

# NOTE 12 : Le rôle des organisations de producteurs dans les services de conseil rural

Préparée par : Aurélie Toillier, Mahesh Chander, Guy Faure, Phillippe Somé et Michel Havard, juillet 2015

L'Initiative sur les bonnes pratiques au niveau mondial entend rendre l'information et le savoir-faire en matière de vulgarisation facilement accessibles à un large public de praticiens. Pour ce faire, elle prépare des Notes de bonnes pratiques, qui décrivent les concepts et méthodes clés dans un format facile à comprendre. Ces notes donnent une vue d'ensemble des principaux aspects et des références permettant d'aller plus loin. Les notes sont téléchargeables gratuitement à partir de [www.betterextension.org](http://www.betterextension.org). Pour télécharger, utiliser, diffuser ou discuter de cette note, il suffit d'y accéder en ligne en scannant le code QR dans le coin inférieur droit. Vos commentaires et suggestions seront très appréciés.



## Introduction

Les organisations de producteurs (OP) constituent une interface entre les producteurs et leur environnement social, économique et institutionnel (Encadré 1). L'implication des OP dans la fourniture de services de conseil rural (SCR) est estimée apporter une solution aux limites que posent les dispositifs de conseil étatique jugés trop hiérarchisés et les offres de conseil du secteur privé trop orientés vers des logiques de marché. Les OP peuvent contribuer davantage à l'offre de SCR en exprimant les demandes et besoins de leurs membres et en veillant plus ou moins directement à ce que ces services soient fournis de façon efficace et durable. Cependant, les OP n'ont pas toujours les capacités requises pour assumer toutes ces fonctions. Les OP s'impliquent de diverses manières dans la fourniture de SCR en fonction de leurs objectifs, leurs ressources, leurs visions ou leur environnement institutionnel. Cette note donne un aperçu de cette diversité et précise les conditions qui permettent aux OP de contribuer à la mise en œuvre de SCR accessibles et durables à l'intention des petits exploitants.

## ENCADRÉ 1 : QU'EST-CE QU'UNE ORGANISATION DE PRODUCTEURS ?

Une organisation de producteurs (OP) est définie comme une institution formelle (immatriculée en vertu de la législation nationale) ou informelle (non immatriculée) ayant pour mission une action collective. Ses membres sont des ruraux qui gagnent leur vie, en partie ou en totalité, grâce aux revenus issus de l'agriculture, de l'élevage, de la pêche ou d'autres activités rurales. Les services fournis par les OP visent à améliorer les moyens d'existence de leurs membres, notamment en leur donnant accès à un service de conseil, des informations, des marchés, des intrants ou un plaidoyer pour mieux faire entendre leurs voix.

Source : d'après Rondot et Collion (2001)<sup>1</sup>

## Philosophie et principes

Au regard des défis à relever pour fournir des SCR efficaces (Encadré 2), les OP sont particulièrement bien placées pour jouer un rôle majeur, grâce à leur capital humain et social, ainsi que leurs connaissances pratiques, qui leur confèrent des avantages notables par rapport à d'autres prestataires de services, notamment<sup>2</sup> :

- leur connaissance des besoins, contraintes et circonstances des producteurs ;
- la confiance que leur accordent leurs membres, qui confère une légitimité à leurs interventions ;
- leur capacité à encourager et faciliter les apprentissages et l'innovation chez les producteurs ;
- leur rayon d'action pour lier les producteurs aux autres acteurs du secteur agricole ;
- leur expérience dans les activités complémentaires des SCR, en particulier les services financiers et les activités de plaidoyer sur les enjeux du monde rural.

<sup>1</sup> Rondot, P. et Collion, M.H. 2001. *Agricultural producer organizations: their contribution to rural capacity building and poverty reduction*. Compte rendu d'un atelier, Washington, DC, 28-30 juin 1999. Washington, DC: RDV, Banque mondiale.

<sup>2</sup> GFRAS. 2015. *Producer organisations in rural advisory services: evidence and experiences*. Position Paper. Lindau, Suisse : GFRAS.



