzy Flores, Mario Mondelli, Riza Bernabe, Mary Mungai, Richard Kachule, Ivannia Ayales, Francioli Andrianjanahary, Morrison Rwakakamba et Moussiliou Alidou.

### Références

- Baser, H. a. P. M. (2008). *Capacity, Change and Performance*, European Centre for Development Policy Management.
- Blagescu, M. a. J. Y. (2006). *Capacity Development for policy Advocacy: current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations*, ODI.
- Gouët, C. (2011). *Basics on the training of Participatory Generation of Policy Proposals (PGPP)*, CDI-WUR et Agriterra.
- Inter-réseaux Développement rural (2011). *La participation des organisations paysannes agricoles ouest-africaines aux politiques*.
- Reisman, J., A. Gienap, S. Stackowiak (2007). *A guide to measuring advocacy and policy*, Organisational Research Services.
- Ringsing, B. and C. Leeuwis (2007). "Learning about advocacy: A case-study of Challenges, Everyday Practices and Tensions." *Evaluation* 14: 413.
- Ton, G., S. Vellema, et al. (2011). "Development impacts of value chain interventions: how to collect credible evidence and draw valid conclusions in impact evaluations?" *Journal on Chain and Network Studies* 11(1): 69-84.

# Résultats de la recherche ESFIM

## Bénin

### Documents méthodologiques

Schrader, T. H. (2011a) Operating in a dynamic agricultural arena: CASE approach and RISE framework. Background document for international course 'Optimizing the performance of producers' organizations (OPPO)'. Wageningen. September 2011. Unpublished

Schrader, T. H. (2011b) Méthodologie pour consultation systématique des membres. Guide pour enquêteurs. Guide non publié pour la FUPRO et les enquêteurs de l'étude sur les membres.

Schrader, T. H. and B. Wennick (2011) Cadrage méthodologique : une approche participative et itérative pour organisations paysannes nationales pilotant activités de recherche action. Cas de recherche action maïs au Bénin. Disponible sur [www.esfim.org](http://www.esfim.org)

### Études documentaires

Sohinto, D. and M. S. Aïna (2011) Étude documentaire sur la filière maïs et ses chaînes de valeur ajoutées au Bénin. Document principal et Document annexe [http://www.fupro.org/rapport\\_etude\\_documentaire\\_cva\\_maïs.pdf](http://www.fupro.org/rapport_etude_documentaire_cva_maïs.pdf)

Wankpo, E. (2010) Étude exploratoire de la filière maïs du Bénin. État des lieux, acquis, fonctionnement des marchés et perspectives pour petits producteurs de maïs.

### Ateliers de capitalisation et visites d'échange

Godjo, R. (2011) Expériences au niveau des filières maïs au Burkina Faso. Rapport sur un voyage d'étude au Burkina Faso. Voir aussi : [http://www.fupro.org/rapport\\_visite\\_burkina.pdf](http://www.fupro.org/rapport_visite_burkina.pdf)

Wanko, E., Appeldoorn, G., Godjo, R and D. Agumon (2011) Vers un meilleur positionnement des organisations paysannes sur chaînes de valeur maïs. Résultats des ateliers régionaux de capitalisation des expériences de mise en marché du maïs au sein du réseau FUPRO.

### Études thématiques

Ahouannenou, G. L. et B. Houenou (2011) Commerce et concurrence transfrontalier du maïs. Étude sur opportunités et transparence des marchés et analyse des risques et coûts de transaction. [http://www.fupro.org/rapport\\_commerce&concurrence\\_transfrontaliers.pdf](http://www.fupro.org/rapport_commerce&concurrence_transfrontaliers.pdf)

Aïna, M. S. (2011) Améliorer l'octroi des crédits aux producteurs du maïs au Bénin. Etats de lieux et études de cas pour identifier des mesures institutionnelles et pratiques

Baco M.N. et J. Egah (2011) Expériences de vente groupée de maïs au Bénin. Étude sur le renforcement du pouvoir de négociation des producteurs de maïs à travers l'action collective

Dadjo, M. C. (2011) Étude sur l'organisation des femmes autour de la commercialisation et de la transformation du maïs

Faladé, D. (2011) Warrantage: facteurs déterminants pour réussir le stockage-crédit du maïs au Bénin.

Hinnou, C. L. and M. A. Aloukoutou (2011) Stockage et conservation du maïs au Bénin : techniques efficaces et stratégies d'adoption

Oke, A. B. (2011) Le conseil agricole au service des maïsiculteurs béninois. Étude sur options pratiques et mesures institutionnelles pour innover les relations entre producteurs agricoles et prestataires de service locaux

Seïdou, S. and M. Djidogbé (2011) Semences de qualité pour promouvoir les chaînes de valeur ajoutée maïs. [http://www.fupro.org/semences\\_qualite\\_promotion\\_cva\\_maïs.pdf](http://www.fupro.org/semences_qualite_promotion_cva_maïs.pdf)

Sohinto, D. and R. S. Akoha (2011) Améliorer l'accès des producteurs de maïs aux intrants agricoles de qualité À prix abordable. Étude sur options institutionnelles et pratiques.

