

Méthodologie GAIN:

Diagnostic et conception des processus
de changement au sein des
organisations de
producteurs



Méthodologie GAIN :

Diagnostic et conception des processus
de changement au sein des organisations
de producteurs

par

**Aziz Elbehri
Maria Lee
Carina Hirsch
Marwan Benali**

DEPARTEMENT DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE ET SOCIAL
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE
ROME, 2013

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO.

ISBN 978-92-5-207415-1

Tous droits réservés. La FAO encourage la reproduction et la diffusion des informations figurant dans ce produit d'information. Les utilisations à des fins non commerciales seront autorisées à titre gracieux sur demande.

La reproduction pour la revente ou à d'autres fins commerciales, y compris à des fins didactiques, pourra être soumise à des frais. Les demandes d'autorisation de reproduction ou de diffusion de matériel dont les droits d'auteur sont détenus par la FAO et toute autre requête concernant les droits et les licences sont à adresser par courriel à l'adresse copyright@fao.org ou au Chef de la Sous-Division des politiques et de l'appui en matière de publications, Bureau de l'échange des connaissances, de la recherche et de la vulgarisation, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Rome, Italie.

© FAO 2013

Photos: @ FAO/Elbehri

"Toute action comporte un risque. Tout succès contient la graine d'un échec. Mais cela n'a pas d'importance. Ce qui compte c'est comment vous vous y prenez. C'est cela le véritable défi."

Ela Bhatt, fondatrice de SEWA, 2012



(Source : FAO/Elbehri)

Coopération Sud-Sud facilitée par la FAO :

Fatoumata Diallo (g.), présidente de l'Union des coopératives "Femmes en Action" du Mali avec Ela Bhatt (d.), fondatrice de l'organisation SEWA (Inde) lors d'une visite d'échange à Ahmedabad, Inde, Mars 2012.

Préface et remerciements

Les contraintes auxquelles les petits producteurs et productrices font face pour accéder au marché et améliorer leurs revenus sont bien connues et faciles à énumérer. Ce sont les solutions et leur mise en œuvre qui restent un défi. La situation est très similaire dans un grand nombre de pays en voie de développement, avec des défis particulièrement importants en Afrique. En effet, un des obstacles majeurs à un développement agricole intégrateur et inclusif est la mise à jour des organisations des producteurs et productrices. En Afrique de l'Ouest et du Centre en particulier, la plupart des organisations souffrent d'une faiblesse structurelle, d'une gouvernance inadaptée et d'un manque de capacité endogène pour fonctionner de manière autonome et fournir les services économiques nécessaires à leurs membres. Dans la plupart des cas ces organisations restent fragiles et trop dépendantes d'appuis extérieurs.

Ce rapport décrit une nouvelle méthodologie appelée GAIN développée par le Département du Développement Economique et Social de la FAO sous la direction de Aziz Elbehri, Economiste Principal à la FAO. L'objectif principal de cette méthodologie est de fournir un outil diagnostic efficace permettant d'amorcer un changement structurel et endogène au sein d'une organisation de producteurs et productrices. Quatre principes phares guident la méthodologie GAIN : la bonne gouvernance, l'autonomie économique, l'intégration des capacités avec les approches et leur objectifs, ainsi que la priorité donnée aux besoins internes de l'organisation. Par ailleurs, en suivant une approche participative et itérative, la méthodologie GAIN permet de combiner un diagnostic interne de l'organisation avec une analyse de son environnement immédiat dans le but de lancer l'organisation dans un processus d'autonomisation économique progressive, de lui permettre de répondre au besoins économiques des membres et de pouvoir jouer un rôle dynamique dans l'économie rurale locale.

La conceptualisation de la méthodologie GAIN est le fruit d'une réflexion sur les « racines » du succès spectaculaire de l'organisation indienne SEWA (Self-Employed Women Association), et parallèlement sur les causes derrière les faiblesses observées au sein des organisations des producteurs et productrices en Afrique de l'Ouest et du Centre.

Une fois conceptualisée, la méthodologie GAIN devrait être testée sur le terrain et évaluée son efficacité dans le contexte Africain. Dans le cadre du projet Tout-ACP visant le développement des produits agricoles de base en Afrique de l'Ouest et du Centre, trois organisations de producteurs ont été choisies dans trois pays différents pour tester la méthodologie, à savoir : l'Union Ten-Tietaa au Burkina Faso, l'Union des producteurs du Noun au Cameroun, et l'Union des coopératives « Femmes en Action » au Mali.

Pour mener à bien le processus, Aziz Elbehri (FAO-EST) a été assisté par Maria Lee (consultante indépendante) dans le cas du Mali, et par Carina Hirsch (FAO-ESW) et Marwan Benali (FAO-EST) pour le Burkina Faso. L'équipe de la FAO s'est aussi vue assistée sur le terrain par des ONG locales mobilisées pour faciliter le processus, à savoir : SOS Sahel International pour le Burkina Faso sous la responsabilité de Salifou Ouedraogo ; Agro-PME basée à Yaoundé, Cameroun sous la direction de Mr. Norbert Monkam ; et Proexfapa à Bamako pour le Mali sous la responsabilité de Salif Foulani. De plus, Umadevi Swaminathan, directrice de la coopérative RUDI de SEWA a participé à l'atelier diagnostic GAIN du Mali au cours duquel elle a pu exposer le modèle de SEWA.

Les auteurs reconnaissent et remercient le soutien constant de David Hallam, directeur de la Division du Commerce et des Marchés et responsable du Projet Tout-ACP qui a financé les activités qui ont permis de développer la méthodologie GAIN y compris ce rapport. Ce travail a aussi bénéficié de la collaboration de Nora Ourabah Haddad de la Division du Genre, Équité, et Emploi Rural (ESW). De plus nous tenons à remercier Maria Grazia Rocchigiani, (OEKC), Sally Berman (OEKC) et Denis Herbel (ESW) pour avoir organisé dans le cadre de la série « Analyse des Organisations pour le Développement - Module 4 », un atelier de formation sur la méthodologie GAIN auprès des collègues de la FAO, dont les commentaires et observations ont été intégrés dans ce rapport.

Enfin, nous tenons à remercier Illia Rosenthal pour une revue externe du document, Patricia Arquero pour son soutien administratif constant, et Ettore Vecchione pour son travail de mise en page et de design du rapport.

Table de matières

Préface et remerciements	iii
Acronymes	x
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 • DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN	5
1.1 Les principes d'une OP idéale selon la méthodologie GAIN	5
1.2 Description des étapes d'application de la méthodologie GAIN	8
1.2.1 Les différents types d'aliments	8
1.2.2 Atelier diagnostic	9
A. <i>Analyse interne de l'OP</i>	9
B. <i>Analyse des partenariats de l'OP</i>	11
C. <i>Vision commune de l'OP</i>	12
1.2.3 Consultation auprès des partenaires	14
1.2.4 Concertation et élaboration d'une feuille de route pour l'OP	15
1.3 Application de la méthodologie GAIN : Eléments supplémentaires	16
1.4 Champs d'utilisation possible de la méthodologie GAIN	18
CHAPITRE 2 • APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU BURKINA FASO AUPRÈS DE L'UNION TEN-TIETAA	21
2.1 Choix de l'organisation de producteurs et zone d'intervention	21
2.2 Le déroulement de l'atelier diagnostic	23
2.2.1 Analyse interne de l'OP	23
A. <i>Activités économiques et occupations principales des membres de l'OP</i>	23
B. <i>Capital, moyens de production, et capacité interne de l'OP</i>	25
C. <i>Structure et gouvernance</i>	29
D. <i>Degré et modalités d'insertion au marché par l'OP</i>	31
2.2.2 Analyse des partenariats de l'OP	32
2.2.3 Vision commune pour l'OP	38
A. <i>La création d'une fédération</i>	38
B. <i>La création d'une mutuelle interne à l'Union</i>	39
C. <i>La mise en place d'une production semencière au sein de l'Union</i>	42
D. <i>Une meilleure commercialisation des produits agricoles</i>	44

2.3	Consultations avec les partenaires, atelier de restitution et feuille de route	46
2.4	Conclusions et activités engages par l'OP suite au diagnostic GAIN	48

CHAPITRE 3 • APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU CAMEROUN AUPRÈS DE L'UNION DE PRODUCTEURS DU NOUN

		53
3.1	Choix de l'organisation de producteurs et zone d'intervention	53
3.2	Déroulement de l'atelier diagnostic	55
3.2.1	Analyse interne de l'OP	57
	A. <i>Activités économiques et potentialités dans la sous région</i>	57
	B. <i>Capital et moyens de production</i>	58
	C. <i>Structure et gouvernance</i>	61
	D. <i>Degré et modalité d'insertion au marché</i>	63
3.2.2	Analyse des partenariats de l'OP	64
3.2.3	Vision commune pour l'OP	66
3.2.4	Conclusion générale sur l'atelier diagnostic	70
3.3	Consultations avec les partenaires, atelier de restitution et feuille de route	73
3.3.1	L'accès au financement et au crédit	73
3.3.2	L'accès aux services d'appui non financiers	74
3.3.3	Accès aux marchés : achat d'intrants et ventes groupés	75
3.4	Conclusions et activités engages par l'OP suite au diagnostic GAIN	76

CHAPITRE 4 • APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU MALI AUPRÈS DE L'UNION DE COOPÉRATIVES « FEMMES EN ACTION »

		79
4.1	Choix de l'organisation de producteurs et zone d'intervention	79
4.2	Le déroulement de l'atelier diagnostic	80
4.2.1	Analyse interne de l'OP	81
	A. <i>Activités économiques</i>	81
	B. <i>Capital et moyens de production</i>	82
	C. <i>Structure et gouvernance</i>	84
	D. <i>Degré et modalité d'insertion au Marché</i>	86
4.2.2	Analyse des partenariats de l'OP	88
4.2.3	Vision commune pour l'OP	90
4.2.4	Conclusion générale sur l'atelier diagnostic	94
4.3	Consultations avec les partenaires, atelier de restitution et feuille de route	96
4.4	Conclusions et activités engages par l'OP suite au diagnostic GAIN	96

CHAPITRE 5 • CONCLUSION GÉNÉRALE	99
5.1 Rappel de la méthodologie GAIN	99
5.2 Brève analyse comparative des trois organisations étudiées	100
5.2.1 Champs d'intervention	100
5.2.2 Gouvernance et modalités de prise de décisions : une comparaison	100
5.2.3 Degré d'autonomie des organisations	103
5.2.4 Degré et les modalités d'intégration aux marchés	104
5.3 Leçons sur les applications possibles de la méthodologie GAIN, limites et améliorations	105
5.3.1 Capacité de la méthodologie GAIN à initier une transformation au sein des OP	106
5.3.2 Les limites et les points d'améliorations possibles	106

Figures et tableaux

FIGURES

Figure 1	Représentation de l'OP et son environnement immédiat selon GAIN	6
Figure 2	Les 4 principes de la méthodologie GAIN	7
Figure 3	Les principales étapes de la méthodologie GAIN	8
Figure 4	Le schéma itératif de GAIN pour le développement de la nouvelle vision de l'OP	13

TABLEAUX

Tableau 1	Principales composantes de l'analyse interne de l'OP (selon GAIN)	10
Tableau 2	Principales activités génératrices de revenus des membres de UGTT	24
Tableau 3	Atouts et faiblesses de l'Union Ten-Tietaa concernant ses capacités et ressources	29
Tableau 4	Partenaires locaux de l'Union Tien_Tietaa et les services rendus	33
Tableau 5	Partenaires nationaux de l'Union Tien_Tietaa et les services rendus	34
Tableau 6	Partenaires locaux de l'Union Tien_Tietaa et les services rendus	46
Tableau A.1	(Annexe) : Plan d'Action de l'Union Ten-Tietaa après consultations avec les partenaires	51
Tableau 7.	Enumération des partenaires locaux et nationaux de l'OP	64
Tableau 8.	Avantages pour l'Union et ses partenaires liés à la création de la coopérative	69
Tableau 9.	Partenaires potentiels et les gains espérés de la nouvelle coopérative	70
Tableau 10.	Plan d'action pour la nouvelle coopérative développée durant l'atelier diagnostic GAIN	71
Tableau 11:	Chronogramme des activités de démarrage de la SOCOPACAM (Société Coopérative des Producteurs Agropastoraux du Cameroun)	76
Tableau 12.	Principales activités économiques de l'Union des coopératives « Femmes en Action »	81

Tableau 13. Liste des partenaires actuels ou potentiels de l'Union et synergies possibles	97
Tableau 14. Principaux activités économiques des trois organisations étudiées	101
Tableau 15. Comparaison des trois OP au niveau de la gouvernance et capacité interne des membres	102
Tableau 16. Récapitulatif entre les trois OP vis-à-vis les partenaires économiques et institutionnels	103
Tableau 17. Modalités d'accès au marché pour les trois OP examinés	105

Acronymes

AG	Assemblée Générale
BE	Bureau Exécutif
CAADP	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine
CTT	Comités Ten-Tietaa
GAIN	Gouvernance-Autonomie-Intégration-Besoins endogènes
GIC	Groupement d'Intérêt Commun
ONG	Organisation non-gouvernementale
OP	Organisation de producteurs
SEWA	Self-Employed Women Association (Association Indienne de femmes travailleuses indépendantes)
SIC	Système d'information commercial
SIM	Système d'information sur les marchés

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 efficaces 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 de petits producteurs fonctionnelles ayant des objectifs économiques clairs et une capacité durable et 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. A 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 aléatoires, 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 des 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 faîtières 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, Cameroun et 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.