## Capacités requises

Les OP contribuent de multiples façons à la fourniture de SCR (Tableau 1). Selon leur niveau d'implication dans la mise en œuvre de services auprès de leurs membres sur le terrain, les capacités requises peuvent être d'ordre opérationnel (capacité à gérer des ressources humaines et financières, à former des conseillers agricoles ou des paysans-relais), mais aussi d'ordre relationnel et au plan des communications (capacité à coordonner différentes interventions, à sous-traiter, à mettre en réseau, etc.). Leurs rôles dans la fourniture de SCR peuvent être imposés ou négociés avec d'autres parties prenantes. Par exemple, au Burkina Faso, la loi prévoit que, dans le secteur du coton, le conseil soit délivré par les entreprises cotonnières privées ; ces dernières tolèrent que les OP fournissent aussi du conseil, tant que cela ne vient pas contrarier leurs propres intérêts. Les OP issues d'initiatives de la base sont généralement plus autonomes et impliquées soit dans la mise en œuvre directe du conseil, soit en tant qu'intermédiaires entre leurs membres et les prestataires, soit dans des activités de plaidoyer.

## Coûts

Les OP doivent disposer de mécanismes de financement pour mettre en œuvre des SCR. De nombreux producteurs – individuellement ou via leur organisation – contribuent aux coûts des SCR qu'ils reçoivent (grâce à leurs cotisations en tant que membres ou par des taxes prélevées sur les services reçus). Malgré tout, il est rare que les revenus des OP leur permettent de couvrir l'ensemble des coûts de fonctionnement. Toutefois, avoir des paysans comme conseillers agricoles est souvent une option pour minimiser ces coûts.

## ENCADRÉ 2 : PRINCIPAUX DÉFIS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE SCR EFFICACES

Trois défis majeurs doivent être affrontés pour améliorer l'efficacité des SCR :

- **Le pluralisme et la coordination** : la coordination entre acteurs des SCR est indissociable d'une mise en œuvre efficace et doit permettre d'éviter les mises en concurrence inutiles et les doublons dans les services fournis aux producteurs ;
- **Des services axés sur la demande** : face à la multiplicité des enjeux environnementaux, économiques ou sociaux, chaque producteur a besoin d'un ensemble spécifique de services d'appui, comme l'accès à des connaissances, des technologies, des crédits, et autres. Des services axés sur la demande veillent à répondre aux besoins exprimés par les agriculteurs de façon à ce que de réels changements puissent intervenir dans leurs conditions de vie.
- **Des services axés sur la connaissance** : la connaissance est de plus en plus considérée comme une ressource clé pour le développement rural. Les producteurs doivent sans cesse s'adapter et évoluer pour résoudre des problèmes complexes et nouveaux et pour répondre aux attentes de la société et aux opportunités de développement. Plus d'attention doit être accordée à ces processus d'apprentissage, de production et de partage des connaissances entre, pour et avec les producteurs.

Généralement, les SCR sont financés par divers mécanismes et partenariats, mobilisant des fonds privés ou publics. Les services dits intégrés lient le financement et la fourniture à une activité commerciale dans une chaîne de valeur. Ils sont de

**Tableau 1. Rôles joués par les OP dans les SCR et capacités requises**

Rôle	Capacités requises
<b>Mise en œuvre directe</b> Fournir directement des SCR aux membres. Mettre en œuvre et contrôler leurs propres services.	Capacité d'agir de façon autonome. Capacité de gérer des ressources (en particulier fonds et conseillers). Capacité d'exprimer les besoins des producteurs et à y répondre.
<b>Association</b> Compléter les SCR fournis par d'autres prestataires, grâce à un partenariat ou une coordination informelle, notamment avec des activités économiques comme la fourniture d'intrants, l'entreposage et la commercialisation à valeur ajoutée.	Capacité d'assurer la coordination avec d'autres prestataires. Capacité de trouver des financements appropriés.
<b>Mise en œuvre conjointe</b> Fournir des SCR avec d'autres acteurs de la filière (p. ex. des entreprises privées) ou des agences publiques (État). Assurer la gouvernance, le financement, le renforcement des capacités. L'évaluation des SCR est distribuée entre des parties prenantes, avec des objectifs communs. Le niveau d'autonomie et de responsabilité d'une OP dépend de ses capacités.	Capacité de choisir et utiliser des méthodes ou approches de conseil appropriées. Capacité de s'adapter aux exigences externes et mettre à disposition des ressources humaines appropriées et compétentes. Capacité de générer des résultats et rendre des comptes.
<b>Supervision</b> Définir les besoins de conseil et contractualiser un prestataire de services.	Capacité de sous-traiter, superviser, et évaluer le service fourni pour s'assurer de la qualité.
<b>Intermédiation</b> Créer des liens et partenariats dans le système d'innovation agricole, notamment avec d'autres prestataires de SCR et des organismes de recherche.	Capacité de coordonner différentes organisations et donner corps à une vision. Capacité de communiquer.
<b>Plaidoyer</b> Participer aux actions de plaidoyer et à l'élaboration de politiques pour améliorer les SCR. S'assurer que l'OP est reconnue comme représentante des producteurs. Mobiliser les membres et chercher des partenaires.	Capacité d'identifier des leaders paysans charismatiques et leur apporter un soutien. Capacité de communiquer et donner corps à une vision. Capacité de créer des réseaux, unifier et mobiliser d'autres acteurs des systèmes d'innovation agricole.