Sohinto, D. and A. Soglagbe (2011) Chaînes de valeur de maïs jaune pour la fabrication de l'aliment bétail. Étude d'identification des stratégies et options possibles [http://www.fupro.org/etude\\_maïs\\_jaune.pdf](http://www.fupro.org/etude_maïs_jaune.pdf)

Tovignan, S., China, G., Dakin, L. and G. Ogoudedji (2011) Étude sur le fonctionnement des pôles d'entreprises agricoles autour du maïs

Wankpo, E. (2011) Approvisionnement des gros acheteurs en maïs-grain. Étude des possibilités d'amélioration de relations d'achat-vente entre maïsiculteurs organisés et gros acheteurs publics et privés. [http://www.fupro.org/amelioration\\_relations\\_maïsiculteurs&grossistes.pdf](http://www.fupro.org/amelioration_relations_maïsiculteurs&grossistes.pdf)

### Consultation des membres

Schrader, T. H., Gngangassi, C., Agumon, D. and R. Godjo (2011a) Groupements de maïsiculteurs: Fonctionnement, activités, informations et objectifs économiques. Résultats d'entretiens avec représentants de 23 groupements au Bénin

Schrader, T. H., Gngangassi, C., Agumon, D. and R. Godjo (2011b) Zoom sur exploitations agricoles productrices de maïs; Résultats d'enquête auprès de 360 maïsiculteurs au Bénin

Schrader, T. H., Gngangassi, C., Agumon, D. and R. Godjo (2011c) Regarder dans le miroir : Les producteurs et productrices de maïs évaluent leurs groupements (version provisoire)

Schrader, T. H., Gngangassi, C., Agumon, D. and R. Godjo (2011d) Profils de producteurs et productrices de maïs Béninois: diversité de visages, d'expériences et de défis

### Synthèses (disponible sur le site web: <http://www.esfim.org/esfim-benin-documents>)

Les producteurs de maïs et leurs organisations Document Synthétique Numéro 1, 2011

La production et la productivité de maïs. Document Synthétique Numéro 2, 2011

Le stockage et la conservation du maïs. Document Synthétique Numéro 3, 2011

La transformation du maïs et le développement des produits. Document Synthétique Numéro 4, 2011

Les relations commerciales et de développement des marchés. Document Synthétique Numéro 5, 2011

Le conseil agricole et la facilitation de l'agrobusiness. Document Synthétique Numéro 6, 2011

La finance et l'assurance agricole. Document Synthétique Numéro 7, 2011

Le contexte institutionnel et la collaboration entre acteurs. Document Synthétique Numéro 8, 2011

## Bolivie

### Propositions de politiques

CIOEC-Bolivia (2012) Anteproyecto de Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígenas y Originarias (OECAs) de la Agricultura Familiar Sostenible para la Integración y la Soberanía Alimentaria. La Paz: CIOEC-Bolivia. 35 pp.

Government of Bolivia. 2013. «Ley 338 - Ley de Organizaciones Económicas Campesinas, Indígena Originarias y de Organizaciones Económicas Comunitarias para la Integración de la Agricultura Familiar Sustentable y la Soberanía Alimentaria.» La Paz.

### Matière à débat

CIOEC-Bolivia (2012) Análisis Situación Política PL 609/2012-2013 "Organizaciones Sociales". Mimeo 19 December 2012

CIOEC-Bolivia (2012) Desarrollo y Avances de Propuesta "Ley de OECAs". Présentation. La Paz, 3 May 2012

CIOEC-Bolivia (2012) Resumen de Ley de OECAs de La Agricultura Familiar Sostenible para la Integración y la Soberanía Alimentaria. Mimeo. 14 August 2012

### Articles publiés

Ton, G (2011) Políticas agrícolas inteligentes, audaces y prudentes. Diálogos 62. La Paz: IPDRS <http://www.sudamericanarural.org/nuestra-produccion/dialogos/62?view=dialogos>

Ton, G, Litzhy Flores, E. Yana and R. Monasterios. (2012). «Hard Work to Keep the Group Together.» Farming Matters 28(3):26-27.

Ton, G, Litzhy Flores, R. Monasterios and E. Yana. (forthcoming). «Capabilities and Performance in Collective Marketing: the importance of learning to cope with agency dilemmas.» FAO - Cornell University.

Ton, G. (2012). «The Mixing of Methods: a three-step process for improving rigour in impact evaluations.» Evaluation 18(1):5-25.

Ton, G., S. Vellema and M de Ruyter de Wildt. (2011). «Development impacts of value chain interventions: how to collect credible evidence and draw valid conclusions in impact evaluations?» Journal on Chain and Network Studies 11(1):69-84.

### Rapport d'atelier

CIOEC-Bolivia (2012) Plan Estratégico Institucional 2012 – 2016. La Paz: CIOEC-ACRA. 46 pp.

