
Chapitre 7

Méthodologie GAIN pour transformer les organisations de producteurs en acteurs économiques autonomes : Applications en Afrique de l'Ouest*

Aziz ELBEHRI, Maria LEE, Carina HIRSCH, and Marwan BENALI¹

* Référence exacte : Elbehri, A., M. Lee, C. Hirsch, et M. Benali (2013), ***Méthodologie GAIN pour transformer les organisations de producteurs en acteurs économiques autonomes : Applications en Afrique de l'Ouest***, Dans : *Reconstruire le potentiel alimentaire de l'Afrique de l'Ouest*, A. Elbehri (ed.), FAO/FIDA.

¹ Les auteurs sont, respectivement économiste principal, Division du Commerce et des Marchés (FAO), consultant indépendant, et assistants de recherche.

Table des matières

1. Introduction	227
2. Description de la méthodologie GAIN	229
2.1 Les principes de la méthodologie GAIN	229
2.2 Description des étapes d'application de la méthodologie GAIN	231
A. Identification de l'OP	232
B. Atelier diagnostique	232
C. Consultation auprès des partenaires	235
D. Élaboration d'une feuille de route pour l'OP	236
3. Application de GAIN : Le cas de l'Union Ten-Tietaa de Burkina Faso	237
3.1 Choix de l'organisation des producteurs et zone d'intervention	237
3.2 Le déroulement de l'atelier diagnostique GAIN	238
A. Activités économiques et occupations principales des membres de l'OP	238
B. Capital, moyens de production, et capacité interne de l'OP	239
C. Structure et gouvernance	241
D. Degré et modalités d'insertion au marché par l'OP	242
E. L'analyse des partenariats de l'OP	243
F. Vision commune pour l'OP	247
3.3 Consultations avec les partenaires, atelier de restitution et feuille de route	251
3.4 Conclusions et activités engagées par l'OP suite au diagnostic GAIN	255
4. Brève analyse comparative de trois organisations de producteurs analysées avec GAIN en Afrique de l'Ouest	256
4.1 Champs d'intervention	256
4.2 Gouvernance et modalités de prise de décisions	256
4.3 Degré d'autonomie des organisations	258
4.4 Degré et modalités d'intégration aux marchés	259
5. Conclusion générale	264
5.1 Application de la méthodologie GAIN : Éléments supplémentaires	260
5.2 Champs d'utilisation possible de la méthodologie GAIN	261

1. Introduction

Les problèmes souvent associés au manque d'insertion des petits agriculteurs au marché dans les pays en voie de développement sont bien connus et peuvent être aisément énumérés. Toutefois, le défi reste de trouver des solutions effectives et généralisables pouvant influencer tant sur l'environnement externe que sur le fonctionnement interne des organisations de producteurs afin que les petits producteurs et productrices aient un meilleur accès aux marchés. En novembre 2009, lors du Sommet mondial sur la sécurité alimentaire organisé par la FAO à la suite de la crise alimentaire de 2007 - 08, les participants ont réaffirmé la nécessité de mieux intégrer les petits agriculteurs et agricultrices dans les marchés agricoles. Cette recommandation découle du constat amer que malgré la flambée des prix alimentaires en 2007- 2008, les petits agriculteurs des pays pauvres, dans la plupart des cas, n'ont pas pu répondre à cette opportunité avec une augmentation proportionnelle de leur production. La fameuse réponse de la production aux prix n'a pas eu lieu. Ceci a pointé du doigt les marchés agricoles qui ne fonctionnent pas – en tout cas, pas pour les petits agriculteurs.

Dans le contexte de l'Afrique de l'Ouest, les politiques agricoles et les stratégies d'investissements sont à revoir ou à rééquilibrer en faveur des systèmes de production alimentaires de base, source de la sécurité alimentaire des populations, y compris rurales. Ce processus de réajustement des politiques agricoles a commencé avec le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (CAADP), mais la crise de 2007 - 2008 a donné un élan plus soutenu à cette réorientation. Toutefois, pour être efficace, ces politiques et programmes d'action doivent se baser sur des organisations fonctionnelles de petits producteurs ayant des objectifs économiques clairs et une capacité durable d'autonomie qui vont leur donner les moyens de dialoguer et de négocier avec les partenaires économiques, financiers et institutionnels.

Cependant, en Afrique de l'Ouest, ceci est loin d'être le cas pour la plupart des petits agriculteurs et des organisations dont ils font partie. Ainsi, l'implication des petits producteurs et productrices dans les filières des produits de base reste un défi. Les petits producteurs font face à une série de contraintes en termes d'accès aux marchés telle que l'insuffisance des moyens de productions (surfaces cultivables, eau, équipements, moyens financiers), le faible accès à l'éducation, à la formation et aux technologies modernes ainsi qu'un maigre pouvoir de négociation. Les femmes se heurtent à des difficultés supplémentaires, y compris la discrimination culturelle et juridique leur donnant ou non accès aux facteurs de production, aux services financiers, à l'éducation et aux technologies, ou encore à des postes de responsabilité au sein des organisations.

Le développement de marchés qui incluent les petits agriculteurs requiert une concertation d'efforts impliquant les pouvoirs publics, le secteur privé et agro-industriel, tout comme les organisations de producteurs (OP), les ONG, etc. Le rôle des organisations de producteurs est essentiel, permettant, dans l'idéal, à leurs membres de sortir de leur isolement et d'accroître leur capital social et leur confiance en soi (notamment pour les femmes). De plus, les OP peuvent faciliter l'accès des producteurs à la formation, au crédit et à la commercialisation des produits sur les marchés, tout en diminuant les coûts de transaction et en augmentant leur pouvoir de négociation. Ainsi, en s'organisant, les petits producteurs sont mieux à même de surmonter les contraintes auxquels ils font face individuellement et de profiter d'opportunités du marché.

En Afrique de l'Ouest, comme ailleurs, durant les 25 dernières années, un large éventail d'organisations de producteurs, principalement des structures associatives et des coopératives agricoles, ont vu le jour et sont venues remplir un vide créé par le recul progressif de l'État dans les investissements, la gestion et l'appui au secteur agricole.

L'évaluation de la performance de ces organisations montre un bilan relativement limité. Parmi les raisons de ce bilan, on peut citer les conditions et les motivations pour lesquelles ces organisations

se sont constituées (souvent en réponse à des projets limités dans le temps), l'inadaptation des structures et le manque de bonne gouvernance de ces organisations limitant leur efficacité ; le manque de compétences individuelles et de talents nécessaires pour assurer une bonne gestion interne et développer des partenariats. À cela, on peut ajouter souvent un manque de vision collective pouvant mobiliser les membres autour d'objectifs économiques clairs et permettant de définir les services que l'organisation doit rendre au bénéfice de ses membres. De plus, la plupart de ces organisations souffrent d'un manque d'autonomie, notamment financière, et de l'incapacité de mobiliser des ressources internes auprès de leurs membres. Cette situation les rend dépendantes d'appuis externes qui arrivent au goutte à goutte, de façon temporaire ou aléatoire, ou sont liés à des exigences ou conditions qui n'ont aucun rapport avec les besoins réels et internes des membres de ces organisations.

La mise en place d'organisations de producteurs effectives, gérées de manière efficace et démocratique en prenant en compte les besoins de leurs membres, hommes et femmes, est une condition *sine qua non* pour un développement cohérent des filières agricoles et une amélioration des revenus et conditions de vie des petits agriculteurs.

Peu d'études de cas, apportant un éclairage spécifique sur les modalités d'appui aux organisations de producteurs et les recommandations pour les renforcer dans un processus de responsabilisation et d'autonomisation, ont été bien documentées. Les efforts entrepris par les partenaires de développement dans le cadre de projets pour prendre en charge certaines organisations et les appuyer financièrement finissent très souvent par créer des situations de dépendance vis-à-vis de l'aide externe. Ainsi, quand l'appui financier externe s'arrête, les organisations ont souvent tendance à tomber dans une phase de passivité entraînant l'incapacité de continuer à fonctionner de façon autonome.

Cette lacune flagrante - et somme toute urgente - appelle à une approche nouvelle centrée sur la conception d'un cheminement progressif des organisations de producteurs vers une situation d'autonomie et d'efficacité économique dans un cadre de durabilité institutionnelle. Cette approche doit être basée sur un diagnostic de fond de l'organisation de producteurs ciblée, suivi d'une évaluation endogène de ses capacités d'adaptation et de régénération. Ce processus peut s'appuyer sur des modèles d'organisations existantes et au fonctionnement exemplaire [comme SEWA, (Self-Employed Women Association)] qui peuvent avoir un effet catalytique sur les pratiques des organisations et apporter un exemple de vision pour une meilleure façon de s'organiser et de fonctionner.

La méthodologie GAIN décrite dans ce rapport est le résultat direct de ces considérations. Plus précisément, cette méthodologie a été développée pour répondre à trois préoccupations étroitement liées :

- Recherche d'une approche effective pour permettre aux petits agriculteurs, hommes et femmes, de mieux s'insérer dans le marché et de tirer profit des avantages en résultant ;
- Formulation dans le cadre du projet Tout-ACP en Afrique de l'Ouest des modalités de développement des filières agricoles de base à travers le renforcement des capacités des interprofessions agricoles de ces filières et des organisations faïtières membres, y compris les organisations des producteurs et productrices agricoles ;
- Capitalisation des leçons tirées de l'organisation exemplaire SEWA en Inde qui pourraient servir d'agent catalytique pour induire de manière effective le changement institutionnel souhaité pour les organisations africaines.

Ce rapport décrit la méthodologie GAIN développée par la FAO dans le but d'opérer de manière participative un diagnostic institutionnel et fonctionnel d'organisations de producteurs dans les filières de produits agricoles de base. Son utilisation est liée à un besoin de changement pour aller vers une meilleure appropriation par les membres des services que l'organisation peut et doit leur rendre, en tenant compte du rôle des hommes et

des femmes en son sein. L'objectif spécifique de cette méthodologie est d'aboutir à l'élaboration endogène d'une nouvelle stratégie et d'un plan d'action ou feuille de route à mettre en place par l'organisation ciblée, pour une plus grande autonomisation économique de ses membres et une meilleure intégration au marché.

La description de la méthodologie GAIN est suivie par la présentation de trois études de cas de l'application-test de la méthodologie auprès de trois organisations de producteurs et productrices au Burkina Faso, au Cameroun et au Mali.

La dernière section du rapport présente les leçons tirées de ces études de cas et donne une appréciation de l'efficacité de la méthodologie GAIN utilisée. Elle se conclut avec les possibilités d'adaptation de la méthodologie, les champs possibles pour son application, ainsi que les compétences requises pour son utilisation effective dans le cadre d'un processus de changement institutionnel au sein d'organisations de producteurs définies au sens large. En effet, au delà du diagnostic d'une organisation, la méthodologie GAIN crée une opportunité de réfléchir sur les modalités d'interventions des programmes de développement et sur la capacité des organisations de producteurs à influencer ces programmes et plus globalement les politiques d'appui aux organisations agricoles.

2. Description de la méthodologie GAIN

La méthodologie GAIN s'articule autour de trois composantes essentielles :

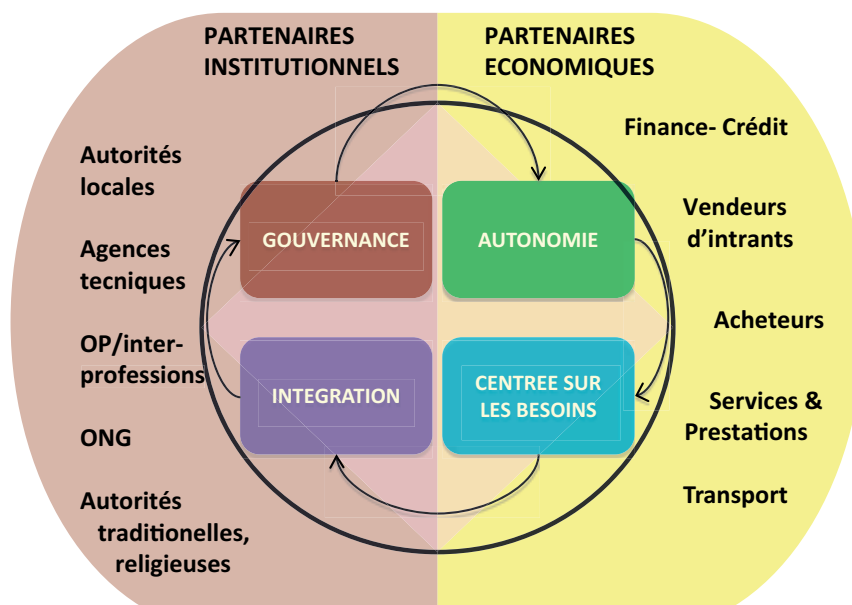
- 1) Diagnostic interne de l'organisation et de son environnement immédiat
- 2) Élaboration d'un plan d'action stratégique par les membres de l'organisation
- 3) Suivi et mise en application du plan d'action par l'OP

2.1 Les principes de la méthodologie GAIN

La méthodologie GAIN permet de réaliser le diagnostic fonctionnel et institutionnel d'une organisation de producteurs ou de toute autre association ou groupement agricole ou professionnel. A partir de ce diagnostic les membres vont pouvoir construire une nouvelle vision et concevoir une structure permettant à leur organisation de devenir économiquement efficace et progressivement autonome de manière durable au bénéfice de tous ses membres et de jouir d'une gouvernance démocratique.

Le cadre conceptuel de la méthodologie distingue deux niveaux d'analyse : (1) un diagnostic interne de l'OP et (2) l'analyse de son environnement économique et institutionnel. Ce cadre conceptuel est représenté par le graphique 1 ci-dessous.

Graphique 1. Représentation schématique de l'organisation et son environnement immédiat selon GAIN



Source : auteurs.

Cette double analyse de l'OP suit trois étapes principales :

ÉTAPE 1 : Diagnostic endogène de l'OP

ÉTAPE 2 : Consultations et Validation par les partenaires économiques et institutionnels

ÉTAPE 3 : Réconciliation entre la vision de l'OP et les exigences des partenaires en vue d'un partenariat plus renforcé.

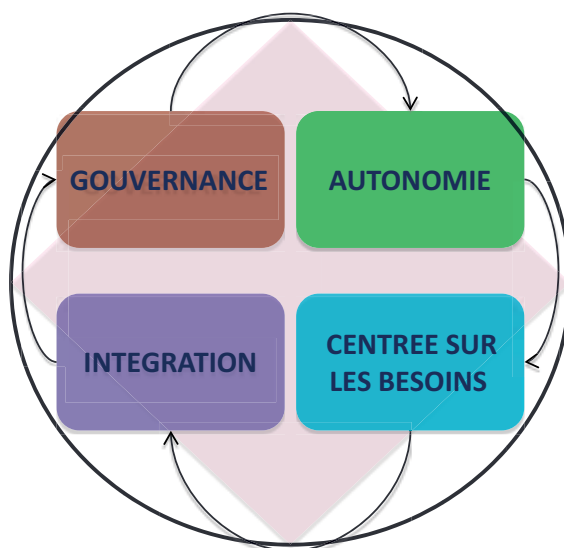
Le produit final est un plan d'action ou feuille de route par et défini par l'OP validé par ses principaux partenaires.

