

NOTE 19 : Prestation de services par des coopératives agricoles pour les marchés à haute valeur ajoutée

Préparée par : Jason Donovan, Dietmar Stoian, Divine Foundjem, et Trent Blare, mars 2016

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. 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.



les difficultés auxquelles sont confrontées les coopératives pour concevoir des services qui répondent aux différents besoins de leurs membres tout en étant financièrement viables.

Trop souvent les services de coopérative sont soutenus par des acteurs externes qui n'ont pas une vision claire de la façon de continuer une fois que l'appui au projet est terminé, ce qui engendre une offre de services perturbée pour les membres et des processus d'apprentissage fragmentés pour les coopératives et leurs partenaires. Il faut innover d'urgence dans la manière dont les services sont conçus et mis en œuvre et dans des mécanismes de recouvrement des coûts. Au cœur de l'approche figure un accent sur un apprentissage conjoint entre parties prenantes – les coopératives, leurs partenaires commerciaux, les organismes publics et les organisations

Introduction

Les marchés de produits agricoles ayant des attributs sociaux ou environnementaux spéciaux et d'une qualité particulière peuvent fournir un débouché lucratif aux agriculteurs pauvres des pays en développement. Toutefois, la participation aux marchés à haute valeur ajoutée exige des producteurs qu'ils s'engagent à fournir des volumes prédéfinis dans les délais, aux formats et à la qualité demandés – un défi de taille dans bien des cas. Les coopératives agricoles jouent un rôle important pour rapprocher les producteurs de ces marchés ; elles forment des relations d'affaires avec des acheteurs éloignés, réalisent des économies d'échelle en transformation et en commercialisation, et fournissent des conseils et autres services pour aider leurs membres à répondre aux exigences des acheteurs (voir l'Encadré 1). À titre d'exemples de ces services, on peut citer l'appui technique, la formation et la fourniture d'intrants et de crédit.

Cette note présente une approche pratique grâce à laquelle les coopératives renforceront leur aptitude à fournir des services financièrement viables et efficaces. Ce faisant, elle reconnaît

ENCADRÉ 1 : COOPÉRATIVES

Les coopératives représentent un modèle commercial au sein duquel les membres ont tous leur mot à dire sur ce que fait l'entreprise et reçoivent une égale proportion des bénéfices. Les coopératives sont guidées par de solides engagements envers le bien-être de leurs membres. Elles sont attachées à une adhésion ouverte à tous et à des principes d'entraide et cherchent souvent des objectifs non commerciaux, tels que l'autonomisation des femmes et des jeunes, une influence accrue sur les processus politiques et le développement communautaire. La transformation des coopératives en entreprises viables est un processus à long terme qui fait souvent intervenir les acheteurs, les organismes publics et les ONG. Le développement rural bénéficiera d'un plus grand nombre de coopératives solides et il est urgent de renforcer les engagements afin de faciliter l'évolution des coopératives, y compris en mettant au point des façons innovantes de renforcer leurs capacités commerciales, d'améliorer les services qu'elles offrent à leurs membres et de s'attaquer aux aspects des cadres politico-juridiques qui entravent la croissance et le développement des coopératives.



non gouvernementales (ONG) – afin de mieux faire face à la complexité propre à une prestation de services efficaces aux agriculteurs pauvres.

Philosophie et principes

L'approche entend fournir des services efficaces et financièrement viables et elle valorise le leadership de la coopérative mais reconnaît le rôle des partenaires pour la prestation de services et le soutien financier. L'apprentissage conjoint avec les partenaires et les membres est crucial pour permettre un ajustement de l'offre de services en fonction des besoins des membres et une meilleure coordination entre parties prenantes (voir Encadré 2).

ENCADRÉ 2 : PHILOSOPHIE POUR RENFORCER LES CAPACITÉS DE SERVICE DES COOPÉRATIVES

- Les coopératives ont besoin de partenariats durables pour renforcer leurs propres capacités de prestations de services.
- Un appui extérieur est crucial au départ, avec des contributions progressives des membres par la suite.
- Les services financés par l'adhésion correspondent à la qualité et à l'impact des services.
- La transparence et la redevabilité sont cruciales, des techniciens jusqu'aux responsables, en passant par les bailleurs.
- Un apprentissage conjoint grâce à l'observation, l'analyse et la réflexion critiques améliore les services.