### Études de cas

Flores, L. (2011) Estudio de caso AAAT, Asociación de Artesanos y Artesanas de Tajzara

Flores, L. (2011) Estudio de caso ADAPICRUZ, Asociación Departamental de Apicultores de Santa Cruz

Flores, L. (2011) Estudio de caso AGAYAP, Asociación de Ganaderos de Yapacaní

Monasterios, R. (2011) Estudio de caso AMAGA, Asociación Mixta de Agricultura y Ganadería Avaroa

Flores, L. (2011) Estudio de caso AMDESOY, Asociación de Mujeres Productores de Derivados de Soya

Yana, E. (2011) Estudio de caso AMLECO, Asociación Lechera de Cochabamba

Flores, L. (2011) Estudio de caso AMPAAIG, Asociación de Mujeres Productoras Agropecuarias y Artesanas Independencia La Grampa

Flores, L. (2011). Estudio de caso AOCEMM, Asociación de Organizaciones Campesinas Económicas Moto Méndez

Yana, E. (2011). Estudio de caso APAM MIZQUE, Asociación de Apicultores de Mizque

Yana, E. (2011). Estudio de caso APCA, Asociación de Productores de Camélidos Andinos

Flores, L. (2011). Estudio de caso APEMAK, Asociación de Productores Ecológicos Mama Killa

Flores, L. (2011) Estudio de caso APME, Asociación de Productores de Miel Ecológico

Flores, L. (2011) Estudio de caso APROAMOL, Asociación de Productores y Apicultores de Molo Molo

Flores, L. (2011) Estudio de caso APRODESA, Asociación de Productores Agropecuarios de la Provincia Saavedra

Yana, E. (2011) Estudio de caso APROLAC, Asociación de Productores de Lácteos Viacha

Flores, L. (2011) Estudio de caso APROMAJI, Asociación de Productores de Maní y Ají del Pedrenal

Yana, E. (2011) Estudio de caso APROQUIRC, Asociación de Productores de Quinoa Real y Camélidos

Yana, E. (2011) Estudio de caso APSU, Asociación De Artesanías Para Seguir Unidos

Yana, E. (2011) Estudio de caso ARAO, Asociación Rural de Artesanías Oruro

- Yana, E. (2011) Estudio de caso ARASAYA, Asociación de Productores Lecheros – Módulo Arasaya
- Flores, L. (2011). Estudio de caso ASAFOP, Asociación Agrícola Forestal de Punilla
- Monasterios, R. (2011) Estudio de caso ASOCOM, Asociación Comunitaria Cantera de Comanche
- Flores, L. (2011) Estudio de caso ASOPROF, Asociación de Productores de Frejol
- Yana, E. (2011) Estudio de caso ASPASA, Asociación Integral De Productores Agropecuarios San Antonio
- Yana, E. (2011) Estudio de caso CATCOPA, Centro de Acopio, Transformación y Comercialización de Productos Agrícolas y Artesanías de la Coordinadora de Mujeres del Valle Alto
- Flores, L. (2011) Estudio de caso CECAOT, Central de Cooperativas Agropecuarias Operación Tierra
- Yana, E. (2011) Estudio de caso CELCCAR, Central De Cooperativas Agropecuarias De Caranavi
- Flores, L. (2011) Estudio de caso CEMUR, Centro de Mujeres Rurales
- Yana, E. (2011) Estudio de caso CEPLACH, Asociación del Centro de Productos Lácteos Challapata
- Yana, E. (2011) Estudio de caso CIAPEC, Cooperativa Integral Agrícola De Productores Ecológicos
- Monasterios, R. (2011) Estudio de caso COAINE, Cooperativa Agropecuaria Integral Nor Este
- Monasterios, R. (2011) Estudio de caso COMART, Comercializadora de Artesanía con Identidad Cultural
- Flores, L. (2011) Estudio de caso COPROQUINACC-T, Comunidades Productores de Quinua Natural del Ayllu Cora Cora, Camélidos y Turismo
- Flores, L. (2011) Estudio de caso FENCA, Federación Nacional de Arroz
- Flores, L. (2011) Estudio de caso INCA PALLAY
- Flores, L. (2011) Estudio de caso OMCSA, Organización de la Microregional de la Cuenca de Santa Ana
- Yana, E. (2011). Estudio de caso ORLIPA, Organización de Líderes de Productores Agropecuarios
- Flores, L. (2011). Estudio de caso SOPPROQUI, Sociedad Provincial de Productores de Quinua

## Costa Rica

### Documents de projet (planification, suivi et documents d'évaluation)

- CoopeSoliDar (2012) Implementación de una Línea de Base y Monitoreo de Evaluación de las Actividades de ESFIM. ESFIM, San José, Costa Rica
- CMC (2009) Taller Nacional Costa Rica, Memoria del Evento. San José, Costa Rica
- CMC (2011) Informe ESFIM Fase II Costa Rica y Taller Nacional “Incidencia para el acceso al Mercado” del 01 de noviembre al 30 de agosto de 2011. San José, Costa Rica
- CMC (2012) Empoderamiento de los Pequeños Agricultores en los Mercados”. Taller Nacional Costa Rica. “II Etapa”, Octubre a Diciembre 2010. San José, Costa Rica,
- Le Coq, J. F. (2010) Narrative report ESFIM Costa Rica, San José, Costa Rica, décembre 2010
- Le Coq, J. F. (2011) Report of ESFIM activities in Costa Rica (December 2010 – May 2011). San José, Costa Rica

