

1 – ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX AUX DIFFÉRENTS TYPES D' ACTIONS D'OP

Au-delà des enseignements (ou plus exactement des questions) soulevés par les différents types d'actions présentées au chapitre 2, des facteurs d'échecs et de succès récurrents ont été observés dans la plupart des actions collectives des OP étudiées. Le manque d'adhésion, d'engagement, voire même de discipline, chez certains producteurs est fréquemment évoqué : promesses non tenues, comportements individualistes opportunistes (vente au collecteur de passage moins exigeant sur la qualité, payant comptant quand les prix montent...) sans considération pour les conséquences sur l'OP et ses engagements vis-à-vis des commerçants (quantités, qualité, dates...).

Si les producteurs bénéficient de services des OP vis-à-vis desquelles ils se sentent plus ou moins rattachés et engagés, les cas étudiés montrent que les comportements « dissidents » peuvent être limités. On peut distinguer trois types de facteurs de réussite : ceux liés aux types d'actions choisies par les OP (et/ou l'organisme d'appui) ; ceux liés à la façon dont les actions sont mises en place ; ceux liés à la structuration des OP en tant que telles.

1.1 – Facteurs de réussite liés aux actions choisies et aux objectifs visés par l'OP

Mise en place d'actions répondant à des besoins analysés de façon fiable

Un premier point, trivial, mais qui de fait n'est pas toujours vérifié, est l'adaptation de l'action choisie aux besoins des membres de l'OP : les actions collectives des OP sont « tenables ou durables » et respectées par les producteurs quand elles **répondent à leurs besoins** et qu'ils en tirent un intérêt. Dans les faits, il existe parfois un décalage entre les besoins des membres et les actions de commercialisation mises en place. Les actions de vente groupée, de transport, d'achat-stockage ou de systèmes d'information sur les marchés sont-elles toujours les plus pertinentes quand des besoins immédiats de crédit doivent au préalable être résolus pour bon nombre des membres ?

Des OP mettant en place des actions trop précipitamment (souvent sous l'influence de financements extérieurs) courent souvent à l'échec. Une consultation inadéquate des membres entraîne : (i) des demandes et des attentes irréalistes des producteurs vis-à-vis de leur OP, (ii) une implantation trop rapide du système et (iii) des difficultés à réaliser ensuite des activités collectivement (par exemple : une OP bénéficiant d'un fonds de roulement extérieur temporaire qui achète les produits des producteurs à un prix très supérieur à celui du marché, en ne tenant pas compte des coûts de stockage).

Dans les cas étudiés, les actions « qui réussissent » sont celles qui résultent de l'analyse par l'OP – souvent *a posteriori*, malheureusement – d'échecs rencontrés dans une action précédemment menée. Ces échecs amènent l'OP à revoir ses ambitions « à la baisse » ou, en tous cas, à prévoir des actions collectives plus réalistes : « le problème » de la commercialisation est alors « découpé », et non plus pris dans sa globalité, et des solutions plus ciblées sont cherchées pour résoudre des problèmes précis. Chacune de ces solutions peut paraître « petite » mais c'est pourtant leur diversité et leur complémentarité qui participent à la réussite de l'OP.

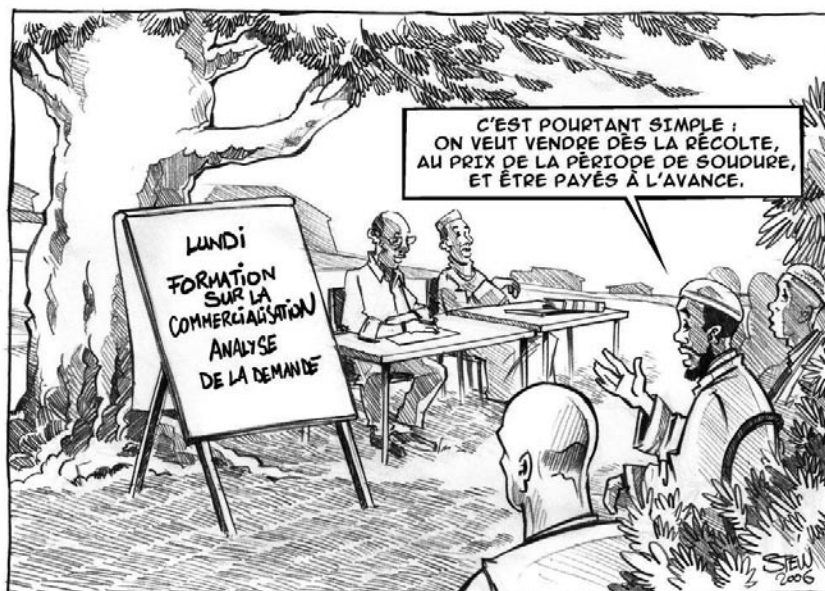
Le rôle des leaders et des salariés des OP est crucial. Leur compréhension des mécanismes de base de fonctionnement d'un marché et de construction des prix (aux producteurs et aux acheteurs) est un préalable. Les informations sur les prix, l'offre, les demandes des acheteurs et des consommateurs, sont nécessaires mais pas suffisantes. Il faut également avoir la capacité d'analyse de ces données.

Anticipation des effets négatifs ou des contraintes prévisibles

Les producteurs ne sont pas les seuls acteurs au niveau local et sur les filières. Aussi, toute action collective qu'ils mettent en place peut remettre en question des rapports de force et des pouvoirs

socio-économiques bien établis. Des résistances peuvent venir de commerçants qui vont chercher à déstabiliser l'action collective – en particulier en pratiquant des avances financières. Les résistances peuvent aussi venir de producteurs qui ne s'identifient pas dans l'action collective.

Dans les cas analysés, quand l'activité mise en place par l'OP entre en concurrence avec celles menées par d'autres acteurs de la filière et que les risques de résistances ne sont pas assez pris en compte, les échecs sont souvent au rendez-vous. Ce sont les producteurs qui en subissent les conséquences : pertes de produits, de temps, d'argent, de motivation et déstabilisation de la dynamique collective...



Des producteurs rêvent leurs OP (Stew, GDS 33, 2005)

Mise en place d'actions où l'OP apporte une plus value par rapport aux autres acteurs présents

Les producteurs se sentent souvent volés par les autres acteurs des filières, les commerçants en premier lieu. C'est souvent le résultat d'appréciations sous-évaluées quant aux activités et aux risques que ces autres acteurs assument⁴⁰ ou d'estimations surévaluées quant à leur bénéfice escompté. Aussi, des producteurs sont tentés de se lancer dans des activités « à la place » de ces acteurs.

Les exemples étudiés montrent que les OP ne peuvent cependant pas toujours offrir à leurs membres un service meilleur que d'autres acteurs des filières déjà présents. Ceci laisse alors la porte ouverte à des stratégies dissidentes des membres. Au contraire, des exemples ont montré des succès flagrants quand les rôles et compétences complémentaires de chaque type d'acteurs sont valorisés⁴¹, avec des commerçants, des transformateurs et des transporteurs qui ne sont pas boycottés « par principe », mais considérés comme des acteurs économiques utiles.

Il n'est donc pas toujours dans l'intérêt des producteurs – loin de là – que leurs OP assument de nouvelles fonctions « à la place » des commerçants, des transformateurs et/ou des transporteurs déjà présents. Les producteurs doivent à chaque fois préciser quels sont les avantages et risques de faire mener une action par leur OP : peut-elle faire mieux que d'autres acteurs présents et « offrant » le même type de service ? Est-il plus pertinent pour l'OP et ses membres de se lancer dans de nouvelles activités de transport, de

⁴⁰ Des études montrent que : (i) la variabilité des prix des céréales est bien supérieure sur les marchés locaux que sur le marché international, et (ii) s'il y a une très forte instabilité des marchés endogènes, pour autant, les variations de prix à la production se transmettent très bien aux prix à la consommation dans de nombreux cas (bonne transmission des prix). Ceci signifie que les commerçants remplissent leur fonction commerciale sans situation de rente excessive au détriment des producteurs ou consommateurs, et donc qu'ils ne sont pas tant « spéculateurs » que ça... (Daviron, Cirad, 2008).

⁴¹ Exemples de Mogtédou au Burkina Faso, Nowefor au Cameroun, ou du marché à bétail autogéré au Nord Bénin.

transformation ou de distribution, ou bien d'améliorer des activités existantes (production de qualité, contrats plus fiables et consolidés avec les autres acteurs...) ?

Mise en place d'actions où l'OP apporte une plus value par rapport aux membres individuels

Dans l'environnement proche des OP il n'existe pas toujours des acteurs pouvant offrir aux producteurs les services qui leurs sont nécessaires. L'OP doit-elle alors, malgré tout, se lancer dans la réalisation de ces services ?

Les exemples ont montré qu'il était parfois plus efficace de laisser faire les producteurs individuels pour certaines tâches que de vouloir tout organiser au niveau de l'OP. Par exemple à Mogtêdo, les coopérateurs ont choisi de laisser les producteurs vendre individuellement le volume et la quantité de riz qu'ils souhaitent sur le marché local. Par contre, la Coopérative a contribué à « organiser » ce marché local de façon à ce que les producteurs individuels y vendent mieux leur riz.

Quand les actions collectives sont très risquées, il est parfois préférable de laisser faire les producteurs eux-mêmes et ne pas chercher à tout pris à « faire ensemble ». Ceci se vérifie en particulier quand l'environnement socio-économique est très défavorable ou très changeant (pression d'autres acteurs, interventions de l'État ou des bailleurs de fonds⁴²). C'est aussi vrai sur les filières vivrières où de gros volumes de produits sont vendus plus par besoin de trésorerie que par volonté de vendre ces produits.

Choix d'actions diversifiées et complémentaires, sans focaliser sur « une action miracle »

Dans les cas étudiés, nous avons vu que les actions collectives du type « organisationnelles » sont souvent très efficaces pour les producteurs. Ces actions nécessitent généralement peu d'investissements matériels. Elles sont en revanche plus complexes et longues à mettre en place car elles touchent aux capacités individuelles et collectives de gestion et d'organisation au sein des OP mais aussi avec les autres acteurs. Par exemple, les actions promues par une OP pour améliorer la transparence et le fonctionnement d'un marché peuvent remettre en cause des rapports de pouvoir (par rapport aux commerçants, aux chefs coutumiers, au financement des communes...). Dialogues, négociations et apprentissages sur la durée sont nécessaires.