Le diagnostic endogène de l'OP selon la méthodologie GAIN s'appuie sur quatre principes moteurs jugés essentiels pour le développement durable et efficace d'une organisation : une bonne gouvernance, l'autonomisation, une approche intégrée et la priorité donnée aux besoins de ses membres. Ces quatre principes se retrouvent effectivement appliqués dans les OP qui réussissent, telle que l'organisation SEWA en Inde et sont décrits comme suit :

- **Une gouvernance effective**, à travers un partage élargi des responsabilités entre les membres de l'organisation, permettant un engagement accru de chacun des membres envers l'organisation et une circulation de l'information de la base à l'organe exécutif et vice-versa. Autrement dit, une gouvernance basée sur une responsabilisation des membres et non pas seulement sur un système décisionnel centralisé entre les mains d'une ou deux personnes de l'organisation.
- **L'autonomisation** accrue de l'organisation et de ses membres. L'organisation met l'accent sur une autonomisation progressive en termes de capacités en ressources humaines et financières. L'organisation s'attache, à travers le renforcement des compétences techniques et décisionnelles de ses membres, à leur donner la capacité de trouver des solutions par eux-mêmes et de mobiliser des ressources propres (fonds de roulement, participation financière des membres aux services rendus par l'organisation, constitution de mécanismes d'épargne et de crédit).

- **Une approche intégrée** prenant en compte la nécessité d'améliorer les conditions de vie (santé, éducation, logement, etc.) et les opportunités économiques des membres, ceci en associant judicieusement des programmes et activités visant à améliorer l'accès à l'information, à offrir des formations ciblées en fonction des besoins et à faciliter l'accès aux moyens de production. Ces activités sont mise en œuvre dans une perspective de responsabilisation et d'autonomisation des membres. Le principe d'intégration implique également que l'organisation construise des partenariats stratégiques en lien avec des opportunités économiques existantes au niveau local.
- **La priorité donnée aux besoins des membres.** Ce sont les besoins prioritaires des membres qui guident les activités de l'organisation, que ce soit en termes de choix des programmes de formation, d'octroi des crédits ou d'engagement dans des activités initiées et financées par l'extérieur. En respectant les besoins prioritaires des membres de l'organisation, les activités et services rendus ont plus de chance de bénéficier aux membres sur le long terme et de durer dans le temps.

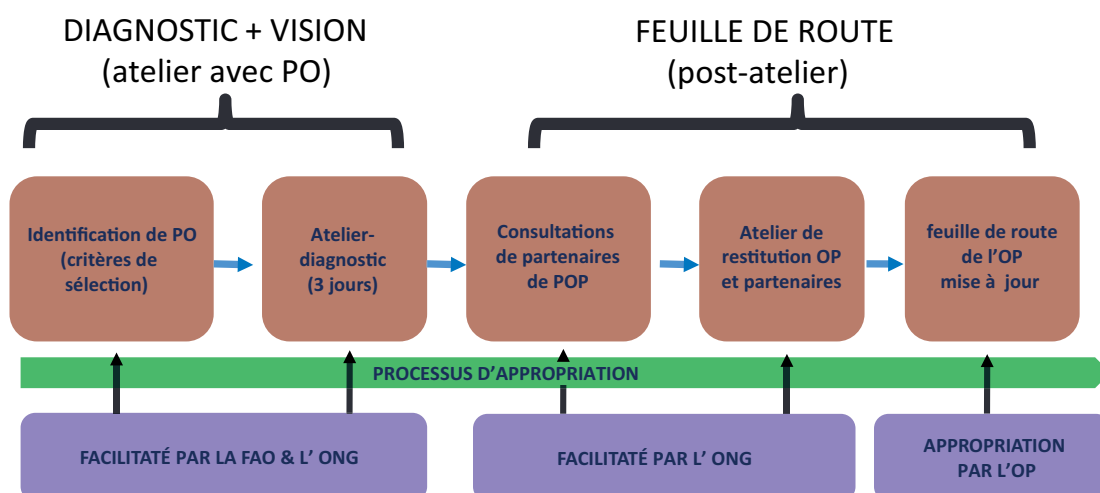
Graphique 2. Les 4 principes de la méthodologie GAIN (source : auteurs)



2.2 Description des étapes d'application de la méthodologie GAIN

Les différentes étapes de la méthodologie GAIN sont schématisées et explicitées ci dessous :

Graphique 3. Les principales étapes de la méthodologie GAIN (source : auteurs)



A. Identification de l'OP

Les circonstances qui permettent d'initier la méthode GAIN dans une région donnée sont nombreuses. Ce peut être à la suite d'une initiative locale, ou dans le cadre d'un programme national de développement rural, ou encore en réponse à des changements soudains d'ordre économique, politique, environnemental, ou simplement en amont d'un programme d'investissement qui exige la participation active des agriculteurs ou de leurs organisations dans sa mise en œuvre. Lancer la méthode GAIN peut être aussi très utile lorsque de nouvelles opportunités de marché s'ouvrent aux producteurs de la région exigeant au préalable une organisation fonctionnelle pouvant mieux faciliter l'accès au crédit, à l'information, à une formation, etc. Toutes ces circonstances peuvent constituer une condition préalable justifiant le lancement de la méthode GAIN pour une ou plusieurs OP concernées. L'initiateur de GAIN peut être l'État, une ONG, une organisation faitière ou toute autre tierce partie, à condition d'avoir les ressources humaines et les compétences requises pour une application réussie de cette méthodologie.

Les critères préalables d'une OP qui pourra être soumise à un diagnostic type GAIN sont les suivants : il est bon que le statut et la fonctionnalité de l'OP concordent avec les objectifs du programme, de l'investissement ou bien de l'activité de développement demandant un diagnostic GAIN au préalable. De plus l'organisation ciblée doit avoir une ou des fonctions économiques autour desquelles se regroupent les membres. Ces objectifs économiques doivent aussi s'aligner de façon générale avec les objectifs du projet, programme ou activité initiatrice. Enfin, une fois que l'organisation est identifiée (avec l'assistance d'une organisation professionnelle locale, ONG, ou agence étatique ou autre), un nombre suffisant de membres de l'organisation devront participer à l'atelier diagnostic GAIN pour assurer un résultat collectif. Le choix des participants doit aussi respecter certains critères tel qu'un certain équilibre entre responsables et membres (de préférence parmi les plus actifs), entre hommes et femmes, et aussi entre représentants des différents groupements au sein de l'OP.

Une fois l'OP et les membres identifiés, un atelier-diagnostic de la situation interne actuelle et des relations de l'organisation avec ses partenaires économiques et institutionnels est organisé avec l'assistance d'un agent facilitateur (FAO, ONG locale). Dans le cas des trois interventions-test réalisées, l'atelier diagnostic a duré deux jours et demi et a réuni trente membres de l'organisation de producteurs, avec une équipe de 6 à 8 facilitateurs, rapporteurs et traducteurs (en langue locale).

B. Atelier diagnostic

(a) Analyse interne de l'OP

La principale composante de la méthode GAIN consiste en un atelier diagnostic de trois jours pendant lequel les participants examinent la situation actuelle de l'OP ainsi que ses relations avec ses partenaires économiques et institutionnels directs. La première partie de l'atelier vise à effectuer avec tous les participants un diagnostic de la gouvernance interne de l'organisation, de la capacité d'autogestion et de mobilisation des ressources propres pour répondre aux besoins économiques des membres, ainsi que de la capacité de l'organisation à développer une approche conjointe pour une meilleure intégration de ses membres au marché.

Le diagnostic de l'OP commence par une évaluation de ses atouts et contraintes internes par rapport aux principales activités génératrices de revenus, les rôles et les responsabilités des différents membres (en distinguant les hommes, les femmes et les jeunes), le niveau général de productivité, l'état actuel de la production et du surplus marchand, et les types de relations avec le marché. Cette première étape du diagnostic dure une journée et est divisée en 4 thèmes résumés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1. Principales composantes de l'analyse interne de l'OP (selon GAIN)

ACTIVITES ÉCONOMIQUES DE L'OP	<ul style="list-style-type: none"> • Activités génératrices de revenus (en champ) • Activités hors champ génératrices de revenus • Distribution des tâches/responsabilités (hommes/ femmes, individuel/groupe, main d'œuvre familiale/salariale)
CAPITALISATION ET MOYENS PRODUCTIFS	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation : terre, animaux, eau, machines, lieux de stockage, etc • Savoir faire : Expériences/expertise des membres, les types de formation reçues (techniques, économiques, de gestion, de leadership) et qui en a bénéficié • Capital social : entre-aide des groupes etc. • Techniques de production (intrants, machines, animaux) • Crédit (qui y a accès, activités éligibles, conditions); • Epargne interne (individuelle, en groupe, etc.)
STRUCTURE ET GOUVERNANCE DE L'OP	<ul style="list-style-type: none"> • Structure formelle de l'OP (organes, rôles et fonctions) • Modes de gouvernance (modalités de prise de décisions, circulation d'information, relations entre responsables et membres) • Degré de participation des membres (cotisation, régularité des réunions etc.)
INSERTION AU MARCHÉ PAR L'OP ET MEMBRES	<ul style="list-style-type: none"> • Importance du surplus marchand des cultures/produits agricoles (cultures, ratio consommation/vente) • Produits spécifiques au marché (champ or hors champ) • Modalités d'accès à l'information sur le marché • Modalités de commercialisation (vente individuelle, groupée, fréquence/périodes de ventes, points de vente, type de stockages, etc.)

Au cours de cette première séance, le rôle des facilitateurs est de formuler les questions, de noter, d'organiser entre elles et de clarifier les réponses ainsi que d'assurer une très large participation des membres participants.

Cet exercice est suivi par une évaluation du type (SWOT), *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces), invitant les participants à identifier les atouts et les faiblesses de leur organisation et de ses membres, pour chacun des thèmes abordés dans la séance. Les réponses sont inscrites sur un tableau à deux colonnes : point forts et faibles de l'OP vis-à-vis des principaux thèmes discutés.

(b) Analyse des partenariats de l'OP

La deuxième partie de l'atelier diagnostic analyse les relations entre l'organisation et ses partenaires économiques et institutionnels. Cet exercice peut se faire avec l'ensemble des participants (en plénière) ou en groupes de 10 participants. Cette analyse commence par une énumération de tous les acteurs avec lesquels l'organisation est en lien direct ou indirect. Ensuite pour chacun des partenaires, les participants sont invités à se prononcer et donner leur appréciation des succès ou difficultés rencontrés avec ces partenaires.

Par la suite, les animateurs facilitent une typologie des partenaires selon un certain nombre de critères, y compris :

- **PROXIMITÉ** : partenaires basés au niveau local (zone, district) ou national
- **TYPE** de partenariat : économique ou institutionnel. Un partenariat économique implique des relations commerciales ou des transactions contractuelles avec des banques, des fournisseurs, des acheteurs, etc.). Les partenaires institutionnels incluent les services ministériels, autorités locales, mairie, organisations professionnelles locales ou nationales, ONG, autorités religieuses ou traditionnelles, etc.

- **TEMPORALITÉ** : relations actuelles ou passées (terminées)

Pour chacun de ces cas, les membres de l'OP décrivent avec précision la nature de la relation avec l'organisation partenaire, et classent les partenaires en fonction de leur importance en différenciant les relations fructueuses et problématiques. Enfin, ils identifient les principaux partenaires avec lesquels l'OP souhaite continuer ou renforcer ses relations dans le futur.

Dans le cas où cet exercice est conduit en sous-groupes, une restitution en plénière est modérée par les facilitateurs pour les participants membres de l'OP et résume les points essentiels du diagnostic interne de l'organisation ainsi qu'un récapitulatif des principaux partenaires économiques et institutionnels de l'OP identifiés. Cette restitution et validation auprès de tous les membres de l'OP est très importante pour préparer les discussions de l'étape suivante et finale du diagnostic de l'OP – à savoir l'élaboration d'une vision commune de l'organisation par les membres dans un cadre conceptuel défini par les facilitateurs.

(c) Vision commune de l'OP

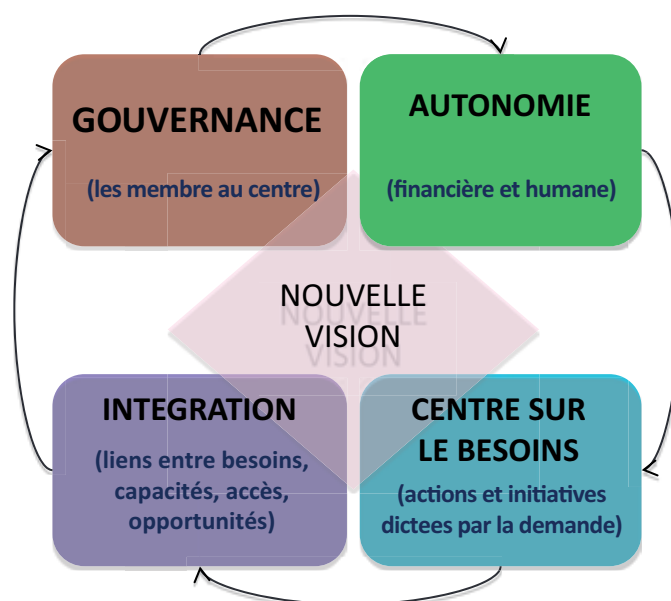
La troisième partie de l'atelier diagnostic consiste à élaborer une vision nouvelle pour l'OP sur la base des principes phares de la méthode GAIN, à savoir la gouvernance décentralisée, l'autonomie économique, l'orientation interne des activités et l'intégration de la capacité à la nouvelle structure et la fonctionnalité de l'OP. Cet exercice collectif qui dure un demi-journée consiste à inviter les participants membres de l'OP à proposer, dans un premier temps, des suggestions nouvelles pour leur organisation pour ensuite établir en groupe leur classement par ordre de priorité. Sur cette base, deux ou trois propositions prioritaires sont retenues pour une analyse profonde et détaillée en utilisant les quatre principes de la méthodologie GAIN à savoir : Gouvernance, Autonomie, Intégration, et Besoins internes à l'OP.

Les participants sont divisés en sous-groupes de travail de 10 à 15 membres accompagnés par un ou deux facilitateurs, un traducteur et un rapporteur, pour analyser une des propositions retenues.