### Rapports des ateliers et du forum

- Le Coq, J.F. (2012). Informe del Foro Mujeres Campesinas y Soberanía Alimentaria del Jueves 13 de Octubre de 2011. ESFIM CIRAD CMC AGRINATURA, San José, Costa Rica
- CEDAR (2012). Informe final del taller “situación y perspectivas del mercado regional del Sur”, San José, Costa Rica

### Rapports des réunions de la plateforme des OPN

- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales (PORYE) del 10 de febrero de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 28 de febrero de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 05 de abril de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 26 de abril de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 24 de mayo de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 11 de junio de 2011. San José, Costa Rica
- PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 27 de septiembre de 2011. San José, Costa Rica

PORYE (2011) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 09 de noviembre de 2011. San José, Costa Rica

PORYE (2012) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 3 febrero de 2012. San José, Costa Rica

PORYE (2012) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 29 de febrero de 2012. Tema ESFIM II Fase. San José, Costa Rica

PORYE (2012) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 03 de mayo de 2012. San José, Costa Rica

PORYE (2012) Minuta de la reunión de la Plataforma de Organizaciones Rurales y Empresariales del 24 de agosto de 2012. San José, Costa Rica

### Matériel de formation

CEDAR (2012) Mercado regional del Sur, presentación el 8 de marzo de 2012 en el taller de Rio Claro, Golfito, Costa Rica

Van der Lucht Leal, A. (2012) Ley de Servicio Nacional de Salud Animal, Senasa

### Produits de la recherche

Chaves Carballo, S. (2011) Información de Mercados en Costa Rica. CMC, San José, Costa Rica

Chaves Carballo, S. and V. Herrera Chavarría (2012) Acceso de los pequeños productores a los mercados internacionales. CMC, San José, Costa Rica

Flores Gonzalez, A. (2012) Diagnostico operativo del impacto de la ley SENASA en el medio rural costarricense. San José, Costa Rica

Chaves Carballo, S. (2011) Análisis de la feria del agricultor de San Isidro. CMC, San José, Costa Rica

## Inde

### Documents de projet (planification)

Empowering Smallholder Farmers in the Market India Project Proposal (May 2009) submitted to Agricorn. Theme: Conduct of research in the areas related to small farmers' interface with markets

Empowering Smallholder Farmers in Markets ESFIM India Project Stage 1. Consolidated report November 1, 2010 to January 31, 2011. Prepared by Federation of Farmers Associations, Andhra Pradesh, submitted 09 Feb 2011. Including outline for action plan for ESFIM 2

### Étude documentaire

Srinivas, V. B. and F. J. Proctor (2009) India Country Study Paper. Prepared as a resource document. Dated 26-01-09. Presented at a working meeting of the Federation of Farmers Associations (FFA) held Andhra Pradesh, India. February 2-5, 2009 Hyderabad

### Rapports d'ateliers

National Conference on Empowerment of Small Farmers into Markets. 3-4 February, 2009, Hyderabad, India. International Federation of Agricultural Producers (IFAP) Federation of Farmers Association (FFA), India. Conference report

Empowering Smallholders in Markets. India programme inception meeting. Golkonda Hotel, Hyderabad, India November 2-4, 2010 Draft report

### Guide méthodologique

Proctor, F. J., B. Doorneweert and FFA (2010) Working methods paper ESFIM India. Draft prepared October 20, 2010 for discussion at the November 1-5, 2010 working meeting in India. 18 pp

## Kenya

### Rapports d'atelier

KENFAP (2011) Government Intervention In Input And Output Markets Study Validation Workshop Narrative Report. Nairobi held on 15 March 2011 Red Court Hotel, Nairobi. 12 pp.

### Études thématiques

KENFAP (2010) An Assessment of the Effects of Government Intervention in Input and Output Market in Kenya: a case of maize seed, fertilizer and maize grain. Nairobi: KENFAP. 32 pp.

KENFAP (2011) The role of Warehouse Receipt System and Financial Services in improving produce marketing by smallholder farmers in Kenya. Nairobi: KENFAP. 52 pp.

### Proposition de politiques

KENFAP (2011) Farmers' Memorandum to the Government on Food Insecurity in Kenya. Nairobi: KENFAP. 6 pp.

