

1 – DES CONVICTIONS POUR LES INITIATIVES DE COMMERCIALISATION

Améliorer la mise en marché : un levier clé

Améliorer la mise en marché peut contribuer à une forte amélioration du revenu des producteurs. Ceci devrait être considéré comme l'action prioritaire. À titre d'exemple, une simple amélioration du système de pesée peut améliorer le revenu des producteurs de 10 % en moyenne. Le gain de ces types d'activités facilitant la mise en marché est souvent supérieur à une augmentation de la productivité ou de rendement (plus difficile à obtenir).

Oui, les Organisations de Producteurs sont utiles !

Les OP apportent des services indéniables aux producteurs, que ces derniers soient membres ou non de l'OP initiatrice de l'action (par exemple un producteur non impliqué dans une OP va quand même bénéficier de l'organisation de systèmes de pesés ou d'un marché plus transparent).

Ces services facilitent l'accès au marché et la commercialisation des produits agricoles grâce à tout une gamme d'activités plus ou moins complexes. En reprenant les activités déclinées dans le chapitre 2, on peut citer : l'apport d'informations techniques ; l'amélioration de la qualité des produits ; le regroupement de l'offre ; la caractérisation de marché (information sur les prix et les volumes) ; la mise en place de règles de fonctionnement de marchés et de systèmes pour les contrôler ; la mise en place de règles pour limiter la variabilité des mesures et des prix ; la gestion de l'offre locale ; la protection contre des produits importés ; la négociation collective ; la recherche de débouchés et mise en relation – contractuelle ou non – entre producteurs et autres acteurs des filières ; la construction de partenariats avec des acteurs territoriaux.

Ces services apportés par les OP permettent des rééquilibrages de rapports de force entre les producteurs et les autres acteurs des filières et participent à améliorer le fonctionnement des marchés plus globalement (circulation des produits, approvisionnement des villes...).

Diversité des solutions : il n'y a pas de « bonnes » actions en soi

Des activités d'OP sont plutôt axées sur l'offre de produit – la plus caractéristique étant celle où l'OP achète les produits des membres et cherche ensuite où les écouler. D'autres tiennent plus compte de la demande, en ciblant les marchés et les acheteurs et en adaptant les itinéraires techniques en conséquence (qualité, volume). D'autres améliorent la rencontre entre l'offre et la demande.

En lien avec la diversité de situations, ces actions, qui sont menées simultanément ou non, peuvent être articulées à différents niveaux d'organisations d'acteurs (OP à la base, unions, filières, organisations de commerçants, espaces de concertations multi ou interprofessionnels), pour accéder à différents types de marchés (local, national, régional, international).

Les domaines de validité de ces actions sont souvent délimités par des conditions sociopolitiques toujours particulières. La mise en place d'actions standardisées n'est pas possible : il n'y a ni solution toute faite, ni solution meilleure qu'une autre. On ne peut pas prévoir les événements et les situations auxquels les producteurs auront à faire face. Cela dépend à chaque fois des caractéristiques propres aux produits agricoles, à la situation des OP et dépend également des autres acteurs des filières (niveaux d'organisation et de structuration) et des partenaires potentiels.

Il est donc le plus souvent impossible de reproduire « ce qui marche avec une OP » au sein d'une autre OP et il est nécessaire de reconnaître les situations dans leurs spécificités. C'est peut-être là une difficulté importante pour la mise en place de projets ou d'activités à grande échelle. Il faut donc accepter de ne pas avoir la solution *a priori*, et se donner les moyens de regarder et d'analyser les situations « réelles », c'est-à-dire telles qu'elles sont vécues par les acteurs de ces OP.

Les idées reçues ne sont pas toujours les meilleures : se méfier des préjugés !

On l'a vu, la formule « *la coopérative doit acheter maintenant et vendre plus tard* » n'est pas toujours une solution idéale. « *Raccourcir les filières, prendre en charge des fonctions à la place d'autres acteurs ou des intermédiaires sur les filières pour gagner de la valeur ajoutée* », n'est pas non plus toujours une chose possible et bénéfique pour les OP et les producteurs. « *Les commerçants sont des voleurs* » fait fi des services réels que ceux-ci peuvent apporter (et parfois mieux que les OP ne peuvent le faire).

