

Les organisations de producteurs dans les chaînes de valeur

Les organisations d'agriculteurs comme acteurs clés du développement agricole

Auteur : Jos Bijman, Université et Centre de recherches de Wageningen, Wageningen, Pays-Bas < Jos.Bijman@wur.nl>, Auteur : Giel Ton, Université et Centre de recherches de Wageningen, Wageningen, Pays-Bas < Giel.Ton@wur.nl & gt;

Parallèlement au renouveau d'attention pour l'agriculture comme important moteur de développement, des donateurs et autres organismes de développement reconnaissent actuellement l'importance des organisations de producteurs. Ces organisations permettent aux agriculteurs d'améliorer leur position et les liens dans les chaînes de valeur, ce qui se traduit par de meilleurs revenus agricoles.



La reconnaissance par les organismes de développement de l'importance des organisations de producteurs va de pair avec l'attention croissante accordée aux chaînes de valeur (ou chaînes d'approvisionnement) qui relient les paysans aux consommateurs. Ces chaînes de valeur mettent en évidence l'interdépendance de la production, du transport, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles. L'amélioration de la coordination des activités des différents acteurs (par ex. les entreprises) dans la chaîne permet de réduire les coûts de transaction, aide à garantir la qualité et la sécurité des produits, et stimule la conception de stratégies de commercialisation. Les organisations de producteurs sont considérées comme jouant un rôle important dans l'accroissement de la valeur générée tout au long de la chaîne, par exemple en garantissant que la qualité des produits est conforme à la norme exigée. Elles peuvent également obtenir l'appui d'autres parties prenantes et aider les agriculteurs à négocier une part équitable du bénéfice total généré.

Les principaux changements ont lieu sur les marchés des produits agricoles. La libéralisation des marchés dans de nombreux pays en développement, notamment le démantèlement des offices publics de commercialisation, s'est traduite par une concurrence accrue. L'essor des chaînes de valeur mondiales spécialisées, telles que celles des produits biologiques et des produits du commerce équitable, a stimulé la création de nouvelles organisations de producteurs. Les accords de commerce équitable ne génèrent de meilleurs prix que pour les agriculteurs organisés. La croissance des supermarchés comme principaux points de vente des denrées alimentaires a entraîné la restructuration des chaînes d'approvisionnement, car les

supermarchés préfèrent souvent travailler avec des fournisseurs pouvant leur offrir des produits haut volume et de qualité constante. Les agriculteurs individuels ne produisant presque jamais assez pour approvisionner tous les magasins d'une chaîne de supermarchés, les organisations doivent rassembler, trier, calibrer les produits de différents producteurs et les soumettre à un contrôle de qualité.

Qu'est-ce qu'une organisation de producteurs ?

Les organisations de producteurs peuvent prendre de nombreuses formes, allant d'institutions formelles, comme les coopératives, à des associations villageoises et des groupes de producteurs informels. Plusieurs typologies ont été développées pour distinguer les organisations de producteurs sur la base de leur statut juridique, de leur fonction, de leur portée géographique et de leur taille. Le Rapport sur le développement dans le monde 2008, par exemple, distingue trois catégories de fonctions : les services économiques dispensés par les organisations axées sur des produits, la large représentation d'intérêts par les associations de défense de droits, et divers services économiques et sociaux fournis par les organisations



Les organisations dispensant des services économiques comprennent les coopératives qui transforment et commercialisent les produits des agriculteurs affiliés. Un exemple typique est la coopérative laitière qui transforme le lait fourni par les paysans en produits laitiers moins périssables. Les organisations de producteurs peuvent donner aux petits exploitants une voix politique leur permettant de demander des comptes aux dirigeants politiques et aux

organismes responsables de la mise en œuvre, en participant à l'élaboration des politiques agricoles, en supervisant les budgets et en jouant un rôle dans la mise en œuvre des politiques. Ces organisations de défense de droits ou syndicats d'agriculteurs peuvent intervenir auprès des responsables politiques locaux, régionaux ou nationaux pour le compte de leurs adhérents. Les organisations polyvalentes, en particulier celles au niveau local, combinent souvent des fonctions économiques, politiques et sociales. Elles fournissent des intrants et des crédits agricoles à leurs adhérents, transforment et commercialisent leurs produits, offrent des services à l'échelon local et effectuent des activités de défense de droits.