plus en plus courants. Le conseil est par exemple lié à la vente d'intrants agricoles, son coût étant déjà incorporé à celui de l'intrant vendu ou à l'approvisionnement en produits agricoles par un commerçant ou un transformateur.

Quelques OP se plaignent qu'elles ne parviennent pas à construire une offre de services stratégique et cohérente parce que divers bailleurs de fonds imposent différentes approches de conseil aux OP. Cela les pousse, tout au moins en partie, à trouver des mécanismes d'autofinancement. Toutefois, les points de vue varient : certaines OP considèrent que les SCR sont de nature intrinsèquement publique et que donc seul le service public devrait les financer, d'autres acceptent l'idée d'une contribution collective (soit par la filière soit par chaque OP) mais jamais individuelle de la part de chaque membre.

## Gouvernance

Un environnement politique et réglementaire encourageant et favorable impulse le succès. De nombreux pays ont exprimé, au travers de politiques affirmées, leur souhait d'intégrer les OP dans la gouvernance des SCR, soit par la création d'agences conjointes (structures collégiales relativement autonomes, représentant l'État et les acteurs non étatiques), comme en Guinée ou au Niger, soit par un mécanisme de délégation progressive aux OP, comme au Bénin ou au Burkina Faso. Reconnaisant la nécessité d'adapter davantage les SCR aux besoins des producteurs, les décideurs font souvent remarquer que le contrôle devrait également être impulsé par la demande. Le contrôle des SCR soulève par ailleurs le problème de l'accréditation des différents prestataires de services ainsi que le contrôle de la qualité des services fournis.

## Forces et défis<sup>3</sup>

En tant que demandeuses de SCR : développer des services axés sur la demande

Forces :

- Capacité à identifier et capitaliser les besoins des producteurs et les solutions possibles.
- Capacité à participer aux processus de politiques agricoles qui contribuent au pilotage et à l'évaluation des SCR.
- Volonté d'être autonomes et de faire des efforts pour se développer progressivement.

Défis :

- Impliquer les membres dans la production et la commercialisation des produits.
- Promouvoir auprès des producteurs une meilleure compréhension du rôle des OP dans la conception de SCR axés par la demande.
- Développer des dispositifs de collecte de données adaptés aux contextes des producteurs et faciliter les apprentissages des groupes de producteurs.
- Renforcer le capital social entre et au sein des communautés rurales pour éviter une participation superficielle des membres.
- Assurer une gestion et une direction honnêtes et efficaces.
- Développer leur capacité à répondre aux partenaires qui les sollicitent.

En tant que prestataires de SCR

Forces :

- Flexibilité pour s'engager avec divers acteurs (ONG, acteurs de la chaîne de valeur, etc.).

- Capacité à faciliter l'apprentissage entre leurs membres et entre OP.
- Capacité à stimuler la fourniture de conseils impartiaux, inconditionnels avec un impact sur les moyens d'existence de leurs membres.
- Rentabilité car elles peuvent mobiliser des paysans comme conseillers agricoles et car elles fournissent des appuis techniques qui ne demandent pas de niveaux de qualification et de formation trop élevés.
- Homogénéité des clients, avec des objectifs et besoins communs.
- Bonnes conditions pour la diffusion de nouvelles techniques (des réseaux structurés de producteurs facilitent la dissémination).

Défis :

- Développer des outils comme des conventions, des manuels de procédure et des plans stratégiques pour accroître leur capacité à rendre des comptes et leur responsabilisation.
- Assurer la diffusion d'informations transparentes sur les activités des leaders des OP.
- Lutter contre l'exclusion en renforçant les capacités des plus démunis par la promotion de leurs droits et l'accès à des informations et des connaissances.
- Renforcer les capacités des OP en matière de bonne gouvernance, de gestion organisationnelle et de coordination au niveau régional.
- Intensifier les partenariats avec d'autres acteurs des systèmes d'innovation agricole.