Le premier principe est la spécialisation. Cela veut dire que les coopératives se concentrent sur l'ensemble de services qu'elles peuvent effectivement fournir, en laissant les autres services à ceux qui peuvent les dispenser plus efficacement. La spécialisation implique que les coopératives comprennent les besoins et les circonstances de leurs membres, la façon dont elles peuvent intervenir avec les ressources à leur disposition et à quel niveau les tiers peuvent contribuer au processus en fournissant des services complémentaires aux membres ou en aidant à renforcer les capacités de services de la coopérative. Les coopératives doivent prendre conscience des dangers qu'il y a à tenter de fournir trop de services en même temps pour éviter un phénomène de saupoudrage des ressources.

Le second principe est la contribution progressive des membres au recouvrement des coûts. Durant les premières années du développement de la coopérative – lorsque la plupart des services sont généralement procurés par des tiers extérieurs – les coopératives se concentrent sur la fourniture d'une gamme limitée de services orientés sur la demande et elles s'efforcent de sensibiliser les membres aux services et à leurs avantages et coûts associés. Les contributions des membres peuvent provenir d'un paiement direct pour les services, d'une réduction du prix versé pour les produits livrés à la coopérative, ou encore des recettes des opérations de la coopérative, telles que la transformation. Celles-ci peuvent aussi compenser les coûts de la prestation de services. Les coopératives devraient avoir conscience des coûts et avantages de ces services et nouer un dialogue avec leurs membres pour les sensibiliser au besoin d'investir dans les services.

Le troisième principe concerne l'apprentissage conjoint pour des services améliorés, en faisant intervenir les dirigeants

de la coopérative, les représentants des membres et les sympathisants extérieurs. L'apprentissage exige une certaine expérimentation en réponse au contexte commercial évolutif et aux conditions de vie des membres, ainsi qu'une réflexion critique sur les processus et les résultats. Différents modèles de prestations de services et de recouvrement des coûts devraient être testés, ainsi que divers mécanismes pour renforcer les capacités de prestations de services des coopératives (par exemple des récépissés, un apprentissage sur le tas ou encore des écoles de commerce entre coopératives).

ENCADRÉ 3 : LA COOPÉRATIVE WAMUNYU DAIRY AU KENYA

La formation en élevage laitier, facilitée grâce à la coopérative, a amélioré les pratiques dans des domaines tels que la santé animale, l'alimentation animale et l'espace des naissances. La coopérative a aussi fourni des formations dans beaucoup d'autres domaines pertinents pour les agriculteurs, pas seulement dans les domaines liés à sa spécialisation (élevage laitier). Des séances de formation ont été organisées dans des sujets allant de la plantation d'arbres fruitiers jusqu'à la fabrication et l'utilisation de fourneaux à faible consommation, pour démontrer le souci constant au sein de la coopérative d'améliorer le bien-être général de ses membres, sans se contenter d'améliorer ses performances commerciales.

Source : Shaw et Alldred (2015)¹

Mise en œuvre

Étape 1 – Comprendre les besoins et les capacités : les dirigeants de la coopérative et ses partenaires devraient évaluer les capacités de production des membres et la demande potentielle de services, ainsi que les capacités de la coopérative à dispenser des services efficaces (voir l'Encadré 4). Les données et les analyses permettent de mieux saisir les capacités des membres à réaliser la production sur

ENCADRÉ 4 : MÉNAGES AGRICOLES AYANT DES BESOINS DIFFÉRENCIÉS

La coopérative de café Soppexcca au Nicaragua fournit des services à quelque 500 membres. Les données sur les stratégies de subsistance et les actifs ont servi à classer les membres en trois groupes. Le groupe 1 dépendait fortement du revenu extérieur à la ferme et avait des plantations de café relativement modestes. Le groupe 2 dépendait fortement du revenu de la ferme mais avait lui aussi des plantations de café relativement modestes. Le groupe 3 se démarquait du fait de ses plantations de café relativement grandes. En moyenne, le groupe 3 avait une production de café qui faisait environ 5 fois celle des groupes 1 et 2. Si les autres groupes dépendaient fortement du café dans leur revenu, le groupe 1 gagnait l'essentiel de son revenu hors de l'exploitation – ce qui laissait peu de temps à la production de café. En appréhendant les différents besoins et circonstances de leurs membres, les coopératives sont capables d'ajuster leur offre de services à une clientèle variée, différenciée par genre et par âge et d'obtenir des services plus efficaces et ayant plus d'impact.