Actions organisationnelles / économiques

Dans nombre de cas, si l'OP n'est pas bien organisée et en lien avec d'autres acteurs des filières, les actions économiques financées s'écroulent dès la fin des projets, du fait de problèmes internes à l'OP (gestion ni rigoureuse ni transparente, comportements non réalistes par rapport au marché...) ou du regain de pouvoir des acteurs un moment exclus du système de commercialisation (commerçants).

De nombreuses OP étudiées n'ont pas réussi à s'en sortir en se focalisant sur un type de fonction ou d'activité qu'elle soit économique (approvisionnement en intrants, vente groupée) ou organisationnelle (information, conseil, formation, organisation de marché). Les OP qui ont mené plusieurs types d'actions, pour résoudre des contraintes et des risques sur les marchés ont bien mieux répondu, dans la durée, aux besoins des membres. Les actions de commercialisations mises en place étaient vues comme des outils pour répondre aux besoins des membres, et non comme des finalités en tant que telles, ou des solutions toutes faites que l'on plaque sur la réalité.

Il semble donc nécessaire d'avoir des approches variées, appropriées et articulées (économiques / organisationnelles), et non des positions préconçues et définitives sur « ce qu'il faut faire ».

⁴² Sur les filières locales en particulier car plus facilement déstabilisées que les filières de produits importés où les commerçants sont plus structurés et moins nombreux. Exemples : fixation et contrôle par les États des semences et prix pour des produits de première nécessité, subvention à la consommation, distributions alimentaires du PAM sur les marchés locaux...

Des activités organisationnelles longues à développer de par la composition même des OP

Les activités organisationnelles (type amélioration de la circulation de l'information ou travail sur la gestion de l'offre sur un marché local) sont difficiles à mettre en place au sein des OP pour plusieurs raisons :

- les producteurs sont différenciés, selon les différentes conditions agro-écologiques et socio-économiques rencontrées et les systèmes de production développés ; un même producteur peut avoir des stratégies variables suivant les conjonctures climatiques ou familiales ;
- les producteurs n'ont pas que des besoins économiques : ils ont aussi des attentes sociales vis-à-vis de leur OP. Ceci positionne les OP dans une situation d'intermédiation pas toujours aisée entre les membres (en principe bénéficiaires des services mis en place par l'OP) et les partenaires « extérieurs » (commerçants, banques, bailleurs de fonds...), clairement axés sur l'économique ;
- du fait de la dispersion des membres, dans leurs attentes comme géographiquement, dialogue et communication sur la durée au sein de l'OP sont nécessaires pour délimiter des actions acceptées et tenables par tous. Des arbitrages sont nécessaires car tous les membres ne peuvent être également satisfaits (par exemple pour la définition d'un cahier des charges sur des types de produits et de qualités attendus, ou la négociation d'un prix ou d'une date de mise en marché...).

Les activités économiques : des atouts certains

Nombre d'organismes d'appui financent des activités économiques (liées au transport, au stockage, à la transformation ou à la commercialisation groupée) qui présentent un certain nombre « d'avantages » :

- elles sont plus visibles et rapides à mettre en place : l'achat d'un véhicule, comme la mise en place d'un fonds de roulement permettent de décaisser rapidement de grosses sommes ;
- elles sont mobilisatrices et fédératives au niveau des OP : il est par exemple plus facile de mobiliser des producteurs (et bailleurs) autour d'un hangar de stockage que de travailler, sur la durée, sur la gestion de l'offre ou l'organisation de bourses agricoles multi-acteurs ;
- elles sont focalisées sur un seul type d'acteur : il y a concentration de l'effort au niveau des seules OP, en « s'affranchissant » des autres acteurs.

1.2 – Facteurs de réussite liés à la façon dont les activités sont menées par l'OP

Les actions de commercialisation mises en place sont partagées par les membres de l'OP

La dimension collective de la vision et du projet de l'OP est un point crucial. Il n'existe pas d'esprit collectif « inné » de la part des producteurs membres d'une OP. La coopération se construit autour d'objectifs partagés mais aussi d'actions collectives expérimentées sur la durée. Il n'y a pas unicité des membres (les producteurs sont différenciés quant à leurs systèmes de production, contraintes et attentes), et il leur faut apprendre à travailler ensemble.

Pour « harmoniser » les attentes des uns et des autres, il est nécessaire de mettre en place une concertation interne, la circulation d'informations, des moyens pour sensibiliser, comprendre et partager par tout le groupe les actions collectives de commercialisation (principes, règles, justifications).

Les études de cas ont montré que ces apprentissages prennent du temps : plusieurs années voire dizaines d'années. Les situations semblent plus « faciles » lorsque les productions sont relativement localisées dans l'espace (périmètre irrigué, bas-fonds...) et que les producteurs ont pu travailler ensemble à différentes occasions (aménagement de parcelles, gestion de l'eau...). Ces rapprochements autour de la production sont de bons tremplins pour apprendre à se connaître et pour travailler ensemble autour de la commercialisation.

Paroles de producteurs

« Quand tu dis à un paysan “je vais commercialiser ta production”, il y a beaucoup de chance qu’il ne soit pas content après ta prestation. A la suite de plusieurs expériences malheureuses nous avons décidé de mettre en place une approche de commercialisation qui implique tout le monde et qui soit lisible pour tous. Nous avons mis en avant plutôt le profit des coopérateurs que celui de la coopérative. Ce qui a permis leur mobilisation et leur adhésion forte au processus de réorganisation de la commercialisation ».

Les actions mises en place comportent des règles et des systèmes de contrôle contraignants

Suffit-il d’avoir envie d’être ensemble et d’accepter sur le principe de mutualiser intérêts et risques d’une action collective pour que cela fonctionne ?

Les actions collectives pour la commercialisation sont plus faciles à mener quand, au-delà de la vision commune des objectifs de l’action considérée, il y a des règles claires partagées et des dispositifs qui permettent de les mettre facilement en pratique (par exemple un lieu de marché unique). Ces dispositifs aident à limiter les tentations et comportements dissidents de producteurs (quand un acheteur isolé fait une contre-offre par exemple) et facilitent ainsi la consolidation des actions collectives. Cela peut se faire notamment par l’application de pénalités quand il y a un non-respect des normes de qualité ou des engagements sur des quantités livrables.

L’adhésion des membres à l’action collective peut être volontaire, mais elle paraît d’autant plus fiable quand les membres ont un engagement « contraignant » de participation (qui peut être financier, ou de conditionnalité sur du crédit...). Dans plusieurs cas étudiés, le renforcement de l’action collective a été possible grâce à l’implication d’autres acteurs du territoire (collectivités locales, chefferies traditionnelles, police) ou des filières (associations de commerçants, interprofessions...). Pour autant, une action collective définie de façon trop rigide augmente également les risques d’échec et de dissidence... d’où la nécessité d’une certaine souplesse.

Les actions mises en place laissent une certaine souplesse et des espaces de renégociation

Pour être « tenables », les actions collectives et les règles doivent être réalistes quant à la diversité et la différenciation des producteurs eux-mêmes. Ceux-ci ne sont pas que « producteurs » : ils ont des familles, ils mènent plusieurs activités, agricoles ou non (commerce privé, salariat...) qui peuvent concurrencer ou déstabiliser l’action collective⁴³, et ils ont des capacités variables à affronter le risque.

Aussi, si des mécanismes « disciplinant » sont nécessaires, il ressort aussi des cas étudiés que les actions collectives sont plus viables quand des situations de recours et une certaine souplesse sont prévues. Cette souplesse est en particulier indispensable dans des contextes très fluctuant si des prix préalablement fixés deviennent non tenables au moment de la réalisation effective du contrat, que ce soit pour le producteur ou l’acheteur. En ce sens aussi, les stratégies diversifiées des producteurs (diverses options de commercialisation, divers acheteurs, etc.) participent à leur réussite.

Cela dit, pour certaines actions collectives, arriver à mettre en place des « règles avec des systèmes de contraintes tout en restant relativement souple » peut relever de la mission impossible quand la structuration des producteurs (trop fragile) ou l’environnement socio-économique (trop fluctuant) ne le permettent pas. Ceci a raisonnablement amené des OP à se retirer de certaines actions collectives, estimant qu’il était préférable que les producteurs agissent de leur propre chef plutôt que d’essayer en vain de mener des actions collectives non tenables (ventes groupées par exemple).

⁴³ Leaders commercialisant pour leur propre compte leurs produits et ceux d’autres producteurs.

Les actions mises en place sont articulées avec les acteurs des filières et du territoire local

Parmi les facteurs de réussite, on compte les liens que les OP peuvent développer avec d'autres acteurs du territoire, des marchés, des filières, des services publics et plus largement du développement local. Ces liens peuvent participer à mieux diluer les risques et/ou les monopoles de pouvoir :

- le travail articulé entre OP et autres acteurs des filières et des marchés permet une meilleure connaissance des marchés et de leur fonctionnement. Ceci peut participer aussi à la définition de normes et de règles commerciales concertées ;
- les autorités locales et les chefs traditionnels peuvent participer à définir et contrôler les décisions des producteurs, et ce au bénéfice du plus grand nombre par une redistribution sur l'économie locale des effets de l'organisation de l'OP : plus de volume transitant sur le marché, meilleur prix, plus fort pouvoir d'achat des producteurs, financement d'activités sociales... ;
- les partenariats et alliances avec des acteurs de la formation, de la recherche, de la vulgarisation, des services déconcentrés de l'État ou des fonctionnaires des ministères renforcent aussi les OP. Les producteurs, qui n'ont pas les moyens pour tout faire, sont demandeurs de ces alliances. Quand elles existent, elles ont souvent très efficaces.

1.3 – Des facteurs de réussite liés à la structuration des OP

L'OP a les moyens des actions qu'elle met en place et utilise au mieux ses ressources

En analysant l'histoire d'OP existant depuis longtemps et leurs multiples essais-tentatives, on constate qu'à vouloir prendre en charge trop d'activités à leur compte, sans bien mesurer au préalable les phénomènes de concurrence et les risques encourus, nombre d'OP ont été perdantes. Les OP ne sont pas nécessairement préparées et armées pour mener n'importe quelle nouvelle activité (transport, transformation). La prise en charge de nouvelles activités ne peut être réaliste pour les producteurs que si l'OP est assez robuste et rodée à gérer et prendre des décisions respectées collectivement.