Leur comportement « opportuniste » ou jugé peu fiable par les producteurs peut être aussi lié à un environnement changeant et peu sécurisé ; tout comme les producteurs peuvent avoir des stratégies individuelles opportunistes, « malgré eux », du fait d'un environnement trop contraignant.

Les OP enregistrent des succès quand elles sont innovantes et ne veulent pas « tout faire »

Dans les cas étudiés, les OP « marquent des points » et sont renforcées dans leurs services et leur crédibilité vis-à-vis de leurs membres et de leurs partenaires, quand, au-delà d'une vision commune partagée des membres sur l'action collective, elles parviennent à : (i) cibler des services répondant effectivement à des besoins réalistes des membres ; (ii) avoir les moyens et des avantages comparatifs à le faire par rapport à d'autres acteurs (quand ils existent bien sûr) ; (iii) mettre en place des règles claires avec des systèmes à la fois contraignants et souples pour les faire respecter.

Les OP se lancent parfois dans des activités dont elles n'ont ni les moyens, ni d'avantage comparatif par rapport à d'autres acteurs pouvant faire mieux qu'elles. La transformation, la commercialisation et le transport sont des métiers qui font appel à des techniques, des savoir-faire, des financements et des modes d'organisation qui ne sont ni spontanés, ni évidents. Aussi les OP ne peuvent pas se substituer facilement à ces professionnels.

Il n'est pas toujours intéressant pour une OP de vouloir remplacer ces acteurs et de prendre en charge tous les types d'activités. Les OP favorisent par contre des dynamiques positives pour les producteurs quand elles facilitent les relations de ces derniers avec les commerçants, les transporteurs, les transformateurs, ou les acteurs de la recherche-vulgarisation en obtenant notamment des fonds pour la piloter.

Des changements d'échelle là où on ne les attend pas

On a vu que les cas particuliers ne se répliquent que rarement et, de plus, ils ne supportent pas la simplification excessive. Il est facile de retomber sur des enseignements généraux « passe partout », ni nouveaux, ni très opérationnels. Les travaux montrent que peut-être, à prendre trop de recul sur les cas concrets pour en tirer des enseignements généraux, on perd l'intérêt même des études de cas.

Les études de cas ne visent donc ni le transfert d'enseignements généraux, ni une réplique peu souhaitable. Elles peuvent par contre servir de support pour alimenter et animer des discussions au sein des OP et des ONG d'appui pour construire des solutions adaptées. À l'intérieur de chaque expérience, des éléments peuvent être repris pour alimenter ces discussions. Par exemple, des études de cas bien documentées permettent de changer d'échelle en terme d'appui conseil. En apportant des éléments au niveau des acteurs ciblés (producteurs leaders d'OP et animateurs du développement rural), ces études donnent la capacité aux premiers de monter leurs projets adaptés aux conditions locales et aux seconds de faire leur travail d'accompagnement.

De même, une visite de terrain touche tout au plus 20 personnes (ce qui est déjà beaucoup, en termes de logistique et de dispositif pour pouvoir échanger efficacement) ; mais articulée avec la production d'une vidéo, cela permet de rendre le cas accessible à un plus grand nombre de personnes. Aussi, le changement d'échelle n'est pas dans la reproduction de cas concrets mais dans la capacité à démultiplier les espaces d'échanges autour de ces cas complexes. Les supports, qu'il faut toujours adapter, peuvent servir à animer des débats avec des acteurs à différents niveaux (local, national ou régional). Cela nécessite donc des précautions au niveau des démarches et des outils mobilisés.



Les chaînes de compétences liées (Samson, 2009)

2 – DES RECOMMANDATIONS POUR L'APPUI AUX PRODUCTEURS

Il n'y a pas de solution toute faite que l'on peut transférer : de l'approvisionnement en intrants jusqu'à la commercialisation, les producteurs et leurs OP doivent prendre des décisions, négocier, arbitrer, faire des choix, réagir à des aléas, innover au quotidien et prendre des responsabilités, inventer, s'inventer, organiser, s'organiser. Les producteurs capables d'analyser leurs contraintes, d'identifier leurs possibilités, d'exprimer leurs besoins, d'échanger des connaissances et de renforcer leur pouvoir de négociation, ont un meilleur accès aux connaissances et aux technologies agricoles pertinentes.