CHAPITRE 1 | 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. Elaboration 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 .

1.1 LES PRINCIPES D'UNE OP IDÉALE SELON LA MÉTHODOLOGIE GAIN

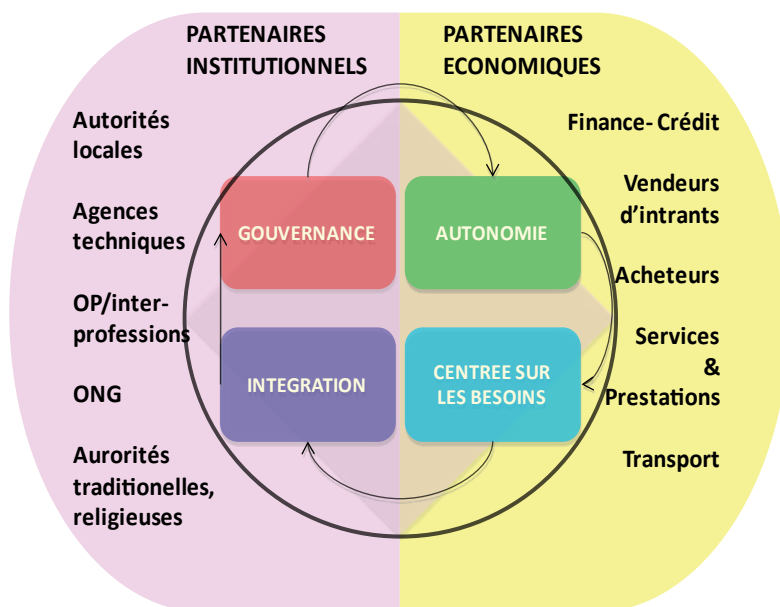
La méthodologie GAIN permet de réaliser le diagnostic fonctionnel et institutionnel d'une organisation de producteurs. A partir de ce diagnostic les membres vont pouvoir construire une nouvelle vision et concevoir une structure permettant à leur organisation de devenir économiquement efficace et progressivement 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 la figure 1 ci-dessous.

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

- ETAPE 1 : Diagnostic endogène de l'OP ;
- ETAPE 2 : Consultations et Validation par les partenaires économiques et institutionnels ;

Figure 1. Représentation de l'OP et son environnement immédiat selon GAIN



- **ETAPE 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 pour l'OP validé par ses principaux partenaires.

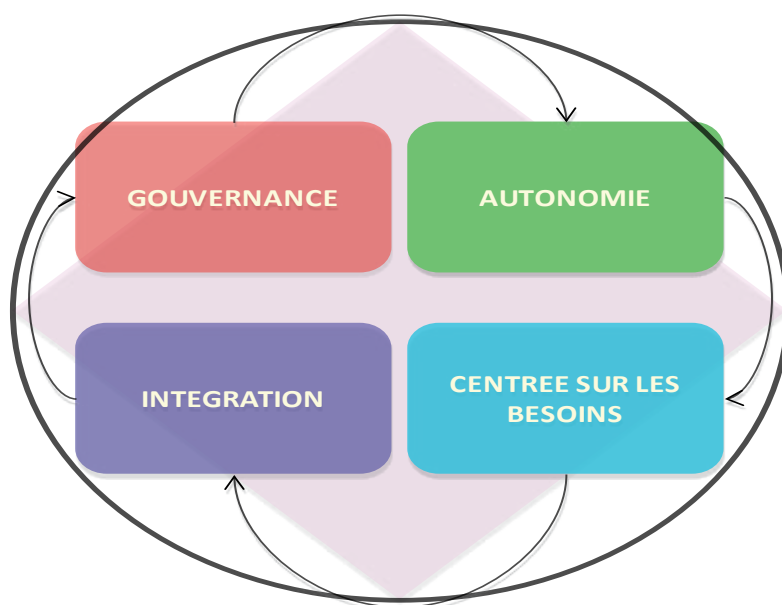
Le diagnostic endogène de l'OP selon la méthodologie GAIN s'appuie sur quatre principes moteurs jugés essentiels pour le développement durable et efficace d'une organisation : une bonne gouvernance, l'autonomisation, une approche intégrée et la priorité donnée aux besoins de ses membres. Ces quatre principes 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

Figure 2. Les 4 principes de la méthodologie GAIN



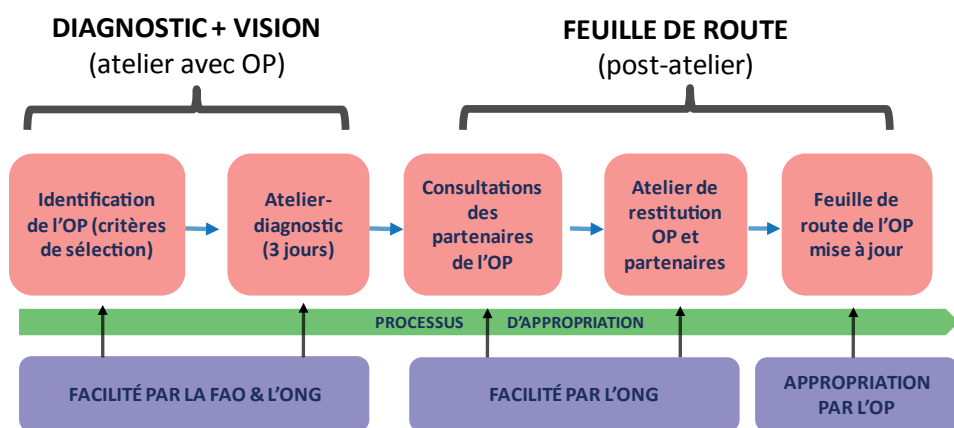
d'intégration implique également que l'organisation construise des partenariats stratégiques en lien avec des opportunités économiques existantes au niveau local ;

- **La priorité donnée aux besoins des membres.** Ce sont les besoins pri-oritaires 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'engage-ment 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.

1.2 DESCRIPTION DES ÉTAPES D'APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN

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

Figure 3. Les principales étapes de la méthodologie GAIN



1.2.1 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'Etat, une ONG, une organisation faîtière ou tout autre tierce partie à condition d'avoir les ressources humaines et les compétences requises pour une application réussie de cette méthodologie.

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 réunit trente membres de l'organisation de producteurs, avec une équipe de 6 à 8 facilitateurs, rapporteurs et traducteurs (en langue locale).

1.2.2 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.

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 (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

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

ACTIVITES ECONOMIQUES DE L'OP	• 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	• 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) 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	• Structure formelle de l'OP (organes, rôles et fonctions) • Modes de gouvernance (modalités de prise de décisions, circulation d'information, relations entres responsables et membres) • Degré de participation des membres (cotisation, régularité des réunions etc.)
INSERTION AU MARCHÉ PAR L'OP ET MEMBRES	• 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.)

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 :

- PROXIMITE : 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. ;
- TEMPORALITE : 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 émanant des Besoins internes à l'OP.

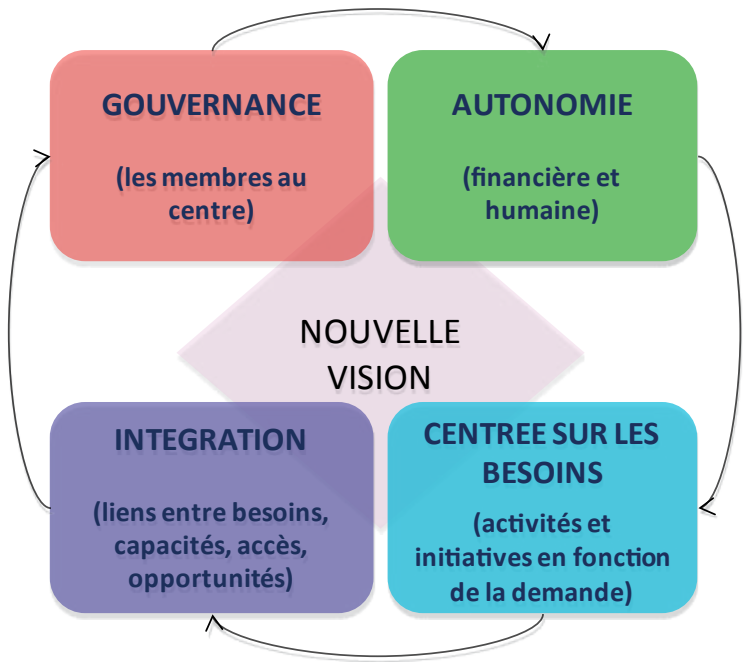
Les participants sont divisés en sous-groupes de travail de 10 à 15 membres accompagnés par un ou deux facilitateurs, un traducteur et un rapporteur, pour analyser une des propositions retenues.

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 :

- **GOUVERNANCE** : 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 ?
- **INTEGRATION** : 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.

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

Figure 4. Le schéma itératif de GAIN pour le développement de la nouvelle vision de 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.

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

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

ceux potentiels identifiés par les membres de l'OP durant l'exercice de vision commune.

1.2.3 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 :

- Elucider 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 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.

1.2.4 Concertation et 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.

1.3 APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN : ÉLÉMENTS SUPPLÉMENTAIRES

La méthodologie GAIN telle que présentée dans ce rapport 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 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 faîtières 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 participants 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).

1.4 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 faîtières 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 le processus de consultation et de réconciliation des attentes et objectifs de part et d'autres tels que décrit par la méthode GAIN reste généralement le même.

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.

CHAPITRE 2 | APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU BURKINA FASO AUPRES DE L'UNION TEN-TIETAA

2.1 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. Cet 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. Elabore une vision commune par les membres de l'Union ;
4. Développe 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 département de Dissin et quelques 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 sont 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.

2.2 LE DÉROULEMENT DE L'ATELIER DIAGNOSTIC

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.



Salifou Ouedraogo de SOS Sahel présentant la méthodologie GAIN de la FAO aux membres de l'Union Ten-Tietaa

2.2.1 L'Analyse interne 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. A 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 UGTT

ACTIVITÉS AGRICOLES EN CHAMPS	ACTIVITÉS HORS CHAMPS
Individuelles : • Cultures du maïs, de l'arachide, et du riz 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	Individuelles et en groupes : • Elevage (porc et volaille) • Petits commerces (savon, pétrole ou vannerie) • La mécanique pour certains groupements masculins Activités en groupes seulement : • Savon et vannerie

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 reçus 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, 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



Johanna Some, vice-présidente de l'Union, restituant les délibérations de son groupe de discussion sur les attentes des membres de l'atelier GAIN

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 Tien-Tietaa, étant donné 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'Etat 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 tronquée par leurs prix qui restent plutôt excessifs pour le budget des producteurs.