Faute de compétences, les OP ne sont pas toujours à la hauteur espérée et beaucoup d'entre elles ont été à des moments de leur histoire plus ou moins déstabilisées, voire profondément déstructurées, par des actions mal maîtrisées. Parfois encouragées par les organismes d'appui, des OP se fixent des objectifs irréalistes en ne connaissant pas les contraintes liées à leur réalisation. Par exemple, la stratégie des producteurs de développer des activités à la place des intermédiaires n'est pas toujours réaliste compte-tenu de leurs capacités réelles à cumuler de nouvelles fonctions, à les financer et à les gérer collectivement (tout en faisant face aux tentatives de déstabilisation de ces intermédiaires).

Les membres de l'OP bénéficient de services mais assument aussi des devoirs

Des producteurs peuvent voir l'OP comme une opportunité parmi d'autres (achat à un bon prix), et vouloir bénéficier des services de l'OP sans se sentir pour autant redevables. Ils sont alors plus « utilisateurs » que « membres actifs » de l'OP, et ne se sentent pas engagés pour respecter une qualité, une quantité, une date de livraison, ni pour participer à la vie de l'OP. Ceci ne peut évidemment que fragiliser l'action collective, et au-delà, l'OP elle-même.

Si l'OP apporte des services aux membres, les membres ont aussi des devoirs : entre autres, celui participer à la vie de l'OP, à construire une vision commune à défendre au-delà de l'activité de chacun, et à respecter des engagements décidés collectivement. Par manque de compréhension ou d'intérêt du membre vis-à-vis de l'action collective, la relation entre le producteur et l'organisation peut être vécue comme une exigence, et l'OP est alors seulement perçue comme un intermédiaire obligé (d'autant plus quand il n'y a pas d'autres opportunités de services sur le marché).

Ceci pose la question de l'équilibre entre intérêts particuliers et intérêts collectifs, la somme des intérêts individuels ne suffisant évidemment pas à faire le bien de l'ensemble. La communication entre membres, bases et leaders est ici essentielle. Le rôle des équipes techniques est ici essentiel dans la qualité des informations et des formations données aux membres, pour faciliter des prises de décision par les membres et les élus de façon plus réaliste et sereine.

Les leaders tiennent leurs rôles

Les leaders, eux-mêmes producteurs, peuvent être amenés à s'engager dans des demandes irréalistes. L'OP est en position d'intermédiation entre d'un côté les membres producteurs et les sociétés rurales liées (les producteurs ont des familles, et vivent en articulation avec d'autres activités et acteurs ruraux), et de l'autre, les autres acteurs économiques des filières, et les acteurs du développement local et rural (politiques, organismes d'appuis...).

En outre, pour légitimer des positions de pouvoir, les leaders peuvent vouloir (devoir ?) offrir mieux que le marché et avoir du mal à voter des décisions « décevantes » pour des membres aux attentes irréalistes. Leur rôle n'est pas toujours facile à assumer.

Les salariés d'OP sont formés et mènent des activités au service des membres

Le rôle des salariés d'OP n'est pas évident : leurs postes dépendent des élus et il ne leur est pas forcément aisé de faire accepter des réalités décevantes et de défendre des positions *a priori* moins avantageuses pour les membres sur le court terme, même si plus réalistes sur le moyen et long terme.

Les équipes techniques d'OP au niveau des faïtières ont une situation privilégiée d'accès à l'information et de contact avec les partenaires commerciaux, techniques et financiers. Il est parfois difficile pour les OP de garder leurs techniciens compétents une fois que ces derniers ont acquis un réseau de relation et des capacités. Combien de responsables de commercialisation d'OP sont partis dans des structures privées ou pour faire du commerce à leur propre compte ?

Même si ce phénomène est inéluctable (les moyens limités des OP ne permettent pas de payer de forts salaires), les OP peuvent se donner les moyens de mieux travailler avec leurs ressources humaines et sur les relations élus-salariés. Pour mettre en place des services de qualité pour l'OP et ses membres, au-delà des salariés compétents, il est aussi nécessaire de mettre en place des outils de programmation, de pilotage-évaluation et de capitalisation continue des activités des équipes salariées d'OP, pour veiller à ce qu'ils travaillent bien pour les intérêts des membres, pour garder la maîtrise de ce que font les salariés, mais aussi pour garder la mémoire et le capital de connaissances acquises. Pourtant cet aspect de capitalisation collective au niveau de l'OP est souvent négligé et jugé non prioritaire.

L'OP, une organisation quelconque ? Les OP ont des fonctions particulières

« L'OP n'est pas autre. Le membre n'est pas là pour gratter dessus : ça lui appartient, c'est une partie de lui. L'OP, c'est une organisation qui est là aussi pour faire valoir le monde rural, ce que ne fait pas une entreprise. Elle apporte d'autres services, sur lesquels les privés ne se positionnent pas. »

En effet, l'OP n'est pas une organisation quelconque qui investirait comme une entreprise, en fonction d'opportunités de marchés et de retours sur capital investi. C'est une organisation au service de ses membres, d'un groupe social, qui peut avoir des besoins économiques, mais aussi sociaux.

Cela questionne l'équilibre, au sein de l'OP, entre fonctions économiques (qui pourraient pousser à ne travailler qu'avec les producteurs les plus performants, par exemple) et fonctions « sociales ». Aussi, il est nécessaire d'exprimer autant les résultats attendus que les objectifs sur lesquels les membres s'engagent : cela permet de pouvoir s'y référer et de rappeler les règles à respecter.

1.4 – Et après, que faire de ces enseignements transversaux sur les études de cas ?

Ces enseignements ne sont pas nouveaux : beaucoup étaient connus avant même de commencer les travaux⁴⁴. Les pointer ici ne vise qu'à les rappeler, tout en sachant qu'il ne s'agit pas de présenter « des bonnes pratiques » à répliquer ailleurs.

Les bonnes pratiques à transférer n'existent pas !

Les « bonnes pratiques » n'existent pas. Cela dépend du contexte et de quels points de vue on se place : celui de l'OP qui mène l'action ? Celui du producteur qui en bénéficie ? Du bailleur ou de l'ONG qui soutient des filières ou des actions particulières ? Ou de l'expert qui analyse l'initiative ?

Il n'existe que des pratiques qui fonctionnent dans des contextes particuliers, pour résoudre des problèmes particuliers d'OP particulières. Souvent, c'est une combinaison de « petites choses », ni extraordinaires, ni innovantes, qui renforcent la solidité des services rendus par l'OP.

Plus que des recommandations sur « ce qu'il faut faire » : de nécessaires questions à poser

Ce constat pose la question de l'intérêt de ces enseignements généraux. Plus que des « Y a qu'à », « Faut que », ces résultats montrent l'intérêt pour les OP et les organismes d'appui de se doter d'outils de pilotage et d'évaluation permettant de vérifier que les actions mises en place sont pertinentes. L'encart ci-dessous donne des exemples de questions clés qui peuvent guider l'action, vers un meilleur service aux bénéficiaires membres de l'OP.

Pas de bonnes pratiques de commercialisation à copier, mais des questions possibles à se poser lors de la mise en place d'actions de commercialisation

1) Les actions mises en place par l'OP :

- ⊙ répondent à des besoins analysés de façon fiable ?
- ⊙ tiennent compte des effets négatifs ou des contraintes prévisibles ?
- ⊙ apportent une plus value par rapport à celles déjà menées par d'autres acteurs ?
- ⊙ sont diversifiées et complémentaires, sans se focaliser sur « une action miracle » ?
- ⊙ sont discutées et partagées par les membres de l'OP ?
- ⊙ comportent des règles et systèmes de contrôle clairs ?
- ⊙ laissent une certaine souplesse et des espaces de renégociation ?
- ⊙ sont articulées avec les acteurs des filières et du développement local ?

2) L'Organisation de Producteurs :

- ⊙ a les moyens des actions qu'elle met en place et utilise au mieux ses ressources ?
- ⊙ est claire sur ses mandats ?
- ⊙ a des membres effectifs actifs et des leaders qui tiennent leur rôle clés ?
- ⊙ a des leaders et salariés compétents pour des services de qualité ?
- ⊙ dispose de systèmes pour capitaliser et utiliser son capital d'expérience collective ?

Démarche directement inspirée du référentiel de « critères qualité » développé par le Groupe URD pour les actions humanitaires. Voir en particulier la « rose des vents » du Compas Qualité (www.urd.org).

⁴⁴ Il existe d'innombrables rapports sur la question. Entre autres parmi la littérature francophone /française :

Sur le rôle des OP : Les organisations paysannes et rurales pour un développement durable en faveur des pauvres : – Thème n°1. Renforcement du pouvoir des agriculteurs et résultats de l'action collective. Note introductive Atelier de Paris / Mercoiret (Cirad), Minla Mfou'ou (Canadel). – Banque Mondiale, IFAD, MAE, MAP. – Octobre 2006, 14 p. (pour la préparation de Rapport de la Banque Mondiale 2008 « Agriculture pour le Développement ». Les organisations paysannes et rurales pour un développement durable en faveur des pauvres. – Banque Mondiale, 2008.

Sur les OP et la commercialisation : Nombreux travaux de Afdi, AVSF, Cirad, Gret, Iram, etc.

Sur les méthodes d'appui aux OP : Les programmes d'appui institutionnel aux organisations paysannes en Afrique subsaharienne : analyse et capitalisation de l'expérience de la Coopération française / Mercoiret, Pesche, Berthomé – MAE, DGCID, DCT, EPS, Cirad-Terra, Ciepac, Octobre 2004. – 53 p.

2 – DÉMARCHES ET OUTILS DE PARTAGE DE CAS CONCRETS

Au-delà des résultats issus des analyses de cas sur la commercialisation (analyses croisées du chapitre 2 et enseignements transversaux ci-dessus), quels résultats les acteurs locaux tirent-ils des études-analyses, des supports d'échanges et des forums réalisés avec leur forte implication ? Ces démarches participatives sont complexes et longues à mettre en place, mobilisatrices en temps et apparemment coûteuses (alors que les ressources humaines et financières sont limitées). Ces questions méritent donc d'être précisées. Des enseignements sur les outils et les supports de communication produits et utilisés lors du processus du *Groupe de travail* sont présentés ci-dessous.

2.1 – Les ateliers : des espaces d'échange et de communication ?