Aussi, plus que de recommandations sur les actions à mener ou d'expériences à copier, les décisions devraient plutôt concerner les principes et les démarches qui permettent de renforcer des dynamiques locales. Suite aux travaux menés, nous pouvons faire quelques recommandations dans ce sens et visant en particulier à aider les acteurs locaux à construire des solutions pertinentes (autour de la commercialisation en particulier, mais pas seulement), en mobilisant des ressources (les leurs et/ou celles alentours ou extérieures) pour mener des actions finalisées vers des objectifs réalistes.

Replacer les acteurs au centre des processus pour de nécessaires apprentissages collectifs

Pour être efficaces, les producteurs et leurs organisations doivent s'appropriier les démarches : analyses de situations concrètes d'OP, recherche de toute une gamme de solutions en échangeant et discutant ces cas concrets, et expérimentation. Il paraît donc nécessaire de repartir de ce qui est fait, du concret, du réel et de leurs potentialités et contraintes, non pas pour les acteurs mais avec eux. On ne peut pas se contenter de se limiter à fournir des analyses externes ou des conseils techniques ; il est important d'aller plus loin et de faciliter, avant tout, le dialogue social. Pour permettre aux acteurs locaux de se structurer, ceux-ci doivent être parties prenantes des processus. À l'heure de la communication à outrance, il est impressionnant de voir combien il est difficile d'établir un contact réel. Trop peu d'efforts sont faits pour dépasser, chacun, ses préoccupations et ses logiques propres.

Il est important de favoriser les méthodes qui renforcent les liens sociaux, les interactions entre individus, les réseaux, pour permettre l'animation d'un territoire. L'époque des systèmes pyramidaux est révolue. Les acteurs doivent avoir la possibilité d'agir sur leurs projets localement et de surmonter les inévitables blocages locaux (élus, pouvoirs locaux). Le passage de l'approche « bénéficiaire » à une approche « partenaire » nécessite évidemment de remettre en question certains rapports d'autorité.

Ouvrir le champ des possibles

Une expérience de commercialisation mise en place par une OP comprend une série d'options qui ont été prises par les responsables. À titre d'exemple, dans l'expérience menée par la Coopérative de Mogtédo au Burkina Faso, les coopérateurs ont réussi à « imposer »⁵² un lieu de marché unique, l'obligation de vendre du riz et non du paddy (transformation primaire), le contrôle de la pesée des sacs, etc. Les modalités et les dispositifs mis en place ressemblent à une construction qui se fait avec « certaines pièces ».

Dans chaque expérience, les « pièces choisies » peuvent être différentes. Ici une OP va privilégier le versement d'avances à la commercialisation, ailleurs on choisira un système de « bourses », lieu et moment de rencontre entre l'offre et la demande, ou encore l'obligation de vendre par kilogramme au lieu des mesures traditionnelles. Et, dans chaque expérience analysée ou capitalisée, on peut comprendre ces différences : comment le choix des producteurs et des OP ont été fait en fonction des conditions, du contexte, du degré d'organisation et de discipline des OP et de toute une série de facteurs et éléments que seuls les acteurs peuvent maîtriser.

⁵² Après force discussions et concertations multi-acteurs évidemment.

Tout l'intérêt de ce travail de capitalisation réside dans la possibilité de donner aux acteurs concernés une meilleure compréhension de « chacune de ces pièces », de passer en revue une palette d'outils, d'options, de maîtriser leurs conséquences et donc de choisir eux-mêmes (et collectivement) le montage le plus adapté. La Coopérative de Mogtéo a sans doute été l'expérience de commercialisation la plus visitée et la plus utilisée suite aux deux vidéos et aux documents d'accompagnement qui ont été produits pour mieux faire connaître cette expérience. Cela n'a jamais permis une « réplique » de l'expérience de Mogtéo. Mais certaines OP ont sélectionné des « pièces » qu'elles ont pu voir et analyser.