Travaux de groupe durant l'atelier GAIN facilités par Marwan Benali (FAO)

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 dabas, 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 à travers 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.



Membres de l'Union durant les délibérations en plénière sur la situation internes de l'Union

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 en conservation du dolo 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 microcrédit 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 fond de garantie pour ces microcrédits destinés aux membres féminins de l'Union Tien-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 résume le diagnostic de l'Union concernant son capital, ses moyens et savoir faire.

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

TERRE	
Atouts	• La majorité des membres (hommes) sont propriétaires terriens
Faiblesses	• 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	• Semences disponibles sur le marché, • Main d'œuvre en majorité familiale ; entraide des groupements
Faiblesses	• Mauvaise qualité ; accès difficile aux semences de qualité ; en temps utile ; coûteuses • Equipements et outils obsolètes ; peu adaptés ; faible productivité • Manque de main d'œuvre qualifiée
Formation	
Atouts	• Large gamme de formation reçus dans le cadre des projets de développement • Assistance technique des ONG (SOS Sahel) et services ministériels • Attribution raisonnée et judicieuse du choix des membres à former
Faiblesses	• Plusieurs besoins en formation par les membres ne sont pas satisfaits
Crédit	
Atouts	• 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	• 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 soutenu 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, 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 l'excès 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.

2.2.2 L'analyse des partenariats de l'OP

Durant la deuxième étape de l'atelier diagnostic 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.

Les membres de l'Union participants ont énumérés l'ensemble de leur partenaires aussi bien au niveau local (district) qu'au delà. A 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

Tableau 4 : Partenaires locaux de l'Union Tien_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'Elevage	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'Education	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 Economiques	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 Tien-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	
	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	

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



Restitutions par les membres suite aux délibérations en petits groupes

par les institutions et organisations 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.



Maria Poda de l'Union Ten-Tietaa animant la discussion de groupe sur les partenaires économiques et institutionnels

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 jugées 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 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 soutenue l'Union, notamment 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 octroi 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.

2.2.3 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 2 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 :

1. La constitution d'une fédération ;
2. La création d'une mutuelle interne à l'Union ;
3. La mise en place d'une production semencière au sein de l'Union ;
4. 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 finit 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 création 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 règlemente 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 diagnostic, les membres ont fait part de leur grandes difficultés par rapport à l'accès au crédit et ont donc proposé la création d'une mutuelle interne à l'Union.

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.



Début de séance de sous-groupe sur la nouvelle vision de l'Union



Carina Hirsch (FAO) résume les propositions des membres pour une nouvelle fédération

Ce besoin est ressorti clairement du fait de leurs relations tendues avec la Caisse Populaire. Si l'Union peut 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



Discussions en petits groupes au début de la séance sur la nouvelle vision pour l'Union

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 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 a donné les résultats suivants :

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 restent problématiques. 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

	COURT TERME (TROIS MOIS)	MOYEN TERME (SIX MOIS ET PLUS)
Ressources propres	• 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)	• Mobiliser les cotisations • Effectuer la demande d'agrément auprès des autorités compétentes
Appui externe	• Solliciter un expert pour effectuer une étude de faisabilité	• 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

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 être suffisamment éloigné des autres terrains avec un minimum de cinq hectares de terre contigu. 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 voulus, 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, tel 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.

Le plan d'action pour cette proposition est comme suit :

	COURT TERME (TROIS MOIS)	MOYEN TERME (SIX MOIS ET PLUS)
Ressources propres	• 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	• Identifier les terres de qualité, répondant aux critères de productions semencières
Appui externe	• 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)	• Se doter des semences de base (signer les conventions nécessaires avec l'Union Nationale de Semence). • 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 garantir 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 se présente comme suit :

	COURT TERME (TROIS MOIS)	MOYEN TERME (SIX MOIS ET PLUS)
Ressources propres	• Procéder à un recensement de ses produits commercialisables, parmi les spéculations porteuses. • Renforcer les capacités de transformation et de commercialisation des femmes • Repérer les produits qui permettront de dégager les meilleurs revenus possibles	• 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	• Commissionner un expert pour une étude de faisabilité et mesurer les capacités réelles de l'Union	• Solliciter un appui technique des organisations avec expériences tel que Afrique Verte (spécialisée en « bourses céréalières »)

2.3 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 développées par l'Union. Les réponses des partenaires sont synthétisées dans le tableau 6 suivant :

Suite aux consultations bilatérales avec les partenaires actuels ou potentiels clés, 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 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.

Tableau 6. 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 soutenues en crédits par la Caisse populaire
- Remboursement des crédits à 100% par les femmes
- Participe à l'élaboration du Programme Communal de Développement (PCD)
- Développer 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 par 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 compétition avec 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, disposer de personnel compétent, de locaux et d'équipements appropriés, promouvoir l'épargne et cumulativement 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 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 de élevage et bio-digesteur pour le gaz méthane, électricité, et compost)
- Afrique Verte pourrait accompagner l'Union pour une restructuration de la commercialisation et avec des bourses de céréales
- La Fondation Dreyer offre de coopérer avec l'Union en permettant l'utilisation de sa décortiqueuse du riz
- La Caisse Populaire de Dissin pourrait assister l'Union dans la gestion des crédits à travers un protocole d'accord « gagnant-gagnant »

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 spéculations et producteurs aptes à s'investir dans la stratégie et ensuite à mettre en place les formations techniques nécessaires. Il sera aussi important d'acquérir 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 primordiales 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 permettre la reconnaissance juridique de la future fédération. Il s'agira aussi de procéder à toutes les affiliations nécessaires et aux formations adéquates.

2.4 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.



Trente membres de l'Union Ten_Tietaa ont participé à l'atelier intensif GAIN animé par trois membres de la FAO et cinq membres de l'ONG SOS Sahel International de Burkina

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 du 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 éolues 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 posées 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.



Après le diagnostic GAIN, cinq leaders de l'Union Ten-tietaa du Burkina Faso ont participé à un programme de formation en Inde organisé par la FAO et SEWA sur la bonne gouvernance, leadership, gestion des coopératives, et sur l'insertion au marché (Ahmedabad, Inde, Mars 2012). (Source : FAO/Elbehri)

Tableau A.1 (Annexe) : Plan d'Action de l'Union Ten-Tietaa après consultations
avec les partenaires.

ACTIVITÉS PROPOSÉES (ÉCHÉANCE)	PARTENAIRES/ACTEURS
Creation d'une mutuelle d'épargne et de credit	
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 du crédit (2013)	1.1.A.i.1.1
Rechercher les agréments des groupements d'épargne et de crédit auprès du Ministère des finances (2013)	Bureau, animateurs/trices, personne ressource
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
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 spéculations et producteurs capables de produire des semences (janvier - février 2012)	Union, Services techniques
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 spéculation (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 pour les membres de l'Union (novembre 2012)	Union

Tableau A.1 (Annexe) : Plan d'Action de l'Union Ten-Tietaa après consultations
avec les partenaires (suite)

ACTIVITÉS PROPOSÉES (ÉCHÉANCE)	PARTENAIRES/ACTEURS
Commercialisation Groupée	
Contacteur l'Union Nationale des Semences (mars - avril 2012)	Union
Affiliation des semenciers à l'Union Nationale des semences (mai - juin 2012)	Union
Accompagnement de gestion technique, développement des outils de travail et formation (2012-13)	Union, Caisse Populaire
Négocier un partenariat permettant d'accéder aux marchés céréaliers (2012-13)	Afrique verte ; SOS Sahel
Formation de personnes ressources pour élaboration des projets, et 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, 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 FEDERATION (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 (warrantage) (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

CHAPITRE 3 | APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU CAMEROUN AUPRÈS DE L'UNION DES PRODUCTEURS DU NOUN²

3.1 CHOIX DE L'ORGANISATION DE PRODUCTEURS ET ZONE D'INTERVENTION

L' « Atelier diagnostic GAIN pour l'appui à la restructuration et au renforcement des capacités des organisations de producteurs pour une insertion favorable sur les marchés » a été organisé par la FAO en collaboration avec AGRO-PME, les 21, 22 et 23 septembre 2011 à Koutaba au Cameroun. L'atelier a rassemblé trente (30) personnes représentant 15 OP opérant sur six filières dans la région du Noun : manioc, maïs, riz, maraîchage, élevage et café.

Les critères de sélection de ces 15 organisations étaient les suivants : (i) le dynamisme des OP : fonctionnement effectif avec des activités visibles sur le terrain ; (ii) l'ancienneté et l'expérience dans la filière cible : spécialisation sur la filière avec une expérience d'au moins 3 ans ; (iii) l'effectif des membres : mobilisation d'un nombre important de membres ; (iv) l'équilibre de genre : parité hommes/femmes ; et (v) le niveau d'épargne des membres mobilisés par l'OP.

² Ce chapitre est rédigé sur la base du rapport sur l'application du diagnostic GAIN préparé par Agro-PME sous la direction de Mr. Norbert Monkam.

L'objectif principal de cet atelier était de conduire un diagnostic socio-institutionnel auprès des organisations de producteurs du département du Noun, afin d'en identifier les modalités de restructuration suivant les principes de la méthodologie GAIN. Plus, spécifiquement, l'atelier visait trois objectifs : (i) l'analyse des pratiques de gouvernance, des moyens et capacités des organisations à répondre aux besoins de leurs membres ; (ii) la construction d'une vision et d'une stratégie communes pour renforcer la capacité des organisations à répondre aux besoins des membres dans le cadre de leurs activités économiques ; (iii) l'identification d'opportunités susceptibles d'approfondir les partenariats existants ou de construire de nouveaux partenariats (acteurs du marché, organisations d'appui et de services publics et privés).

Dans le cas particulier du Cameroun, la méthodologie GAIN a été utilisée pour faire le diagnostic d'un groupe d'OP qui n'ont pas d'expérience de collaboration concrète mais qui opèrent sur le même territoire. S'il n'y a pas de collaboration formelle, plusieurs responsables se connaissent individuellement. Il apparaît aussi que ces OP ont plusieurs défis communs qu'elles n'ont pas pu exprimer jusqu'alors en l'absence d'un espace de concertation. L'atelier a créé cette opportunité de dialogue.

L'atelier diagnostic a été suivi par des consultations individuelles avec des partenaires actuels et potentiels, identifiés durant l'atelier. Au cours de ces visites et entretiens, un compte rendu des résultats de l'atelier diagnostic GAIN a été présenté aux partenaires ainsi qu'une ébauche d'un plan d'action basé sur leur vision collective. En tout, une quinzaine de structures ont pu être identifiées comme partenaires potentiels pour la mise en application et la finalisation d'un plan d'action répondant aux attentes de tous (OP et partenaires). Un atelier de restitution d'une journée a été organisé, regroupant les membres de l'OP et les partenaires. Cet atelier avait pour objectif d'enrichir le plan d'action, de le rendre plus opérationnel et d'en favoriser son appropriation par les parties prenantes, pour stimuler la coopération avec les partenaires sur de nouvelles bases plus réalistes (coopération « gagnant-gagnant »).

La zone choisie pour expérimenter la méthodologie GAIN fut le département du Noun, situé dans la région de l'Ouest au Cameroun. Cette zone est régulièrement nommée le « Grenier du Cameroun » et même de l'Afrique Centrale par extension grâce à son potentiel économique qui repose sur sa production agricole abondante et variée (les produits maraîchers, le maïs, le soja, le poisson fumé, le gros bétail, la banane plantain, les fruits et le café). Cette situation est

soutenue par des facteurs naturels favorables (sol, climat, relief) et le dynamisme des populations.

Le département du Noun regorge de près de 150 petites organisations de producteurs (OP) opérant au niveau des villages et qui sont principalement des GIC (Groupe d'Initiative Commune) dont 113 sont affiliées à la plateforme gouvernementale des organisations paysannes. Cette structure créée par les pouvoirs publics souffre d'un manque d'appropriation par les producteurs qui disent ne pas se reconnaître dans les priorités de la plateforme.