Souvent, les participants aux ateliers, s'ils sont prévenus à l'avance⁴⁵, arrivent avec pour toute information un programme qu'ils ont plus ou moins lu. Mais en réalité peu importe de l'avoir lu avant puisque, quelque soit le thème ou le public (OP, ministères, chercheurs, ONG...), le programme est le plus souvent fixé d'avance car construit selon un même rituel (cf. encart). Qu'est-ce qui se passe dans de tels ateliers ? Qu'est-ce qu'il y est dit ? Qu'est-ce qu'il en reste après ? À qui cela sert-il *in fine* ?

Déroulement classique d'un atelier trop classique

- 1) **Ouverture** : discours officiels, présentation des objectifs, aspects logistiques, exposé général de cadrage ;
- 2) **Présentation d'exposés successifs en plénière** (10-15 minutes par powerpoint), sur une demi-journée ; puis questions de la salle enregistrées les unes après les autres, et réponses à quelques unes d'entre elles (en une demi-heure au plus car l'ouverture et les exposés ont déjà « débordé ») ;
- 3) **Travaux en sous-groupes** (ou visites éclairs de terrain), avec d'éventuelles grilles de questions à remplir ; puis retour en plénière où les rapporteurs tentent de restituer ces travaux en 10 minutes ;
- 4) **Conclusions** et grandes **déclarations** finales éventuelles ;
- 5) **Évaluation**, qui donne un satisfecit général poli, à défaut d'être respectueux (avec peut-être des avis contrastés pour la pause café, quand même.)

Le bilan est souvent le suivant⁴⁶ : « *Des exposés trop longs, il y a trop peu de temps pour échanger, sauf pendant les pauses mais elles sont trop courtes* ». On retient en général assez peu de ces ateliers. Est-ce parce qu'ils ne répondent pas aux préoccupations des participants ? Ou bien parce que les participants sont insuffisamment préparés avant de venir à l'atelier ? Ou encore parce que le format de l'atelier ne permet pas de véritables échanges ? Face à ces constats et questions, nous avons cherché à construire une dynamique où les ateliers ne soient que des éléments, parties émergées visibles, d'un processus plus long, avec un avant, et un après.

Pour mieux partager « pendant » les ateliers et favoriser un « après atelier », nous avons en particulier cherché à améliorer la phase « amont » des ateliers en les inscrivant dans des dynamiques locales. Un long travail d'animation, de visites-échanges et de création de supports de communication a été mené avec des producteurs. Un premier temps de travail de groupe est consacré à identifier des acteurs et des initiatives locales de commercialisation. Ensuite, les occasions d'échanges sous différentes formes (et langues)

⁴⁵ En général, les producteurs sont désignés au dernier moment, leur disponibilité primant sur l'adéquation au thème de l'atelier.

⁴⁶ Ce qui est dommage vu le nombre d'ateliers organisés. Cela peut en outre participer à la dispersion des énergies des producteurs, encourager la course aux per diem, et déstabiliser les OP par la dispersion de leurs élus ou de leurs salariés.

impliquant des groupes locaux sont multipliées. Les groupes locaux analysent et discutent des cas concrets et se préparent à les présenter. Ils viennent ensuite les partager et les discuter lors d'ateliers (en français).

Pendant ces ateliers, le choix a été fait de laisser le plus de place possible aux échanges entre participants, d'en faire le cœur de la rencontre, avec moins d'exposés formels (peu communicants) et plus d'espace pour les groupes de discussions. Ainsi, le temps de présence partagée était plus « parlant » et devenait ainsi porteur de dynamiques au-delà de l'atelier. Les visites de terrain, les vidéos ou les fiches de capitalisation produites en amont des ateliers servent pour l'échange d'expériences pendant et après les ateliers. Des enseignements sont tirés de ces différents outils.

2.2 – Visites-analyses collectives de cas concrets : un travail conséquent, essentiel

Les visites et analyses sur le terrain réalisées par les acteurs locaux en amont des ateliers sont des processus longs, plus ou moins difficiles à organiser en fonction des disponibilités des producteurs, des relais locaux disponibles et des moyens de communication et de déplacements mobilisés.

Ce temps est important et nécessaire, pour que les travaux soient articulés aux préoccupations des acteurs locaux et aux dynamiques des OP, et pour que les analyses-capitalisations menées par ces groupes constituent un processus d'apprentissage collectif. Il faut un temps pour identifier « en amont des travaux » des groupes engagés dans des expériences de commercialisation et/ou intéressés par le processus du *Groupe de travail*. Il faut ensuite un temps pour que les groupes locaux puissent :

- réaliser les travaux, en fonction de leurs calendriers : constituer les groupes, s'organiser, réaliser les visites et produire les premières notes d'analyse ;
- comprendre les éléments structurant de l'expérience étudiée, compléter les informations manquantes avec des retours sur le terrain, échanger avec les structures d'appui impliquées ;
- réaliser les supports d'échanges sur leurs expériences, supports utiles pour mener ensuite les analyses croisées et aider à la prise de recul par rapport aux spécificités de chaque cas.

Des difficultés existent donc. Elles peuvent même éventuellement dissuader d'organiser et accompagner des processus impliquant les acteurs locaux en amont des forums. Il est plus facile de se limiter à des études de capitalisation et d'analyses de « bonnes pratiques » réalisées par des experts, plus rapides, et apparemment moins chères⁴⁷.

Mais il faut être clair sur les résultats souhaités. Si l'objectif est de disposer rapidement d'une étude de capitalisation pour être informé de ce qui se passe sur le terrain, on pourra tout à fait être satisfait par cette seconde option. Par contre, on peut alors être plus sceptique sur la formule « synthèse externe restituée lors d'un atelier », si le résultat souhaité est que les acteurs soient en capacité de changer leurs pratiques. Car le processus d'apprentissage fait alors partie intégrante des résultats à obtenir et cela nécessite des moyens spécifiques en temps et en ressources humaines.

Dans le cadre du *Groupe de travail*, les efforts conséquents, à la fois des producteurs et des équipes d'appui (avec les financements associés), n'ont pas été vains. Les longues phases de visites-capitalisations⁴⁸ ont été l'occasion de multiples échanges entre acteurs (y compris en langues locales) et ont constitué une étape importante d'apprentissage collectif.

Pour les producteurs qui ont mené les capitalisations de leurs propres expériences et/ou des autres expériences visitées, et participé à concevoir les supports d'échanges, le processus a conduit à des autoréflexions (effet miroir) et à une meilleure capacité à se représenter et à présenter leur histoire et leur situation. C'est un premier résultat. Même s'il est difficile à mesurer selon des critères classiques d'évaluation de projet, il est à prendre en compte.

⁴⁷ En valeur absolue en tous cas, car sur le fond, on peut questionner le coût utile d'un atelier dont les effets sont très limités...

⁴⁸ Au Bénin, Cameroun, Guinée et Mali entre 2004 et 2006.

2.3 – Vidéos : des outils puissants favorisant échanges et animation de débats

Les vidéos produites pour partager des expériences pratiques d'acteurs ont révélé un potentiel énorme. Elles contiennent, en quelques 10 à 20 minutes, plus d'informations qu'un long rapport. Le pouvoir de l'image permet de rapprocher en un temps et un lieu des expériences riches, parfois très éloignées géographiquement : cela permet à plus de personnes d'y avoir accès. Comme il est toujours difficile de déplacer un grand nombre de paysans pour voir une expérience, la vidéo permet d'apporter l'expérience, ses acteurs et leur parole chez eux.

Les vidéos rassemblent des caractéristiques qui leur confèrent des atouts indéniables permettant de rendre plus vivant et plus réel les expériences des autres : on voit et on entend. *« C'est clair, les vidéos sur les expériences de commercialisation (comme les montages photos ou audio-powerpoint), apportent réellement un plus et permettent une plus grande et meilleure participation tant au niveau des producteurs et productrices de base que des responsables d'OP. Les premiers participent plus car c'est plus "visuel" et concret et pour les seconds cela les change des ateliers ou formations auxquels ils participent de nombreuses fois dans l'année »*, selon l'animateur au Forum de Bamako.

Dans nos expériences, quand la phase « amont » de production de la vidéo a fortement impliqué les acteurs locaux (producteurs et ONG d'appui), la vidéo a ensuite circulé et a été utilisée « toute seule ». Cette co-construction⁴⁹ des vidéos, selon un processus volontairement participatif, prend plus de temps que lorsque la vidéo est « commandée » à un professionnel de la communication qui « boucle » la vidéo tout seul. En outre, il faut aussi des compétences et des dispositions particulières : il n'est pas évident de trouver un professionnel qui accepte de prendre le temps de comprendre les problématiques avec les producteurs et de co-construire avec eux un scénario où ces derniers estiment retrouver dans la vidéo le contenu de ce qu'ils veulent exprimer (cf. encart 1). Quoiqu'il en soit, les vidéos ne sont pas des outils miracles : les résultats dépendent de la façon dont on les utilise (cf. encart 2).

(1) De quelles démarches de réalisation et de production vidéo parle-t-on ? (S. Ouattara)

Directeur d'une agence de presse privée et engagé depuis plus de 20 ans dans la production d'articles de presse, photos, vidéos, émissions radio et télévision, et depuis 5 ans dans la formation de futurs journalistes, je pense faire du journalisme autrement. Quand nous utilisons l'outil vidéo avec des agriculteurs, nous travaillons certes sur des genres journalistiques, mais l'approche participative que nous utilisons est aux antipodes de ce que ferait un reporter professionnel, qui pratique un exercice solitaire.

Nous procédons d'abord au repérage des innovations sur le terrain. C'est l'étape nécessaire pour comprendre en amont « en quoi consiste notre sujet ? ». Cela implique un travail avec des personnes et organismes d'appui connaissant l'innovation : OP, ONG, projet ou organisme étatique de développement. Il faut également aller sur le terrain, rencontrer les gens, comprendre leurs problématiques. Ensuite, c'est la phase d'approfondissement de la réflexion et la mise en évidence des éléments explicatifs. Elle peut se faire par une rencontre de cadrage entre OP, consultant, réalisateur et ONG d'appui. Il peut y avoir l'examen d'études réalisées par le consultant. Cela fait, nous pouvons alors passer à la production à proprement parler, c'est-à-dire au tournage et à la post production pour aboutir à la finalisation de la vidéo.

Cela paraît évident, et pourtant ! Combien de vidéos commandées puis finalisées avant même que le temps de comprendre les situations et acteurs locaux ait été pris ? On peut se demander si le résultat est alors « une vidéo pour le développement » ou « une vidéo tout court » ? Je n'oublie jamais qui je suis, essayant ne pas perdre de vue des valeurs comme l'équilibre dans le jugement, l'honnêteté (l'objectivité, j'y renonce). Dans un monde où la communication s'insère partout, garder le cap est un combat de tous les instants.