### Présentation

Kateiya, E. (2010) Better Benefiting the Poor through Public-Private Partnerships for innovations and action: Empowering Smallholder Farmers in Markets (ESFIM). Presentation at Global Conference on Agricultural Rural Development. Montpellier: GCARD2010



## Madagascar

### Documents de projet

CPM (2011) Termes de Référence Étude ESFIM - thème I et II, Antananarivo. 3pp

CPM (2011) Termes de Référence Étude ESFIM - thème III, Antananarivo. 3pp

### Rapports d'ateliers

CPM (2009) Rapport Atelier Lancement projet ESFIM Madagascar mai 2009, Antananarivo. 20pp

CPM (2012) Rapport atelier ESFIM du 25 janvier 2012 Antananarivo. 3pp

### Études thématiques

CITE (2011) ESFIM Madagascar Note de synthèse actions collectives sur la commercialisation, Antananarivo. 3pp

CITE (2011) ESFIM Madagascar Note de synthèse relation PTF et OPF, Antananarivo. 3pp

CITE (2011) ESFIM Madagascar Étude action collective pour la commercialisation Rapport Final, Antananarivo. 87pp

CPM (2009) ESFIM Études Préliminaires, Antananarivo. 42pp

Rakotoarizaka M. et R. Razakamampionona (2011) ESFIM Madagascar Étude SIM et renforcement des capacités Rapport Final, Antananarivo. 177pp

## Malawi

### Étude documentaire

Nakhumwa, T. and H. Peiris (2009) Empowering of smallholder farmers in markets. Report submitted to NASFAM

### Rapports d'ateliers

Dakamau, M. and C. Phiri (2012) Workshop report of the stakeholders in the empowerment for smallholder farmers in markets project held on 24 February, 2012 at Wankulu Palace, Lilongwe, Malawi

Peiris, H. and T. Nakhumwa (2009) A workshop on 'Empowering Smallholder Farmers in Markets' held on 13-14 January 2009 at Crossroads Hotel, Lilongwe, Malawi

### Visite d'échange

Dakamau, M. and A. Namakhoma (2012) Joint report of the study tour to Kenya by FUM and NASFAM

### Études thématiques

Nakhumwa, T. (2011) Promote farmer access to quality Market Information Systems (MIS). Draft report

Nakhumwa, T. and G. Kaudzu (2011) Strengthening and replicating successes of the smallholder seed multiplication industry in Malawi: case study of ASSMAG and ICRISAT smallholder seed multiplication models. Draft report

## Pérou

### Propositions de politiques

Gouvernement du Pérou (2012). Ley que Promueve la Inclusión de los Productores Agrarios a través de las Cooperativas. Ley No. 28872

JNC (2011) Propuesta Constitución de Fondo de Crédito para la Renovación de Plantaciones De Café. Lima: JNC. 54 pp.

JNC (2011) Compromisos para el Desarrollo Competitivo y Sostenible del Café Peruano. Lima: JNC. 22 pp

CONVEAGRO (2011). Prioridades del Agro. Lima: CONVEAGRO. 3 pp

### Résultats de la recherche

Camacho I, G. Bustamante & G. Ton (2010) Trabas y Posibilidades en las Compras Estatales: diagnóstico de los programas principales que comprenden al sector asociativo. ESFIM-Peru. <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/ESFIM-Peru-format-1-compras-estatales.pdf>

Castillo, L. (2012) Experiencias de Gestión Organizacional para la Competitividad: estrategias para el fortalecimiento de la cadena agro-gastronomía. Presentación. Lima: CONVEAGRO. 13 pp.

### Études de cas

Michel Dulcire CIRAD (2012) La Cooperativa de Servicios Múltiples Tallán Chusis (COSTACH), de algodóneros del Pima en la zona de Piura, Perú: historia, balance y perspectivas. 12 pp.

Barrios, C (2011) Sistematización de las Transacciones Económicas de la Asociación Civil de Productores Agropecuarios El Progreso, Churucana, Cajabamba, con en el Estado. Lima: JNC. 13 pp.

Barrios, C. (2011) Sistematización de las Transacciones Económicas de Agro Servicios y Producción de Alimentos San Juan de Pisco SRL, Huaraz, con en el Estado. Lima: JNC. 11 pp.

### Articles publiés

Ton, G., van der Mheen-Sluijer, J. and L. Castillo. 2012. "The Price of Empowerment." In Capacity.org: a gateway for capacity development 2012 (44).

JNC (2012) Cafetaleros Demandan al Consejo de Ministros y al Congreso de la República Acabar con Abusos de SUNAT. Lima

### Rapports d'ateliers

ESFIM-Perú (2009) Memoria del Taller Nacional "Potenciar a los Pequeños Productores en los Mercados" Lima, 16 Al 19 de Marzo 2009. Lima: JNC-FIPA

ESFIM-Peru (2009) Informe de talleres "Potenciar a los pequeños agricultores en el acceso a los mercados" Lima. 09 y 10 de Diciembre 2009 Lima: JNC

ESFIM-Peru (2010) Informe del II taller de ESFIM. Lima, 03 y 04 de Noviembre. Local de CEPES. Lima: JNC-CONVEAGRO

## Philippines

### Rapports de projets

ESFIM (2010) ESFIM Project Proposal

### Étude documentaire

ESFIM (2009) Philippines country paper

### Rapports d'ateliers

ESFIM (2009) Inception workshop report

ESFIM (2011) Report on the Training Workshops on the Enhanced Electronic Trading System (EETS) – Corn