Les organisations de producteurs existent au niveau local, national et même international. Les organisations axées sur les produits et les organisations de défense de droits ont souvent des agences locales, régionales ou nationales. Les organisations de producteurs polyvalentes sont structurées en fédérations, les organisations du niveau inférieur étant affiliées à l'organisation du niveau supérieur.

Toutes les organisations de producteurs se caractérisent par deux principes : l'utilité et l'identité. Le principe d'utilité assure que les organisations de producteurs sont utiles à leurs adhérents, lesquels sont activement impliqués dans la réalisation d'objectifs conjointement convenus. Le principe d'identité réfère au fait que les adhérents partagent généralement une histoire et un espace géographique, qu'ils ont convenu d'un ensemble de règles gouvernant les relations internes entre adhérents et les relations externes avec le monde extérieur, et qu'ils ont

une vision commune de l'avenir, à la fois pour eux-mêmes et pour le groupe. Cette identité partagée est un puissant mécanisme social favorisant des interactions continues entre les membres de l'organisation.

Les coopératives

L'organisation formelle de producteurs la plus connue est sans doute la coopérative. Selon l'Alliance coopérative internationale (ACI), une coopérative est une « association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». Cette définition souligne qu'une coopérative est à la fois une association de membres et une entreprise commerciale dont la propriété est collective. L'entreprise exerce des activités commerciales, telles que la transformation et la commercialisation des produits agricoles ou l'achat d'intrants.

Les organisations formelles et les organisations informelles

Les organisations de producteurs peuvent être formelles ou informelles. Les organisations informelles peuvent être constituées par un groupe de producteurs qui se réunit pour échanger des expériences ou des informations en matière de marché, obtenir une assistance technique ou s'entraider en périodes difficiles. Les organisations formelles comprennent des coopératives, des associations et des sociétés qui se caractérisent par une constitution formelle et la législation qu'elles appliquent. Une association est une organisation à but non lucratif qui permet à ses adhérents de collaborer au niveau des services, de l'échange d'informations et de la représentation. Un exemple typique est l'association qui négocie au nom de ses adhérents avec les acheteurs de leurs produits. Grâce à la négociation collective, les organisations de producteurs peuvent obtenir de meilleurs prix ou des conditions commerciales plus favorables que ne le pourrait un producteur individuel.



La formalisation présente des avantages et des inconvénients, selon le contexte social, politique et juridique particulier. Dotée d'un statut juridique formel, une organisation de producteurs est habilitée à conclure des contrats et à emprunter de l'argent. Sans statut juridique, tout contrat avec une tierce partie doit être conclu avec un membre individuel de l'organisation. Par ailleurs, une organisation formelle et ses adhérents sont plus facilement protégés contre certains abus, tels que l'utilisation frauduleuse de fonds ou l'usage abusif de la dénomination et de l'identité de l'organisation. Un statut juridique explicite les responsabilités de l'organisation et de ses adhérents.

Les organisations informelles sont plus flexibles, car elles s'adaptent aux environnements changeants, en particulier dans les pays où la législation (par ex. la loi coopérative) est plutôt restrictive. De plus, l'enregistrement d'une

organisation de producteurs peut être si onéreux que les coûts excèdent les bénéfices. Par ailleurs, la formalisation permet aux autorités publiques d'imposer fiscalement l'organisation ou ses adhérents, voire les deux. Là où les concurrents, comme les commerçants et les intermédiaires informels, ne sont pas imposés, la création d'une organisation formelle de commercialisation peut ne pas être désirable.

Les avantages de la formalisation prennent de l'importance au moment où les organisations de producteurs souhaitent entrer en contact avec des acheteurs au sujet de la fourniture de quantités et de qualités spéciales de certains produits agricoles. La formalisation semble donc être une exigence essentielle pour les organisations de producteurs souhaitant établir des relations commerciales durables avec des participants situés en aval dans la chaîne de valeur.

Les défis

Les organisations de producteurs sont des organisations associatives, c'est-à-dire que leurs membres en sont les propriétaires et les superviseurs. En principe, l'appropriation par les membres se définit à la fois en termes économiques (les adhérents sont actionnaires) et en termes psychologiques (les adhérents ont le sentiment d'être partie prenante à l'organisation). La supervision par les membres se définit par le fait que les adhérents détiennent les droits de décision sur les activités et les investissements de l'organisation. L'appropriation et la supervision sont collectives par nature.

Une organisation associative doit aussi faire face à un certain nombre de défis. Une organisation de producteurs qui souhaite renforcer son rôle de coordination dans la chaîne de valeur doit, par exemple, résoudre des problèmes liés à une adhésion hétérogène, à des compromis entre

équité et efficacité, à la nécessité d'améliorer les capacités managériales et à l'équilibre entre l'obtention d'une aide extérieure et le maintien de la supervision par les membres.