La proposition retenue est examinée par le groupe, à partir de la proposition vis-à-vis de l'un des principes GAIN (est-ce qu'elle satisfait ce principe ?), puis à partir du principe en discutant comment la proposition doit être ajustée ou précisée pour satisfaire ce principe. Les questions spécifiques auxquelles la proposition est soumise pour chacun des quatre principes sont les suivantes :

- **GOVERNANCE** – Est-ce que le type de gouvernance existant est approprié pour la mise en application de la proposition ? Quelles sont les modifications nécessaires en matière de gouvernance à apporter pour assurer la réalisation de la proposition ?
- **AUTONOMIE DE L'OP** – Quelles ressources internes les membres de l'organisation peuvent-ils mobiliser pour la mise en application de cette nouvelle vision ? En même temps, dans quelle mesure la nouvelle vision peut-elle améliorer l'autonomie économique des membres de l'OP ?
- **BESOINS INTERNES** – Quels sont les besoins prioritaires de l'organisation et de ses membres que cette nouvelle proposition peut combler ?
- **INTÉGRATION** - Enfin, le principe d'intégration exige qu'on se demande comment les membres de l'OP envisagent-ils de lier les besoins en formation, le renforcement de la capacité des membres, l'accès aux moyens de production, et la restructuration de leur gouvernance pour mettre en place leur nouvelle proposition.

Graphique 4. Le schéma itératif de GAIN pour le développement de la nouvelle vision de l'organisation



Source : auteurs.

Cet exercice de groupe se termine par l'élaboration d'un plan d'action ou feuille de route sous forme d'un tableau à deux colonnes (court terme et moyen terme) et à deux lignes (activités par l'OP seule ; et activités à mener avec un appui externe). Le remplissage de ce tableau par les membres du groupe avec l'aide du facilitateur représente la dernière étape de développement de la nouvelle vision et aussi la dernière étape de l'atelier diagnostic.

Feuille de route pour la mise en œuvre de la nouvelle proposition	ACTIVITÉS À COURT TERME (3 MOIS)	ACTIVITÉS À MOYEN TERME (6 MOIS)
PAR L'OP SEULE		
AVEC APPUI EXTERNE		

L'atelier-diagnostic se termine par une séance plénière dans laquelle le résultat des travaux de groupes sur la vision est sommairement présenté et les étapes suivantes de la méthodologie sont expliquées aux membres de l'OP.

Suite à l'atelier, un premier rapport sur l'atelier diagnostic sera préparé et servira de base pour les consultations qui suivront avec les partenaires, lesquels incluent aussi bien les partenaires actuels que ceux potentiels identifiés par les membres de l'OP durant l'exercice de vision commune.

C. Consultation auprès des partenaires

Les consultations des partenaires et l'ajustement de la nouvelle vision de l'OP doivent prendre en compte les possibilités, opportunités et attentes des partenaires, pour arriver à l'élaboration d'un plan d'action final réaliste pour l'OP. Ces consultations permettront d'apprécier le point de vue des partenaires et leurs relations avec l'OP et d'élucider leurs propres stratégies et exigences afin de faciliter la collaboration ou de nouer de nouvelles relations économiques, financières ou autres répondant aux attentes de l'OP pour son développement futur. En ce qui concerne les consultations avec les partenaires actuels avec lesquels des relations plus fructueuses et approfondies sont possibles, les objectifs de ces consultations peuvent être de :

- Élucider et identifier les points de discordance entre l'OP et le partenaire ;
- Identifier les possibilités d'amélioration ou de mise en place de relations plus fructueuses avec le

partenaire, en définissant de façon plus précise les conditions que l'OP doit remplir pour engager des partenariats plus étroits qui vont lui permettre de poursuivre des activités existantes ou de mettre en œuvre le nouveau plan d'action défini lors de l'atelier-diagnostic.

Cette consultation individuelle des partenaires ne suit pas un cadre rigide mais doit au minimum permettre de :

- Recueillir la perspective du partenaire vis-à-vis de sa relation avec l'OP (ou avec des OP similaires) ; identifier les conditions et exigences du partenaire pour s'engager dans une collaboration ou un partenariat plus étroit avec l'OP ;
- Comprendre la stratégie d'ensemble du partenaire vis-à-vis des OP en général ; clarifier également en quoi la stratégie du partenaire a des points communs avec celle de l'OP et quels sont les points de discordance ; quand l'OP a identifié certains problèmes ou blocages avec le partenaire, recueillir auprès du partenaire sa propre lecture des causes de ces difficultés ;
- Évaluer dans quelle mesure le partenaire peut s'impliquer dans la mise en œuvre de certains éléments de la nouvelle vision développée par les membres de l'OP lors de l'atelier diagnostic et ce que l'OP doit faire pour assurer un engagement du partenaire ;

L'information recueillie lors de ces consultations est à analyser de façon à faire ressortir les éléments de stratégies de ces partenaires qui peuvent être des points d'entrée pour une collaboration effective avec l'OP. Il s'agit d'identifier les conditions préalables nécessaires pour développer des partenariats plus fructueux. Dans le cas de relations conflictuelles, il faudra en identifier les causes afin d'atténuer les malentendus ou désaccords et construire des partenariats nouveaux et plus solides.

La dernière étape de la méthode GAIN est de réconcilier les résultats de l'atelier diagnostic avec les consultations avec les partenaires.

D. Élaboration d'une feuille de route pour l'OP

La dernière étape consiste à organiser un atelier de concertation entre les membres de l'OP ayant participé à l'atelier diagnostic et les partenaires consultés. Cette journée sera facilitée par les initiateurs de la méthode GAIN (FAO, ONG).

Au cours de cet atelier d'une journée, les résultats de l'atelier diagnostic et les informations émanant des consultations avec les partenaires sont exposés et débattus pour permettre de clarifier les positions de chaque partie et aider l'OP à mieux comprendre les étapes nécessaires à la mise en œuvre de son plan d'action élaboré lors de l'atelier diagnostic. Une dernière séance sera réservée à un échange libre permettant aux participants (OP et partenaires) d'identifier les opportunités de collaboration ou de partenariats futurs, d'en préciser les conditions préalables et opérationnelles et d'établir les modalités de communication et d'échanges d'informations nécessaires pour les réussir.

Après cet atelier de concertation, un rapport final constituant un nouveau plan stratégique pour l'OP est finalisé et soumis à l'OP qui en devient propriétaire, le valide et le met en exécution à son propre rythme et en fonction des nouveaux partenariats à développer.

3. Application de GAIN : Le cas de l'Union Ten-Tietaa au Burkina Faso

3.1 Choix de l'organisation des producteurs et zone d'intervention

Au Burkina Faso, l'Union Ten-Tietaa de producteurs et de productrices de céréales du département du Dissin a été retenue pour l'application de GAIN. Le choix a été fait avec l'aide d'une ONG locale, SOS Sahel International du Burkina. Cette ONG a été choisie comme partenaire local de la FAO pour co-faciliter le processus. L'atelier diagnostic auquel ont participé 30 membres de l'Union Ten-Tietaa a eu lieu à Dissin du 3 au 5 Novembre 2011. Les membres de l'Union participant à l'atelier diagnostic ont été choisis parmi les leaders et les membres les plus actifs représentant différents groupements de base avec une forte représentation des femmes membres. D'autres critères ont aussi joué tels que l'expérience, la capacité d'exprimer ses idées, et la confiance du groupe.

Avant la tenue de l'atelier diagnostic GAIN, les cadres de SOS Sahel ont eu des sessions préparatoires avec les membres de l'Union en leur expliquant les objectifs de la méthodologie GAIN, à savoir :

- 1) Faire un diagnostic stratégique et institutionnel de l'organisation à travers une analyse de la situation actuelle interne de l'organisation, regroupant l'étude des outils de gouvernance, des moyens de production de l'Union et de sa capacité à répondre aux besoins de ses membres ;
- 2) Conduire une analyse de ses partenaires et de l'environnement externe dans lequel l'Union évolue afin de déterminer les causes des difficultés actuelles que cette dernière rencontre dans ses interactions avec ces partenaires et les possibilités futures de partenariat ;
- 3) Élabore une vision commune par les membres de l'Union ;
- 4) Développer un plan d'action approprié pouvant être mis en œuvre par les membres de l'OP.

L'Union des groupements Ten-Tietaa (UGTT) est une organisation de groupements pré-coopératifs de production agro- et sylvo-pastorale visant à créer des conditions pour une meilleure autogestion de ses membres. Elle a été créée en 1992 et reconnue officiellement le 9 février 1999. En langue Dagara, la langue locale, Ten-Tietaa signifie « l'entraide entre les membres ». Elle compte environ 4 000 membres (hommes et femmes) et est composée de 135 groupements de production agro- et sylvo-pastorale dont 61 groupements masculins et 74 groupements féminins. Ces groupements sont issus de 22 villages, situés pour la plupart dans le départements de Dissin et quelque uns à Ouéssa. Le département (ou commune) de Dissin est situé dans la province Loba au Sud-Ouest du Burkina Faso à quelques kilomètres de la frontière ghanéenne.

Les objectifs déclarés de cette Union sont de promouvoir, encadrer et orienter les groupements de base vers un développement rural durable. Un des défis majeurs confrontant l'Union est la lutte contre la pauvreté et la diminution de l'insécurité alimentaire qui touche près de 80 % des membres.

A l'origine de l'Union on trouve des anciens groupements de jeunesse, les groupements Naam, chargés de lutter contre le chômage des jeunes. L'Union a été officiellement créée sous l'impulsion de l'ONG allemande Agro-Action, aujourd'hui appelée Welt Hunger Hilfe. Au départ, c'est l'objectif de sécurité alimentaire qui a stimulé la mise en place de l'Union. En effet, la région de Dissin sortait de saisons difficiles au niveau des récoltes et ses producteurs n'arrivaient pas toujours à satisfaire leurs besoins en alimentation. Les producteurs ont donc décidé de s'organiser selon le slogan - « l'Union fait la force »- afin d'avoir un poids plus important mais aussi plus de capacités pour surmonter les difficultés auxquelles ils étaient confrontés en terme de sécurité alimentaire mais aussi d'accès à l'eau potable ou de lutte contre le chômage des jeunes.

Aujourd'hui les principales activités de l'Union englobent la conduite de microprojets en sécurité alimentaire, élevage, environnement, microcrédit pour les femmes, et formation sur le VIH/Sida.

3.2 Le déroulement de l'atelier diagnostic GAIN

L'atelier diagnostic est la première étape de la méthodologie GAIN. Cette étape a consisté à conduire un diagnostic complet de l'Union en trois parties : (1) analyse interne de l'organisation ; (2) évaluation des partenaires de l'OP ; et (3) vision future de l'OP.

A. Activités économiques et occupations principales des membres de l'OP

Les activités et occupations principales pratiquées par les membres de l'Union ont été identifiées et divisées entre les activités en champs et les activités hors-champs. Au niveau des groupements il est ressorti que les activités en champs sont extrêmement variées même si les cultures du maïs, du sorgho et de l'arachide prédominent.

Les autres cultures pratiquées sont le niébé, le coton, le riz, le soja et les cultures maraîchères. Parmi ces activités, l'arachide, le riz, le sorgho, le maïs et le coton sont cultivés en groupe dans les champs collectifs, en plus des champs individuels, tandis que l'arachide, le riz et le maïs sont cultivés de manière individuelle. Les groupements de femmes sont très actifs dans ces activités de champs. Parmi les activités hors-champs, on retrouve principalement les élevages de porc et de volaille, mais aussi une multitude de petits commerces tels que ceux du savon, du pétrole ou encore de la vannerie. La mécanique a aussi été citée comme occupation par certains groupements masculins. À noter que la plupart de ces activités hors-champs sont effectuées à la fois de manière collective et individuelle, exception faite pour le savon et la vannerie qui sont produits et vendus en groupe. (voir tableau 2 ci-dessous).

Tableau 2. Principales activités génératrices de revenus des membres de Union des Groupements Ten-Tietaa (UGTT)

Activités agricoles en champs	Activités hors champs
<p>Individuelles : Cultures du maïs, de l'arachide, et du riz</p> <p>Individuelles et en groupes : Cultures du maïs, du sorgho et de l'arachide Culture du niébé, du coton, du riz, du soja et cultures maraîchères.</p>	<p>Individuelles et en groupes : Élevage (porc et volaille) Petits commerces (savon, pétrole ou vannerie) La mécanique pour certains groupements masculins</p> <p>Activités en groupes seulement : Savon et vannerie</p>

Par le passé, les membres de l'Union ont participé à des projets de restauration des sols et de construction d'ouvrages de conservation des eaux dans le cadre des projets de développement soutenus par les bailleurs de fond européens. L'Union pratique aussi le système de récépissé (*warrantage*) pour mieux gérer le stockage interne des céréales et faciliter l'accès au crédit. (En tant que structure formelle, l'Union a créé des Comités techniques : un comité pour la gestion de l'eau de forage, les magasins de stockage pour le *warrantage*, un comité pour l'hygiène, et un comité pour les cultures maraîchères). Par ailleurs, les membres ont reçu des formations sur la promotion de l'hygiène, la nutrition et la prévention du VIH-Sida. Suite à ces programmes de formation sur le VIH-Sida, l'Union a développé la capacité de mettre en œuvre un programme de dépistage et d'appui conseil aux groupements avec une meilleure connaissance et par conséquence, de lutte contre le VIH-Sida.

Certains groupements de l'Union ont aussi reçu des formations sur les techniques antiérosives, des activités de conseil sur l'utilisation des semences améliorées, ainsi qu'une formation sur l'agro-écologie. Dans le secteur de l'élevage, l'Union fournit un appui au montage de dossiers pour l'obtention des crédits de roulement, ainsi qu'un encadrement des bénéficiaires des fonds d'élevage pour la réalisation de micro-fermes porcines. L'Union offre aussi du microcrédit à ses membres, surtout les femmes, pour les activités génératrices de revenus reconnues. Actuellement, plus de 400 femmes bénéficient chaque année de microcrédit.

L'Union Ten-Tietaa, étant données son organisation et sa cohésion sociale, est très sollicitée par les bailleurs de fond et par les projets et se voit assistée dans plusieurs programmes d'aménagement du territoire et la préservation de l'environnement local. En fait, l'Union est appuyée dans des activités de reboisement, entretien des plantes, eau et hygiène, ainsi que les programmes dits intégrés de sécurité alimentaire au niveau du village, elle participe aussi à un projet de lutte contre la traite des enfants.

B. Capital, moyens de production, et capacité interne de l'OP

Capital et moyens de production des membres de l'Union

Au niveau de l'accès aux moyens de production, le bilan reste assez mitigé. La quasi-majorité des membres de l'Union sont propriétaires terriens (près de 99 %), mais les femmes n'ont pas accès à la propriété terrienne ou trop peu. Les seules exceptions où les femmes peuvent accéder à la terre concerne les cas où l'Union intervient à travers certaines parcelles, ou lorsque l'État hérite des parcelles à la suite des litiges d'héritages. La qualité des sols est aussi très variable. Certains sols sont trop dégradés pour être cultivés. Le manque d'eau est aussi un problème récurrent. De nombreuses cultures ne peuvent être suffisamment entretenues par les producteurs et aboutissent à des rendements faibles dus au manque d'irrigation.