### Rapports thématiques

ESFIM (2009) Evaluation of existing government agriculture marketing assistance programs to small farmers/ farmers organisations in the Philippines

ESFIM (2011) Survey of rice and corn farmers and evaluation of the need for an Agricultural Commodity Exchange System (Aces)

ESFIM (2011) Documentation of the events undertaken by the Government and the private sector to promote an Agricultural Commodity Exchange System in the Philippines Covering the period 2009-2010

### Matériel de formation

ESFIM (2011) Manual of Operations on the design and conduct of a Training Workshop involving a Simulation Trading Game using the Aces-Corn System

## Ouganda

### Rapports d'ateliers et présentations

Mwendya, A. (2008) UNFFE Strides in helping smallholder farmers access markets: Challenges and opportunities. In ESFIM Uganda Country Workshop Empowering Smallholder Farmers in the Market. 9-10 December. Hotel Equatoria, Kampala, Uganda

UNFFE and ESFIM (2008) ESFIM Uganda Country Workshop Report. Kampala, Uganda: UNFFE and ESFIM

Rwakakamba, M. and B. Harms (2012) Research dissemination and baseline and monitoring approach for results of ESFIM Programme Report. Workshop Report Uganda. UNFFE ESFIM

### Rapports d'études d'action

UNFFE (2011a) Farmers fireplace conversations. Action research to audit effectiveness of NAADS and proposals for reform: The NAADS That Farmers Want'. Kampala, Uganda: UNFFE.

UNFFE (2011b) Dialogue report on the NAADS That Farmers Want. Kampala, Uganda: UNFFE and ESFIM.

UNFFE (2012) The NAADS That Farmers Want – Green Print'. Kampala, Uganda: UNFFE.

Rwakakamba, M. (2011) Legendary farm walks: The Curious will of farmers to survive! Farmers Fireplace Conversations.

UNFFE and ESFIM (2011) The NAADS That Farmers want - Dialogue Report. ESFIM-UNFFE Project Document: Kampala, Uganda

Rwakakamba, M. (2011) First draft - Empowering smallholder farmers in marketing (ESFIM) The NAADS Audit Report. ESFIM-UNFFE Report Kampala: Uganda

Rwakakamba, M. (2011) Dialogue report on the NAADS That Farmers Want. ESFIM-UNFFE Document: Kampala, Uganda

Rwakakamba, M., Emmanuel, S. and K. Katungisa (2011) Farmers fireplace conversations. Action research to audit effectiveness of NAADS and proposals for reform: The NAADS That Farmers Want. A presentation of farmer stories from the field. ESFIM-UNFFE Document: Kampala, Uganda

### Articles

Rwakakamba, M. (2011) The bumpy agriculture journey in Uganda: Why the Sector is limping and where do we want to be?

### Documents de lobbying et propositions

UNFFE (2008) UNFFE Lobby and Advocacy Strategy 2008-2012: Promoting favourable policies for farmers in Uganda. UNFFE Document: Kampala, Uganda.

UNFFE (2009) Farmers Agriculture - Sector specific growth policy concerns and proposals to government and stakeholders for action (Agenda 2009)'. Kampala, Uganda: UNFFE.

UNFFE (2009) Research Proposal: Action research to empower small holder farmers in the markets. UNFFE Document: Kampala, Uganda.

Rwakakamba, M., Emmanuel, S. and K. Katungisa (2011) Farmers fireplace conversations. Action research to audit Effectiveness of NAADS and proposals for Reform: The NAADS That Farmers Want. Progress Report. UNFFE Document: Kampala, Uganda

### Articles de presse

Rwakakamba, M. (2011) Legendary farm walks. Kampala, Uganda: UNFFE.

Rwakakamba, M. (2012a) Why UPDF should be backed to enter agricultural modernisation'. Daily Monitor, June 12 edition.

Rwakakamba, M. (2012b) We can reclaim Uganda's agricultural sector'. New Vision, June 5 edition, sec. Harvest Money.

## Uruguay

### Rapports d'ateliers

Pose, ML. (2009) Informe del Taller 'Acceso al Mercado para Pequeños Productores'. 3 de diciembre de 2009. Montevideo: CAF-CNFR-FIPA-AGRINATURA

Cayote, S., Pose, ML. (2009) Informe del Taller 'Acceso al Mercado para Pequeños Productores'. 11-12 de marzo de 2009. Montevideo: CAF-CNFR-FIPA-AGRINATURA

CAF (2012) Foro Cooperativo Agropecuario. Palacio Legislativo 28 Agosto 2012. CD-ROM. Montevideo: CAF – Parlamento del Uruguay

### Programme du plaidoyer

CAF (2009) La Visión Estratégica de CAF sobre el Sector Agropecuario: elecciones nacionales 2009. Montevideo: CAF

CAF (2012) Foro Cooperativo Agrario. en: La República - Campo y Mercados Especial 26.08.2012. 8 pp.