## Quelques considérations appropriées

Afin d'identifier leurs rôles dans des SCR pluralistes et de cibler les services qu'elles pourraient faciliter ou fournir d'une manière efficace, les OP devraient considérer les facteurs suivants :

- **Leur niveau de développement** : certaines OP sont encore à un premier stade de développement, avec des activités très limitées, par exemple le stockage des produits agricoles de leurs membres. Dans ce cas, elles ne devraient pas s'engager à fournir plus d'un ou deux services à leurs membres. D'autres sont plus avancées et peuvent gérer plusieurs services sans pour autant compromettre la qualité, l'efficacité ou la fiabilité de l'ensemble de leurs activités.
- **Leurs besoins en renforcement des capacités** : les OP doivent intégrer dans leur plan de développement les rôles qu'elles souhaitent jouer dans les SCR, pour veiller à avoir les capacités requises et les finances nécessaires pour s'acquitter de leur mission. Il est contreproductif et préjudiciable pour une OP d'offrir trop de services, qu'elle n'est pas capable de fournir convenablement par manque de moyens financiers ou de capacités techniques.
- **Favoriser une approche de conseil axée sur la demande** : pour organiser et regrouper les besoins individuels et les transformer en demandes collectives bien articulées, il faut des capacités d'écoute, d'analyse, de facilitation, de médiation et de négociation.
- **Adapter les SCR existants** : les OP doivent être impliquées dans la conception de méthodes de conseil innovantes, comme le conseil à la gestion d'une exploitation familiale<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> D'après GFRAS, 2015.

<sup>4</sup> Faure, G., Pautrizel, L., de Romémont, A., Toillier, A., Odru, M. et Havard, M. 2015. *Le Conseil à l'exploitation familiale pour renforcer les compétences entrepreneuriales*. Note 8. Notes du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.



Par exemple au Burkina Faso, le système de warrantage<sup>5</sup> a été testé et adapté avec des OP afin de le rendre plus efficace. Les OP doivent créer leurs propres services de conseil, en combinant des méthodes existantes ou en concevant conjointement de nouvelles approches avec des partenaires de recherche car cela a des impacts positifs sur le renforcement de leurs capacités (plus grande autonomie, efficacité améliorée dans leurs circonstances particulières, etc.).

### Impacts et mise à l'échelle

Les SCR fournis par les OP facilitent les changements à quatre niveaux :

- **au niveau de la ferme** : beaucoup d'études à travers le monde montrent comment les OP contribuent à lutter contre la pauvreté, à professionnaliser et donner du pouvoir aux producteurs grâce à leurs services<sup>6,7</sup>.
- **au niveau de l'organisation de producteurs** : la fourniture de SCR contribue à améliorer les savoir-faire, compétences et stratégies des dirigeants et gestionnaires des OP<sup>8</sup>.
- **au niveau régional** : les OP promeuvent les interactions et créent des synergies entre les réseaux existants pour faciliter les échanges de connaissances et d'expériences ; elles contribuent au capital social des communautés locales et facilitent ainsi les processus d'innovation<sup>9</sup>.
- **au sein des chaînes de valeur** : dans de nombreux pays, les OP jouent un rôle essentiel dans l'implantation de nouvelles productions agricoles (comme le coton au Burkina Faso) ou dans l'introduction de nouvelles façons de produire (comme l'agriculture biologique). Leur travail de terrain, fondé sur la collecte d'information et la formation de milliers de producteurs, est un moteur clé du développement<sup>10,11</sup>.

### Matériel pédagogique

AFDI. 2012. *Guide pratique. Quel accompagnement proposer à une organisation paysanne pour choisir une activité de conseil à l'exploitation familiale (CEF) ?* Paris, France: Groupe Gestion AFDI.

Elbehri, A. et Lee, M. 2011. *The role of women producer organizations in agricultural value chains. Practical lessons from Africa and India.* Rome, Italie : FAO.

FIDA. 2013. *Pour un partenariat efficace avec les organisations paysannes et de producteurs ruraux.* Rome, Italie : FIDA.

<sup>5</sup> Dans le système de warrantage, les groupes de producteurs reçoivent des crédits post-récolte en contrepartie du stockage de leurs grains.

<sup>6</sup> Blein, R. et Coronel, C. 2013. *Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du centre : attentes fortes, dures réalités.* Paris, France : Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde (FARM).