Source : Donovan et Poole (2014)²

¹ Shaw, L. et Alldred, S. 2015. *Building inclusive enterprise in Africa: Cooperative case studies*. Manchester : The Cooperative College.

² Donovan, J. et Poole, N. 2014. Changing assessment endowments and smallholder participation in higher value markets: Evidence from certified coffee producers in Nicaragua. *Food Policy* 22: 1-13.

l'exploitation. L'analyse permet de grouper les membres en fonction de leurs ressources, leurs capacités et leurs besoins. À ce stade, il est important de réfléchir aux forces et aux limites du programme actuel de service de conseil : Quels sont ses points forts ? Quels sont ses points faibles ? Qui est laissé de côté ? Comment accroître la viabilité financière et comment répondre à des besoins particuliers grâce à des partenariats avec d'autres prestataires de services – entreprises, ONG, organismes publics, consultants ?

Étape 2 – Caractériser l'offre de services locale : quels services sont offerts dans les environs et quels sont leurs atouts compte tenu des besoins des membres ? Les services peuvent être offerts par des organismes publics, des ONG locales, des acheteurs et des transformateurs ainsi que par des coopératives associées bien établies, des consultants locaux ou des entreprises de la région. Les informations pertinentes peuvent être obtenues grâce à des discussions en groupes de réflexion et par des entretiens avec des informateurs – la clé du succès réside dans une évaluation rigoureuse et critique des offres de services en termes de spécificité, qualité, couverture et coûts ; et dans une vision stratégique des besoins de renforcement des capacités et des partenariats à long terme pour répondre aux besoins identifiés à l'Étape 1.

Étape 3 – Élaborer une stratégie : la stratégie identifie quel prestataire fournit quels services aux différents types de membres. Cela nécessite d'aligner les stratégies entre la coopérative et les divers prestataires de services – une étape décisive qui exigera peut-être une facilitation extérieure. C'est là un élément crucial pour arriver à des services viables et efficaces dans une région donnée. La stratégie devrait aussi détailler les options à court et long terme pour recouvrir le coût des services fournis par la coopérative, et trouver un soutien financier aux différents stades du processus. Enfin, la stratégie devrait s'attaquer aux principaux manques de connaissances, inclure des plans pour surveiller l'efficacité des services et présenter un programme d'apprentissage pour guider les interactions futures chez les parties prenantes. Il n'y a pas de recette miracle pour concevoir une stratégie – il faut faire preuve de créativité et être prêt à expérimenter.

Étape 4 – Réfléchir, apprendre et s'adapter : les dirigeants de la coopérative, les membres et les sympathisants extérieurs devraient passer en revue les progrès de la mise en œuvre du programme et identifier des améliorations possibles. Ces perfectionnements couvrent la gamme de services offerts, à qui s'adressent les services, la façon dont les services sont fournis, avec quel impact, et la mesure dans laquelle les coûts sont effectivement recouverts. Il y a deux aspects fondamentaux pour permettre au groupe de faire avancer le programme conseil : une volonté de faire preuve d'autocritique sur la conception et la prestation de services, et des informations suffisantes et actualisées sur les effets et les perceptions associées du programme sur les membres. Outre la conception de services, l'apprentissage des parties prenantes devrait inclure les engorgements rencontrés en cours de route pour arriver à un recouvrement des coûts progressif de la part des membres, ainsi que des options pour ajuster les stratégies de façon à arriver à une viabilité accrue de la prestation de services.

Un cofinancement extérieur sera souvent requis pour la mise en œuvre des étapes 1 et 2, avec une stratégie de retrait

claire dès le départ de manière à permettre aux coopératives de passer aux étapes 3 et 4 sur la base de la consolidation de l'entreprise, de services améliorés, d'un impact progressif et d'un recouvrement des coûts.