Mais c'est surtout au niveau des intrants que le bât blesse avec une mauvaise qualité des intrants souvent mentionnée. Les semences sont achetées auprès des marchands locaux et de la SOFITEX ou obtenues à travers une production personnelle ou du troc entre différents producteurs, mais les semences de qualité se font rares ou sont fournies en quantité insuffisante aux membres de l'Union et non en temps utile. Enfin, leur disponibilité est limitée par leurs prix qui restent plutôt excessifs pour le budget des producteurs.

Un autre aspect handicapant au niveau de la production pour les membres de l'Union a trait aux équipements et autres matériels utilisés. Ceux-ci sont unanimement jugés obsolètes ou peu adaptés aux travaux nécessaires par les participants. Il s'agit là de coupes-coupes, de brouettes, de charrettes, de pics, de pelles, de machettes ou encore de pousses-pousses. Ces équipements ne sont malheureusement pas suffisants pour garantir une production efficace et soutenable, et ce ne sont pas les rares tracteurs loués par l'Union qui suffisent à compenser cette obsolescence. La main d'œuvre utilisée par la plupart des producteurs est familiale (à 90 %) même si quelques pratiques de services mutuels entre les différents producteurs des groupements ont pu voir le jour. Cette main d'œuvre demeure peu efficace selon les producteurs et reste peu qualifiée, se limitant à des travaux manuels.

En résumé, si l'accès à la terre est garanti aux hommes et celui à l'eau ne semble pas poser de problème majeur (sauf dans certains rares cas pour l'eau liée à la production et aux activités agricoles), l'accès à la terre pour la femme est problématique et certains membres ont encore des difficultés à accéder à des intrants de qualité (souvent par manque de fonds pour les acheter) ou même en quantité insuffisante par rapport aux besoins, notamment à cause d'un problème de compatibilité avec les intrants de cycle long. Les équipements utilisés ont été aussi fortement décriés pour leur obsolescence.

L'accès à la formation

De nombreuses formations sont offertes aux membres de l'Union souvent par le biais des ONG (SOS Sahel), le soutien des bailleurs de fonds et les services des ministères. Parmi les types de formations reçues : la mise en place de cordons pierreux, l'explication des fosses fumières et de la gestion du fumier organique, des formations en maraîchage, la bonne gestion du matériel, la fabrication du savon, la production de semences, l'alphabétisation, la gestion des forages, la nutrition, le VIH/Sida, le *warrantage*, l'hygiène, la gestion des

points d'eau, la gestion du crédit, le suivi-évaluation des activités et/ou la gestion des exploitations familiales. A noter que ces formations couvrent aussi bien les activités de champs que hors-champs.

Les modalités d'attribution des formations entre les membres sont aussi un motif de satisfaction pour les membres de l'Union. En fonction de la nature des formations concernées, ce sont la communauté villageoise, l'Union, les communautés Ten-Tiétaa, les femmes ou les producteurs eux-mêmes qui décident des bénéficiaires de la formation. En effet, une forte tendance à la spécialisation semble se dessiner au sein de l'Union. En d'autres termes, lorsque l'un des producteurs de l'Union a reçu une formation, il sera prioritaire pour recevoir toutes les autres formations similaires afin de se spécialiser dans ce domaine et d'accroître sa capacité à diffuser ses connaissances au sein des groupements et des différents villages. Ces formations sont donc fortement recyclées avec une « obligation morale » des bénéficiaires d'en partager les résultats avec les autres membres du groupement à travers d'autres formations ou autre procédés d'apprentissages informels. Toutefois, certaines formations dont les membres ressentent le besoin comme des formations en gestion de projets, maîtrises de technologies, gestion des comptes d'exploitation ou en élevage ne sont pas satisfaites. Mais dans l'ensemble, l'Union peut se targuer d'avoir été le bénéficiaire d'une vaste gamme de formations aux bénéfices de ses membres.

L'accès au crédit

L'accès au crédit est une des préoccupations principales des membres de l'Union. Si l'obtention du micro-crédit est assurée pour les femmes avec la caution de l'Union, les hommes n'y ont pas accès en l'absence de la caution de l'Union due à leur réputation de faible solvabilité.

En outre les lignes de crédit auxquelles l'Union et les femmes membres peuvent accéder à travers la Caisse Populaire ne sont possibles que grâce à un protocole avec une ONG allemande qui a déposé un fonds de garantie pour ces microcrédits destinés aux membres féminins de l'Union Ten-Tietaa. Cet arrangement permet à la Caisse Populaire de déboursier le crédit avec un risque beaucoup plus réduit.

Pour relever le défi de l'accès au crédit, les membres de l'Union ont appelé à procéder à une sensibilisation continue sur cet enjeu et à un suivi régulier de la gestion des crédits octroyés aux hommes. Le point de départ est de générer un rendement agricole plus important permettant un surplus marchand couplé avec les garanties nécessaires (*warrantage*) à l'obtention du crédit.

Quant à l'utilisation des fonds obtenus grâce au crédit, elle est assez éclectique regroupant à la fois des activités purement agricoles et des activités alternatives qui ont plus trait à la gestion du foyer ou autres aspects de la vie privée. Ainsi, la scolarité des enfants ou les (ré-) aménagements du foyer sont souvent des activités financées par le crédit. Les activités agricoles sont aussi largement soutenues par les crédits : on peut citer en exemple le maïs, le riz, le coton ou encore les activités d'élevages. L'ouverture d'un magasin de stockage est aussi éligible au crédit. Le crédit est majoritairement obtenu auprès de la Caisse Populaire qui demeure le partenaire privilégié de l'Union en la matière (aspect que nous étudierons dans la partie suivante portant sur les partenaires de l'Union).

D'autres difficultés vis-à-vis du crédit ont pu être notées comme certains retards dans les procédures d'obtention, certains impayés et certaines carences en termes de confiance au sein de quelques groupements. De manière générale, le faible accès au crédit – et par-là même la dépendance envers les institutions financières- est qualifié comme une entrave majeure à l'acquisition de matériel productif et suffisant par les membres de l'Union.

Le tableau 3 ci-dessous résume le diagnostic de l'Union concernant son capital, ses moyens et son savoir faire.

Tableau 3. Atouts et faiblesses de l'Union Ten-Tietaa concernant ses capacités et ressources

Terre	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • La majorité des membres (hommes) sont propriétaires terriens
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Les femmes n'ont pas accès à la propriété de la terre, sauf exception • Sols trop dégradés ; manque d'eau et de systèmes d'irrigation
Intrants et moyens de production	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Semences disponibles sur le marché, • Main d'œuvre en majorité familiale; entraide des groupements
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Mauvaise qualité ; accès difficile aux semences de qualité ; obtention en temps utile ; coût • Équipements et outils obsolètes ; peu adaptés ; faible productivité • Manque de main d'œuvre qualifiée
Formation	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Large gamme de formation reçus dans le cadre des projets de développement • Assistance technique des ONG (SOS Sahel) et services ministériels • Attribution raisonnée et choix judicieux des membres à former
Faiblesses	Plusieurs besoins en formation par les membres ne sont pas satisfaits.
Crédit	
Atouts	<ul style="list-style-type: none"> • Le crédit est majoritairement obtenu auprès de la Caisse Populaire facilité par un appui financier d'une ONG allemande. • Il bénéficie surtout aux femmes, sous caution par l'Union • Le crédit est utilisé pour des activités agricoles ou autres activités génératrices de revenus ; aussi pour la consommation de nécessité (scolarité des enfants)
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Les hommes n'ont pas accès au crédit (manque de solvabilité ; pas de caution de l'Union) • Difficultés avec les procédures ; problèmes de confiance chez certains groupements

C. Structure et gouvernance

L'Union Ten-Tietaa est bien structurée avec des entités solides qui la régissent. Elle est composée de 135 groupements (hommes et femmes) « dirigés » par un bureau de trois personnes : un président, un secrétaire et un trésorier. Au sommet de l'Union se trouve le Bureau Exécutif (BE), composé de 12 membres dont 6 femmes. Le Bureau Exécutif compte un poste de chargé des affaires féminines, un responsable des activités économiques et un secrétaire en charge de l'information. Tous ces membres sont élus pour une durée de trois ans renouvelable une fois.

Le BE est l'organe d'exécution de l'Union. Il est chargé de la planification et de l'exécution des actions et rend compte à l'Assemblée Générale tout en étant également en charge de la bonne marche de l'Union. Le BE est en charge de l'examen et de la sélection des dossiers de crédits avant leur acheminement à la Caisse Populaire de Dissin et suit complètement l'octroi du crédit. Il sensibilise les groupements au respect des engagements conformément aux échéances définies par chaque bénéficiaire. Il est assisté en cela par les comités Ten-Tietaa (CTT) dans les villages. Ces comités servent de lieu et de transmission d'information entre le BE et les groupements de base. Les CTT sont au nombre de 28, un par village. En plus les CTT participent à la mobilisation des groupements au sein des villages, et à l'identification des contraintes et besoins des groupements ainsi que des difficultés rencontrées qu'ils transmettent au BE. Les comités sont élus pour une durée de deux ans renouvelable une fois. Les CTT ont la responsabilité de présélection des dossiers de crédit ou des autres idées de projet et de les transmettre au BE.

L'Assemblée générale (AG) se réunit annuellement avec 3 délégués par groupement. L'AG définit les grandes lignes d'action annuelles et mandate le BE dans la mise en œuvre des actions, assisté par plusieurs comités spécialisés : 52 comités de points d'eau, 7 comités de gestion des magasins de *warrantage*, un comité hygiéniste, et un comité des activités maraîchères.

La communication interne entre les membres de l'Union a aussi été examinée et son bilan est largement positif. En effet, la stratégie de communication interne repose principalement sur la publication de circulaires adressées aux comités, sur des crieurs publics ou encore sur le bouche-à-oreille, rencontres en église (les membres de l'Union sont majoritairement catholiques). Une structure de communication a aussi été mise en place avec la tenue de réunions de bilan et des femmes-relais au sein des villages. Les téléphones et radios locales sont aussi utilisés mais dans une moindre mesure, dû au faible accès des membres de l'Union à ces deux technologies.

L'analyse SWOT sur la gouvernance de l'Union a permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de l'organisation. En termes de forces, l'Union jouit d'une structure solide avec des organes fonctionnant de manière régulière. Ainsi, les AG et leur tenue sont respectées tout comme le rôle des différents comités de gestion. L'Union fait preuve d'un comportement généralement démocratique. L'Union dispose d'un patrimoine matériel et foncier important et l'Union est propriétaire de son siège, de ses locaux, salles de conférence, et unités de séchage, ce que les membres de l'Union perçoivent comme un atout indéniable pour assurer une bonne gouvernance.

En termes de faiblesses, certaines failles au niveau de la structuration et du fonctionnement de l'organisation ont pu être identifiées. Dans un premier temps, la circulation de l'information a été perçue comme parfois insuffisante pour assurer une gouvernance efficace. De plus, certains comités techniques (gestion des points d'eau par exemple) font preuve d'une moins bonne performance. Il a été également noté que le BE est parfois peu opérationnel, avec des membres difficiles à regrouper ou à joindre rapidement. La gestion des finances a aussi été décrite par certains participants. Mais il apparaît toutefois que les institutions de l'Union en tant que telles sont solides et constituent une réelle source de satisfaction pour les membres de l'Union, à l'image d'une communication interne jugée satisfaisante dans l'ensemble. En effet, la communication interne semble être à la base de la réussite de l'organisation avec deux réunions mensuelles du BE. Les CTT se réunissent aussi régulièrement et permettent des échanges d'informations réguliers à l'échelle des groupements.

D. Degré et modalités d'insertion au marché par l'OP

L'une des faiblesses majeures de l'Union est son manque d'insertion au marché. La raison principale tient au fait que les membres produisent pour la plupart pour subvenir à leurs besoins de consommation avec un surplus variable et par conséquent pas toujours vendu. Cette situation n'a pas permis aux membres de développer des relations commerciales affirmées et constantes. Ainsi, lorsque les membres vendent les excédents sur le marché, ils le font de façon individuelle et en petites quantités sans la possibilité de peser sur les prix ou sans bénéficier des avantages des ventes groupées.

Au niveau de la commercialisation, le *warrantage* représente une réelle opportunité d'amélioration des procédures de commercialisation et de vente des productions pour l'Union, notamment pour profiter d'un prix de vente plus favorable sur le marché, d'autant plus que l'Union Ten-Tiétaa est l'une des rares organisations au Burkina Faso à être engagée dans des opérations de *warrantage*. Le séchage des produits maraichers est aussi un procédé que l'Union peut développer pour améliorer sa force commerciale. Toutefois, l'Union souffre de faibles capacités de stockage, ce qui limite bien

entendu la pratique du *warrantage*, dont la gestion demeure inadaptée. Le manque de fiabilité des informations sur les prix est revenu dans les discussions sur la commercialisation puisqu'il s'agit d'un élément qui entrave fortement la commercialisation optimale de ces produits par l'Union. La situation des marchés est mal connue par l'Union qui ne peut donc saisir les opportunités commerciale existantes gâchant ainsi le peu de surplus produit par l'organisation.

L'information sur les prix et les marchés manque aux producteurs. Il n'existe aucun système d'information commercial (SIC) ou système d'information sur les marchés (SIM) adapté et surtout assez durable pour fournir aux producteurs de l'Union des informations continues et en temps opportun. L'information ne se diffuse pas assez rapidement par rapport à la volatilité des prix sur le marché ou les opportunités de commercialisation (par exemple, les lieux de vente et autres débouchés). Ceci est largement imputable au manque d'utilisation et d'accès aux moyens de communication et médias modernes tels que la radio, Internet ou le téléphone portable. Quelques opérations d'enquête sur les prix sur les marchés ont été mandatées par l'Union ou par les antennes locales du Ministère de l'Agriculture mais c'est majoritairement le bouche-à-oreille qui l'emporte dans ces situations particulières, malgré ses limites (lenteur, faible fiabilité etc.).

Concernant le prix des intrants, l'Union semble mieux organisée avec la tenue d'AG extraordinaires ou encore de réunions spécifiques. Le téléphone et le bouche-à-oreille sont aussi utilisés dans ce cas précis. Mais l'information nécessaire à une bonne commercialisation des produits demeure toutefois insuffisamment diffusée au sein de l'Union et ne permet pas à l'Union de saisir les opportunités commerciales existantes.

Enfin, l'intégration aux marchés est pénalisée par un certain nombre de contraintes en amont et en aval de la production : en amont, les difficultés d'accès à des intrants de qualité au bon moment, d'accès à la propriété foncière notamment pour les femmes, d'accès au crédit notamment pour les hommes, et d'accès à des équipements adaptés ; en aval, l'absence de ventes groupées qui permettraient de vendre sur les marchés alentours à meilleur prix et à moindre coût.