Face à des commerçants qui voyagent, s'informent, échangent, les producteurs sont restés longtemps isolés, avec peu d'accès aux informations. Les démarches d'analyse et de capitalisation des expériences de commercialisation permettent une redistribution des cartes. Elles donnent la possibilité aux producteurs d'imaginer autrement la vente de leurs produits.

Il vaut mieux ne pas engager les OP dans « un » type d'action prédéterminé et rapide, supposé correspondre à ce que l'on croit « bon » pour une OP (par exemple acheter la production des membres). Les capitalisations participatives doivent permettre d'ouvrir le champ des actions possibles et des discussions pour construire des solutions adaptées localement. Encore faut-il que ces capitalisations soient « parlantes ».

« Capitalisation tout court » ou « capitalisation pour le développement » ?

Il paraît nécessaire de multiplier les capitalisations en impliquant directement les acteurs locaux. Les producteurs en premier lieu, qui doivent pouvoir analyser et prendre du recul sur leurs propres expériences et celles de leurs voisins. Les organismes d'appui, ONG, chercheurs sont aussi nécessaires pour venir en appui et/ou renforcer ces dynamiques par leurs regards extérieurs et/ou nouveaux : ils peuvent participer à animer et à accompagner les réflexions collectives via l'appui à l'organisation de visites-échanges, à la production de supports de capitalisations, et à la prise de recul.

L'objectif des capitalisations n'est pas de capitaliser « pour capitaliser », ni de transférer un capital de résultats « externes » qui disent ce qu'il serait souhaitable de faire. Le but est de créer des espaces de réflexion collective sur la base d'analyses de cas concrets – ce qui se fait chez soi, ce qui est fait chez d'autres –, et de comparaisons pour voir ce qui pourrait être amélioré chez soi⁵³. Il est question de construction collective de savoirs et connaissances partagées, pour pouvoir (s')engager ensuite dans des actions collectives.

Ce processus participatif peut être apparemment plus coûteux à mener que des études externes ou des ateliers « classiques » réalisés sur des temps courts. Pour autant, dans l'absolu, ce n'est pas le cas, car les résultats ne se mesurent pas à l'aune des mètres linéaires de rapports sur des étagères mais à celle des dynamiques locales renforcées. Le changement d'échelle ne se situe donc pas dans la multiplication d'études de cas « externes » ou d'ateliers⁵⁴ mais plutôt dans leur plus grande efficacité en les inscrivant dans des processus longs en lien avec les acteurs locaux.

La communication n'est pas spontanée : elle nécessite de se donner des moyens spécifiques

Le savoir des producteurs – qui sont aussi acteurs des actions de commercialisation – peut être utile pour d'autres producteurs (mais pas seulement). Mais pour que ces savoirs et connaissances deviennent partageables et partagés, il n'est pas besoin d'études, de débats, de forums ou d'ateliers menés dans une pensée et une démarche pré-établies et standardisées. En effet, la communication est tout sauf spontanée et immédiate. Elle demande un travail en profondeur, des outils adéquats, des savoir-faire (manières de faire, d'utiliser les outils), des ressources humaines/financières, et du temps.

⁵³ Construire les compétences individuelles et collectives / G. Leboterf.

⁵⁴ Si un atelier ou une vidéo « ponctuels » ne coûtent apparemment pas cher en valeur relative, ils le deviennent en valeur absolue s'ils ne parlent pas, ne permettent pas l'échange, ne sont pas utilisés.

Comment évaluer ces savoir-faire et ces démarches et mesurer leur utilité ? En regardant comment sont mobilisés les outils on peut avoir une idée sur « comment ils seront utiles » après leur réalisation.

Renforcer des activités économiques et organisationnelles des OP

Les fonctions économiques (organisation du stockage, transport, transformation...) sont les premières auxquelles on pense spontanément car elles paraissent rapides à mettre en place. Or ce sont des métiers à part entière, qui sont d'autant plus difficiles à mener que cela se fait via une action collective (contrairement à des actions que des entreprises privées peuvent mener sans avoir à consulter des membres comme c'est le cas dans les OP).