Réf. : Extraits de : *Initiatives et réflexions d'acteurs autour de la vidéo pour le développement / Diagne et Sall (FONGS), Colin et Petit, Ouattara (Jade productions), Lothoré. – GDS 44, Inter-réseaux, 2008. – 2 p.*

⁴⁹ Inter-Réseaux a eu de nombreux échanges avec des leaders d'OP, d'organismes d'appui (Amassa, Sald) et des vidéastes professionnels (Jade productions, Cespa) pour co-construire les scénarios. Capitalisation, échanges d'expériences et construction de réflexions collectives : les vidéos, des outils s'inscrivant dans des processus ; Guide de la vidéo « Vidéo pour le développement ou vidéo tout court ? » / Colin, Petit, Diagne, Mbzibain, Ouattara, Sanogo, Lothoré – IR, 2008. – 24 p.

(2) Des atouts et limites de la vidéo pour accompagner le développement (L. Colin, V. Petit)

Un enjeu actuel est de replacer les populations locales au cœur des réflexions relatives à leur développement, et de promouvoir des approches visant moins des « bénéficiaires passifs » que des « partenaires actifs ».

Mais, pour que de véritables dialogues et collaborations s'instaurent, encore faut-il que les marges de manœuvre de chacun soient comparables. Si cela renvoie *in fine* à des formes particulières d'organisation politique et institutionnelle, cette posture suppose également un travail spécifique de communication qui a justifié l'émergence de la **Communication Pour le Développement**. Cette discipline repose sur l'utilisation des approches, méthodes et outils de communication, modernes ou traditionnels, afin de faciliter l'échange d'informations et de points de vue entre les personnes impliquées dans un effort de développement. Parmi les différents médias sollicités, l'outil vidéo revient sur le devant de la scène.

Des démarches vidéo

Selon les cas, les démarches vidéo visent différents objectifs : action de plaider, formation, échange d'expériences ou animation de débats. Des modalités participatives de production vidéo permettent également d'appuyer des démarches de co-expertise, visant la réalisation avec les populations locales de diagnostics, études de suivis, évaluations, ou encore planifications des projets de développement.

Ces interventions vidéo sont développées par des ONG (AVSF, Maneno Mengi, Deccan Development Society...), des bailleurs de fonds (évaluation filmée du projet Prey Nup au Cambodge par l'AFD), des chercheurs (projet Wademed au Maroc), ou encore des organisations de producteurs.

Si cet intérêt renouvelé vis-à-vis de la vidéo s'explique en partie par les récents progrès technologiques en la matière, qu'en est-il réellement des atouts et des limites de la vidéo pour l'accompagnement des dynamiques de développement ?

Des avantages offerts par l'outil vidéo

La vidéo présente de nombreux atouts, au premier rang desquels son accessibilité : la nature orale des messages permet d'atteindre pratiquement tout le monde – notamment les personnes analphabètes – et les images disposent en elles-mêmes d'une forte puissance descriptive permettant d'adosser le discours à une « réalité factuelle », généralement (et souvent trop vite) perçue par le spectateur comme une preuve objective.

Un autre atout majeur est la grande reproductibilité de ses supports et, par-là même, son potentiel de diffusion massive. Associé au fait qu'elle sert de mémoire des événements, cela conduit souvent les acteurs de la vidéo à attacher une grande valeur à leurs discours et donc à s'investir dans leur élaboration – comme si le fait de les figer sur la bande concourrait à une forme d'irréversibilité de leur propos. Plus généralement, ce potentiel de diffusion fait de la vidéo un porte-voix puissant, susceptible de faciliter la communication verticale (cf. le Fogo Process de D. Snowden où la vidéo mise au service des populations locales a été un outil de représentation et de diffusion de leurs stratégies de développement) ou horizontale, à l'image des échanges d'expériences entre organisations de producteurs.

La vidéo permet également d'offrir aux acteurs locaux de nouveaux espaces d'expression que l'on pourrait qualifier de « **directs** » et de « **sécurisés** ». « Directs » car l'entretien filmé, en évitant l'anonymisation des données, renforce le crédit qui leur est accordé par les spectateurs : ces derniers ont le sentiment de disposer d'une information de première main. « Sécurisés » car la vidéo peut garantir l'expression de certains groupes, notamment les plus marginalisés, dont les interviews constituent des espaces de parole minimum : leur diffusion lors de débats participe à l'ouverture du dialogue à de nouveaux participants.

Utilisée de manière participative, la vidéo joue un rôle de miroir, favorisant un travail de nature réflexive, propice à la prise de recul de chacun vis-à-vis de son argumentation et de son comportement au sein du système local. Enfin le recours à la vidéo est une démarche relativement originale et ludique qui renvoie à la fascination que la télévision exerce aux quatre coins du monde. C'est ce qui est ressorti clairement lors d'un diagnostic participatif en vidéo mené en zone Office du Niger avec des paysans maliens :

« La projection de la vidéo a permis d'encourager les gens à s'exprimer lors de la réunion. On y a également appris beaucoup de choses. [...] sans ces vidéos on n'aurait jamais eu de telles informations. Beaucoup d'entre nous partent pour les réunions mais ne comprennent pas ce qui se passe. Cette fois-ci, quand on a vu les vidéos, tout le monde savait ensuite de quoi on devait parler ».

« Ils viennent chez nous et nous tenons des réunions. Ou ils nous convoquent, ensuite on parle et ils écrivent. Mais si ce que tu dis n'est pas de leur avis, ils ne l'écriront pas. Jamais. Plusieurs personnes

participent à ces réunions, mais ce que tu dis on le transforme en français. Avec la vidéo on te voit et on t'entend, on ne peut pas transformer tes paroles ».

Des limites de l'outil vidéo

Il est clair que la réalisation de vidéos ne peut aucunement résoudre directement les problèmes de sous-nutrition, d'accès à l'eau ou de faibles revenus. On peut observer une frustration de la part de populations face à l'introduction d'une caméra, là où spontanément elles auraient préféré un puits (cf. l'analyse de Braden et Huong sur une intervention vidéo au Vietnam). Les intervenants doivent être capables d'identifier les projets pouvant être appuyés efficacement par de la vidéo et, à l'inverse, reconnaître honnêtement les cas où ce média n'a pas sa place.

Dans un contexte de développement, le produit vidéo est rarement une fin en soi. C'est l'utilisation qui en est faite et son inscription dans une démarche plus globale, de capitalisation et de dialogue, qui permettent de valoriser ses multiples atouts. Il importe de distinguer soigneusement l'impact réel d'une intervention vidéo (mesuré à moyen terme), de l'excitation ponctuelle qu'elle peut engendrer. « La vie de la vidéo » après réalisation, doit faire l'objet de toutes les attentions. Par ailleurs, les spectateurs sont-ils suffisamment armés pour percevoir les biais inhérents au montage audiovisuel, et dissocier ainsi ce qui relève d'une réalité factuelle de ce regard, nécessairement limité, subjectif et donc transformant, qui est posé dessus et restitué en vidéo ? Face à un public non averti, la force de conviction des messages audiovisuels peut les transformer en instruments de propagande. La vidéo peut alors devenir une nouvelle source de pouvoir (selon l'influence que chacun exerce sur son contenu) et jouer un rôle inverse de celui attendu. Il importe donc de s'assurer des capacités de visionnage critique des spectateurs. À ce titre, diverses précautions peuvent être prises, comme par exemple la rédaction d'un livret d'accompagnement pointant le contexte de réalisation, des pistes de débats, des comparaisons possibles avec d'autres situations, etc. (cf. guides d'animation vidéo Inter-réseaux).

La responsabilité des intervenants vidéo

Ces limites pointent le rôle prépondérant des intervenants vidéo – issus ou non du système d'acteurs local – et plaident pour qu'ils ne soient pas que des techniciens audiovisuels, mais bien conscients des enjeux de développement et disposant d'une bonne compréhension des sujets traités. Nos expériences ont montré l'importance pour les populations que les intervenants expriment leur avis sur le sujet exposé en vidéo, tout en ayant l'honnêteté et l'humilité de le présenter comme un simple point de vue parmi d'autres. L'objectivité est illusoire, et il peut même s'avérer utile de présenter volontairement les choses sous un angle spécifique, généralement positif, pour faire avancer le débat. S'il s'agit là d'une forme de manipulation, elle doit être consciente, affichée et maîtrisée. Le « communicateur pour le développement » considère le processus vidéo et son impact en termes de développement comme la priorité absolue, bien avant le produit audiovisuel. Quel que soit l'enthousiasme des acteurs locaux ou le temps consacré à sa réalisation, la vidéo doit rester ce qu'elle est : un outil !

Un dernier point concerne les approches de Vidéo Participative (VP). Celles-ci peuvent donner d'excellents résultats, notamment en termes d'accès aux modes de représentations des acteurs, de revalorisation de l'estime de soi, d'*empowerment*, d'instauration de dialogues... Pour autant, elles n'échappent pas aux principales critiques faites à l'encontre des démarches participatives : les conditions sociopolitiques et institutionnelles restent primordiales pour leur bonne mise en œuvre ; le travail de montage peut être perçu comme une « boîte noire » par les participants ; le savoir-faire de l'intervenant est essentiel, et souffre du manque actuel de gardes fous pour guider son travail de terrain. Ces approches soulèvent enfin d'épineuses questions liées au droit à l'image.

La vidéo n'est donc pas un outil miracle, mais très certainement à exploiter !

La vidéo n'est donc pas un outil miracle susceptible de bouleverser les pratiques de développement. Cependant, si l'on reconnaît qu'une mauvaise communication pénalise les approches ascendantes et constitue un frein important à l'émergence d'un « Autre Développement », alors le recours à la vidéo prend son sens dans de nombreuses situations. En offrant des espaces d'expression, la vidéo permet de porter les points de vue des populations sur la scène publique, voire de créer des **contre-pouvoirs** – d'où parfois certaines résistances à l'encontre de ces démarches. Elle est un outil de désenclavement socioculturel des populations et un outil d'échanges. Elle peut favoriser l'établissement d'un dialogue entre des groupes très différents et lever ainsi, au moins temporairement, certaines barrières, qu'elles soient sociales, géographiques, ou même temporelles. Elle peut également contribuer à l'établissement d'une forme de démocratie continue. Pour autant, selon les cas, d'autres outils de communication peuvent s'avérer plus appropriés. C'est aux communicateurs de les identifier, au regard des habitudes locales de concertation et de règlements des litiges. Il apparaît aujourd'hui essentiel de disposer d'outils permettant de stimuler

de manière conjointe la réflexion de l'ensemble des acteurs du développement, à tous les niveaux d'intervention. Dans cet objectif, la capitalisation sous forme vidéo d'activités d'appui au développement, réussies ou non, semble tout à fait propice.