E. L'analyse des partenariats de l'OP

Durant la deuxième étape de l'atelier diagnostique GAIN, les membres participants de l'Union ont été invités à énumérer tous les partenaires avec qui ils ont des relations. Ces partenaires, les services rendus ou types de relations entretenus avec l'Union sont résumés dans les deux tableaux 4 et 5 suivants ; le tableau 4 pour les partenaires locaux et le tableau 5 pour les partenaires au niveau national.

Tableau 4. Partenaires locaux de l'Union Ten - Tietaa et les services rendus

PARTENAIRES		SERVICES	
Type de partenaire	Partenaires	Services	Types de services
Partenaires institutionnels	Mairie	Sécurisation foncière Assignation des espaces aménagés Semences améliorées	Aide à la production
	Ministère de l'Environnement	Reboisement	
	Ministère de l'Élevage	Service Vétérinaire	
	Zone d'Appui Technique	Appui technique, accès à l'intrant	
	Association Wayel	Service de mutuelle	Accès aux financements et au crédit
	Association CIDI (coordination des Initiatives de Développement Intégral)	Formations en élevage	Renforcement des capacités
	Ministère de l'Éducation	Alphabétisation dans les villages	
	Plan Burkina	Formation et autres aspects éducatifs	
	FAYENTORAN	Renforcement des capacités	
	Association AJC (Association Jeunesse Consciente)	Aide à la planification familiale	Services Sociaux
	Centre de Santé et de Promotion Sociale , (CSPS) de Dissin	Services d'hygiène	
	Mission catholique	Centre de diffusion de l'information	Communication et information
	SOS SAHEL International	Accompagnement global	Accompagnement global
Partenaires Économiques	Caisse populaire crédit	Crédit	Accès aux financements et au crédit
	Crédit Sud Crédit	Crédit	
	King Agro	Achats groupés d'intrants	Services en amont de la production
	Tropic Agro (Achats groupés d'intrants)	Fourniture d'intrants	
	Transformateurs privés	Transformation	Services en aval de la production
	Commerçants locaux et de Ouagadougou, Bobo-Dioulasso ou ghanéens.	Vente des productions	

Tableau 5. Partenaires nationaux de l'Union Ten - Tietaa et les services rendus

PARTENAIRES		SERVICES	
Type de partenaire	Partenaires	Services	Types de services
Partenaires institutionnels	Agro-Action	Soutien global et financier	Soutien global et financier
	Fédération Nationale des Groupements NAAM	Connecteur de l'Union avec d'autres acteurs institutionnels et économiques	
	(A) Union Européenne	Financements	
	ANPE	Formation des jeunes	Renforcement des capacités
	Diobass	Soutien à la préservation des ressources	Aide à la production
	Fondation Dreyer	Protection de la culture du moringa	
	PAFER	Aménagements des bas-fonds	
	PIGPE	Irrigation et gestion des points d'eau	
	Afrique Verte	Recherche de marché Vente en groupe	Aide à la commercialisation
Partenaires Économiques	INERA	Fourniture d'intrants améliorés	Services en amont de la production
	SOFITEX	Fourniture d'intrants	

Les membres de l'Union participants ont énuméré l'ensemble de leur partenaires aussi bien au niveau local (district) qu'au delà. À la vue de cette énumération, deux constats peuvent être relevés. Tout d'abord, les acteurs dits « locaux » sont dominants, témoignant ainsi de la faible projection de l'Union au-delà du district de Dissin ; d'autant plus que la plupart des acteurs considérés comme « externes » à la zone ont plutôt tendance à se déplacer au sein de la commune pour y délivrer leurs services. Le second constat est la prédominance des partenaires institutionnels qui renvoie à des relations de soutien économique, financier, et de développement visant principalement à renforcer les capacités des membres de l'Union. En outre le nombre relativement limité des partenaires économiques reflète le faible potentiel de projection commerciale de l'Union. De plus, on remarque que les relations vis-à-vis des partenaires économiques, hormis celles impliquant les commerçants, sont souvent liées à l'amont de la production, à savoir l'achat de semences (INERA), pesticides (King Agro et Tropic Agro) et à la demande de crédit (Caisse Populaire ou Crédit Sud).

La prédominance des partenaires institutionnels pourvoyeurs de services et de l'assistance aux membres de l'Union reflète l'étendue de la dépendance de l'Union aux acteurs extérieurs pour son fonctionnement, si ce n'est directement pour son existence. Ceci indique que l'Union semble être fortement assistée et soutenue par les institutions et organisations aux alentours. Leur solide structure institutionnelle est certes un facteur attrayant mais peut être aussi la conséquence même de cette sollicitation externe répétée qui exige au préalable une organisation formelle et fonctionnelle pour remplir les conditions permettant de bénéficier des appuis de projets de développement. Par contre, la maigre liste des partenaires économiques témoigne d'un manque d'autonomie économique et financière notable de l'Union.

Suite à l'énumération des différents partenaires économiques et institutionnels, locaux et nationaux faite par les membres participants de l'Union, une analyse détaillée des principaux partenaires de l'Union a été conduite.

Partenaires Institutionnels

Parmi les partenaires institutionnels de l'Union, les relations avec les Ministères, Mairie et commune de Dissin sont jugés positives car elles débouchent sur de réels résultats pour l'Union. Le Ministère de l'Agriculture agit à travers son service départemental auprès des producteurs de l'Union à la fois en amont et en aval de la production. Ainsi, le Ministère fournit aux producteurs des engrais et des semences subventionnés tout comme des formations en techniques agricoles. En aval de la production, les fonctionnaires du Ministère apportent un appui technique comme le suivi du champ et la production, mais aussi en matière de gestion des parasites. Toutefois, les ressources humaines et capacités du Ministère sont parfois trop faibles pour assurer un appui et un suivi optimal des membres de l'Union. Cela entraîne occasionnellement des retards dans la livraison des semences améliorées et de l'engrais ou encore un manque de mobilité des membres du Ministère pour assurer un suivi technique continu sur le terrain.

La Mairie de Dissin est aussi fortement impliquée dans le développement de la Commune, dans la vie et les efforts quotidiens de l'Union et ce, depuis cinq ans. Toujours sur la base d'interventions ponctuelles et sur demande, la Mairie intervient fortement dans le domaine de la sécurisation foncière ou encore dans l'assignation des espaces aménagés (particulièrement important pour les femmes). La Mairie fournit aussi des semences améliorées aux producteurs de l'Union.

Parmi les organisations non-gouvernementales, Welt Hunger Hilfe (ex-AgroAction) est une ONG allemande qui a beaucoup soutenu l'Union, notamment par la création d'un fonds de garantie permettant aux membres d'obtenir des crédits directement auprès de la Caisse Populaire. Cette ONG a continuellement appuyé l'Union pendant 12 ans. Parmi les initiatives soutenues par cette ONG on peut citer la restauration des sols et la fourniture d'équipements de production plus efficaces. De plus, elle assure la tenue de formations et de séances d'alphabétisation pour les membres de l'Union. Les relations avec cette organisation sont donc extrêmement positives et ont contribué à l'amélioration des conditions de vie des femmes mais aussi à l'augmentation des rendements à travers les formations et la fourniture d'équipements.

Partenaires Économiques

Au niveau des relations économiques, financières, ou marchandes, La Caisse Populaire demeure l'un des partenaires les plus importants de l'Union dans la mesure où celle-ci fournit des crédits à des groupes depuis 11 ans. L'appartenance des groupes à l'Union est une condition *sine qua none* pour obtenir un crédit auprès de la Caisse Populaire. Les dossiers sont en effet difficiles à monter malgré les efforts d'intermédiation par l'Union vis-à-vis de ses membres. En effet, parmi les problèmes soulignés par les membres, les retards dans l'octroi des prêts sont souvent liés à la lourdeur de la procédure administrative sur les crédits et l'accès difficile à l'information. Les participants se sont aussi plaints des taux d'intérêts jugés trop élevés, ceci rendant difficile les opérations de remboursement et minant un peu plus la solvabilité des membres de l'Union. Ces taux d'intérêts sont non négociables, ce qui obscurcit les perspectives d'amélioration de la relation avec la Caisse Populaire.

Les producteurs de coton au sein de l'Union ont une relation tendue avec la Société Burkinabé des Fibres Textiles (SOFITEX). Celle-ci octroie des avances pour les intrants (en particulier les semences et insecticides) en contrepartie du rachat du coton. Le problème, selon les producteurs, c'est qu'en amont, les prix des intrants – bien que ceux-ci soient de qualité – demeurent bien trop élevés d'autant plus que les prix de vente du coton sont très bas, ce qui engendre des pertes pour les producteurs. La fixation des prix par SOFITEX (qui a le monopole de l'achat du coton au niveau national) ne permet pas de flexibilité et les producteurs ont peu de moyens pour dialoguer ou négocier. On retrouve la même rigidité pour certaines échéances où SOFITEX détermine des périodes de vente qui ne correspondent pas tout à fait aux attentes des producteurs et qui occasionnent des retards dans la réception du

paiement. Toutefois, dans certains cas, ils ont la possibilité de se livrer à des ventes précoces, c'est-à-dire vendre une petite part de leur production en avance et recevoir leur paiement immédiatement.

Il existe une importante gamme de commerçants (locaux, régionaux, nationaux, étrangers) et de produits concernés) avec lesquels les membres de l'Union sont en interaction constante. Toutefois, durant l'atelier diagnostic, les relations des producteurs avec les commerçants, traités en bloc, s'avèrent plutôt difficiles. En effet, les commerçants sont en position de force et utilisent de nombreux outils pour renforcer leur statut et maximiser leurs profits vis-à-vis des producteurs. Les prix de vente qui sont imposés à un niveau très bas par les commerçants ne reflètent que trop rarement la valeur réelle des productions et contribuent donc à la formation d'un manque à gagner pour les producteurs ce qui entraîne certains désagréments lors des ventes. Les relations sont aussi trop rigides avec les commerçants avec qui les modalités de négociations de prix ne sont pas à l'avantage des producteurs. Toutes ces difficultés montrent la faiblesse des capacités de commercialisation de l'Union.

On constate donc, après cette analyse, que, de manière générale, les relations avec les partenaires économiques reflètent le faible pouvoir commercial et économique de l'Union. Au contraire, les relations avec les partenaires institutionnels sont globalement positives. Malgré quelques difficultés inhérentes aux capacités parfois limitées de ces partenaires institutionnels, les relations sont appréciées par les membres de l'Union. De même, la structure solide de l'Union facilite la stabilité de ses relations avec les partenaires institutionnels.

F. Vision commune pour l'OP

La troisième et dernière phase de l'atelier diagnostic a commencé par une session dans laquelle les membres participants ont été invités à proposer et élaborer une nouvelle vision à travers des propositions concrètes et faisables, sujettes à une analyse rigoureuse suivant les principes de la méthode GAIN. En premier lieu en séance plénière, tous les membres sont invités à proposer par écrit une ou deux propositions qu'ils souhaitent voir réaliser par l'Union. Une fois les propositions répertoriées et cataloguées, elles sont soumises à une analyse et à un classement afin d'en extraire quelques propositions phares approuvées par une majorité des membres. En fin de séance, quatre propositions nouvelles ont été retenues pour une analyse plus détaillée en sous-groupes. Il s'agit de :

- (i) La constitution d'une fédération,
- (ii) La création d'une mutuelle interne à l'Union,
- (iii) La mise en place d'une production semencière au sein de l'Union,
- (iv) Une meilleure commercialisation des produits agricoles.

Par la suite les participants ont été divisés en trois sous-groupes de 10 membres (chacun avec un facilitateur, un traducteur et un rapporteur) chacun traitant une des propositions. La quatrième proposition (constitution d'une fédération) a été brièvement analysée par le premier groupe qui a examiné la création d'une mutuelle interne. Au cours des séances de sous-groupes, les nouvelles propositions sont passées au crible en suivant le schéma de GAIN et ses quatre principes à savoir : la gouvernance, l'autonomie, l'adéquation avec les besoins internes, et l'intégration des activités, des capacités, et de l'organisation. Cette analyse a fini par identifier les étapes de mise en œuvre de ces propositions en séparant les actions à développer sur le court terme (moins de trois mois) et sur le moyen terme (entre trois mois et un an), en fonction des capacités internes de l'Union et/ou de la nécessité de faire appel à un appui externe. Les résultats de cet exercice sont présentés ci-dessous pour chacune des quatre propositions.

a) La constitution d'une fédération

Le sous-groupe a exploré comment transformer l'Union en Fédération dans le but d'étendre leur assise

au delà de la commune de Dissin et de pouvoir adhérer ou de s'allier à de nouvelles Unions. De plus, il est important que l'Union se mette en règle avec les normes de l'Etat, en particulier la loi 14 qui régleme les sociétés coopératives et groupements au Burkina Faso². L'Union cherche aussi à opérer un agrandissement en s'incorporant au sein de fédérations déjà existantes ou en s'organisant en filières et en incorporant de nouvelles filières telle que la pêche.

L'Union dispose déjà d'importantes ressources pour conduire cette transformation, comme sa solide structure organisationnelle. De même, ses canaux de communication internes efficaces peuvent être utiles pour soutenir et véhiculer les opérations de sensibilisation qui permettront de justifier auprès des membres de l'Union la nécessité de mobiliser des ressources ou d'augmenter les cotisations des groupements.

Cette transformation de gouvernance souhaitée a d'importantes implications pour l'Union, car elle implique une réorganisation par filière avec la nécessité de créer des comités techniques par filière et par commune.

b) La création d'une mutuelle interne à l'Union

Durant l'atelier diagnostique, les membres ont fait part de leurs grandes difficultés par rapport à l'accès au crédit et ont donc proposé la création d'une mutuelle interne à l'Union.

Ce besoin est ressorti clairement du fait de leurs relations tendues avec la Caisse Populaire. Si l'Union pouvait se doter d'une mutuelle et d'un système de crédit interne, elle ferait un grand pas vers une plus grande autonomie économique.

Dans un premier temps, la création de cette mutuelle interne requiert de mobiliser assez d'argent pour constituer une caisse suffisamment importante. Il faudrait à moyen terme, arriver à la mobilisation de cotisations annuelles plus importantes, sans avoir recours à des fonds externes, afin de préserver un degré d'autonomie.

En termes d'activités, il s'agit de sensibiliser les membres de l'Union à l'ouverture de cette mutuelle, à sa plus-value et à l'importance de la développer à partir des fonds propres de l'Union, c'est à dire à travers l'augmentation des cotisations. A moyen terme, l'Union prévoit la mise en place de comptes d'épargne et de crédit qui seraient gérés par l'Union. Pour cela, il faudra mettre en place une formation spécifique pour développer les capacités des membres dans l'élaboration et la gestion des comptes. Un voyage d'étude auprès d'une organisation disposant déjà de sa propre mutuelle pourrait aussi être organisé, par exemple auprès d'une organisation comme SEWA, qui dispose de sa propre banque contrôlée par les femmes membres de SEWA et qui jouent le rôle de dépositaires et de bénéficiaires de crédit.