Aussi, il faut vérifier à chaque fois quels intérêts ou avantages comparatifs les producteurs et leurs OP ont à se lancer dans ces activités et si les membres adhèrent et soutiennent l'initiative. La commercialisation via une OP est d'abord une action collective qui exige une adhésion et un engagement collectifs. Lors des visites de la Coopérative de Mogtédou, la première remarque des responsables d'OP venus voir a toujours été « *ici, ils sont disciplinés* ».

Par ailleurs, l'environnement étant changeant, et de nouveaux producteurs arrivant en continu « sur le marché », un problème se pose : celui du financement d'un processus d'animation et de formation permanent pour le renforcement de capacités (pour une gestion rigoureuse et transparente en particulier tant au plan administratif que dans l'application des règlements mis en place). Cela a un coût certain. Comment faire pour couvrir ces coûts permanents ? Un équilibre est souvent préconisé, entre activités économiques – pour autant qu'elles dégagent des surplus – (approvisionnement en intrants, vente groupée) et activités non économiques (information, conseil, formation...). Mais des appuis extérieurs restent encore nécessaires pour renforcer des dernières.

Les actions les plus simples sont parfois les plus efficaces et, parfois, améliorer l'existant (conseil à la production, information sur les prix, pesées, information des commerçants sur les volumes effectivement disponibles, spécialisation sur quelques fonctions), peut être plus efficace que de prendre en charge de nouvelles fonctions trop complexes ou risquées. Renforcer les capacités productives via du conseil technique et le contrôle des itinéraires techniques pour limiter les déboires au niveau des volumes et qualités produites est un préalable indispensable : de nombreuses actions collectives de commercialisation en aval de la production sont remises en cause par un manque de maîtrise sur les volumes, dates et quantités produites.

Des appuis diversifiés et non focalisés sur les seules OP pour ne pas les étouffer

Si les OP sont un levier clé, elles ne sont pas pour autant les seuls acteurs des filières et du territoire. Il peut sembler plus simple de tout miser sur une OP. Mais les OP ont rarement les moyens de tout prendre en charge et de tout gérer sur la durée. Les investissements/appuis focalisés sur les OP permettent de les soutenir pendant un temps (en les poussant à faire de la substitution vis-à-vis des autres acteurs), mais cela ne résout pas les problèmes de fond sur la durée.

Il est donc important de faire progresser parallèlement différents acteurs. À quoi bon renforcer les OP si les acteurs alentours sont négligés et ne peuvent vivre de leurs services ? La solidité des actions est aussi liée à leur portage par différents types d'acteurs également renforcés. Mieux répartir les appuis sans négliger les autres acteurs alentours, permet de répartir les rôles, valoriser les compétences disponibles et limiter les positions de pouvoir trop fortes (et fragiles) basées sur peu d'OP voire d'individus au sein de ces OP.

Si des problèmes de financement se posent au niveau des OP, ils existent aussi au niveau des exploitations : les stratégies individuelles « dissidentes » de court terme selon les aléas, urgences et besoins monétaires auxquels les producteurs sont soumis, ne vont pas nécessairement dans le sens d'une stratégie de commercialisation collective et les remettent souvent sérieusement en cause. Aussi,

renforcer les dispositifs de crédit diversifiés et de soutien aux bas revenus (crédit de court terme pour parer à des difficultés ponctuelles, filets de sécurité, etc.) peut participer à renforcer les actions de commercialisation des OP.

Donner le temps pour les apprentissages collectifs : processus progressifs et itératifs

Autre constatation, les changements ne sont pas immédiats : ils peuvent prendre quelques mois ou plusieurs années. Mais les idées et options présentées sur des supports communicants restent disponibles : elles ont été semées. Et il est même possible de voir qu'elles sont utilisées par la suite !

Les apprentissages collectifs sont indispensables au sein des OP (entre membres), mais aussi multi-acteurs, avec un droit à l'erreur : les producteurs apprennent collectivement en faisant. L'expérience est nécessaire, mais il ne faut pas pour autant les pousser dans des actions trop risquées dont ils ne pourraient assumer les conséquences, au risque de casser toute la dynamique et de ne rien apprendre de constructif. Les cas étudiés ont montré la nécessaire progressivité, avec des tests de modes de commercialisation à petite échelle avant de se lancer dans de grosses opérations (avec la contrainte de masses critiques : volume minimum de produits regroupés par exemple pour couvrir des coûts).