Des initiatives isolées ont par ailleurs été initiées par certaines OP qui, à travers des regroupements informels, se rendent mutuellement des services pour le développement de leurs activités (i.e. ventes et achats groupés, services non financiers, services financiers non conventionnels). Ces initiatives sont animées par un paysan dynamique (président de la plateforme départementale) qui le fait sans stratégie solide et de manière opportuniste en s'appuyant sur des aides publiques, ce qui ne garantit pas toujours la durabilité des activités.

3.2 LE DÉROULEMENT DE L'ATELIER DIAGNOSTIC

L'équipe de facilitation de l'atelier diagnostic était au nombre de 11 dont un expert de la FAO, 3 facilitateurs principaux d'Agro-PME, 4 traducteurs, 2 rapporteurs et 2 assistants administratifs.



L'équipe Agro-PME a mobilisée sept personnes pour appuyer Aziz Elbehri (FAO) pour l'animation de l'atelier GAIN

L'atelier diagnostic a débuté en séance plénière avec une présentation par la FAO du modèle SEWA, sa structure, sa gouvernance, ses activités et les raisons de son succès et de sa durabilité. Cette introduction a été suivie par un exercice « brise-glace » ou chaque

participant a été invité à présenter par écrit ses meilleures capacités parmi les principales activités exercées en tant qu'exploitant agricole. L'exercice a été conçu pour donner dès le départ un ton positif à l'atelier et indiquer que l'atelier serait un espace pour discuter aussi bien les points positifs que les problèmes et difficultés des membres du groupe.

L'objectif de cet exercice collectif était de déceler dès le départ les capacités et potentialités des membres participants et de donner un signal fort pour que tous participent et contribuent leurs idées dans un climat ouvert sans que soient pris en compte la hiérarchie ou les niveaux de responsabilité officielle au sein du groupe. Les résultats de ce premier exercice sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau : Synthèse des raisons pour lesquelles les activités marchent bien

- ✓ Les revenus obtenus contribuent à améliorer nos conditions de vie ;
- ✓ Elles permettent d'avoir des revenus pour assurer la scolarité des enfants ;
- ✓ Les conditions agro-climatiques sont favorables ;
- ✓ Nous avons la maîtrise technique de la production ;
- ✓ Nous disposons de semences de bonne qualité ;
- ✓ Les produits se vendent bien sur le marché ;
- ✓ Les produits vendus rapportent beaucoup (gain monétaire relativement important) ;
- ✓ Les revenus de la vente permettent de résoudre les grands problèmes de la famille ;
- ✓ Nous bénéficions d'un bon encadrement ;
- ✓ La récolte nous aide pour l'autoconsommation (sécurité alimentaire) ;
- ✓ Nous mobilisons facilement des partenaires pour l'appui ;
- ✓ La vente et les achats groupés des produits.



Restitution des membres sur les attentes de l'atelier suite à des discussions en petits groupes



Traduction en langue locale des réponses des membres

3.2.1 Analyse interne de l'OP

A. Activités économiques et potentialités dans la sous région

Les participants membres de l'OP tirent leur revenus essentiellement d'une agriculture située dans une zone à grand potentiel productif. Le département du Noun est situé dans la Région Ouest du Cameroun. Foumban, chef lieu du Noun, est situé à 400 km au nord de Yaoundé, et à 338 km au nord-est de Douala. L'accès à ces deux grandes villes s'effectue facilement par des routes bitumées. Le transport des personnes et des produits agricoles se fait exclusivement par car et camion. Le climat rencontré dans le Noun est du type tropical soudano-guinéen. L'altitude et la proximité de l'océan accentuent la pluviométrie et abaissent la température. Le département du Noun se caractérise par la richesse de sa culture traditionnelle, ses vastes terres fertiles propices à l'agriculture et sa position stratégique sur la ligne de transition entre le Cameroun septentrional et méridional.

De par leur origine volcanique, surtout dans la zone de Foubot, les terres du Noun sont fertiles et propices au développement agricole. Le climat, avec la présence de fortes pluies, y est également favorable, à condition de savoir en tirer parti et d'adapter les techniques

culturelles qui s'imposent. Cependant, l'entrave à la production dans le Noun reste son relief tourmenté qui, avec ses fortes pentes, favorise l'érosion et le lessivage des éléments fertilisants. Il y a également une hétérogénéité au niveau des sols.

De par cet environnement écologique favorable, la production agricole du Département du Noun est abondante et variée. Les plus importants flux de transaction portent sur : les produits maraîchers, le maïs, le soja, le poisson fumé, le gros bétail, la banane plantain, les fruits et le café (en déclin).



Session plénière sur la situation interne de l'Union animée par Olivier Ndam de Agro-PME

La zone « exporte » un excédent de production hors département et la zone constitue un grand marché d'approvisionnement. Il existe des marchés périodiques dans tous les villages dont les plus importants sont les marchés de Foubot, Kouoptamo et Magba. Le Noun, en l'occurrence les communes de

Foubot et de Kouoptamo, sont des zones de forte concentration de fermes agro-industrielles (maïs, haricot vert). Plusieurs communes offrent des possibilités de culture de contre-saison grâce aux bas-fonds marécageux (Foubot, Kouoptamo, Bangourain, Massagam).

B. Capital et moyens de production

Capital et ressources propres des membres (origine et utilisation) ;

Une analyse du capital et des ressources (famille, réseau de solidarité, ressources financières, expérience, etc.) dont disposent les OP pour produire, transformer et vendre leurs produits a permis aux participants de lister et de différencier les ressources acquises avec leurs propres moyens, à travers le groupe ou à travers une aide extérieure.

Les ressources mobilisées par les producteurs avec leurs propres moyens sont souvent utilisées pour les acquisitions de la terre (capital

foncier pour des exploitations agricoles) ; petits outils agricoles (houes, machettes, etc.) ; intrants agricoles ; embauche de main d'œuvre ; et pour l'entretien de la parcelle (fonds de roulement).

Les moyens obtenus par les producteurs à travers les ressources de leurs OP sont principalement au nombre de trois :

- ✓ Tontine (groupe d'entraide, de mutualisation de travaux champêtres et d'épargne) ;
- ✓ Main d'œuvre (appui au labour à travers le travail communautaire dans les champs des membres),
- ✓ Encadrement (appui formation).

Les appuis obtenus en dehors de leurs OP incluent :

- ✓ Information sur les sources de financement et d'appui ;
- ✓ Information par rapport au prix du marché ;
- ✓ Débouchés pour l'écoulement des produits ;
- ✓ Magasin de stockage ;
- ✓ Formation ;
- ✓ Equipements agricoles performants (équipements lourds à l'instar des motopompes, décortiqueuses, etc.).

Analyse de l'adéquation des activités de l'OP avec les besoins / ressources des membres et les opportunités de marché ;

A partir des informations ci-dessus (capital et ressources des membres), une analyse des services rendus a permis d'identifier ceux qui sont adaptés, leur degré de satisfaction et la capacité du groupe à rendre de tels services.

Les réalisations concrètes évoquées ci-dessous ne concernent que les services obtenus à travers « la plate-forme des OP du Noun » et les OP elles-mêmes :

- ✓ Appui technique - formation ;
- ✓ Commerce ayant un rapport avec l'activité principale du groupe ;
- ✓ Formation des membres sur les techniques vétérinaires et zootechniques ;
- ✓ Faciliter l'accès au crédit pour satisfaire certains besoins ;
- ✓ Travail collectif dans les exploitations des membres ;
- ✓ Négociation de marchés pour les ventes groupées des productions ;
- ✓ Achats groupés des intrants agricoles ;
- ✓ Utilisation collective des équipements lourds (faciliter l'irrigation des cultures grâce à la motopompe...).

La plupart de ces services sont certes adaptés, mais sont rendus de manière approximative et ponctuelle à cause de la faible capacité du groupe. Trois catégories de services méritent une nette amélioration : (1) la facilitation des emprunts pour satisfaire certains besoins, (2) l'utilisation collective du matériel agricole, (3) le travail collectif dans les exploitations des membres.



Membres de l'union en discussions en petits groupes assistés par les animateurs

C. *Structure et gouvernance*

La prise de décision au sein de l'organisation

Le diagnostic a permis de répertorier les décisions qui sont généralement prises ainsi que les acteurs, les difficultés posées par cette situation et les points à améliorer. De manière consensuelle, les participants ont admis que les décisions au sein de leurs organisations sont davantage focalisées sur des préoccupations de production et de commercialisation. Les questions en rapport avec la gouvernance interne de l'OP sont généralement ignorées ou suscitent peu d'intérêt, et ne sont pas systématiquement inscrites dans l'agenda des rencontres.

Trois acteurs se trouvent au cœur du pouvoir au sein des OP

L'implication du délégué (celui qui assure la présidence de l'OP) est prépondérante dans tous les cas. Il est généralement secondé par un membre reconnu dans le groupe pour sa grande expérience sur le plan technique et une personne extérieure qui apparaît comme un médiateur (souvent un responsable religieux de la localité). Outre ces trois personnes, le trésorier jouit également d'une certaine influence du fait que c'est le dépositaire des fonds cotisés par le groupe (ces ressources ne sont pas souvent sécurisées dans un compte bancaire). Dans une moindre mesure, on peut également citer le secrétaire qui conserve les principaux documents de l'OP.

La stabilité du groupe tient en général à quelques acquis qui demandent à être valorisés dont en l'occurrence : (1) la confiance mutuelle entre les membres, (2) l'esprit d'entraide et de solidarité, (3) le consensus sur la mutualisation des services qui favorisent un accès durable aux marchés.

Il y a également un grand effort à accomplir concernant : (1) la gouvernance interne de l'ensemble des OP, (2) la valorisation du travail effectué par le personnel dirigeant (par exemple, passer du travail bénévole à la rémunération du personnel au juste prix, et (3) le suivi - évaluation participatif des activités des OP par les membres.

La circulation de l'information au sein de l'organisation

Les questions « Comment l'information circule-t-elle dans l'organisation ? Quelles informations circulent ? A travers qui ? Comment ? Avec quelle fréquence ? » ont permis de faire un état de la situation actuelle sur la circulation de l'information au sein du groupe et entre le groupe et l'extérieur, afin d'identifier les aspects à améliorer.

Les principaux constats exprimés sont les suivants :

1. En termes d'acquis :

- ✓ L'information circule mieux sur les activités en rapport avec la production agricole et la commercialisation avec deux principaux centres d'intérêt (appui au montage de projets et information sur les sources d'aide et de financement) ;
- ✓ On relève une grande fréquence de réunions (hebdomadaires) du personnel des OP (groupements villageois ou GIC) ;
- ✓ Les réseaux sociaux traditionnels sont les canaux les plus utilisés pour la communication entre les membres et entre l'OP et ses membres : bouche à oreille, rencontres sur les lieux de marché, les lieux de culte, les tontines, à travers les enfants qu'on commissionne, etc.

2. En termes de faiblesses :

- ✓ Le faible développement des infrastructures (électricité, routes, téléphone) reste un obstacle à la circulation de l'information ;
- ✓ La rétention de l'information par les membres est très limitée ;
- ✓ Les rapports, comptes rendus, procès verbaux des rencontres ne sont pas utilisés pour passer les informations aux membres (par exemple la distribution des rapports d'activité ou des comptes rendus de réunions ne se fait pas) ;
- ✓ Peu d'informations circulent sur la gouvernance interne des OP ;
- ✓ Les occasions d'échanges d'informations entre les groupes implantés sur le même territoire sont rares ;
- ✓ Les relations entre les groupements villageois (GIC) sont souvent informelles et ponctuelles (rencontres à l'occasion des foires ou des séminaires) ;
- ✓ De nombreuses opportunités sont perdues du fait de l'insuffisance des échanges entre les OP (les informations sur les innovations, les opportunités de financement, les partenaires, les clients potentiels etc.) ;
- ✓ Les occasions d'échanges entre la plateforme et les GIC sont limitées et certains GIC ne connaissent pas la plateforme.