Ceci impliquera bien entendu des changements au niveau de la gouvernance de l'Union. Les participants ont proposé de mettre en place un comité de gestion de la mutuelle ou un comité d'épargne et de crédit. Ce comité, sous le contrôle du BE, sera organisé en plusieurs antennes, chaque antenne correspondant à un village. Un responsable serait recruté pour chacune d'entre elles tandis des formations spécifiques de gestion financière seront données au sein du comité. Un comité de suivi pourrait aussi être installé et serait composé d'un comptable et d'un magasinier (pour le *warrantage*).

Le tableau 6 suivant traduit cette proposition en un plan d'action (ou feuille de route) avec des échéances précises et en identifiant les ressources internes à mobiliser, ce qui donne les résultats suivants :

² À noter que cette loi a été complétée en 2004 par le décret n° 2004-040 qui fixe les modalités de constitution, reconnaissance, organisation et fonctionnement des Unions, des Fédérations et de la Confédération.

Tableau 6. Éléments du plan d'action pour la mutuelle élaboré durant l'atelier GAIN

	Court terme (trois mois)	Moyen terme (Six mois et plus)
Ressources propres	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les membres à la création et à l'intérêt de la mutuelle. • Mobilisation des comités villageois (relais de communication). • Création d'un comité d'épargne et de crédit. • Organiser une assemblée générale extraordinaire (fixer la cotisation individuelle). 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser les cotisations • Effectuer la demande d'agrément auprès des autorités compétentes.
Appui externe	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter un expert pour effectuer une étude de faisabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobiliser des appuis externes et solliciter une formation spécialisée pour le personnel du comité de gestion. • Organiser un voyage d'étude auprès d'une organisation ayant déjà une mutuelle • Aide externe pour monter le dossier d'agrément (légalisation). • Contracter un expert pour l'audit des comptes.

c) La mise en place d'une production semencière au sein de l'Union

La nécessité de mettre en place une production semencière au sein de l'Union répond au besoin d'accroître les rendements et de réduire les dépenses liées à l'achat des intrants qui reste problématique. Les semences disponibles pour les producteurs de l'Union sont parfois insuffisantes et très souvent de faible qualité. Développer une capacité à produire leurs propres semences permettra aux membres de l'Union une certaine autonomie et une amélioration de la productivité. Les membres ont identifié les filières de maïs, riz, niébé, sorgho et soja comme produits prioritaires pour la commercialisation, ce qui les place en premier plan dans la production de semences propres. Les participants ont aussi identifié les besoins propres à cette mise en place. Ainsi, pour bénéficier d'une production semencière de qualité, l'Union doit se doter de matériel de production adéquat (dont les engrais et semences de base) ainsi que de matériel de traitement. L'Union doit aussi trouver un local pour stocker les semences et identifier une formation en compostage. Enfin, des normes importantes sont à respecter par rapport au terrain qui doit, entre autres choses, être suffisamment éloigné des autres terrains avec un minimum de cinq hectares de terre contigus. Il incombe donc à l'Union de trouver ce terrain avant de pouvoir démarrer toute activité.

En ce qui concerne les ressources dont dispose l'Union pour atteindre un tel objectif, une partie peut être mobilisée de manière interne. En effet, le terrain aménagé peut être trouvé parmi les propriétés de l'Union tout comme les fosses fumières. Quant au reboisement nécessaire, l'Union dispose déjà des capacités humaines et des connaissances requises pour procéder à de telles opérations. Par contre, certaines ressources externes doivent être mobilisées pour des appuis techniques comme l'encadrement par des techniciens du Ministère de l'Agriculture (pour le conseil, le suivi, la formation) ou encore la certification des semences, qui se fait auprès de ce même Ministère. Au vu du résultat de l'analyse des partenaires, les bonnes relations entretenues avec le Ministère de l'Agriculture devraient faciliter l'obtention de ces ressources.

Une fois toutes ces ressources mobilisées, il faudra mettre en place les activités nécessaires identifiées par les membres de l'Union : tout d'abord, l'Union devra identifier en son sein les producteurs semenciers potentiels et mettre en place les formations en compostage. Ensuite, les efforts devront se concentrer sur la détermination des productions agricoles voulues, à savoir quelles filières privilégier en termes de semences, ainsi que les ressources nécessaires pour chacune (quel terrain ? quels intrants ? quel local de

stockage?). Une fois tout ceci effectué, il sera très important de procéder à la certification de la semence par le Ministère de l'Agriculture et enfin de préparer la commercialisation de ces semences notamment avec l'application d'un logo de l'Union qui permettra aux productions semencières de développer une image de marque et de se démarquer sur les marchés. Dans la plupart des cas, ces activités peuvent être réalisées avec des moyens internes à l'Union, tandis que les ressources externes sont largement à sa portée (formation et certification).

En somme, la mise en place de productions semencières au sein de l'Union peut se faire de manière autonome même si cela entraîne quelques implications sur sa gouvernance, telle que la nécessité de créer un comité de gestion pour le suivi des activités de production semencière. Celui-ci, formé selon les procédures déjà établies par l'Union, sera en charge du suivi des opérations mais aussi de la commercialisation du surplus de production semencière généré. Toutefois, il a été précisé que toutes les filières devront être représentées au sein de ce comité de gestion, avec un responsable par filière. Les options disponibles pour atteindre une production semencière autonome de qualité sont donc largement à la portée de l'Union. Les éléments initiaux du plan d'action pour la production semencière élaborés par l'OP durant l'atelier GAIN sont résumés dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7. Éléments du plan d'action pour la production semencière élaboré durant l'atelier GAIN

	Court terme (trois mois)	Moyen terme (six mois et plus)
Ressources propres	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les producteurs potentiels des semences parmi les membres. • Identifier les filières à cibler pour la production des semences. • Le choix des variétés de semences. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier les terres de qualité, répondant aux critères de productions semencières.
Appui externe	<ul style="list-style-type: none"> • S'informer sur les techniques de production des semences auprès de l'Union Nationale des Producteurs Semenciers du Burkina Faso. • Solliciter un appui des services agricoles compétents (formation et accompagnement technique). 	<ul style="list-style-type: none"> • Se doter des semences de base (signer les conventions nécessaires avec l'Union Nationale de Semences). • Solliciter l'appui technique de l'INERA (certification des semences). • Mettre en place un cahier des charges de la production et de la commercialisation des semences avec l'aide d'un expert.

d) Une meilleure commercialisation des produits agricoles

En améliorant la commercialisation de ses produits agricoles, l'Union pourrait répondre à l'une des principales faiblesses repérées durant l'atelier diagnostic. En effet, les membres de l'Union montrent une faible capacité de commercialisation caractérisée par les ventes individuelles très variables, souvent en « bord champ » et sans connaissances suffisantes sur les marchés. Les participants ont notamment expliqué que l'Union devrait concentrer ses efforts sur les filières arachide, riz, soja et maïs dont la commercialisation est encore trop faible. Ils ont aussi discuté des besoins auxquels ils devaient répondre afin de pouvoir pleinement développer ce potentiel commercial qui consiste essentiellement à trouver des débouchés et garantir les moyens de transport. Les participants ont aussi précisé que des unités de transformation, telles que des unités de séchage sont importantes dans le cadre de ce processus tout comme les stratégies de transformation qui y sont liées. Enfin, les membres de l'Union ont besoin de disposer d'informations suffisantes sur les prix applicables et appliqués sur les marchés tout comme de recevoir des formations complémentaires en matière de commercialisation.

L'Union a pu identifier les filières qui peuvent apporter un surplus de production. En plus, la pratique du *warrantage* (qui permet aux producteurs de conserver et de stocker leurs productions afin de les vendre aux meilleurs prix), est un outil important pour organiser une meilleure commercialisation. Il est toutefois nécessaire que l'Union puisse développer une capacité plus poussée de négociation vis-à-vis des commerçants.

Les membres de l'Union ont identifié les principales activités à développer pour assurer une commercialisation efficace et surtout durable, en commençant par déterminer les créneaux porteurs de consommation pour ensuite sensibiliser les membres des filières concernées à assurer un surplus de production de qualité. Aussi, l'Union doit mieux s'organiser en mettant en place des ventes groupées et en promouvant des opérations de *warrantage*. Enfin, afin de mieux gérer les ressources obtenues grâce à ces ventes, les membres de l'Union souhaiteraient recevoir des formations en gestion des comptes de l'exploitation. Cette activité nécessite un appui extérieur et mobilisant des ressources externes.

Ces activités de commercialisation groupée nécessitent bien sûr quelques changements au niveau de la gouvernance de l'Union. Ainsi, l'Union doit dynamiser son comité des prix pour devenir l'entité principale responsable des opérations de commercialisation au sein de l'Union. Dans cette optique, celui-ci serait en charge d'identifier les produits et la quantité à stocker et à vendre, l'idée étant de *warranter* uniquement les produits à vendre et de garder le reste pour la consommation. Ce comité des prix doit ainsi devenir un comité de commercialisation qui chapeauterait toutes les opérations et activités liées à la vente des produits. Le plan d'action pour la commercialisation groupée élaboré par l'Union est présenté dans le tableau 8 suivant :

Tableau 8. Éléments du plan d'action pour la commercialisation groupée élaboré durant l'atelier GAIN

	Court terme (trois mois)	Moyen terme (Six mois et plus)
Ressources propres	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à un recensement de ses produits commercialisables, parmi les productions porteuses. • Renforcer les capacités des femmes à faire plus de transformation et de commercialisation • Repérer les produits qui permettront de dégager les meilleurs revenus possibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dynamiser le comité des prix déjà existant (gouvernance) et le transformer en comité de commercialisation (gestion de l'inventaire du surplus de stock). • Créer des points de ventes avec regroupement des produits à vendre.
Appui externe	<ul style="list-style-type: none"> • Commissionner un expert pour une étude de faisabilité et mesurer les capacités réelles de l'Union. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter un appui technique des organisations expérimentées, telles que Afrique Verte (spécialisée en « bourses céréalières »)

3.3 Consultations avec les partenaires, atelier de restitution et feuille de route

Suite à l'atelier de diagnostic avec l'Union, les principaux partenaires identifiés ont pu être interrogés par SOS Sahel sur leurs relations et perspectives vis-à-vis de l'Union et leurs perspectives sur la nouvelle vision et les propositions développés par l'Union. Les réponses des partenaires sont synthétisées dans le tableau 9 suivant :

Tableau 9. Perspectives des partenaires vis-à-vis de l'Union Ten-Tietaa (consultations bilatérales)**Visibilité de l'Union, forces et faiblesses auprès des partenaires :**

- Bonne image de l'Union
 - Bonne audience auprès des projets et des ONG
 - Organisation bien structurée ; unique dans la région du Sud-ouest
-
- **Forces de l'Union :**
 - Bonne gouvernance avec des organes qui fonctionnent
 - Forte présence des femmes aidées de les crédits par la Caisse populaire
 - Remboursement des crédits à 100 % par les femmes
 - Participation à l'élaboration du Programme Communal de Développement (PCD)
 - Développement de la capacité en *warrantage*, reboisement, éducation nutritionnelle

Faiblesses de l'Union :

- L'Union a atteint un niveau de stagnation de ses capacités
- Faible niveau de scolarisation des membres et responsables
- Peu de suivi avec les partenaires de développement
- Faible satisfaction des besoins de crédits pour les hommes
- Forte dépendance de l'Union avec l'extérieur (très faible autonomie économique)

Changements possibles pour réaliser la nouvelle vision et apports des partenaires :

- Promouvoir l'adhésion de nouveaux membres
- Encourager le renouvellement des responsables au sein des organes, y compris les groupements de base
- Accroître le volume du montant des crédits à octroyer aux membres par l'augmentation du Fonds de Garantie au niveau de la Caisse Populaire
- Une mutuelle est possible, mais doit compter sur une concurrence de la part de la Caisse Populaire
- S'attendre à surmonter les conditions draconiennes à remplir au niveau du Ministère de l'Economie et des Finances pour obtenir un statut légal ; pour cela, nécessité d'élaborer des statuts adéquats, de disposer de personnel compétent, de locaux et d'équipements appropriés, de promouvoir l'épargne et d'accorder des crédits
- Le montant des crédits annuels qui sont octroyés à l'ensemble des membres de l'Union,
- Améliorer les compétences des membres du conseil d'administration avec des spécialistes en finance et crédit
- Chercher des partenaires pour contribuer à lever des fonds en plus des cotisations des membres

Autres partenariats possibles :

- La Commune de Dissin est prête à assister l'Union dans une campagne de sensibilisation des populations pour de nouvelles adhésions
- Les services techniques départementaux peuvent assister l'Union dans les techniques de production (ex : service d'élevage et bio-digesteur pour le gaz méthane, électricité, et compost)
- Afrique Verte pourrait accompagner l'Union pour une restructuration de la commercialisation avec des bourses pour les céréales
- La Fondation Dreyer offre de coopérer avec l'Union en permettant l'utilisation de sa décortiqueuse de riz
- La Caisse Populaire de Dissin pourrait assister l'Union dans la gestion des crédits à travers un protocole d'accord « gagnant-gagnant »

Suite aux consultations bilatérales avec les partenaires-clés actuels ou potentiels, un atelier de concertation a été organisé par SOS Sahel regroupant les membres de l'Union Ten-Tietaa et ses partenaires dans le but de finaliser le plan d'action. Cet atelier a été l'occasion de soumettre les résultats de l'atelier diagnostic et les propositions de l'Union qui en sont sorties et de les soumettre à une validation par les partenaires qui ont exprimé leurs perspectives, attentes et exigences pour une collaboration gagnant-gagnant. Les résultats de l'atelier avec les partenaires et le plan d'action finalisé pour l'Union sont présentés en annexe de ce chapitre.

Au niveau de la création de la mutuelle d'épargne et de crédit, il a été décidé de procéder à une réorganisation et une formation des membres de l'Union. La mutuelle serait financée par les cotisations individuelles et collectives des membres et aussi par de potentiels partenaires financiers. Un local serait aussi attribué à cette mutuelle.

En ce qui concerne la mise en place d'une production semencière, l'Union s'attachera en premier lieu à identifier les productions et les producteurs aptes à s'investir dans la stratégie et ensuite à mettre en place les formations techniques nécessaires. Il sera aussi important d'acquiescer toutes les attestations et certifications nécessaires afin d'obtenir la reconnaissance légale. La distribution des semences devra aussi être planifiée et le tissage de liens avec les institutions principales telles que l'Union Nationale des semences ne devra pas être négligé.