### Études de cas

Hocdé, H. (2010) “No decíamos que esto era innovación sino que se trataba de resolver los problemas de los socios de la cooperativa”: CALAI: una espiral de innovaciones en marcha. Mimeo. Montevideo: CAF

### Études thématiques

Cayota, S. and Pose, ML. (2009) Mapeo de los retos principales de las cooperativas agrarias uruguayas. Estudios preliminares ESFIM. CAF-CNFR-FIPA-AGRINATURA. 42 pp.

MS Marketing Consultants (2010) Informe de Investigación. Montevideo: CAF-Wageningen University

Samson, S. (2010) Performance and Dynamics in Uruguayan Cooperatives: evaluation of the social and economic performance of Uruguayan cooperatives, by mapping differences between cooperatives and their members in relation to the (perceived) performance of the cooperative's service and internal governance. MSc-thesis. Wageningen: Wageningen University

Mondelli, MP. Análisis de las Innovaciones en las Cooperativas de Granos del Uruguay. Mimeo. Montevideo: CAF. 46 pp.

Berbejillo, JE. Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de Innovación en el Sistema Cooperativo Agroalimentario del Uruguay: cooperativas ganaderas. Montevideo: CAF. 72 pp.

Giudice, G. Apoyo al Fortalecimiento de las Capacidades de Innovación en el Sistema Cooperativo Agroalimentario del Uruguay: Complejo Lechero. Montevideo: CAF. 31 pp.

Berbejillo, JE, G. Giudice, MP Mondelli (2012) Innovaciones en las Cooperativas Agrarias Uruguayas. Montevideo: CAF. 10 pp.

Pittaluga, L., C. Narbondo (2012) Diagnóstico situacional

sobre las problemáticas y limitaciones que experimentan las cooperativas socias de CAF para innovar. Mimeo. Montevideo: CAF. 47 pp.

Mondelli, MP., J. Berbejillo (2012) Las Cooperativas Agropecuarias y la Agricultura Familiar en Uruguay. SEMINARIO: El Sistema Cooperativo Agrario como Herramienta para la Inserción Competitiva de la Agricultura Familiar en los Mercados. 7 de noviembre de 2012. Montevideo: CAF-FIDA MERCOSUR.

Pitaluga L, Narbondo C, Sierra M, Berbejillo J, Giudice G, Mondelli, MP, Ton G, Hocdé H, Frachia L and Barboza R (2013)

Innovaciones en las Cooperativas Agrarias Federadas, Montevideo: ESFIM-CAF. Mayo 2013

## Recherche comparative

### Notes politiques

Ton G. (2010) Resolving the Challenges of Collective Marketing: Incentive structures that reduce the tensions between members and their group. ESFIM Policy Brief 4

Meijerink, G., Onumah, G.E. and H. Posthumus (2011) Innovations in Risk Insurance Models. ESFIM Policy Brief 5

Onumah, G.E. and G. Meijerink (2011) Innovative Agricultural Financing Models. ESFIM Policy Brief 6

David-Benz, H., Galtier, F., Egg, J., Lançon, F. and G. Meijerink (2011) Market information systems: Using information to improve farmers' market power and farmers organizations' voice. ESFIM Policy Brief 7

### Matériel de formation

Bijman, J. and F. Mwanika (2011) Module 1: Basics of Agricultural Cooperatives. MyCOOP Managing your Agricultural Cooperative. Geneva: ILO-CoopAfrica

### Portail web

[www.collectivemarketing.org](http://www.collectivemarketing.org)

## Autres produits

### Rapports méthodologiques

De Grip, K. and G. Ton (2011) Outline for baseline and monitoring approach for results of ESFIM programme. A working note

Ton, G. and K. de Grip (2012) Internal Evaluation and Progress Report. Project Team Workshop 2-3 October 2012. 17 pp.

De Grip, K. and G. Ton (2013) Capacities of NFOs for Evidence-Based Advocacy: country reports on the ESFIM monitoring and evaluation system. Wageningen: AGRINATURA. 96 pp.

MUG-Media (2011) 10 YouTube videos with interviews on progress in collaborative research. Accessible on <http://www.youtube.com/user/ESFIMVideo> / and [www.esfim.org](http://www.esfim.org)

### Bulletins

ESFIM newsletter March 2011 <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/ESFIM-newsletter-March-2011.pdf>

ESFIM newsletter February 2012 <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/ESFIM-newsletter-February-2012.pdf>

ESFIM newsletter October 2012 <http://www.esfim.org/wp-content/uploads/ESFIM-newsletter-October-2012.pdf>

### Articles publiés

Ton, G. (2013). "Empowering Smallholder in Market Advocacy." *New Agriculturist* 2013(1).

Ton, G. (2012). "A Farmer-Driven Programme to Reinforce Advocacy Capacities." *Farming Matters* 28(1):28-29.

### Portail web

[www.esfim.org](http://www.esfim.org)

[www.collectivemarketing.org](http://www.collectivemarketing.org)

### Autre

Proctor J.F. et G. Ton (2012) Session P3: Partnerships for Livelihood Impacts. Sub-Session P3.2: Turning innovations into Market Opportunities. Punta del Este, Uruguay, 29 October-01 November 2012: GCARD 2012. Second Global Conference on Agricultural Research for Development.