Les organisations de producteurs modernes sont des associations volontaires. Un producteur peut décider de s'affilier sur la base d'un intérêt commun avec d'autres producteurs. Cet intérêt commun se traduit par une adhésion homogène, ce qui peut favoriser une prise de décision commune. Cependant, quand les fonctions de l'organisation se spécialisent plus avant sur le renforcement de l'accès au marché et la coordination avec les transformateurs et les distributeurs, les intérêts des adhérents dans ces nouvelles activités peuvent diverger.

De nouvelles possibilités de marché peuvent mettre à rude épreuve la relation entre grands et petits adhérents (ou membres traditionnels et modernes). Les grands exploitants sont souvent indispensables, car étant les principaux utilisateurs de l'organisation, ils créent le volume de services qui permet à l'organisation d'être économiquement viable. De plus, les grands exploitants ont la capacité et les moyens de prendre des responsabilités au sein de l'organisation. Lorsque les intérêts des petits et des grands exploitants commencent à diverger, peut-être parce que les grands exploitants voient des possibilités commerciales qui ne sont pas à la portée des petits adhérents, cette hétérogénéité peut déboucher sur des processus de prise de décision compliqués et inefficaces. Pour les responsables, le défi est de trouver et de défendre un terrain d'entente. Une prise de décision transparente et l'obligation des responsables de rendre des comptes sont des éléments importants pour le maintien de l'adhésion de tous les membres.

Équité contre efficacité

Les organisations de producteurs sont généralement enracinées dans la communauté locale. Elles opèrent selon les normes et les valeurs communautaires d'inclusion sociale et de solidarité. Les membres, et souvent le personnel, sont recrutés dans la communauté et les bénéficiaires de l'organisation aident directement et indirectement la communauté. Cet enracinement social maintient les coûts de transaction à un bas niveau et donne aux adhérents un fort sentiment d'être parties prenantes. Les inconvénients des organisations de producteurs enracinées dans la communauté locale sont notamment la multiplicité des objectifs, le nombre limité d'experts et de responsables disponibles et l'enchevêtrement de la gouvernance économique de l'organisation avec des structures politiques et sociales plus larges, comme les hiérarchies locales. Les identités au sein d'une organisation de producteurs ne sont pas souvent purement basées sur une position économique ou même sur l'orientation du marché. Des facteurs culturels et politiques peuvent influencer la gouvernance d'une organisation et entraver la réussite du marché. De plus, l'aide bien intentionnée des ONG pour accroître les capacités orientées vers le marché peut entrer en conflit avec la configuration politique et sociale locale. L'article de Julio Berdegue dans le présent numéro plaide en faveur d'une claire répartition des coûts et des bénéficiaires des organisations de producteurs.

Lorsqu'une organisation de producteurs vise à renforcer la coordination verticale dans la chaîne de valeur, elle peut être obligée de devenir plus stricte quant au respect de ses adhérents pour les accords et les obligations. Les organisations de producteurs qui concluent des accords avec des clients étrangers ont l'obligation contractuelle et morale de fournir la qualité et la quantité convenues. Si certains adhérents ne respectent pas ces obligations, la réputation de l'organisation est en jeu. Par conséquent, si l'organisation de producteurs

renforce son rôle dans la chaîne de valeur, la relation entre les adhérents et l'organisation deviendra sans doute plus contractuelle et il y aura des règles plus strictes concernant les résultats obtenus, la répartition des coûts et des bénéfices, et l'application des accords.

Capacités managériales

Les organisations de producteurs doivent disposer des capacités managériales et organisationnelles nécessaires pour jouer un rôle intermédiaire entre les producteurs et leurs clients. Que les adhérents effectuent eux-mêmes les tâches managériales ou qu'ils engagent pour cela des professionnels externes, les capacités managériales doivent être renforcées. Les organisations de producteurs qui participent à des chaînes d'approvisionnement de haute valeur doivent disposer d'expertise en matière de commercialisation, de technicité de la production, d'acquisition et de distribution des intrants, de satisfaction aux normes phytosanitaires et de sécurité alimentaire, et de gestion financière. Quand des professionnels extérieurs sont engagés pour gérer l'organisation, la relation de gouvernance entre les gestionnaires et le conseil d'administration exige une attention supplémentaire. Les membres du conseil ne pourront diriger et superviser la gestion que s'ils connaissent suffisamment les stratégies de commercialisation et les exigences des clients.