ENCADRÉ 5 : INNOVATIONS DANS LA CONCEPTION DES SERVICES

Pour faciliter l'utilisation des intrants de production par les membres, la Coopérative agricole Sabarikagny du Haut Sassandra (CASAHS) en Côte d'Ivoire a conçu un programme de crédit autour de ses achats de cacao en utilisant ses propres fonds (issus des ventes de cacao). Des prêts ont été accordés sous forme d'intrants et non de versement en espèces. La coopérative a également détaché du personnel pour veiller à la bonne application des intrants. Cela a aussi contribué à veiller à ce que les agriculteurs ne puissent pas revendre les intrants. En 2013, 95 des 179 membres immatriculés avaient souscrit au programme de crédit et 35 avaient effectivement demandé à bénéficier de l'arrangement pour un montant total d'environ 29.000 \$ US. Un programme analogue a été conçu pour promouvoir la production de maïs. En réponse à une évaluation des besoins des membres, la coopérative de cacao a aidé ses membres à se diversifier dans la production de maïs.

Source : CASAHS (2013)³

Capacités requises

Cette approche s'attache à renforcer les capacités des coopératives au fil du temps pour dispenser des services efficaces mais elle suppose que les coopératives auront besoin de solides partenaires pour les accompagner dans leur démarche. Les partenaires peuvent être constitués d'acheteurs, d'ONG, de banques, d'organismes publics ou d'autres coopératives. Pour de nouvelles coopératives ou des coopératives en difficulté, des partenariats pour la conception, le suivi et le perfectionnement du programme de services seront cruciaux. Pour les coopératives bien établies, les partenariats seront moins essentiels pour fournir les principaux services, mais ils seront néanmoins nécessaires pour surmonter les lacunes dans la prestation de services. Là où les partenaires sont requis pour fournir des services complémentaires, il est important de bien choisir ces partenaires – outre des compétences techniques, ils auront besoin d'une bonne capacité d'écoute, d'une observation et d'une réflexion critiques et d'une solide appréciation des coopératives et des moyens d'existence ruraux. Si des partenaires qualifiés ne sont pas disponibles, les échanges entre coopératives partageant la même vision et ayant une structure comparable pourront se révéler utiles. Cette coopération encourage de nouvelles formes de collaboration, telles que des écoles de commerce entre coopératives, qui pourraient aussi donner de bons résultats pour des coopératives nouvellement formées si des coopératives associées plus développées sont prêtes à partager leurs expériences et leurs compétences.

Forces et défis

L'approche répond à une lacune importante identifiée lors des discussions sur le développement des coopératives : la mise en œuvre d'un programme de services de conseil viables et efficaces. Sa force réside dans la fourniture de

³ CASAHS. 2013. *Rapport : Projet Intrants CASAHS*. Daloa, Côte d'Ivoire : Département des Finances CASAHS.



Tableau 1. Services possibles et modalités de prestation pour trois grands types de membres

Groupe de membres	Types de services pouvant être requis	Prestataires de services potentiels
Les plus vulnérables : dotations en actifs très limitées ; la principale considération est la sécurité alimentaire.	<ul style="list-style-type: none"> • Appui pour répondre aux besoins de base. • Crédit d'urgence. • Assistance pour résoudre les principaux engorgements au niveau de la production. • Facilitation des services pour répondre aux besoins élémentaires de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismes publics, ONG et projets pour évaluer les moyens de subsistance et les besoins liés à la santé. • Services de coopératives pour obtenir les actifs de base (pour la production agricole).
Vulnérables : membres ayant des contraintes modérées en termes de dotations en actifs de production ; stratégies de subsistance diversifiées, mais capacités limitées à investir dans les intrants et les services.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement du capital humain pour une meilleure gestion des cultures. • Facilitation de l'accès à des actifs qui optimisent la productivité. • Fourniture directe ou facilitation de services de crédit. • Programmes de formation pour appuyer la diversification des moyens de subsistance. • Facilitation des services pour répondre aux besoins élémentaires de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> • Services de coopératives pour résoudre les problèmes de l'exploitation. • Organismes publics, ONG et projets pour évaluer les moyens de subsistance élémentaires et les besoins liés à la santé.
Les moins vulnérables : membres ayant peu ou pas de contraintes en termes de dotations en actifs de production de l'exploitation ; capables d'investir dans des intrants et des services.	<ul style="list-style-type: none"> • Crédit à court terme pour la production de cultures de rente. • Accès aux intrants pour la chaîne de valeur. • Assistance technique pour la chaîne de valeur. • Aide pour accéder à des marchés biologiques à haute valeur et autres créneaux spécialisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs/transformateurs (p. ex. appui technique pour résoudre des problèmes particuliers de production/transformation).