D. Degré et modalité d'insertion au marché

Les membres de l'OP produisent une gamme importante des produits agricoles et génèrent un surplus écoulé sur les marchés. Les membres de l'OP sont donc très présents sur le marché et dans la commercialisation - la raison première de leur adhésion en Union.

La gamme des cultures produites et commercialisées est variée et subdivisée en quatre catégories :

- *Les cultures de rente*, dont le café arabica, le café robusta et le cacao.
- *Les cultures vivrières* qui sont pratiquées dans l'ensemble du département car elles sont considérées comme une denrée alimentaire pour la population. Rentrant dans cette catégorie le maïs, les arachides, le riz etc. A cette gamme s'ajoutent des tubercules tels que l'igname, le taro, le macabo et le manioc. Dans la plus part des cas, les paysans réalisent d'abord la culture vivrière pour la subsistance de leur famille et ne vendent que l'excédent quand il y en a. L'importante production vivrière est obtenue avec des moyens rudimentaires (houe, machette) et la quantité produite ne doit son importance qu'au grand nombre de paysans.
- *Les cultures fruitières* sont aussi abondantes dans le département très favorable au développement de nombreuses espèces fruitières (avocatiers, manguiers, goyaviers, safoutiers, papayers...). Mais bien que cette production soit abondante, les vergers spécialisés sont rares, les plants sont disséminés dans les plantations villageoises et autour des cases.
- *Les cultures maraîchères*, tout comme les cultures fruitières, sont à vocation marchande. La production maraîchère peut s'étaler sur toute l'année grâce à la mise en valeur des bas-fonds qui facilitent l'irrigation en saison sèche. La production est très variée (tomate, pastèque, chou, gombo, piment, morelle noire...). La culture du riz s'est développée aussi ces dernières années dans les bas-fonds sous l'impulsion du projet Mont BAPIT financé par la Banque Africaine de Développement (BAD).

Les trois premières cultures commercialisées dans le Noun restent le maïs, qui vient en tête, le manioc et le riz.

3.2.2 Analyse des partenariats de l'OP

Dans cette section, il s'agit donc de différencier les partenaires institutionnels des partenaires économiques mais aussi les partenaires locaux des partenaires à plus grande échelle afin de juger du pouvoir de projection de l'organisation.

Tableau 7. Enumération des partenaires locaux et nationaux de l'OP

PARTENAIRES LOCAUX (AU SEIN DÉPARTEMENT DU NOUN)	PARTENAIRES EXTÉRIEURS AU DÉPARTEMENT DU NOUN
Partenaires Institutionnels	
• Station de recherche • ONG CIIA (montage et suivi des projets) • UC • Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) - Programme MINEPIA • Chefferie religieuse • INADES (ONG ; formation des producteurs de semences de maïs) • Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole (PNVRA) • Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole au Cameroun (PACA-Banque Mondiale) (conseil/appui)	• ONG Int. (formation aux producteurs des semences de maïs) • ONG - Projet SAMAN (formation en plants pastoraux) • Projet d'Appui à la compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales (ACEFA ; appui conseil et équipements en petits matériels) • GIZ (coopération allemande ; formation en pesticides) • Institut de Recherche Agricole pour le Développement (IRAD)
Partenaires Economiques	
• Acheteurs -Éleveurs de volailles • Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) ; montage et suivi des projets ; financement d'activités • Coopérative Café • EM-Cameroun (achat d'engrais biologiques)	• Agro-Chem (achats d'intrants) • INAGRO-SA (achats d'intrants) • AFER (engrais granulé)

A la vue de cette liste énumérative (tableau 7), on peut s'apercevoir que les partenaires institutionnels dominent. Tous ces partenaires remplissent une fonction bien particulière vis-à-vis de l'organisation de producteurs, que ce soit en amont ou en aval de la production. Ainsi, les producteurs de l'Union se fournissent en intrants principalement chez Agro-Chem, EM-Cameroun (Engrais bio) et AFER (Engrais granulé) ou encore auprès du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural (MINADER) à travers son programme national pour la filière. Les membres de l'OP reçoivent aussi un nombre important de formations à travers ses partenaires, principalement des ONG et instituts de vulgarisation : l'ONG SAMAN offre des formations en plants agro-pastoraux, l'ONG Int. fournit des formations aux producteurs de semences de maïs tandis que l'ONG Camerounaise Inades-Formation

fournit aussi des formations aux producteurs. La coopération allemande (GIZ) fournit des formations en pesticides tandis que le Projet d'Appui à la compétitivité des Exploitations Familiales Agropastorales (ACEFA) propose un appui-conseil de qualité.



Travaux de sous-groupes discutant les relations des membres de l'OP avec les partenaires économiques et institutionnels

L'OP reçoit aussi le soutien de l'ONG CIIA et du CCA dans le cadre d'opérations de montage et suivi-évaluation des projets.

Parmi tous ces partenaires, certains s'avèrent être plus fiables que d'autres. En effet, le programme ACEFA est particulièrement apprécié des membres de l'OP du fait de la qualité de l'appui-conseil et de l'équipement en petit matériel fournis. L'ONG GIC CIIA est aussi un partenaire de confiance de l'organisation qu'elle soutient à travers la fourniture d'assistance en montage et suivi-évaluation de projets. Le Crédit Communautaire d'Afrique permet aux producteurs de financer certaines de leurs activités et est donc aussi un partenaire important pour eux.

Le MINADER par son appui multiforme et l'ONG INADES à travers la formation des producteurs de semences de maïs sont aussi d'importants partenaires de qualité pour l'organisation et ses producteurs.

Au contraire, certains de ces partenaires sont jugés comme peu recommandable pour l'Union. Ainsi, le fait que la partie camerounaise chargée de la gestion du Projet d'Amélioration de la Compétitivité Agricole au Cameroun « ne respecte pas la philosophie de la Banque Mondiale » selon les membres, entrave la qualité du partenariat. De la même manière, la mauvaise gestion et le manque de transparence

du Programme National de Vulgarisation et de Recherche Agricole (PNVRA) désavantage fortement les producteurs et crée des frustrations auprès des membres de l'OP qui cherchent à en bénéficier. Le détournement des semences de qualité par l'IRAD nuit aussi à la qualité de la production des membres de l'Union. Enfin, la relation avec la coopérative de café est fortement handicapée par les prix bas à l'achat proposés aux acheteurs isolés.

En résumé, les membres de l'OP semblent avoir tissés des relations diverses avec une multitude de partenaire tant institutionnels qu'économiques. Les membres arrivent à bénéficier de manière appréciable de plusieurs programmes d'assistance publiques, quasi-publiques ou à travers des ONG. Toutefois des entraves lourdes empêchent un certain nombre de programmes et initiatives de vraiment bénéficier les membres à cause de la lourdeur bureaucratique, mauvaise gestion des responsables et l'incapacité des membres à les engager de manière effective.

La diversité des partenaires économiques notamment des fournisseurs d'intrants, témoignent de la diversité de la production agricole ainsi que de l'accès facilité aux intrants et équipements. Toutefois, l'accès au crédit reste limité au regard des possibilités de production des membres. De même les difficultés auprès des acheteurs institutionnels (coopérative de café) trahit un faible pouvoir de négociation de prix par les membres de l'OP ainsi qu'un marché des produits de rente peu transparent.

3.2.3 Vision commune pour l'OP

Une fois terminée l'analyse interne de l'OP et l'examen de ses relations avec les partenaires économiques et institutionnels, les facilitateurs ont lancé la troisième et dernière étape de l'atelier diagnostic, à savoir inviter les membres à débattre d'une nouvelle vision commune pour l'OP et d'un plan d'actions prioritaires à mettre en œuvre pour la refondation de leur mouvement. Durant cet exercice, les participants ont été divisés en deux groupes de 15 membres chacun travaillant séparément et aidés par un facilitateur, un traducteur et un rapporteur.

La vision commune exprimée à l'unanimité par la plupart des membres de l'OP portait sur la création d'une coopérative où les OP de base constitueraient le principal bassin de recrutement des membres fondateurs de la nouvelle organisation.

Selon les participants, l'option pour une coopérative comme organisation faîtière traduit la volonté d'adopter un modèle

d'organisation plus exigeant en matière de gouvernance interne et plus crédible que les GIC aux yeux des partenaires.

L'un des défis majeurs porte sur l'amélioration du modèle de gouvernance applicable aux GIC (membres) :

- ✓ Renforcer la surveillance du bureau exécutif ;
- ✓ Renforcer les capacités des membres du bureau exécutif ;
- ✓ Adopter un règlement et le mettre en application ;
- ✓ Choisir les dirigeants en fonction de leurs compétences et expériences ;
- ✓ Définir clairement les conditions d'éligibilité ;
- ✓ Prévoir une prime pour les membres du bureau exécutif (comité de gestion) ;
- ✓ Rendre les documents de gestion accessibles à tous les membres ;
- ✓ Inscrire le partage des informations dans l'ordre du jour des rencontres.



Propositions des membres pour une nouvelle vision pour l'Union

Les défis immédiats de performance attendus de la nouvelle coopérative sur sa gouvernance interne sont :

- ✓ La coopérative doit assurer une meilleure gouvernance (GIC représentés au Conseil d'Administration) ;
- ✓ Le directeur de la coopérative a plus de responsabilités qu'un délégué de GIC ;
- ✓ Les rapports écrits de réunions seront régulièrement diffusés aux membres ;
- ✓ Les membres seront moins soumis à la pression des cotisations pour assurer la survie de l'organisation (contributions des membres).



Délibérations des membres en continue durant la pause café

Activités / services prioritaires à rendre par la Coopérative :

Achats et ventes groupés ;

- ✓ Renforcement des « tontines » pour une mobilisation efficace de l'épargne ;
- ✓ Introduction de nouvelles filières agricoles plus porteuses (diversification des activités des membres) ;
- ✓ Renforcement du mécanisme de distribution des informations ;
- ✓ Renforcement des capacités techniques (production, gestion, commercialisation, bonnes pratiques) ;
- ✓ Développement du partenariat gagnant - gagnant entre groupes.

Les moyens nécessaires à mobiliser à court et moyen termes (les leviers stratégiques) :

Pour assurer le succès de cette nouvelle vision, les membres de l'OP ont recensé un ensemble de moyens nécessaires à court ou moyen terme, dont :

- ✓ Renforcement des capacités ;
- ✓ Partenariat avec la mairie pour développer les infrastructures (routes, électricité, etc.) ;

- ✓ Mise en place d'un dispositif opérationnel pour la coopérative (personnel, bureaux, équipements) ;
- ✓ Un accent particulier a été mis sur les activités indispensables et préalables à la création de la coopérative : (a) mettre en place une commission chargée d'étudier les modalités pratiques de création de la nouvelle coopérative, (b) mener une bonne sensibilisation auprès des membres potentiels (les OP de base), (c) identifier les GIC éligibles (membres potentiels de la coopérative), et (d) organiser l'AG constitutive de la coopérative.