Afin de mieux commercialiser les produits du cru, l'Union devra axer sa réorganisation sur la recherche et/ou le renforcement de partenariats pour mieux accéder aux marchés (par exemple avec Afrique Verte pour les marchés céréaliers mais aussi avec les transformateurs et autres acteurs influents sur les liens de marché. Certains aspects financiers devront aussi être traités, en accord avec l'objectif de mutuelle (ouverture de compte en banque, fonds de garantie, etc.) tout comme la recherche d'une meilleure visibilité de l'Union, en particulier sur le marché.

Enfin, par rapport à la transformation de l'Union en Fédération, les principales étapes décidées, en plus de la sensibilisation, consisteront à procéder à une réorganisation par filière (tant au niveau des groupements que de l'Union) et aussi à mettre en place des efforts de remise à niveau par rapport à la législation en vigueur et à permettre la reconnaissance juridique de la future fédération. Il s'agira aussi de procéder à toutes les affiliations nécessaires et aux formations adéquates.

Tableau 10. Plan d'Action de l'Union Ten-Tietaa après consultations avec les partenaires

Activités proposées (échéance)	Partenaires/acteurs
CRÉATION D'UNE MUTUELLE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT	
Discussions et réflexions internes à la base, à l'AG et au BE sur l'identité d'une mutuelle d'épargne et de crédit (janvier - mars 2012)	BE ; Animateurs et Animatrices (Union)
Formation des membres, organisation, et fonctionnement d'une mutuelle (mars - juin 2012)	Structure de micro-finance
Formation des animateurs/trices sur l'épargne et le crédit (juillet - décembre 2012)	Animateurs/trices de Crédit (Union)
Etude de faisabilité (2012)	BE de l'Union et SOS SAHEL
Encourager des groupements d'épargne et de crédit (2013)	Union
Rechercher les agréments des groupements d'épargne et de crédit auprès du Ministère des Finances (2013)	Bureau, Animateurs/trices,
Constitution du capital (parts sociales de 5000 F CFA, épargne, etc.) (2013)	Membres, Bureau de l'Union, Animateurs/trices
Rechercher le soutien de partenaires financiers pour le lancement de l'épargne et le crédit (2013)	Bureau de l'Union, une personne identifiée chargée du partenariat
Se doter de techniciens de gestion et agents de sécurité (2013)	Union ; partenaires techniques et financiers
Se doter d'un local approprié (2012-13)	Bureau de l'Union
Mise en place de la logistique pour la mutuelle (équipement, motos, véhicule) (2012-13)	Bureau de l'Union
PRODUCTION DES SEMENCES PAR L'UNION	
Sensibilisation des producteurs de semences (janvier 2012)	Union, services techniques
Identification des productions et producteurs capables de produire des semences (janvier - février 2012)	Union, Services techniques

Tableau 10. Plan d'Action de l'Union Ten-Tietaa après consultations avec les partenaires (Suite)

Activités proposées (échéance)	Partenaires/acteurs
PRODUCTION DES SEMENCES PAR L'UNION	
Formation sur les techniques de production des semences (mars - avril 2012)	INERA, Contrôleurs
Attestation pour la production semencière, achat des semences de base à INERA (avril - mai 2012)	Producteurs, services techniques.
Organisation et reconnaissance des semenciers par productions (mai - juin 2012)	Union, services techniques.
Suivi technique des producteurs semenciers (mai - novembre 2012)	Contrôleurs, INERA, service agricole
Définir un système de distribution des semences produites par les membres de l'Union (novembre 2012)	Union
Contacter l'Union Nationale des Semences (mars - avril 2012)	Union
Affiliation des semenciers à l'Union Nationale des Semences	Union
COMMERCIALISATION GROUPEE	
Accompagnement de gestion technique, développement des outils de travail et formation (2012- 2013)	Union, Caisse Populaire
Négocier un partenariat permettant d'accéder aux marchés céréaliers (2012- 2013)	Afrique verte ; SOS Sahel
Formation de personnes ressources pour l'élaboration des projets, et l'identification des partenaires (2012-2013)	SOS Sahel
Appui à la constitution du fonds de garantie (mutuelle) (2012)	Crédit Sud ; Caisse Populaire
Définir les types de crédits (production, sécurité alimentaire, activité génératrice de revenus (AGR) (2012)	Bureau de l'Union, Caisse populaire
Ouverture d'un compte au nom de la mutuelle au niveau de la Caisse Populaire (2012)	Bureau de l'Union, Caisse populaire
TRANSFORMATION EN FÉDÉRATION (DES UNIONS)	
Sensibilisation/Information sur la mutation de l'Union en fédération (janvier - février 2012)	Union, mairie, services techniques départementaux
Alphabétisation des membres des Groupements (janvier - avril 2012)	Union, Direction provinciale Alphabétisation
Formation des membres en gestion des OP (mars – avril 2012)	Union, Service Agriculture
Création de nouveaux Groupements avec récépissé (<i>warrantage</i>) (janvier - décembre 2012)	Union, Services techniques
Reconstitution des groupements par filière (juin - octobre 2012)	Union, Services techniques
Préparation des textes législatifs de la fédération (Statuts) (octobre - décembre 2012)	Union, Services techniques
Convocation Assemblée constitutive Fédération (novembre - décembre 2012)	Groupements et Unions membres
Démarche pour reconnaissance juridique Fédération (novembre - décembre 2012)	Union
Affiliation à Confédération Paysanne du Faso CPF (janvier 2013)	Union

3.4 Conclusions et activités engagées par l'OP suite au diagnostic GAIN

L'atelier diagnostic, les consultations et l'atelier de restitution ont permis d'élaborer une vision et des objectifs communs pour l'Union, de préciser le contenu des collaborations avec des partenaires institutionnels et économiques nécessaires pour atteindre ces objectifs et de dresser une feuille de route avec des échéances précises.

Pour assurer la capacité interne de l'Union et mettre en application le plan d'action, cinq femmes leaders de l'Union ont eu l'opportunité de faire un voyage de formation en Inde auprès de SEWA. L'association SEWA a offert un programme de visites et de formation présenté par les formatrices et leaders locales. Au cours des sorties de terrain, les femmes leaders de Ten-Tietaa ont appris comment fonctionnent les systèmes d'épargne et de crédit chez SEWA depuis le niveau village jusqu'au niveau de la Banque de SEWA à Ahmedabad.

Plusieurs éléments de fonctionnement chez SEWA ont beaucoup impressionnés les visiteuses du Burkina Faso. Le premier concerne la spécialisation par filière qui permet de rendre la structure plus efficace à travers le partage des problématiques et des besoins communs. Le second concerne le rôle important de l'épargne qui constitue l'une des pièces maîtresses de l'autonomisation de l'organisation et de ses membres (notamment par les liens de conditionnalité tissés avec le crédit). Les cinq leaders de l'Union ont pu mieux comprendre les pratiques de SEWA en matière de gouvernance, épargne et crédit, le rôle fondamental de la formation continue et appropriée pour les femmes rurales souvent analphabètes, et surtout leur gouvernance démocratique et décentralisée avec un flux d'information sans faille entre tous les membres.

Sur la base de ce voyage de formation, les femmes leaders de Ten-Tietaa se sont résolues à entreprendre les changements suivants au sein de leur Union :

1. Réorganiser l'Union en filière, en s'inspirant du modèle de SEWA, afin que les membres impliqués dans les mêmes filières, et ayant donc les mêmes besoins et contraintes, puissent interagir de manière plus efficace.
2. Systématiser les liens entre le crédit et l'épargne. Des sessions d'informations sont planifiées afin de sensibiliser les membres à ce sujet.
3. Assurer la formation des leaders à la base en commençant par trois leaders dans chaque village, et en mettant l'accent particulier sur la question de leurs rôles et responsabilités.
4. Consulter des experts afin de recevoir un conseil et une assistance technique pour transformer l'Union en fédération.

La nouvelle dynamique au sein de l'Union engendrée par le diagnostic GAIN, la richesse des connaissances échangées et l'élargissement des perspectives des leaders de l'Union après le voyage auprès de SEWA ont donné un vrai coup de pouce à cette Union. Il faudra observer comment cette dynamique sera maintenue au fil du temps. Il sera utile, à moyen terme, de faire le point sur les objectifs et les échéances fixés dans la feuille de route de l'Union et d'évaluer si les changements stimulés par l'utilisation de la méthodologie GAIN ont eu un impact sur l'amélioration de l'accès des producteurs aux marchés et sur leur sécurité alimentaire.

4. Brève analyse comparative de trois organisations de producteurs analysées avec GAIN en Afrique de l'Ouest

En plus de l'organisation Ten-Tietaa de Burkina Faso examinée en détail dans ce chapitre, la méthodologie GAIN a été utilisée également dans deux autres cas, à savoir au Cameroun avec l'Union des producteurs du district de Noun, et au Mali avec l'Union des coopératives « Femmes en Action ».

Une comparaison rapide des résultats des trois ateliers diagnostic GAIN tenus au Burkina Faso, Cameroun et Mali a permis de tirer d'importantes leçons sur la fiabilité de la méthode et la justesse de son approche. On peut en déduire quelques éléments d'éclairage sur les possibilités d'extension du champ d'application de la méthode GAIN, sa répliquabilité à une plus large échelle, et son application comme outil de développement politique pour le renforcement des capacités des OP.

4.1 Champs d'intervention

Les trois organisations examinées (Ten-Tietaa au Burkina Faso, Union des producteurs du Noun au Cameroun, et l'Union des coopératives « Femmes en Action » au Mali) présentent trois situations fort contrastées en terme de potentiel agricole, et dans une moindre mesure pour les principales activités agricoles pratiquées par les membres ainsi que les activités hors-champs génératrices de revenus. Le tableau 11 ci-dessous en donne un résumé.

Tableau 11. Principales activités économiques des trois organisations étudiées

Organisations faitières	Groupement de GIC du Noun	Union Nationale « Femmes en Action »	Union Ten-Tiétaa
Pays	Cameroun	Mali	Burkina Faso
Principaux Produits Agricoles	Maïs, manioc, riz, maraîchage, et café	Mil, sorgho, niébé, riz, maraîchage (tomate, oignons)	maïs, sorgho, arachide, mil, riz et niébé, coton, maraîchage
Potentiel agricole	Élevé, bonnes conditions agro-climatique	Élevé le long du fleuve, plus faible dans les régions du Nord	Dégradation des sols, manque d'eau
Principaux Produits hors champs	Élevage	Transformation céréales, teinture de tissus, pêche	Élevage (porc, etc.), petit commerce

4.2 Gouvernance et modalités de prise de décisions

Les trois ateliers ont mis en avant l'importance de l'engagement individuel des membres dans le fonctionnement d'une organisation pour son efficacité. Si tous les participants des ateliers revendiquent que « l'union fait la force », il n'en reste pas moins que les responsabilités sont souvent entre les mains d'une poignée d'individus. Une structuration efficace des organisations passe par une sensibilisation de tous les membres à leur rôles et responsabilités individuels et collectifs et par une formation en leadership et en construction d'un esprit d'équipe.

Parmi les trois organisations analysées, l'Union Ten-Tiétaa du Burkina Faso est la mieux structurée et est dotée d'une gouvernance solide (Tableau 12 ci-dessous). En effet, elle se structure autour de différents niveaux de

décisions et de partage d'informations qui ont facilité la mise en place de services adaptés aux besoins des membres notamment en terme de formation et d'accès au crédit, spécialement pour les femmes.

A l'inverse, l'Union des producteurs du Noun au Cameroun n'a pas de structure fortement scellée et est quasi-informelle. Le leadership est centralisé et les relations entre les différents groupements ne sont pas très claires. C'est ce qui explique que les membres participants ont profité de l'atelier diagnostic GAIN pour élaborer ensemble une structure plus formelle, à savoir une coopérative en bonne et due forme.

Au Mali, bien que l'Union des coopératives « Femmes en Action » soit formellement et légalement enregistrée, elle ne semble pas encore fonctionner à proprement parler, mis à part les initiatives et le dynamisme de la présidente et fondatrice qui semble jouir d'une confiance totale auprès des membres qui vouent une admiration à sa capacité et à sa forte personnalité. Cet attentisme concernant le fonctionnement de l'Union, qui existe depuis deux ans, a donné une motivation supplémentaire durant l'atelier diagnostic GAIN pour se pencher sur sa gouvernance future et en faire l'un des axes majeurs de sa nouvelle vision.

Au delà du type de structure, l'efficacité d'une organisation réside aussi dans sa capacité à mettre ses membres, hommes et femmes, au centre de ses préoccupations en leur donnant les moyens nécessaires de s'approprier l'organisation dont ils font partie et de devenir autonomes. Les trois organisations ont mis en avant l'existence d'un savoir-faire local mais il reste à définir comment ce savoir faire pourrait être mieux valorisé au sein des organisations et entre les membres. L'Union Ten Tiétaa a concentré son attention sur le renforcement des capacités techniques de ses membres avec une stratégie de spécialisation de certains formateurs afin de diffuser les connaissances. Malgré tout, cette stratégie prend peu en compte les compétences dans le domaine de la commercialisation. En revanche dans le cas du Cameroun, le choix même de la structure GIC a permis de donner une plus grande attention au développement d'activités commerciales, de compétences de négociation et de ventes groupées. Au Mali, les formations sont organisées de façon ponctuelle sur des thèmes techniques (micro-jardinage) selon les opportunités financières ou les offres de partenariats techniques qui se présentent.

Dans les trois cas, la méthodologie GAIN a permis de mettre en lumière combien il est important de renforcer les capacités techniques, financières et de « gestion » des membres d'une organisation. L'association de ces différents aspects est une condition essentielle pour renforcer l'autonomisation individuelle des membres et permettre à l'organisation d'assurer pleinement son rôle de fournisseur de services.

Tableau 12. Comparaison des trois OP au niveau de la gouvernance et de la capacité interne des membres

Organisations faitières	Groupement de GIC du Noun (Cameroun)	Union Nationale « Femmes en Action » (Mali)	Union Ten-Tiétaa (Burkina Faso)
Gouvernance	Groupement peu structuré avec GIC peu liés entre eux	Union nouvelle, formelle, mais encore peu fonctionnelle. Union avec coopératives éparses sur différentes régions	Union très bien structurée avec des comités villageois spécialisés, et un bureau exécutif fonctionnel
État de circulation interne de l'information	Bonne circulation de l'information sur les ventes mais peu sur la gouvernance (réunions de groupe, rencontres informelles entre groupes, bouche à oreille,)	Circulation informelle et individuelle de l'information entre les membres.	Bonne circulation (réunions, bouche à oreille, circulaires, faible utilisation des radios et téléphones) Faiblesse des informations de type commercial
Formation	Négociation de marché pour la vente du maïs ; Achats et ventes groupées	Formations ponctuelles et selon les opportunités (e.g. micro-jardinage, alphabétisation)	Renforcement des capacités techniques, gestion humaine et financière. Formation de formateurs. Manque de formation dans le domaine de la commercialisation

4.3 Degré d'autonomie des organisations

L'analyse des partenariats des trois OP a révélé un trait commun entre les trois organisations : une forte dépendance vis-à-vis d'une multitude de partenaires publics ou parapublics (Tableau 13). Les différences notables entre les trois organisations sont dues en grande partie au degré d'insertion au marché, plus poussé dans le cas de l'Union des producteurs du Noun du Cameroun alors qu'il est quasi-inexistant pour l'Union Ten-Tietaa du Burkina Faso.