conseils pratiques pour surmonter les problèmes complexes qui gravitent autour de la prestation de services par les coopératives et son appel en faveur d'un apprentissage et d'innovations quant à la manière dont les coopératives et leurs partenaires répondent aux besoins des membres. Toutefois, la réussite de la mise en œuvre peut se révéler lente et ardue. L'approche favorise les coopératives ayant des dirigeants charismatiques capables d'inspirer le changement, un minimum de ressources et un accès à des partenaires de renforcement des capacités résolument décidés à autonomiser les coopératives (pour qu'elles se passent finalement de leurs services).

Quelques considérations appropriées

Cette approche repose sur un groupe hétérogène de producteurs ayant accès à une offre de services qui répond à leurs besoins à un moment donné avant d'évoluer à mesure que leurs besoins deviennent plus complexes. Les coopératives jouent un rôle majeur dans la fourniture de ces services et plus les coopératives seront compétentes dans ce sens, plus elles seront viables. Le Tableau 1 discute des services possibles et des modalités de prestation pour trois grands types de membres.

Impact et mise à l'échelle

Divers facteurs sont cruciaux pour que les coopératives et leurs partenaires puissent exercer un impact et être durables à long terme grâce à des services de conseil : une conception soignée des services ; une prise en compte des besoins des coopératives pour renforcer leurs capacités de prestation de services et une prise en compte des besoins de service des membres ; une complémentarité entre les services fournis par les coopératives et les services externalisés ; des mécanismes de prestation efficaces sans perdre de vue l'impact et le recouvrement des coûts ou l'obtention d'un financement viable ; et enfin de bons partenaires à ses côtés pour une conception critique des programmes, le renforcement des capacités de services et une réflexion périodique sur l'amélioration du programme.

Pour aller plus loin

Abate, C., Francesconi, N. et Getnet, K. 2014. Impact of agricultural cooperatives on smallholders' technical efficiency: Evidence from Ethiopia. *Annals of Public and Cooperative Economics* 85 (2): 257-286.

Donovan, J., Stoian, D. et Poole, N. 2008. *Global review of rural community enterprises: The long and winding road to creating viable businesses, and potential shortcuts*. Technical Series 29. Turrialba : Centre de recherche et de formation en matière d'agriculture tropicale.

GFRAS. 2015. *Producer organisations in rural advisory services: Evidence and experiences*. Position Paper. Lindau : Forum mondial pour le conseil rural.

Cette note a été préparée par le Centre mondial d'agroforesterie (ICRAF) et Biodiversity International, avec le concours financier de la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et du PIM (le Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et 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 organisations 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 : Jason Donovan est chargé de recherche pour les chaînes de valeur et le changement transformationnel au bureau du Centre mondial d'agroforesterie à Lima au Pérou. Dietmar Stoian est scientifique principal, Chaînes de valeur et mobilisation du secteur privé, chez Biodiversity International à Montpellier en France. Divine Foundjem est experte en commercialisation au bureau du Centre mondial d'agroforesterie à Yaoundé au Cameroun. Trent Blare est expert en commercialisation au bureau du Centre mondial d'agroforesterie à Lima au Pérou.

Photo : Jason Donovan

Traduction et mise en page : Green Ink (www.greenink.co.uk)

Citation correcte : Donovan, J., Stoian, D., Foundjem, D. et Blare, T. 2016. Prestation de services par des coopératives agricoles pour les marchés à haute valeur ajoutée. Note 19. Notes du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.

Tous les travaux du Forum mondial pour le conseil rural sont protégés sous licence de libre diffusion Creative Commons CC-BY-NC Attribution-NonCommercial 3.0 Unported