La mise en place de cette vision, exige aussi de mobiliser les différents partenaires actuels ou d'en prospector de nouveaux afin de mettre en place certaines actions. Ces partenaires ne pourront s'insérer dans ce projet que s'ils y trouvent un certain intérêt, il s'agit donc de mettre en place un raisonnement gagnant-gagnant entre la future coopérative et les partenaires respectifs. Le tableau 8 ci-dessous indique les gains attendus par la coopérative des partenariats actuels et réciproquement :

Tableau 8. Avantages pour l'Union et ses partenaires liés à la création de la coopérative

Partenaires actuels	Gain attendu coop /gic	Gain pour le partenaire
Projets		
ACEFA (Projet Union Européenne)	• Appui conseil • Appui matériel et équipement spécifique	Respect du cahier des charges
PACA (Projet Banque Mondiale)	• Souhait de simplification des procédés bancaires (rapprocher les services bancaires près de la zone d'action de l'OP)	
PNVRA	Information sur les activités du PNVRA	
Partenaires privés		
GICS - CIIA	• Appui technique • Montage et suivi des projets	Rémunération du service
GRENIER	• Appui au développement organisationnel de la coopérative	
ONG		
INADES - FORMATION	• Renforcement des capacités des semenciers - maïs	Respect du cahier des charges
Partenaires financiers		
CCA (EMF)	• Plus de crédibilité • Formation en gestion de crédit • Octroi des crédits • Allègement des conditions d'ouverture de compte	Respect des engagements 3/10 des participants ont un compte bancaire
FIFFA / CANADEL (EMF)	Appui à la recherche des débouchés	Apporter les nouveaux clients

En plus des partenaires actuels, la nouvelle vision portant sur la création d'une nouvelle coopérative implique la nécessité de prospecter et de créer de nouveaux partenariats sous peine de faire perdre à cette vision tout aspect de durabilité. L'atelier a permis d'identifier les partenaires suivants comme potentiels alliés pour la mise en place de cette vision :

Tableau 9. Partenaires potentiels et gains espérés avec la nouvelle coopérative

PARTENAIRES POTENTIELS	GAIN ATTENDU COOP/GIC	GAIN POUR LE PARTENAIRE
PADMIR (Programme d'Appui au Développement de la Microfinance Rurale)	Encadrement et financement	Actions prioritaires
ACEP -CAMEROUN (EMF)	Partenaire financier	Nouveaux clients et respect des engagements
C.E.P.D. (EMF)		
BATOUCCUL (EMF)		
Philippe AWUNKEP Yaoundé	Partenaires commerciaux (aménager les relations commerciales)	Formalisation des relations commerciales
PAM (Programme alimentaire mondial)		
PROJET PADFAR		
ETABLISSEMENT MELI FOUMBOT		
GIC DEMK FOUMBOT		
S.P.C. (société des provenderies du Cameroun)		

3.2.4 Conclusion générale sur l'atelier diagnostic

En conclusion, l'atelier diagnostic a permis non seulement de faire une analyse détaillée de l'organisation interne de l'OP mais a aussi fourni aux 15 groupements (GIC) présents l'opportunité d'élaborer une nouvelle vision. Cette vision, concrétisée par un plan d'action a pour but de transformer l'OP en une coopérative en bonne et due forme, opérant selon les règles du marché et les exigences rigoureuses d'une entreprise agricole.

Cette nouvelle vision a été fortement facilitée par un examen critique de la situation actuelle de l'organisation avec une évaluation honnête de leurs forces et faiblesses, ainsi qu'une évaluation similaire sur les types de relations actuelles entretenues avec les partenaires économiques et institutionnels. De plus, les perspectives de nouer des relations nouvelles avec d'autres partenaires potentiels ont été examinées avec attention. Cette double analyse de l'OP s'est avérée essentielle pour mieux cerner les chances réelles et concertées pour la mise en application effective de la nouvelle vision de coopérative.

Les principaux éléments du plan d'action de la nouvelle coopérative élaboré durant l'atelier diagnostic GAIN sont résumés dans le tableau 10 suivant :

Tableau 10. Plan d'action pour la nouvelle coopérative développée durant l'atelier diagnostic GAIN

ACTIVITÉS PRÉVUES	RÉSULTATS ATTENDUS	PÉRIODE D'EXÉCUTION
ACTION : Mise en place d'une coopérative		
- Sensibilisation des OP potentielles - Mise en place d'une commission ad hoc pour piloter le processus - Rédaction d'un avant projet de départ ; validation par la commission ad hoc Convocation de l'AGC pour : - Adoption des textes de base, mise en place des organes statutaires, élection des responsables et nomination d'un directeur général	- Plus de 800 OP sont sensibilisées ; - Au moins 200 OP ont adhéré à la coopérative et souscrit des parts sociales - Les textes de base sont rédigés et approuvés par l'AGC - Les organes statutaires existent et fonctionnent - Un directeur général est nommé	25/09/2011 au 25/11/2011
ACTION : Poursuite de la sensibilisation en vue de la souscription des parts sociales		
- Mettre en place le dispositif efficace et opérationnel de sensibilisation composé d'au moins 03 personnes - Sillonner les villages du département pour parler de la coopérative aux producteurs	- Un dispositif efficace et opérationnel de sensibilisation est mis en place - Au moins 200 OP sont membres et ont souscrit des parts sociales	25/11/2011 au 25/12/2012
ACTION : Mettre en place le dispositif efficace et opérationnel		
Mise sur pied d'un dispositif efficace et opérationnel en vue de : - Promouvoir la mobilisation et la sécurisation des épargnes des membres - Suivre l'exécution effective des projets ayant bénéficié des appuis financiers extérieurs - Faciliter le recouvrement des dettes dues aux établissements financiers par les OP membres	- Mettre en place le dispositif - Les épargnes des membres sont mobilisées et placées dans les établissements de micro-finance 95 % des projets cofinancés de extérieur effectués selon un cahier des charges 98 % des dettes contractées par les membres sont payées à temps	25/11/2011 au 25/12/2012
ACTION : Organisation des OP membres en filières de production et désignation des responsables des filières		
- Identifier toutes les filières porteuses - Identifier les OP membres impliquées pour chaque filière - Structurer les filières - Désigner les responsables de filières	Au moins 06 filières porteuses sont identifiées, structurées et les responsables de chaque filière désignés	25/11/2011 au 25/12/2012
ACTION : Mise en place d'un dispositif d'achats groupés d'intrants au bénéfice des membres		
Identifier les potentiels responsables en la matière ; Désigner les responsables de cette commission	Un dispositif d'achats groupés d'intrants est constitué et est opérationnel.	25/11/2011 au 25/12/2011
ACTION : Organisation des campagnes d'achats groupés d'intrants		

ACTIVITÉS PRÉVUES	RÉSULTATS ATTENDUS	PÉRIODE D'EXÉCUTION
Identifier et quantifier les besoins en intrants des membres ; Identifier les potentiels fournisseurs ; Négociation et passation des marchés ; Mobiliser les ressources financières nécessaires auprès des membres ; Signature des contrats.	80 % des producteurs membres ont acheté leurs intrants à travers la coopérative par un système d'achats groupés.	25/11/2011 au 25/12/2012
ACTION : Organiser et réaliser les ventes groupées des produits des membres		
Mise en place d'un dispositif de ventes groupées ; Identification et quantification des spéculations concernées ; Identification des différents points de collecte ; Mise en place de moyens logistiques nécessaires pour la collecte et le transport des produits ; Recherche de potentiels acheteurs ; Exécution des commandes des acheteurs.	Un dispositif de ventes groupées est mis en place ; Au moins 8.000 tonnes de produits sont vendues à travers le système de ventes groupées et au moins 70 % de nos membres vendent leurs produits groupés à travers la coopérative	25/11/2011 au 25/11/2012



Trente personnes appartenant à 15 groupements d'intérêt commun (GICs) ont participé à l'atelier GAIN

3.3 CONSULTATIONS AVEC LES PARTENAIRES ET ATELIER DE CONCERTATION

Les consultations bilatérales avec les partenaires identifiés et souhaités par l'OP ont eu lieu immédiatement après l'atelier diagnostic. Ces consultations ont été conduites par l'Agro-PME qui a présenté le diagnostic GAIN sur l'OP auprès des partenaires et le nouveau plan d'action sur la transformation de l'OP en coopérative. Les partenaires ont été très intéressés par la démarche, mais ont émis le souhait de voir la coopérative se formaliser et s'établir dans les plus brefs délais pour faciliter la concrétisation du partenariat par des accords formels.

De plus, les axes prioritaires de collaboration ont été identifiés lors de consultations bilatérales avec les partenaires et portent sur trois thèmes principaux : (a) l'accès au financement et au crédit, (b) l'accès aux services non financiers et (c) l'accès aux marchés. Les perspectives pour chacun de ces trois thèmes ont été analysées avec les partenaires et les résultats sont résumés dans les tableaux qui suivent :

3.3.1 L'accès au financement et au crédit :

AXES DE PARTENARIAT	FACTEURS DE BLOCAGE	SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES À ENVISAGER	RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE
Financement achats groupés	Mauvaise gouvernance	Renforcement des capacités en matière de gouvernance (managériales)	CCA, GIC CIIA, MINADER
Financement des projets collaboratifs	Détournement de l'objet du financement	Financements successifs	Partenaire financier (CCA)
- Financement des projets sociaux - Sécurisation des transactions financières au cours des ventes groupées	- Non respect des engagements - Malhonnêteté des membres	- Poursuites judiciaires, puis exclusion de la coopérative ; - Amener les membres à épargner dans une Institution financière.	Coopérative, CCA

3.3.2 L'accès aux services d'appui non financiers :

AXES DE PARTENARIAT	FACTEURS DE BLOCAGE	SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES À ENVISAGER	RESPONSABLES DE LA MISE EN ŒUVRE
Accompagnement technique	Insuffisance du personnel d'encadrement	• Former des relais au sein de l'OP • Exploiter les compétences internes / collaboration	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
Renforcement des capacités managériales	Etendue de la zone couverte par la coopérative	• Mise en place des dispositifs de démonstration accessibles à tous les membres	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du MINADER
Renforcement des capacités organisationnelles	Insuffisance des ressources	• Budgétiser la formation	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
	Cumul excessif des tâches	• Rédaction d'un bon manuel de procédures • Bonne définition des tâches	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
	Malhonnêteté des gérants	• Ouverture de compte de garantie mutuelle • Mise en place d'une commission de surveillance	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
Etude de projets	Insuffisance des ressources	• Prévoir dans le budget de la coopérative	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
	Insuffisance des ressources pour financement des prestations	• Budgétiser la prestation • Exploiter les compétences internes	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
	Difficulté de concevoir un projet fédérateur	• Tenir compte des gains de tous les acteurs dans le projet	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER
Assistance juridique	Ignorance de la nécessité d'avoir une assistance juridique	• Sensibiliser l'AG et s'assurer qu'il y a une bonne compréhension et une acceptation utile	Coopérative avec l'appui du GIC CIIA et du DD/MINADER

3.3.3 Accès aux marchés : achat d'intrants et ventes groupées :

AXES DE PARTENARIAT	FACTEURS DE BLOCAGE	CONDITIONS DE SUCCÈS	PARTENAIRES À IMPLIQUER ET RÔLE SPÉCIFIQUE
Approvisionnement en intrants	• Manque de ressources • Manque de cautions	• Contribution des membres • Appui des établissements financiers (CCA)	• Coopérative AGRO-Qualité, CCA (financement et sécurisation des transactions financières) • CECI (Fournisseur d'engrais biologiques) • Jaco s'occupe du transport et de la livraison des intrants
Magasins de stockage	• Manque de ressources	• Etude de faisabilité (élaboration du business plan)	• CCA, ACEFA • PACA, AGRO-QUALITE • MINADER • MINEPIA • GIZ, CIIA
Ventes groupées/ Transport des produits	• Mauvais état des routes • Absence de moyens de transport	• Acquisition de moyens de transport • Implication des communes et des autres acteurs	• Forte implication des acheteurs • CCA (financement et sécurisation des transactions financières)

Les résultats concrets obtenus à la suite de l'atelier diagnostic GAIN et les consultations avec les partenaires ont abouti au programme d'actions suivant pour la nouvelle structure (coopérative) :

- ✓ Une commission ad hoc a été mise sur pied pour conduire le processus ;
- ✓ La campagne de sensibilisation a permis à ce jour d'enregistrer 30 OP qui ont déjà adhéré à la SOCOPACAM (Société Coopérative des Producteurs Agropastoraux du Cameroun), en s'inscrivant et en souscrivant au moins 03 parts sociales dans le capital de la coopérative ;
- ✓ Le projet de textes de base a été amendé pour aboutir à une version finale ;
- ✓ L'assemblée générale constitutive a eu effectivement lieu le 15 décembre 2011 pour valider les textes et mettre en place les organes dirigeants de la Coopérative ;
- ✓ Le chronogramme des activités a été adopté par la commission ad hoc de pilotage du projet (voir tableau ci-après) ;

Tableau 11 : chronogramme des activités de démarrage de la SOCOPACAM (Société Coopérative des Producteurs Agropastoraux du Cameroun).