De plus, pour se développer les trois organisations analysées ont besoin d'établir de nouveaux partenariats avec des acteurs institutionnels (par exemple pour l'accès à la formation, l'information, la terre, la participation à l'élaboration de politiques et programmes) et surtout économiques (par exemple pour les intrants, les contrats commerciaux). L'efficacité de ces partenariats dépend de plusieurs éléments, notamment des objectifs et intérêts des partenaires sollicités et de la capacité des organisations à influencer les contenus et les modalités de ces partenariats en fonction de leurs besoins et de leur vision.

Dans le cas du Burkina Faso et du Mali, les organisations ont des relations plus étroites avec les partenaires institutionnels qu'avec les partenaires économiques. À l'inverse, dans le cas du Cameroun, c'est avec les partenaires économiques que les relations se construisent avec une perception de méfiance vis-à-vis des institutionnels. Néanmoins dans tous les cas, on remarque une faiblesse dans la capacité de négociation qui se traduit plus souvent par des transactions commerciales ouvertes et se faisant au cas par cas (moins de capacité de nouer des relations régulières avec les acheteurs commerciaux).

L'élaboration d'une vision nouvelle formalisée par un plan d'action (ou feuille de route) tel que ceux développés durant l'atelier diagnostique GAIN est un premier pas vers une plus grande capacité à négocier auprès des partenaires et éventuellement à choisir quel partenaire solliciter pour une assistance technique ou financière particulière. En fonction des situations, il s'agira de développer, renforcer ou renégocier des partenariats qui permettent aux membres par exemple de développer des stratégies de commercialisation, de diversifier leurs activités génératrices de revenus au delà d'activités agricoles ou de renforcer les capacités organisationnelles et de leadership.

Ce processus doit prendre en compte les capacités financières et humaines existantes au sein des organisations. Cette nouvelle vision doit se mener en parallèle à la mise en place de mécanismes pour améliorer la gouvernance des organisations et renforcer leur l'autonomie, notamment financière. Ces mécanismes peuvent inclure une plus grande mutualisation des ressources des membres (renforcer les « tontines » au Cameroun, créer un fonds à partir de cotisations individuelles des membres au Mali), la mise en place de comités de coordination décentralisés (Mali) ou de mutuelles d'épargne et de crédit (Burkina Faso).

Tableau 13. Récapitulatif entre les trois OP vis-à-vis des partenaires économiques et institutionnels

Organisations faitières	Groupement de GIC du Noun (Cameroun)	Union Nationale « Femmes en Action » (Mali)	Union Ten-Tietaa (Burkina Faso)
Institutionnel	Relations plutôt faibles et mal perçues avec les partenaires institutionnels	Bonnes relations notamment avec Ministère de l'Agriculture et Mairie	Bonnes relations et appui technique et financier important (ONG, Ministère de l'Agriculture, Mairie)
Partenariats Économiques	Bon pouvoir de négociation notamment pour la vente groupée du maïs	Faible pouvoir de négociation auprès des commerçants	Peu nombreux : Entreprises privées pour l'achat d'engrais et semences et Caisse Populaire. Faible pouvoir de négociation auprès des commerçants et de la Caisse Populaire

4.4 Degré et modalités d'intégration aux marchés

Dans le cas des trois organisations, les membres sont engagés à la base sur des filières similaires (voir tableau 14). Néanmoins, il est important de noter que les conditions agro-climatiques et foncières auxquelles ils sont confrontés sont plus ou moins favorables et que celles-ci ont un impact sur le niveau de vulnérabilité des producteurs (trices) et les risques qu'ils (elles) sont prêt(e)s à prendre. Ainsi, au Cameroun les producteurs du Noun bénéficient de terres fertiles et généralement de semences de bonne qualité ce qui leur permet une production excédentaire et leur permet de concentrer leur attention sur la commercialisation.

En revanche, dans le cas de l'Union Ten-Tietaa du Burkina Faso et de l'Union des « Femmes en Action » du Mali, elles se caractérisent par une faible intégration au marché (exception faite pour la coopérative « Femmes en Action » de Bamako). Le faible niveau de productivité, le manque de valorisation et la faible qualité des produits, la variabilité de l'excédent par rapport à la commercialisation, ainsi que l'inhabilité de l'organisation à accéder à l'information sur le marché sont autant de facteurs responsables de cette situation. L'expérience du Cameroun indique que développer des relations solides avec des partenaires économiques permet d'accroître le pouvoir de négociation des producteurs pour accéder à certains moyens de production comme la main d'œuvre et les intrants ; de même la mise en place des ventes groupées permettrait de mieux négocier les prix de ventes des produits auprès des commerçants.

Néanmoins, l'opportunité de développer certains marchés est limitée par le manque de structuration entre groupements, d'engagement collectif et de gestion rigoureuse des services fournis par l'organisation faïtière. La mise en place de systèmes de partage de l'information et une plus grande transparence pour accroître le niveau de confiance et de coopération sur ces transactions commerciales font partie des points discutés par les trois organisations durant l'atelier GAIN.

Tableau 14. Modalités d'accès au marché pour les trois OP examinées

Groupement de GIC du Noun	Union Nationale « Femmes en Action »	Union Ten-Tiétaa
Ventes groupées et clients diversifiés	Petites quantités vendues sur les marchés locaux Faible pouvoir de négociation	Reste agriculture de subsistance avec peu de surplus pour les ventes Ventes individuelles Pratique du <i>warrantage</i>

5. Conclusion générale

Les politiques et programmes de développement n'auront un impact effectif et durable que s'ils s'appuient sur des organisations de producteurs efficaces, garantissant une bonne gouvernance, le renforcement des capacités et l'autonomisation de leurs membres. De même, les organisations ont besoin d'un environnement propice pour se renforcer. Sur la base de ce constat, La méthodologie GAIN a été développée explicitement pour permettre aux membres d'organisations de producteurs et productrices de trouver des solutions durables pour améliorer leur intégration sur les marchés et renforcer leur autonomisation.

Derrière le développement de la méthodologie GAIN on trouve l'observation répétée d'organisations paysannes en Afrique de l'Ouest et du Centre avec de faibles capacités et une moindre performance. La méthodologie se veut être un outil innovant permettant aux membres de ces organisations de trouver leurs propres réponses.

Les résultats de son application dans trois pays différents et auprès d'organisations dont l'histoire et la structure diffèrent ont montré qu'elle permet effectivement d'établir un diagnostic partagé et global d'une organisation et de formuler des axes stratégiques pour le futur. Elle a également le potentiel de pouvoir être utilisée avec des organisations à différents niveaux, qu'elles soient plus ou moins formelles ou structurées, en adaptant les questions à la réalité et à la capacité des participants.

5.1 Application de la méthodologie GAIN : Éléments supplémentaires

La méthodologie GAIN telle que présentée dans ce chapitre a été conçue pour des organisations de producteurs ou productrices à un niveau d'organisation intermédiaire ; c'est-à-dire à mi-chemin entre les groupements villageois (type Groupements d'Intérêts Communs) et organisations nationales (plateformes, fédérations, interprofessions). Ce choix a été dicté par notre objectif initial de développer un outil de diagnostic efficace pouvant faciliter une meilleure intégration des petits agriculteurs au marché et permettre une meilleure valorisation économique des activités et des occupations des membres de ces OP. Ces critères influencent le choix de l'OP et des membres participants ainsi que le rôle des ONG comme facilitateurs et organisateurs locaux de la méthode.

Afin de s'assurer d'une bonne application de la méthodologie GAIN, il est nécessaire de remplir un certain nombre de conditions préalables indiquées ci-dessous.

Choix des organisations faitières et sélection des participants

Les organisations de producteurs et productrices ciblées par la méthode GAIN doivent avoir une fonction économique et des relations actuelles ou potentielles avec le marché, et être constituées de membres pouvant non seulement produire mais aussi transformer et commercialiser leurs produits.

- Le degré de formalité de la structure peut varier, mais il doit exister entre les membres (ou les groupements de base) une forme d'association même si est partielle, limitée ou informelle ;
- Une fois l'OP identifiée, la sélection des membres participant à l'atelier GAIN doit répondre à un souci de représentation des différentes composantes de l'organisation, y compris une représentation adéquate des femmes membres, une représentation des principales cultures, filières ou activités génératrices de revenus, ainsi qu'une représentation équilibrée entre les personnes occupant des fonctions de responsables et les membres simples de l'OP. Ce niveau de représentativité doit permettre d'assurer une plus large contribution au diagnostic et de garantir que le résultat de

l'atelier diagnostic prenne en compte les sensibilités existantes au sein de l'organisation pour tous les membres de l'OP (et pas seulement au niveau des principaux responsables).

Appui local pour l'application de GAIN

- La conduite de l'atelier diagnostic exige un effort de groupe intensif et donc la nécessité de mobiliser suffisamment de ressources humaines pour le réussir. En plus des facilitateurs principaux (3 au minimum), l'atelier demande autant de traducteurs, rapporteurs et une assistance administrative et logistique. Dans le cas où le diagnostic GAIN est initié par un organisme extranational (comme la FAO), il est souvent plus efficace de s'allier un partenaire local (ONG) qui a ou peut mobiliser les ressources humaines nécessaires, les connaissances et les expériences de terrain auprès des OP afin d'assurer la bonne conduite du diagnostic GAIN.
- Une fois que l'ONG locale est identifiée et que la liste des personnes à mobiliser est établie, deux activités préalables sont nécessaires avant de démarrer le diagnostic GAIN. La première est de réaliser une formation pour l'équipe des facilitateurs (initiateur et ONG locale). Cette formation inclut aussi bien la philosophie et les principes de GAIN que ses différentes étapes et procédures. Durant cette formation, l'accent est mis sur le rôle moteur des membres de l'OP qui seront aux premières places du processus durant l'atelier diagnostic GAIN. Les organisateurs ne jouent qu'un rôle de facilitateur orientant les discussions et les délibérations entre les membres de l'OP.
- La deuxième étape préalable est conduite par l'ONG locale auprès de l'OP pour :
 - mieux connaître l'organisation et comprendre les activités des membres ;
 - présenter l'objectif de l'atelier diagnostic, ses attentes et le rôle actif que doivent jouer les membres de l'OP dans sa conduite ;
 - établir une liste des participants de l'OP sur la base des critères énumérés plus haut ;
 - évaluer les besoins de traduction et le choix des outils méthodologiques en fonction de la capacité des participants sélectionnés, ainsi que le choix du lieu de l'atelier.
- L'organisation logistique de l'atelier doit être minutieusement préparée par l'ONG locale en étroite collaboration avec l'initiateur (FAO) en tenant compte des exigences requises pour un atelier de trois jours avec 30 membres participants en plus d'une équipe de six animateurs/facilitateurs, trois rapporteurs et trois traducteurs (selon les besoins en langue locale).

5.2 Champs d'utilisation possible de la méthodologie GAIN

Comme décrit plus haut, la méthode GAIN a été initialement conçue comme un outil diagnostic permettant d'amorcer un processus endogène de transformation d'une OP en vue de la rendre autonome, économiquement efficace, avec des capacités majeures à intégrer le marché et valoriser les activités génératrices de revenus pour ses membres.

Il est évident que les champs possibles d'application de la méthode GAIN sont beaucoup plus larges. Plus spécifiquement, la méthode GAIN peut être appliquée pour assister les agriculteurs à mieux s'organiser autour d'une opportunité de marché porteur (certification), de gestion des ressources communes (eau, terres), de gestion de projets d'énergies renouvelables, ou bien une meilleure coordination en vue d'adopter de nouvelles techniques permettant une meilleure adaptation aux changements climatiques. Dans chacun de ces cas, une adaptation appropriée peut être apportée à la méthodologie GAIN, soit au niveau des thèmes abordés, des étapes ou des procédures de la méthodologie. Ceci implique aussi que le principal animateur/facilitateur de l'atelier soit expert dans le sujet congruent pour l'application de GAIN.

La méthodologie GAIN peut aussi être adaptée à des formes d'organisations différentes des OP telles que celles ciblées dans ce rapport. En effet, la méthodologie GAIN peut également être appliquée auprès des organisations faitières, au niveau des plateformes, des fédérations et même des groupes d'interprofessions. Dans ce cas, même si le cadre conceptuel global de la méthode GAIN avec ses composantes et ses différentes étapes reste le même, des modifications seraient nécessaires. Notamment les thèmes et sous-thèmes qui constituent le diagnostic interne de l'OP peuvent être ajustés en fonction de l'objectif final et des caractéristiques et fonctions de l'organisation. Par exemple le sous thème « accès aux marchés » n'aura plus de justification pour une interprofession ou une fédération nationale. Par contre d'autres sous-thèmes peuvent être introduits en fonction des spécificités de l'application. Aussi la phase de consultation avec les partenaires peut mettre l'accent sur les partenaires institutionnels plutôt que sur les partenaires économiques. Cependant les processus de consultation et de réconciliation des attentes et objectifs de part et d'autres tels que décrits par la méthode GAIN restent généralement les mêmes.

Enfin la méthodologie GAIN peut également servir comme outil pour une politique agricole sectorielle qui inclut la composante « renforcement des capacités des petits producteurs et leurs organisations ». Un tel effort peut s'insérer dans le cadre d'une stratégie nationale d'investissements agricoles dont une composante consiste à renforcer la capacité des producteurs et leurs organisations à mieux s'organiser et à mieux s'équiper. Cela permettrait aux organisations de devenir des acteurs plus actifs dans l'élaboration et la mise en application participative des programmes d'investissements pour un développement agricole ou rural plus cohérent et durable. Dans ce cas, l'adaptation appropriée de la méthode GAIN consiste à développer un programme de formation généralisée permettant à un plus grand nombre d'ONG, et autres organisations d'appui d'acquérir les compétences nécessaires pour conduire le diagnostic GAIN et pour l'appliquer correctement de bout en bout, permettant ainsi à un plus grand nombre d'OP d'en bénéficier.

En conséquence, un programme de formation de la méthode GAIN peut cibler les ONG, les représentants des organisations professionnelles, les agents étatiques tels les responsables de vulgarisation et de conseil technique et d'autres agents d'appui techniques responsables d'encadrer les OP. Le but final de ces formations est de généraliser la pratique du diagnostic type GAIN comme préalable nécessaire afin d'inclure et d'assurer une participation plus active des OP dans les programmes de développement ou les initiatives d'investissements dans le cadre des politiques et stratégies de développement nationales.

Part 2

ETUDES DE CAS SUR LES FILIERES
ALIMENTAIRES PAR PAYS