L'aide extérieure

Les organisations de producteurs dans les économies en développement et de transition reçoivent souvent une aide substantielle de parties prenantes extérieures, par exemple d'organismes gouvernementaux, de donateurs et d'ONG. Cette aide est généralement très appréciée et, dans certains cas, elle est même indispensable à l'organisation de producteurs pour créer des activités économiques. Cependant, les organisations de producteurs sont des organisations associatives autonomes et elles doivent le rester. Les parties prenantes extérieures qui aident l'organisation ne doivent pas prendre le pouvoir. Une aide financière et technique peut être la bienvenue, mais elle ne doit pas dominer au point que l'organisation en devienne dépendante pour son existence même. Tout en recevant une aide extérieure, les décisions sur les stratégies et les politiques doivent être prises par les adhérents eux-mêmes. L'histoire des coopératives dominées par l'Etat a montré qu'un excès de pouvoir accordé à des parties prenantes extérieures risque de créer des problèmes, par exemple les adhérents ont un sentiment peu développé d'être parties prenantes, ce qui se traduit par un faible engagement de leur part et une faible responsabilité de la part du conseil d'administration et des gestionnaires. En somme, l'un des principaux défis auxquels fait face une organisation de producteurs qui reçoit une aide extérieure est de rester véritablement supervisée par ses membres.

En dépit de ces risques, une aide pour renforcer la position des producteurs et de leurs organisations semble nécessaire. Ce renforcement de position peut consister en plusieurs groupes d'activités (voir l'article de Peter Otimodoch dans le présent numéro). Premièrement, l'aide peut se concentrer sur l'organisation elle-même, par exemple en renforçant les capacités des responsables, des adhérents ou des gestionnaires, et sur d'autres types de renforcement organisationnel ; en améliorant les compétences nécessaires à l'élaboration

d'une législation favorable et en renforçant les capacités de négociation pour conclure et maintenir des partenariats (à la fois verticaux et horizontaux). Ce type de renforcement des capacités est un processus lent et inégal qui exige que les donateurs soient patients et développent des programmes d'aide à long terme.

Deuxièmement, les organismes d'aide au développement peuvent aider les organisations de producteurs à créer des systèmes d'information sur les marchés afin de réunir, d'évaluer et de diffuser les informations dont les producteurs ont besoin pour améliorer leur compétitivité. Troisièmement, ces organismes peuvent aider les organisations de producteurs à fournir de l'assistance technique à leurs adhérents et à satisfaire aux normes de qualité et aux exigences de certification. Quel que soit l'orientation de l'aide des donateurs ou des ONG, elle doit être basée sur une stratégie à long terme, car la création d'une organisation de producteurs viable destinée à jouer un rôle important dans la connexion de ses adhérents aux marchés étrangers exige un engagement durable.

De nombreuses ONG ont une expérience de travail avec des organisations de producteurs. Malgré la grande diversité des organisations de producteurs et les différences entre les environnements institutionnels, il existe des points communs dans leur gestion et leur organisation, et dans les défis auxquels elles sont confrontées. L'identification ces points communs permet de tirer profit des expériences des autres et ouvre la voie au développement conjoint de filières pour la facilitation de ces organisations. En particulier, l'essor des chaînes d'approvisionnement nationales et internationales et la nécessité d'aider les petits exploitants et leurs organisations à renforcer leur position dans ces chaînes offrent de multiples possibilités de collaboration, d'apprentissage collectif et de projets d'aide conjoints.

Bibliographie

Da Silva, C.A. et H.M. de Souza Filho, H.M. (2007)
[Guidelines for Rapid Appraisal of Agrifood Chain Performance in Developing Countries](#), Gestion, commercialisation et finances agricoles, document occasionnel no 20, FAO.

Penrose-Buckley, C. (2007)
[Producer Organisations: A Guide to Developing Collective Rural Enterprises](#). Oxfam GB.

Rondot, P. et M.H. Collion (éd.) (2001)
[Agricultural Producer Organisations: Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction](#). Banque mondiale.

Ton, G., J. Bijman et J. Oorthuisen (éd.) (2007)
[Producer Organisations and Chain Development: Facilitating Trajectories of Change in Developing Countries](#). Wageningen Academic Publishers.

Liens

[Alliance coopérative internationale \(ICA\)](#)

[Université et centre de recherche de Wageningen \(Pays-Bas\)](#)