Ces documents peuvent être consultés sur le site d'ESFIM :  
<http://www.esfim.org>







« Les auteurs doivent être félicités pour une présentation de cas pleine d'enseignements. Je suis convaincu qu'ils motiveront d'autres parties prenantes du développement à renforcer les liens entre les agriculteurs et la recherche pour relever les défis de l'innovation agricole. »  
*Mark Holderness, Secrétaire Exécutif du Forum Mondial pour la Recherche Agricole (GFAR)*

« La nourriture devrait être produite dans tous les pays, en fonction de la diversité des environnements et des possibilités. Elle doit être accessible aux consommateurs, proche de la faim et de la malnutrition. Nous espérons que l'année internationale de l'agriculture familiale 2014 contribuera à l'amélioration des politiques publiques en faveur de la culture familiale. Les expériences présentées dans ce livre attestent de l'engagement et du leadership des organisations paysannes dans la revendication de politiques. »  
*José Antonio Osaba García, Coordinateur de la Société Civile de l'AIAF-2014, Forum Rural Mondial (FRM)*

« Il arrive trop souvent que les partenaires du développement parlent au nom des petits producteurs, plutôt que de les laisser exprimer eux-mêmes leurs priorités pour l'orientation des politiques et des programmes de recherche. Dans une période de changement accéléré des marchés agricoles, cet ouvrage portant montre qu'au contraire il est nécessaire de renforcer les capacités des organisations paysannes à définir et formuler elle-même leurs priorités pour les politiques et l'orientation de la recherche au profit de leurs membres. Le livre offre de nombreux enseignements qui résultent d'une évaluation rigoureuse des défis associés à ce processus de renforcement des capacités à définir ces priorités. »  
*Bill Vorley, Chercheur Principal Marchés Durables, Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED)*

« La mauvaise élaboration et mise en œuvre des politiques sont parmi les principaux obstacles au développement du secteur agricole dans de nombreux pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Cette limite s'explique notamment par la faible participation des acteurs non-gouvernementaux (agriculteurs et secteur privé) dans les processus de formulation des politiques agricoles. En outre, même lorsque les organisations paysannes sont consultées, celles-ci ne sont pas bien préparées pour contribuer au débat politique, car elles manquent souvent des faits et des chiffres nécessaires pour défendre leurs causes et elles n'ont pas les ressources nécessaires pour réaliser les études qui leur permettraient de générer les informations requises. Il est donc nécessaire d'établir ou de renforcer les liens entre la recherche et les organisations paysannes; cette publication contribue largement au renforcement de ces liens. »  
*Michael Hailu, Directeur du Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA)*

« Cet ouvrage est très instructif et introduit l'idée suivante: les agriculteurs ont l'esprit d'entreprise mais ils ont besoin de soutien technique pour être capables de s'intégrer aux chaînes de valeur rentables et d'arguments pour orienter la formulation des politiques agricoles en faveur de leur secteur. »  
*Stephen Muchiri, Directeur Général, Fédération des Agriculteurs de l'Afrique de l'Est (EAFF)*

Le programme «renforcer les capacités des petits producteurs pour un meilleur accès aux marchés» (ESFIM) crée un espace pour l'apprentissage par la pratique des modalités institutionnelles, afin de combler l'écart entre la recherche et les organisations paysannes nationales sur les questions relatives à l'accès aux marchés des petits producteurs. Ce programme élabore des propositions fondées sur la recherche de nouvelles relations pour modifier un environnement institutionnel favorable ou défavorable, et renforcer les capacités des organisations paysannes nationales à participer aux activités de plaidoyer qui y sont liées. Cet ouvrage décrit la mise en œuvre de cette dynamique dans les onze pays qui ont été couverts par le programme de 2008 à 2013.

L'importance du contexte se traduit par la diversité des thèmes choisis dans chaque pays. Les thématiques prioritaires définies par les organisations paysannes vont de la recherche des modalités de commercialisation collective à l'évaluation des effets des programmes de semences, en passant par la conception des systèmes d'information de marché, des systèmes de négociation électronique et à la résolution des problèmes juridiques et administratifs qui empêchent les petits producteurs d'accéder aux marchés publics. Les chapitres concernant les dynamiques d'ESFIM dans chaque pays donnent un aperçu sur la diversité des stratégies de défense des intérêts des organisations paysannes nationales et sur leurs capacités d'utilisation de la recherche et des connaissances pour renforcer la voix des petits producteurs.

Site web: [www.esfim.org](http://www.esfim.org)

Contact  
Giel Ton  
LEI Wageningen UR  
Alexanderveld 5  
2585 DB Den Haag  
PO Box 29703  
2502 LS Den Haag  
Pays-Bas

Tél: 31 (0)70 335 83 30  
Télécopieur: 31 (0)70 361 56 24  
[giel.ton@wur.nl](mailto:giel.ton@wur.nl)



ISBN 978-94-6173-968-1



9 789461 739681 >



Ministry of Economic Affairs



AGRICORD