Réf. : La Vidéo Participative : outil d'accompagnement du développement local ? Étude de trois processus de concertation en Bolivie, en Équateur et au Mali / L. Colin, V. Petit – Thèse, AgroParisTech-Abies-Cirad Green, 2008.

Du potentiel réel aux limites de son utilisation pour l'accompagnement du développement : la vidéo, un outil qui fait débat / L. Colin, V. Petit – Contribution à Inter-réseaux Développement rural, 2008 – 4 p.

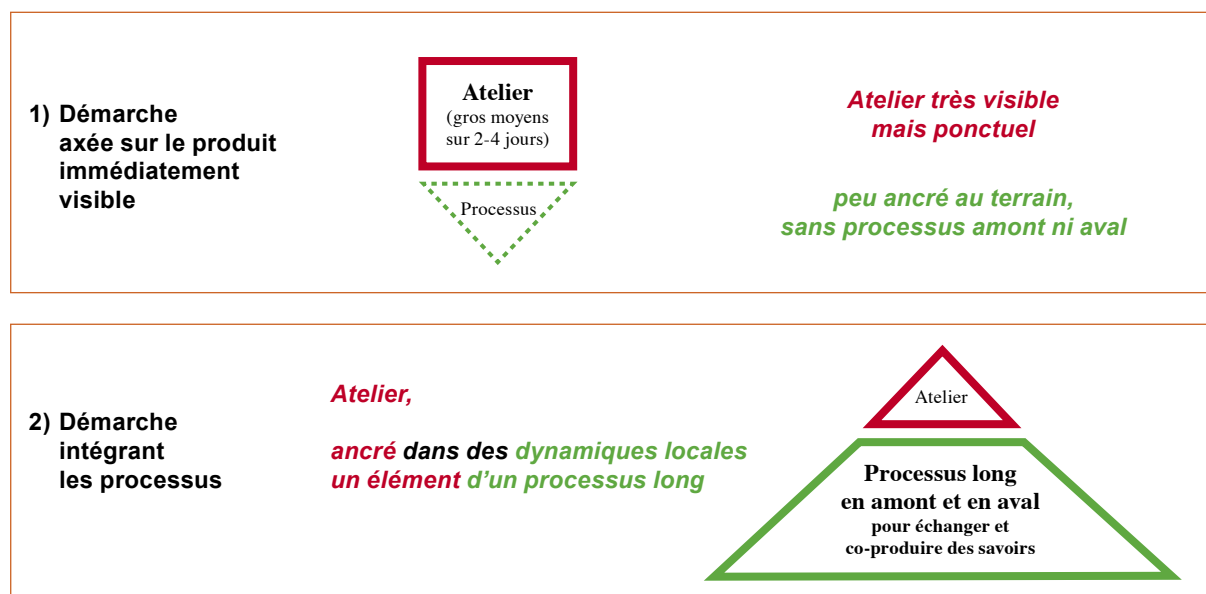
2.4 – Et après les forums et ateliers ?

Ce qui se passe après, dépend de ce qui s'est passé avant...

Les visites-échanges et analyses préalables et les outils développés en amont des forums (fiches d'expériences, bandes sonores, vidéos) ont contribué à ce que les acteurs, malgré le temps court des forums, puissent y présenter clairement leurs expériences avec des informations contextualisées, descriptives mais aussi analytiques.

Répondre aux interrogations des participants a été un élément important dans la progression des réflexions des producteurs porteurs des expériences (effet miroir). Les présentations ont aussi facilité les échanges et stimulé les réflexions des participants. Les cas concrets étudiés en amont ont pu être effectivement partagés et discutés : en fin de forum, la plupart des participants avaient une compréhension fine des expériences et pouvaient mener des analyses comparées des cas présentés.

Après les forums, il y a eu des restitutions « classiques », assez formelles et courtes, par des participants auprès de leurs « autorités » les ayant désignés pour participer au forum. Mais de nombreuses réunions ont eu lieu également, animées par les participants avec des supports et réflexions issus du *Groupe de travail* : ces supports⁵⁰, et surtout la maîtrise relative des contenus par les participants à l'issue même du forum, ont permis la poursuite des échanges et l'animation de réflexions au sein d'OP et d'organismes d'appui bien au-delà du moment des forums et des participants directs de ces événements. Les vidéos ont été utilisées en animation (le travail de l'animateur des séances étant facilité par les fiches d'expériences et les guides d'animation accompagnant les vidéos) ; d'autres supports (CD, bandes sons) ont été produits par les OP à partir de ceux existant pour être diffusés et utilisés sous d'autres formes (radio) et en d'autres langues.



Des produits et des processus (Lothoré, 2009)

⁵⁰ CD comportant l'ensemble des supports et remis à chaque participant à l'issue même du forum.

Les supports sont par ailleurs téléchargés sur Internet et *a priori* utilisés – y compris par des universitaires pour leurs cours.

Les participants, tant aux cours des démarches préparatoires qu'aux ateliers, ne signalent pas par la suite les changements de pratiques qui peuvent se produire ou qu'ils peuvent provoquer. Cependant des informations remontent sur des activités nouvelles ayant été observées sur le terrain suite à des idées inspirées des initiatives d'OP étudiées et des rencontres sur le terrain : accords entre producteurs et commerçants, nouveau mécanisme de fixation de prix, évolution de stratégie de ventes collectives.

Ces changements de pratiques sur le terrain ne sont bien évidemment pas imputables au seul *Groupe de travail* ; d'autres facteurs entrent en jeu. Mais le *Groupe de travail* en ouvrant le champ des possibles et des référentiels d'activités menées par les producteurs a pu largement y contribuer.

L'exemple de l'OP camerounaise Nowefor est ici instructif (cf. encart). Il récapitule comment des producteurs et des animateurs d'une OP ont vécu leur participation au *Groupe de travail* et ce qu'ils en ont tiré. L'OP a participé à la capitalisation de son expérience, sous forme d'abord de rapport puis de fiche synthétique ; ces supports ont servi à co-construire une trame de scénario pour réaliser une vidéo ; cette vidéo a été partagée lors du forum régional du *Groupe de travail* à Bamako ; par la suite les membres de l'OP s'en sont servis pour travailler en interne et/ou avec des partenaires potentiels.

Partage d'initiatives de commercialisation entre OP : vécu et enseignements de l'OP Nowefor

En amont des rencontres en grands groupes (atelier national au Cameroun, forum international à Bamako)

Une équipe de leaders et salariés de l'OP Nowefor a participé au processus de production d'une vidéo sur leur propre expérience de gestion de l'offre sur le marché local de Bafut au Cameroun : travail sur le scénario, choix des personnes à interviewer et prises de vues avec le Sald (ONG camerounaise qui travaille depuis longtemps en appui à cette OP). Le Sald a passé contrat avec des professionnels journalistes pour la réalisation effective de la vidéo. L'équipe technique et les producteurs de l'OP Nowefor ont ensuite présenté cette vidéo sur leur expérience à de nombreuses occasions.

Lors du forum d'échange d'expériences à Bamako (2007)

Le fait de présenter leur propre expérience les a renforcés dans leur capacité à communiquer et à échanger (sur) leur propre expérience. Ceci a permis aux autres participants du forum de comprendre et de discuter efficacement cette expérience, en la mettant en perspective avec d'autres expériences présentées : marché à bétail au Bénin et marché des riziculteurs de Mogtédou.

Après le forum

Les producteurs de Nowefor ont utilisé la vidéo au sein de leur réseau d'OP, pour de la communication interne et faire valoir leur expérience plus largement. En effet, leur expérience de gestion de l'offre au niveau de Bafut a connu des succès, mais la contrainte du système mis en place était d'aller chercher de nouveaux marchés plus éloignés pour écouler les excédents locaux ; ceci les obligeait à travailler sur des volumes d'offre plus importants... et donc avec plus de producteurs. La vidéo a dans ce sens servi à faire connaître l'expérience des producteurs de Bafut auprès d'autres producteurs de zones alentours, et a été prétexte à des séances d'animation auprès de ces producteurs pour les inciter à travailler eux aussi sur la gestion de l'offre.

L'équipe de Nowefor a aussi montré cette vidéo pour présenter son expérience à d'autres partenaires et coopérations, lors d'autres forums auxquels elle était invitée. Ceci a participé à les faire reconnaître, et à les renforcer.

A chaque fois, Nowefor a réalisé les copies de la vidéo sur fonds propres pour diffusion élargie (plus de 300 personnes ont pu voir et discuter autour de la vidéo dans les mois qui ont suivi le forum). La vidéo a aussi été projetée à la télévision dans deux provinces. Sur l'exemple de Nowefor, le fait d'avoir impliqué les acteurs locaux à la conception de la vidéo leur a permis de « se l'approprier » : ils « se voyaient bien dedans » et ils l'ont utilisée à leurs propres fins, ce qui a participé évidemment à une vie intense de la vidéo après sa réalisation et sa présentation au forum de Bamako.

Bilan sur le processus et l'outil vidéo

D'après le coordinateur de Nowefor d'alors, le processus de capitalisation-échange d'expérience a permis :

- d'échanger et discuter des pratiques concrètes avec d'autres personnes ayant capitalisé elles aussi d'autres expériences ;
- de renforcer la capacité de l'OP à communiquer en interne et en externe (autorités locales, commerçants, bailleurs), d'impliquer plus d'acteurs dans sa démarche, et d'être reconnue à différents niveaux ;
- d'avoir un impact direct sur les pratiques de l'OP, sur l'organisation du marché et sur le prix des produits.

Pour autant, la vidéo n'est pas un outil miracle. Son usage présente des contraintes et limites :

- nécessité d'un matériel de projection et d'électricité ;
- nécessité de moyens pour faire des doublages en langues locales ;
- nécessité de supports écrits simples tels des plaquettes en langues locales et illustrées pour laisser une trace dans les zones reculées ne disposant pas de leur propre ordinateur ni de vidéo projecteur.