LIBELLÉS	RÉSULTATS ATTENDUS	DATE BUTOIR	RESPONSABLES	PARTENAIRES
Adoption des conditions d'adhésion	Liste formelle d'adhérents	30/11/2011	Assemblée Générale Constitutive	ONG GIC CIIA
Formalisation de la coopérative	Statuts, PV (CA, Disponibilité des certificats de légalisation, etc.)	31/12/2011	Commission AD HOC	Section COOP/GIC
Elaboration du business plan de la coopérative	Business plan avec toutes les hypothèses de développement	30/01/2012	Coopérative	ONG GIC CIIA, DD/MINADER
Rédaction des manuels de procédures de gestion	Disponibilité des manuels de procédures	15/02/2012	Conseil d'Administration	DD MINADER ; DD Elevage
Matérialisation du siège	Disponibilité des bâtiments et des magasins	15/02/2012	Conseil d'Administration	Adhérents (contributions financières)

3.4 CONCLUSIONS ET ACTIVITÉS ENGAGÉES PAR L'OP SUITE AU DIAGNOSTIC GAIN

L'application de la méthodologie GAIN auprès de l'Union des GIC du Noun a permis de faire émerger la nécessité de formaliser les liens entre les groupes et de créer une nouvelle structure coopérative plus forte, mieux structurée et mieux à même de répondre aux besoins des producteurs.

En effet, jusqu'à présent l'Union reste une entité floue avec laquelle les groupes ont du mal à s'identifier. Les relations entre les groupes sont souvent informelles et ponctuelles. Les groupes sont focalisés sur la commercialisation de leur production à travers des systèmes de ventes groupées. Mais de nombreuses opportunités sont perdues du fait de l'insuffisance des échanges entre groupes (information sur les innovations, les opportunités de financement, les partenaires, les clients potentiels, etc.).

Un plan d'action solide et des étapes concrètes ont été formulés et validés par l'ensemble des participants qui montrent une volonté de s'engager dans un processus de changement. De même les partenaires consultés sont prêts à accompagner la nouvelle structure parce qu'ils

entreviennent de bonnes perspectives de renforcement organisationnel et de potentiel commercial. Un appui - conseil professionnel sur une durée de 2 à 3 ans serait indispensable pour consolider le processus et le rendre autonome.

Les actions d'appui - conseil devraient se concentrer en priorité sur :

- ✓ Le soutien à la gouvernance interne,
- ✓ L'appui au montage et à la mise en œuvre des projets qui renforcent les capacités de services aux membres et d'autofinancement,
- ✓ Le renforcement des liens avec les partenaires institutionnels et commerciaux et
- ✓ La mise en lien de la nouvelle coopérative avec une structure locale qui pourrait prendre le relais avec un accompagnement de proximité.

Avec l'appui technique de la FAO et l'ONG locale Agro-PME, l'Union des groupements (GIC) s'est transformée en coopérative dûment établie en seulement 3 mois après la tenue du diagnostic GAIN- un témoignage concret de l'efficacité de la méthodologie GAIN. En plus des 15 GIC (groupements fondateurs de la nouvelle coopérative) présents lors de l'atelier diagnostic GAIN, 75 autres groupements du Noun se sont joints à la nouvelle coopérative après une campagne de sensibilisation. La nouvelle coopérative prévoit de se spécialiser sur l'achat groupé d'intrants et la vente groupée de quelques produits, tel que le maïs, le riz et les produits d'élevage.

En conclusion, la tenue de l'atelier diagnostic GAIN auprès de l'Union des producteurs du Noun est venue à un moment propice pour cette organisation, lui donnant une opportunité unique lui permettant de se forger une nouvelle stratégie développée de manière endogène avec ses propres capacités lui assurant une base durable. Ainsi, le nouveau outil méthodologique GAIN s'avère d'une grande utilité pour un grand nombre d'organisations de producteurs qui sont dans une situation similaire à celle de l'Union de Noun avant le diagnostic GAIN.

CHAPITRE 4 | APPLICATION DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN AU MALI AUPRÈS DE L'UNION DES COOPÉRATIVES «FEMMES EN ACTION »

4.1 CHOIX DE L'ORGANISATION DE PRODUCTEURS ET ZONE D'INTERVENTION

À Mali le choix de l'OP pour appliquer la méthodologie GAIN s'est porté sur l'Union des coopératives «Femmes en Action » qui regroupe 39 groupements de femmes (« coopératives »), comptabilisant environ 3 000 membres. Ces groupements sont localisés le long du fleuve du Niger et s'adonnent à l'agriculture (les céréales sèches, le mil et le sorgho, le riz, les cultures maraîchères et l'élevage) mais aussi à l'achat, la transformation et la vente de poissons. La présidente fondatrice de l'Union, Fatoumata Diallo, a participé au voyage d'échange en Inde en novembre 2010 où elle a découvert le modèle SEWA ; elle est revenue avec la détermination d'appliquer certaines des bonnes pratiques observées chez SEWA au sein de son Union.

L'Union des coopératives « Femmes en Action » est de création très récente, ayant débuté en Novembre 2011, et bien que formellement établie, elle manque encore de direction spécifique ou de plan d'action proprement arrêté. L'Union a certes des objectifs généraux mais qui restent encore flous et se définissent comme : « la défense des intérêts et l'épanouissement socioéconomique des femmes via leurs organisations membres ». Les membres cherchent de manière générale à améliorer leurs pratiques de production, de conservation et de transformation des produits agricoles ainsi que leurs stratégies de commercialisation. Elles souhaitent un accès réel à l'équipement et à la formation, et le renforcement des capacités de gestion d'entreprises.

Deux principales caractéristiques définissent cette Union à la veille de la tenue du diagnostic GAIN. La première est la forte personnalité de la présidente de l'Union, dont le dynamisme, le charisme, et les bonnes relations qu'elle entretient avec les responsables publics et semi-publics, en font un atout capital pour l'Union. La deuxième caractéristique est la grande disparité en ressources, en capacités et en type d'activités exercées par les différents groupements (ou coopératives) à la base. Ceux-ci sont dominés par la coopérative « Femme en Action » (qui a donné son nom à l'Union) basée à Bamako et présidée aussi par la présidente de l'Union. Les autres groupements ou coopératives sont beaucoup moins avancés et se caractérisent par des activités très modestes avec une faible capacité de transformation et de valorisation de leur production agricole, se trouvant donc contraints d'écouler l'excès de production à l'état brut.

L'atelier diagnostic a permis aux membres de l'Union de s'engager dans ce processus. Afin de faciliter l'application du diagnostic GAIN auprès de cette Union, la FAO a engagé les services d'une ONG locale, PROEXFAPA, s'assurant ainsi l'appui d'une équipe de personnes ressources ayant une long expérience de travail avec les organisations des producteurs au Mali. Avec l'aide de PROEXFAP et l'engagement de la présidente de l'Union, 30 membres de 15 groupements de l'Union ont été identifiés pour participer à l'atelier GAIN, en majorité femmes, à l'exception de trois hommes. Ces 15 groupements sont dispersés géographiquement au Mali le long du fleuve Niger, y compris dans les zones du nord. Les participantes parlant trois langues locales (Peuls, Banbara, et Songhai), il a fallu faire appel à une équipe de traducteurs pour mieux assurer la participation de tous. Enfin, le niveau d'alphabétisation des participants était dans l'ensemble relativement faible, avec quelques exceptions.

4.2 LE DÉROULEMENT DE L'ATELIER DIAGNOSTIC

L'atelier a démarré avec une présentation sur le modèle SEWA conduite par Umadevi Swaminathan, directrice de la coopérative agro-alimentaire RUDI de SEWA en Inde. Le modèle SEWA a suscité beaucoup d'intérêt auprès des membres de l'Union « Femmes en Action » qui se sont interrogés sur plusieurs bonnes pratiques de SEWA comme : l'accès à la terre par les femmes de SEWA, le niveau d'instruction et de formation technique des femmes membres de SEWA, les liens institutionnels de SEWA avec le gouvernement et l'accompagnement de SEWA auprès des femmes vendeuses au sein de la compagnie RUDI?



Session plénière au début de l'atelier GAIN à Niamana
près de Bamako



Umadevi Swaminathan, de SEWA (Inde) présentant le
modèle SEWA au début de l'atelier GAIN

4.2.1 Analyse interne de l'OP

Après la présentation de SEWA, la première étape de l'atelier GAIN a débuté avec une analyse interne de l'OP.

A. Activités économiques

Les principales activités agricoles et non-agricoles pratiquées par les membres de l'Union et des coopératives sont résumées dans le tableau 12 suivant :

La plus grande partie des productions est réalisée individuellement. En plus des parcelles individuelles, chaque groupement a un champ collectif où les membres cultivent collectivement au sein des coopératives, le mil, le riz, le jatropha et le maraîchage. La faiblesse des rendements dans les champs limite la possibilité d'avoir des surplus

Tableau 12. Principales activités économiques de l'Union des coopératives
« Femmes en Action »

ACTIVITÉS AGRICOLES	ACTIVITÉS HORS-CHAMPS
• Production du mil et du sorgho, maraîchage, notamment oignon et tomate. • Selon les régions et la saison, les membres cultivent : riz, maïs, pomme de terre, piment, aubergine, gombo, courge, niébé, concombre, carotte, gingembre, sésame, arachide, banane et mangue	• Transformation de céréales (farine, granulés, couscous) • Teinture de tissus et couture; • Pêche pour certains membres dans les zones proches du fleuve

significatifs. De plus, les initiatives de valorisation / transformation des produits agricoles restent limitées (en dehors de la coopérative de Bamako) dû au manque de formation, de ressources et d'équipements adéquats.



Quelque membres de l'Union durant les discussions en plénière

B. Capital et moyens de production

L'accès à la terre se fait par la mise à disposition de parcelles par l'autorité du village (attribution coutumière) ou par une attribution par les autorités locales ; dans certains cas, il s'agit de champs collectifs attribués à une coopérative. Ainsi, la propriété foncière n'est pas garantie car peu de producteurs sont propriétaires. La caisse de la coopérative prend en charge les coûts relatifs à la culture de la parcelle collective.

Les membres achètent peu d'engrais et utilisent plutôt des fumures organiques (création de fosses à fumures, apports par l'élevage de petits ruminants). Les semences utilisées sont généralement issues de la sélection massale (traditionnelle) ou, pour les produits maraîchers, achetées sur le marché. Les travaux se font à la main avec des techniques traditionnelles à l'aide de petits équipements et outils rudimentaires comme le daba, la pioche et la binette. Le labour est réalisé à la charrue ou au tracteur, dont la location est partagée par les membres de la coopérative. Ainsi, l'accès incertain à des semences et produits phytosanitaires de qualité, le manque d'équipements (notamment mécanisés), expliquent en grande partie la faiblesse des rendements dans les champs.

Savoir faire et formation

Les membres, pour la plupart des femmes, sont généralement analphabètes, sauf pour quelques exceptions. Les membres reconnaissent l'existence d'un savoir faire agricole technique (techniques culturales, valorisation de la fumure organique, etc.) et la plupart des coopératives ou groupements de base ont reçu quelques

formations délivrées par différents partenaires locaux (CMDT ; services techniques d'état, projets/programmes, ONG). Parmi les autres formations reçues, figurent des formations en transformation comme par exemple la savonnerie, le beurre de karité, la teinture de tissus, la technique de maraîchage (ONG espagnole MCAPAZ), et la technique de fumage de poisson facilitée par un intervenant à travers l'Union. Cependant, toutes les coopératives ne sont pas au même niveau en terme d'accès à la formation. Les formations en alphabétisation sont considérées trop courtes et manquent de suivi.

Un cas de formation jugé réussi a consisté à faire bénéficier 60 femmes d'une formation en technique de micro-jardinage avec l'installation de 800 kits (tables, semences et petits équipements) financée par le Ministère de l'Agriculture. La formation a été fournie par la coopérative phare « Femmes en action » de Bamako, qui abrite un centre de micro-jardinage, au bénéfice des femmes membres des autres coopératives de l'Union.