<sup>7</sup> Wennink, B., Nederlof, S. et Heemskerck, W. (eds). 2007. *Access of the poor to agricultural services. The role of farmers' organizations in social inclusion.* Development and Practice, Bulletin 376. Amsterdam, ND : KIT Publishers.

<sup>8</sup> Faure, G., Toillier, A., Legile, A., Moumouni, I., Pelon, V., Gouton, P. et Gansoré, M. (eds). 2013. *Améliorer la durabilité des démarches de conseil aux exploitations agricoles familiales (CEF) en Afrique.* Actes de l'atelier de réflexion, Bohicon, Bénin, 13-15 novembre 2012. Montpellier, France : CIRAD et Paris, France : AFD.

<sup>9</sup> Yang, H., Klerks, L. et Leuwis, C. 2014. Functions and limitations of farmer cooperatives as innovation intermediaries: findings from China. *Agricultural Systems*, 127: 115-125.

<sup>10</sup> Toillier, A. et Gadet, O. 2014. *The capacity of farmer organizations to provide extension and advisory services. Case study of cotton producer organizations in Burkina Faso.* MEAS Case Study No. 9. Washington, DC : USAID et Montpellier, France : CIRAD. Disponible sur : <http://www.meas-extension.org/meas-offers/case-studies>

<sup>11</sup> Stockbridge, M. 2003. *Farmer organization for market access: learning from success. Literature review.* Londres : Wye College.

Levrat, L. 2013. *Formations à l'élaboration de politiques agricoles : le guide du formateur. Organiser et mettre en œuvre des sessions de formation sur l'élaboration de politiques agricoles pour des responsables et techniciens des organisations paysannes en Afrique de l'Ouest.* Paris, France : GRET.

Penrose-Buckley, C. 2005. *Producer organizations: A guide to developing collective rural enterprises.* Oxford, Royaume-Uni : Oxfam.

Tartanac, F., Santacoloma, P. et Röttger, A. 2010. *Formation en gestion d'entreprises associatives rurales en agroalimentaire. Module 2. Principes et organisation des entreprises associatives.* Matériel de formation en gestion, commercialisation et finances agricoles de la FAO, No. 10. Rome, Italie : FAO.

### Pour aller plus loin

Bingen, R.J. et Simpson, B.M. 2015. *Farmer organizations and modernizing extension and advisory services: a framework and reflection on cases from sub-saharan Africa.* MEAS Discussion Paper Series on Good Practices and Best-Fit Approaches in Extension and Advisory Service Provision. Washington, DC : USAID.

Chander, M. et Sulaiman, R. 2014. *Strengthening extension and advisory services through producer organizations: a case of milk producer cooperatives in India.* Report to GFRAS. Hyderabad, Inde : Indian Veterinary Research Institute et le Centre for Research on Innovation and Science Policy.

---

Cette note a été préparée par le CIRAD et FEPA-B, avec le concours financier de la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et du PIM (le Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, les institutions et les marchés).

Ces travaux ont été entrepris dans le cadre du Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés (PIM) sous la direction de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Cette étude a bénéficié du soutien financier des agences dont le logo figure sur la page de garde. Cette note n'a pas été soumise au processus d'évaluation par les pairs conduit par l'IFPRI. Toutes les opinions exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou l'acceptation officielle de l'IFPRI.

Informations sur les auteurs : Le Dr Aurélie Toillier est chercheuse en sciences de gestion au CIRAD, UMR Innovation, actuellement accueillie au CEDRES à Ouagadougou, Burkina Faso. Le Dr Mahesh Chander est directeur de recherche (conseil rural) au Conseil indien de la recherche agricole (ICAR). Pour l'heure, il est aussi directeur de la division conseil-formation à l'Institut indien de recherche vétérinaire, Izatnagar, Uttar Pradesh, Inde. Le Dr Guy Faure est directeur d'une unité de recherche au CIRAD, UMR Innovation. Philippe Somé est ingénieur en développement rural, coordonnateur du Réseau-Gestion au Burkina Faso et coordonnateur technique de la FEPA-B. Michel Havard est économiste agricole au CIRAD, UMR Innovation.

Photo : © FEPA-B

Traduction et mise en page : Green Ink ([www.greenink.co.uk](http://www.greenink.co.uk))

Citation correcte : Toillier, A., Chander, M., Faure, G., Somé, P. et Havard, M. 2015. Le rôle des organisations de producteurs dans les services de conseil rural. Note 12. Notes du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.