La vidéo n'est donc seulement qu'un outil de communication parmi d'autres et doit être utilisée en complémentarité avec d'autres supports et outils d'échanges, adaptés aux conditions et langues locales.

Réf. : Expérience de commercialisation du gingembre par Nowefor, organisation paysanne du nord-ouest (Bafut, Cameroun) – CTA, Inter-réseaux, Nowefor, Sald, 2007. – 12 min (vidéo) + Guide d'accompagnement (13 p.).

Farmer's organizations sharing Farmer's organizations experiences: Nowefor experience sharing, and learning from a process / Mbzibain (Nowefor), Lothoré (Inter-réseaux Développement rural), Octobre 2008. – 10 p.

Valorisation of the video documentary on the ginger commercialization experience of Nowefor / Mbzibain, 2007. – 4 p.

2.5 – Des résultats de différentes natures, en lien avec la démarche et outils utilisés

Des résultats visibles

En début de démarche, nous avons défini des formats de fiches, vidéos, bandes sonores de telle sorte qu'ils puissent participer à l'animation de réflexions collectives élargies. Nous les avons fait évoluer en cours de route (mode de production des vidéos impliquant plus les acteurs locaux, production de guides d'animation pour accompagner les vidéos et faciliter l'animation de réflexions avec cet outil). Et au final, nous avons pu obtenir :

- une co-production d'informations et d'analyses sur la commercialisation des produits agricoles sous diverses formes : fiches, bandes son, vidéos sur les expériences ; guides d'animation sur les vidéos ; fiches d'analyses croisées des activités de commercialisation (chapitre 2) ; enseignements transversaux sur la commercialisation et les outils (chapitre 3) ;
- une co-production d'outils d'animation pour poursuivre les débats sur la durée, au-delà de l'action « ponctuelle » du processus du *Groupe de travail* : les supports sur les expériences et analyses restent disponibles. Ces supports ne sont pas de simples informations sur l'existence de telle ou telle expérience (un article d'une à deux pages ou une annonce radio peuvent être efficaces pour cela). Complémentaires entre eux, ils apportent des informations « qui parlent », échangeables relativement facilement, et servir à des animateurs/techniciens ou leaders pour préparer d'autres réflexions collectives, lors d'autres événements.

Diversité nécessaire des formats des supports d'échange

Pour l'écrit, il est important d'avoir différents formats, pour différentes approches et moments de lectures, et pour différents types de publics : (i) format très court pour une simple « accroche » (quelques lignes) ; (ii) format court pour informer sur quelques caractéristiques de l'activité de l'OP (une page) ; (iii) format avec plus d'informations, pour aller au-delà de l'information factuelle et comprendre plus d'éléments analytiques. Les fiches d'une dizaine de pages, si elles peuvent être lues par des techniciens, salariés ou leaders habitués à lire, ne sont pas les formats adéquats pour des membres à la « base ». Sont également nécessaires des supports illustrés et/ou animés, chacun pouvant les utiliser « à sa façon ».

Des résultats moins visibles, liés au processus

La démarche et les outils utilisés dans les travaux d'analyses-capitalisations ont permis plusieurs résultats importants :

- établir de réels échanges d'expériences et de la communication entre acteurs, lors de multiples rencontres (ateliers locaux, nationaux et forum international) ;
- renforcer les capacités des acteurs pour présenter et communiquer sur leurs expériences respectives. C'est là un point essentiel, pour pouvoir mieux travailler en interne entre membres, pour une meilleure compréhension de chacun, mais aussi pour pouvoir mieux travailler en externe, en lien avec d'autres acteurs des filières et du développement rural et local ;
- renforcer les capacités des acteurs pour échanger et discuter plus largement ces études de cas, afin de pouvoir construire des solutions adaptées à leurs propres contextes et besoins spécifiques du fait des caractéristiques particulières de leurs produits, de leur environnement socio-économique, et du niveau de structuration de l'OP, bien sûr. Les participants repartent avec des idées et des outils pour poursuivre les débats collectivement chez eux. Ceci peut (a pu) déboucher sur de nouvelles actions à leurs niveaux ;
- renforcer les capacités de conseil des organismes d'appui en relation avec des OP.

En fin de processus, nous pouvons dire que ces outils ont été des supports qui ont facilité l'animation de réflexions collectives. Ils restent utilisables de façons complémentaires et articulées, par les acteurs locaux en fonction de leurs besoins et états de réflexions sur la commercialisation.

2.6 – Des recommandations pour l'action

Un outil meilleur qu'un autre ?

Il n'y a pas UN support de communication-échange meilleur dans l'absolu, évidemment. C'est leur insertion dans une démarche finalisée (sans confondre outils et finalités) et le contexte de leur utilisation dans des dynamiques locales qui comptent. Il ne s'agit pas de capitaliser pour capitaliser.

Capitalisation d'expériences ?

Il ne s'agit pas de capitaliser pour capitaliser, mais de se raconter, partager, car ce qui compte, c'est bien la relation à l'autre, et non la vraie-fausse communication d'autant plus si celle-ci a perdu ses repères quand elle n'est pas « parlante ».

La première fonction de la capitalisation, c'est que l'expérience d'un individu, d'une institution, d'un ensemble d'individus, au lieu de se limiter à une suite, à une accumulation de vécus, soit source pour eux d'un savoir construit, et donc que cette expérience devienne structurante, pour ceux qui ont eu de telles expériences.

Le deuxième effet, c'est qu'en leur demandant ou en les contraignant à structurer ce qu'ils tirent de leur expérience, à transformer en savoir le fruit de leur expérience, ils se structurent eux-mêmes, et sont donc plus efficaces dans l'action, mais de plus ils construisent un savoir qui peut être transmis à d'autres.

Une bonne capitalisation, c'est une capitalisation dans laquelle la production même de capitalisation est un élément de mise en mouvement de la structure, de l'organisme. Il faut pour cela une véritable implication de l'association [des acteurs] dans le travail, [...] que la capitalisation d'une expérience soit le produit des acteurs d'une expérience, même si la mise en forme est faite par quelqu'un d'extérieur (organisme en appui).

Source : *Analyser et valoriser un capital d'expérience. Repères pour une méthode de capitalisation. Dossier coordonné par A. Ollitrault-Bernard, S. Robert et P. de Zutter, 2001.*

Plus que le résultat ponctuel du support de capitalisation ou de communication produit (papier, page web, vidéo, atelier, etc.), c'est la façon de faire, et qui le fait, qui importe : « Dans le cadre d'une

communication engagée pour le développement, l'équipe technique doit être elle aussi engagée. C'est cette relation entre le technicien et le détenteur de l'expérience à capitaliser qui fait la différence. C'est cette complicité qui peut être à l'origine d'un support ayant une âme. » (J. Kompaoré, Performances, Burkina Faso.)

Comment sont capitalisées et échangées les initiatives ? Comment les outils sont mobilisés et utilisés – ou non ? Ces questions sont essentielles car la communication n'est ni spontanée ni immédiate, même entre personnes parlant apparemment « la même langue » : la démarche n'est pas visible, pourtant, c'est elle qui participe à l'intérêt même des travaux réalisés.

Mettre les acteurs directement concernés au centre des démarches et des outils mobilisés

Ce ne sont pas les enseignements généraux qui importent : certains étaient déjà connus avant même de commencer les études de cas. La recherche de ce type d'enseignements ne devrait pas justifier de lancer des études (pourtant c'est souvent ce qui reste fait !). Il s'agit de partir des acteurs, des producteurs, de cas réels, de reconnaître leurs existences et de permettre aux acteurs locaux non pas de mettre en pratique des solutions supposées et proposées, mais de renforcer leurs possibilités d'actions.

« Savoir-faire n'est pas savoir-agir, c'est le savoir-être qui est un savoir-agir »

La compétence est trop souvent entendue comme l'application de savoirs théoriques ou pratiques ou encore comme un ensemble d'aptitudes ou de traits de personnalité. Elle est appréhendée en terme d'état. C'est une approche analytique de la compétence, qui n'est définie que par une « somme » de savoirs, savoir-faire, et savoir être. Décrire la compétence devient ici une énumération.

Or, la compétence doit être considérée comme un processus, permettant au producteur de faire du lien entre une combinaison de ressources (savoir, savoir-faire...), une action, une contribution à un résultat (service, produit attendu) : la personne [le producteur] a une large marge d'autonomie pour s'auto-organiser, prendre des décisions, s'adapter, réagir, innover. Il ne s'agit pas d'exécuter des tâches ponctuelles conçues et prescrites de l'extérieur. On compte sur l'ingéniosité, l'innovation, l'esprit d'entreprendre du producteur – et donc il faut les reconnaître d'abord. C'est ce qui garantira la sûreté de l'exploitation agricole. Il paraît aussi vain de juger les actions passées en fonction du présent que de chercher dans le passé des recettes au présent. Par contre, les reconnaître pour éviter de répéter des mêmes erreurs et faire progresser les idées et les modes d'intervention au profit du plus grand nombre des ruraux paraît plus que souhaitable.

Réf. : Extrait de Le Boterf Guy, L'ingénierie des compétences, Les Éditions d'Organisation, 1998.

Nécessaire évaluation de l'impact des études, des capitalisations et des ateliers

Peu importe les déclarations finales d'ateliers, le nombre d'ateliers réalisés, de pages web ou de papiers publiés, de vidéos réalisées : s'ils ne sont ni utiles, ni utilisés, ils ne méritent pas d'exister ; **c'est leur impact qui importe**. Or, en termes de mesure d'impacts d'activités visant la capacité d'analyse ou la prise de décisions collectives, il existe plusieurs types de difficultés (cf. encart).

Difficile mesure d'impact du renforcement de capacité

L'impact se mesure bien après la réalisation de l'action (on ne peut pas évaluer l'impact d'un atelier au moment de sa clôture), d'autant moins quand il s'agit de renforcement de capacités pour l'action collective. Il ne suffit pas de donner une information pertinente à un membre d'OP lors d'un atelier ou dans une fiche, pour que l'OP comprenne. Au-delà de la compréhension individuelle des connaissances, il y a la « mise en pratique », le passage à l'acte. Et lorsqu'on travaille au niveau de l'agriculture (cycles de production annuels limitant la répétition d'essais pour affiner la pratique), et d'OP (avec des producteurs différenciés), cela implique beaucoup de temps, de partage d'information et de communication.

L'impact est différé dans le temps et conditionné par de nombreux autres facteurs. Or, on n'évalue jamais l'impact d'une formation ou d'un atelier plusieurs années après sa réalisation.