La construction et le développement d'actions collectives locales sur la durée n'est pas compatible avec une gestion politique et médiatique de crise : interventions improvisées d'États selon la version « pré-ajustement structurel » (planificateurs, investisseurs, encadreurs, commerçants) sans tenir compte en outre d'engagements au niveau régional (Uemoa par exemple) ; intervention de bailleurs de fonds apportant une « aide » hypothéquant sérieusement des réseaux d'acteurs locaux (OP opérationnalisées, fournisseurs d'intrants déstructurés...) qui avaient pourtant été longues à construire.



Des limites à la prise de recul ! (Samson, 2009)

3 – DES QUESTIONS OUVERTES POUR LA SUITE

Poursuivre les échanges en réseau pour enrichir le travail de chacun

Aujourd'hui en terme d'appui aux OP, la priorité est donnée au « renforcement des capacités ». Mais les modalités pour ce renforcement des capacités ont changé : les projets ou programmes n'ont plus d'équipes propres avec des formateurs spécialisés ; les grandes structures spécialisées de formation en direction des paysans et de leurs OP ont bien du mal à se maintenir ; c'est désormais l'heure des activités commandées par la demande par les acteurs locaux et du « faire-faire ».

Concrètement cela se traduit le plus souvent par une situation où une OP doit faire une demande d'appui pour « renforcer ses capacités » auprès des projets ou de programmes. Si cette demande est acceptée, l'OP doit trouver le prestataire adéquat. En général l'OP prend un prestataire de proximité, plus ou moins qualifié. Ce prestataire est évidemment rémunéré pour la réalisation de la formation mais rarement pour le travail de préparation. Cette préparation pourtant nécessaire devient alors un « maillon faible » venant fragiliser l'ensemble de l'édifice !

Ce fonctionnement concerne des dizaines d'actions de renforcement des capacités ou de formations. C'est devenu le mode d'intervention le plus courant.

Une retombée possible et souhaitable du travail d'analyse et de capitalisation des expériences de commercialisation est de mettre à disposition de ces dizaines de prestataires de services des expériences, exemples, analyses qui pourront leur servir de supports et d'outils lors de leurs prestations.

Pour cela il faut évidemment que les travaux réalisés soient accessibles et connus, d'où l'importance de travailler en réseau et de multiplier les informations. C'est à notre avis un des impacts les plus importants qui peut être donné à tout ce travail déjà produit.

De nouveaux outils de pilotage et d'évaluation à développer ?

L'investissement dans les dynamiques de renforcement de capacité, de travail en réseau et de processus d'apprentissage collectifs semble nécessaire à poursuivre. Pour autant, ces dynamiques peuvent paraître complexes, chères, peu visibles, peu mesurables, et donc laisser les bailleurs de fonds comme les organismes d'appui ou les prestataires qui sont engagés dans ce type d'activités.

Mais ce n'est pas parce qu'on manque d'outils d'évaluation des impacts qu'il faut se limiter à évaluer les résultats immédiatement visibles : ceci n'a pas vraiment de sens dans le cas du renforcement de capacités collectives où les impacts sont différés dans le temps et conditionnés par de nombreux facteurs. Il ne faudrait donc pas se priver de développer des méthodes pour mesurer l'utilité et améliorer le pilotage et l'évaluation de ce type de dispositifs où les aspects « animation et processus » priment avant tout.

Il serait intéressant d'aller voir, entre autres, du côté des « Démarches d'assurance Qualité » déjà développées dans de nombreux secteurs (santé, action humanitaire, etc.). Ces démarches semblent particulièrement pertinentes pour aider à replacer les bénéficiaires au centre des actions, en particulier quand il y a une triangulation entre : (i) une organisation qui paie, (ii) un acteur qui développe des services et (iii) des bénéficiaires des services. Que ce soit au niveau d'ONG, d'OP ou de réseaux d'acteurs, les services apportés aux membres bénéficiaires pourraient ainsi voir leur qualité améliorée.

Annexe 1

Participants au *Groupe de travail*
“Accès aux marchés et commercialisation de produits agricoles”

Annexe 2

Supports d'échanges issus de ce *Groupe de travail*
disponibles sur www.inter-reseaux.org