Faut-il pour autant ne pas évaluer les études de capitalisation et les ateliers ? Vu le nombre d'études et d'ateliers financés, globalement cela serait coûteux. Aussi, si les impacts des ateliers/études ne peuvent pas tous être mesurés, se donner des outils pour les évaluer de temps en temps pourrait peut-être permettre un meilleur impact.

Il est possible de réfléchir, entre autres, à des évaluations qui ne soient pas basées uniquement sur les résultats visibles (nombre et qualité des ateliers ou capitalisations en tant que telles), mais aussi sur les aspects organisationnels et les processus ayant conduit à ces ateliers et capitalisations. Ces aspects « processus » (comment on capitalise, on construit les ateliers...) sont essentiels mais ne sont que trop rarement pris en compte dans la conception, la mise en œuvre ou l'évaluation des études de cas. Un élément paraît essentiel dans ces processus : remettre les acteurs directement concernés au centre des démarches et des outils mobilisés ! Autrement que par la simple et obligatoire déclaration annonçant que la démarche et le processus ont été « participatifs » et qui semble déjà pré-imprimée sur le papier qui servira au rapport.

Des séries de questions à (se) poser sont possibles pour préciser ces aspects :

1) Pour les ateliers en particulier :

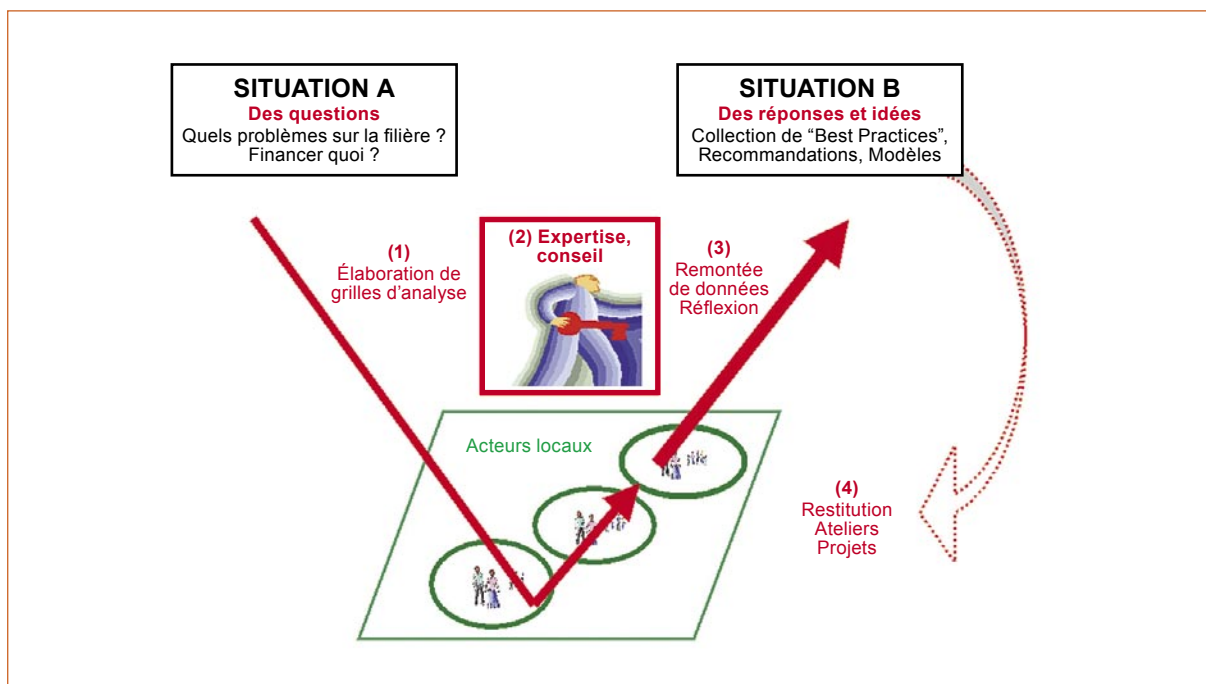
- ⊙ les dynamiques des personnes invitées aux ateliers sont-elles respectées (dates fixées en fonction de l'agenda de l'organisateur ou des participants) ?
- ⊙ les ressources sont-elles utilisées et articulées avec les dynamiques locales ?
- ⊙ l'atelier prend-il en compte les capacités, les informations et les savoirs des participants ?
- ⊙ la forme de l'atelier est-elle flexible ? tient-elle compte du public ?
- ⊙ les participants sont-ils préparés pour pouvoir mieux comprendre et discuter les informations données ?
- ⊙ ...

2) Pour les capitalisations en général :

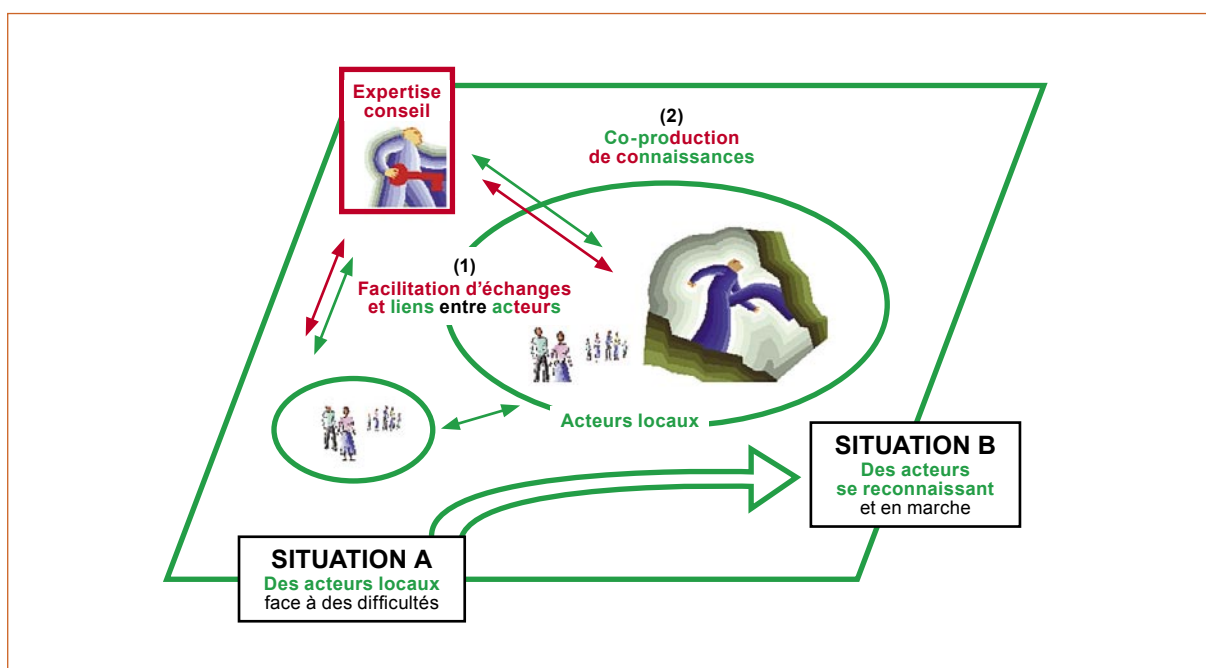
- ⊙ quels sont les objectifs visés par ces capitalisations ?
- ⊙ comment les acteurs sont-ils impliqués dans le processus de réalisation de ces capitalisations ?
- ⊙ les formes et supports de capitalisation sont-ils variés ?
- ⊙ comment les capitalisations seront-elles utilisées après leur production ?
- ⊙ quels moyens et méthodes sont mis en œuvre pour les faire « vivre » après leur production ?
- ⊙ ...

Sachant que les attentes des organisateurs, des participants, des animateurs, des bailleurs peuvent être différentes, voire contradictoires, il s'agit de construire ensemble des outils suffisamment variés dont chacun pourra en tirer une utilité. En la matière, il ne faut pas se priver d'imagination : les formules et formats des ateliers, supports ou formes de communication sont à inventer à chaque fois, sans se priver des articulations entre différents outils⁵¹.

⁵¹ Exemple : Ateliers itinérants appuyés en vidéo. Le concept d'atelier itinérant est né au sein de réseaux comme le réseau Agricultures Paysannes et Mondialisation. Il s'agit de rassembler un groupe de personnes-clefs et de les faire réfléchir ensemble sur un thème spécifique, autour d'une série de visites de terrain. L'appui vidéo au cours de ces travaux permet de structurer la réflexion collective et de construire des documents qui permettent de poursuivre la réflexion après le voyage (cf. en image sur <http://www.agter.asso.fr>).



Des experts qui font avancer idées et débats (Diagne, Lothoré, 2009)



Au centre des démarches, des acteurs en marche (Diagne, Lothoré, 2009)

Légende : Cercles et textes en vert : acteurs locaux des filières
Carré et textes en rouge : acteurs (du nord ou du sud) en appui aux acteurs des filières
Flèches : mises en lien, échanges entre acteurs



*Que retenir de l'ensemble de ce processus d'analyses d'initiatives d'OP ?
Que faire de tout ce capital d'expériences, pour que ces initiatives locales
soient plus largement partagées ?*

*Il n'est pas question ici de tirer des leçons générales. Ceci n'apporterait
rien, et serait en contradiction même avec toute la démarche présentée
dans ce document visant à aider les producteurs et leurs organisations à
trouver les solutions adaptées à des situations diversifiées.*

*Toutefois, nous proposons seulement quelques convictions tirées de ces
expériences, tant au niveau des initiatives de commercialisation des OP
qu'en termes d'approches et de démarches pour renforcer leurs activités
dans ce domaine.*

*Elles se résument en quelques points pouvant servir de repères pour
des ONG ou des bailleurs de fonds engagés dans l'appui à des actions
collectives d'OP en général et plus particulièrement dans des actions
collectives de commercialisation :*

- Les expériences réussies sont rarement transposables dans d'autres
contextes, d'autres espaces.*
- L'intérêt réside, dans la majorité des cas, sur les démarches, les
réflexions, les principes qui ont amené des acteurs à faire des choix et à
construire leur expérience.*
- Il est donc préférable de multiplier des démarches favorisant des espaces
de réflexion collective impliquant les acteurs, que de répliquer ou diffuser
des résultats synthétiques d'analyses à partir d'études de cas.*
- Une attention particulière doit être apportée aux échecs et expériences
avortées, aussi riches d'enseignements que les réussites.*