On peut donc conclure que les formations sont réalisées de manière sporadique, quand se présente une opportunité de l'extérieur. Quelquefois, les coopératives bénéficient de formations qui ne sont pas basées sur les besoins prioritaires car les partenaires techniques viennent avec un paquet déjà prêt de formations qu'ils tiennent à dispenser aux groupes qu'ils ont identifiés comme groupe cible. Il n'existe pas de stratégie partagée de renforcement des capacités au sein de l'Union et ce sont souvent les mêmes personnes qui participent aux sessions de formation, quelles qu'elles soient. Enfin, les coopératives manquent de capacités pour identifier et tisser des liens de collaboration avec les partenaires locaux qui pourraient satisfaire ces besoins de formation adaptée.



Aziz Elbehri (FAO) animant la discussion de groupe sur les faiblesses et les forces de l'Union

Crédit

L'accès au crédit reste sporadique, variable et généralement insuffisant malgré l'existence des Institutions de Micro Finances (IMF) locales qui offrent des crédits aux coopératives. La difficulté reste les conditions difficilement remplies par les membres tels que la caution, le montage d'un dossier et un taux jugé trop élevé par les membres. Certaines coopératives arrivent à acquérir des prêts (Exemple de la Coopérative BAMA de Fana qui a bénéficié d'un prêt de l'IMF Kafo Jiginew) le plus souvent grâce à l'appui d'un partenaire (ONG) qui facilite le montage du dossier et/ou se porte garant. Il existe aussi un mécanisme interne d'accès aux petits crédits au sein des coopératives. Les fonds proviennent soit des cotisations des membres soit plus rarement d'un crédit auprès de caisses de micro-finance. Dans ce cas, les prêts sont répartis auprès des membres selon les besoins exprimés et les disponibilités. Ces prêts sont habituellement utilisés pour l'alimentation (achat de céréales), et pour des activités de petit commerce. Les emprunteurs remboursent la coopérative avec un intérêt, ceci permettant de maintenir un fonds. Malgré tout, une grande insuffisance dans la compréhension et l'appropriation des concepts et des notions de crédit solidaire (manque de confiance entre les membres suite à de mauvaises expériences en interne ou avec des IMF) demeure.

Certaines banques (BNDA, BMS) semblent vouloir évoluer vers de nouvelles offres de crédit plus adaptées aux besoins du monde rural. Mais les conditions de crédit ne sont pas adaptées aux besoins et possibilités des coopératives (taux d'intérêt trop élevé - impossibilité de satisfaire aux conditions de garantie qui sont souvent des biens matériels ou fonciers dont ne disposent pas les coopératives). Enfin, la méconnaissance de la réglementation en matière de crédit et des textes de base des coopératives elles-mêmes est une contrainte.

Pour générer suffisamment de ressources internes, l'Union a exigé dès sa création une cotisation journalière de 5 FCFA par membre, en plus de l'adhésion annuelle des coopératives. Les fonds ainsi générés sont épargnés au sein des groupements/coopératives. Ainsi après deux années de fonctionnement, les fonds de l'Union ont été collectés et déposés dans un nouveau compte bancaire en attendant une décision collective sur l'utilisation possible de ces fonds.

C. Structure et gouvernance

Au niveau de la gouvernance on distingue deux niveaux : l'Union des coopératives d'une part et les coopératives/groupements de base

de l'autre. Concernant les coopératives, ce sont des entités formalisées avec les organes obligatoires selon la législation nationale : assemblée générale, conseil d'administration, bureau et comité de surveillance. Il faut noter que malgré l'appellation coopérative, la plupart fonctionnent encore comme des groupements d'intérêt auquel la législation a « imposé » le statut sans accompagnement pour une transition vers un fonctionnement et une gestion de coopérative.

Le bureau est élu pour cinq ans mais on constate peu de rotations avec les mêmes personnes en place depuis plus de 10 ou 15 ans. Ainsi, dans la plupart des localités les leaders des coopératives sont souvent les plus actifs, et quand elles bénéficient d'une bonne réputation, elles restent en place longtemps. Les critères avancés pour le choix des leaders incluent : l'honnêteté, la disponibilité et le sens de l'écoute. Pour la présidente : les critères sont l'ouverture, les compétences, la serviabilité (« rend des services aux autres ») ; pour la secrétaire, on exige les compétences (même faibles) en lecture et en écriture et de bonnes relations avec l'administration ; et pour la trésorière, c'est le désintéressement et la confiance qui priment. Les membres du comité de surveillance élus par l'assemblée générale ont pour fonction de contrôler le bon travail du bureau.



*Fatoumata Diallo, présidente et fondatrice de l'Union
durant les discussions plénières sur la gouvernance*

Les participants ont indiqué que chaque coopérative organise une AG de une à trois fois par an selon les besoins et un conseil d'administration une fois par trimestre. Les réunions du bureau sont plus régulières. Ici, il faut noter que tous ne comprennent pas toujours bien le rôle et les responsabilités de ces différents organes. L'objet des réunions du bureau concerne essentiellement le prix de vente des produits aux commerçants et la vente groupée sur le marché local. Les membres échangent également sur les possibilités de diversifier leur production et de démarrer des activités de transformation. La majorité des coopératives n'a jamais déposé un bilan ou un rapport d'activité auprès de l'administration.

Au niveau de l'Union, les trois organes statutaires sont l'AG constituée de 2 femmes par coopérative, le conseil d'administration avec 21 membres élus et un comité de surveillance de 5 membres



Maria Lee (FAO) récapitulant les discussions et propositions des membres sur la nouvelle gouvernance de l'Union

également élus. L'AG se réunit une fois par an et le bureau une fois par trimestre. Les coopératives cotisent à l'Union et reconnaissent l'intérêt de se regrouper et de créer des liens entre elles selon le slogan « l'Union fait la force ». Néanmoins, en dehors d'activités ponctuelles de formation, les membres ont du mal à expliquer quels sont les services rendus et les activités menées par l'Union. Pour l'instant, l'impression générale est que l'Union n'a pas de plan d'activités élaboré et partagé par

ses membres. En effet, dans son fonctionnement actuel, la plupart des activités de l'Union sont mises en œuvre à l'initiative de la présidente, grâce à son dynamisme et à son réseau personnel. Ainsi, les membres font entière confiance à la présidente qui bénéficie d'une bonne réputation auprès d'acteurs du développement rural et d'organisations de développement. L'un des objectifs de la présidente est de mettre en œuvre une stratégie d'autonomisation financière (compter sur soi d'abord). Les membres sont d'accord avec cette démarche.

La caractéristique principale de cette nouvelle Union est la diversité de ses membres - diversité géographique, diversité des activités, mixité des genres et des âges. Néanmoins, le territoire couvert par l'Union est très vaste, ce qui entraîne des surcoûts pour les rencontres et une circulation de l'information qui peut s'avérer laborieuse, notamment face aux faiblesses des réseaux de téléphonie mobile dans certaines régions. Cette situation entraîne une certaine déconnection entre la base et les organes décideurs de l'Union.

En somme, la gouvernance de l'Union reste très fragile et face au manque d'un plan stratégique ou d'objectifs économiques spécifiques compris et acceptés par les membres, l'Union ne peut pas encore se targuer d'avoir une base solide ou même durable. La trop forte dépendance vis-à-vis de la présidente et son rôle prépondérant constitue à la fois une force et une faiblesse de l'Union.

D. Degré et modalité d'insertion au Marché

La commercialisation des produits est soit individuelle, soit groupée selon que les produits proviennent d'une parcelle individuelle ou

collective. Pour cette dernière, la coopérative délègue généralement quelques femmes chargées de la commercialisation des produits récoltés sur le marché local une fois par semaine. Le transport du lieu de production au marché se fait à pied ou à l'aide d'une charrette selon la quantité de produits (les distances peuvent aller de 7 à 12 km). Les membres des coopératives ont facilement accès aux marchés locaux (village, commune, cercle, région) mais leur pouvoir de négociation reste faible et il peut arriver que les membres d'une même coopérative vendent leur production individuelle sur la base d'un prix qui peut être différent du prix de vente des productions collective de la coopérative. Les commerçants profitent de ce manque de concertation.

L'existence de marchés nationaux, voire internationaux (extérieur du pays) pour les produits des coopératives représente une opportunité pour développer leurs activités et mieux faire connaître leurs produits (par exemple à travers des foires, des expositions) mais la plupart des coopératives n'ont pas les moyens et/ou l'information pour participer à ces événements. Quelques coopératives louent des lieux de stockage, achètent certains produits de base comme les céréales et le niébé et les stockent afin de les revendre à leurs membres au moment de la soudure ou dans la perspective d'une mauvaise récolte. Elles constituent ainsi un « stock de sécurité alimentaire ».

Le niveau de vulnérabilité des membres reste élevé. Certains membres sont obligés de brader leurs produits (vente directement après les récoltes pour payer les crédits et faire face aux besoins financiers de la famille). Les coopératives n'ont pas de stratégie de commercialisation bien définie : pas de clients fidèles, pas de promotion particulière sur les produits. La faiblesse des quantités de produits présentées sur les marchés met le vendeur, membre d'une quelconque coopérative, à la merci du commerçant. Pour les coopératives qui ont des activités de transformation, la difficulté d'accès aux emballages de qualité diminue la visibilité des produits.

A noter que suite à un voyage en Inde auprès de SEWA, la présidente de l'Union a mis en place à partir de sa coopérative, un système de vente groupée de produits de micro-jardinage (maraîchage hors sol) et de vente de produits transformés. Les produits sont vendus par des femmes membres d'autres coopératives de l'Union basées dans différents villages en dehors de Bamako.

L'information qui circule entre les membres des coopératives concerne essentiellement une information sur les prix de vente des produits. Des membres - chargés de commercialisation sont élus au sein de certaines coopératives avec la responsabilité spécifique de

collecter cette information. Cette information est obtenue de façon informelle, par le bouche à oreille, quand quelqu'un va sur le marché ou par téléphone quand un parent de Bamako appelle. La radio est une autre source d'information qui, d'après les participants, reste aléatoire donnant des moyennes de prix sur lesquelles on ne peut pas toujours se baser. Il n'existe pas de mécanisme pour faire diffuser l'information entre l'Union et les coopératives, en dehors des AG. Les distances entre les coopératives et le manque de moyens de communication pour certaines rendent la communication et le partage d'information difficile.

Pourtant, il existe un système national de diffusion des informations sur les tendances des marchés, essentiellement pour les céréales. Des structures étatiques ou privées sont spécialisées dans l'information sur le marché des produits (Observatoire du Marché Agricole, Afrique Verte) mais cette information n'est pas accessible ou n'est pas diffusée auprès des membres de l'Union. De plus, les membres manquent de capacités de collecte et d'analyse d'autres informations pouvant influencer les marchés (conflits transfrontaliers, crise économique, etc.).

4.2.2 Analyse des partenariats de l'OP

Après l'analyse interne de l'organisation (Union, coopératives/ groupements), la deuxième étape de l'atelier GAIN s'est tournée vers l'analyse de ses partenaires. Les principaux partenaires des membres de l'Union au niveau local sont :

- *Partenaires Financiers.* Gnèta finance, Kafo jiginew, CANEF (Centre d'Appui Nutritionnel et Economique aux Femmes). La relation est essentiellement basée sur l'accord de prêts pour le plan de campagne agricole et des crédits individuels (Greta finance), le crédit et l'épargne que certaines coopératives acquièrent pour permettre à leurs membres d'accéder au crédit (Kafo jiginew), des prêts pour le financement d'activités productives spécifiques comme l'embouche (CANEF) ;
- *Partenaires économiques.* Essentiellement les commerçants sur les marchés locaux. Les relations avec les commerçants sont difficiles car les producteurs ont un faible pouvoir de négociation et sont souvent obligés de vendre leur production au prix demandé au risque d'avoir des invendus et des pertes.

Parmi les partenaires économiques au niveau local on trouve aussi Mobiom (Mouvement Biologique) et un GIE de production du compost. Ces partenaires approvisionnent les coopératives

en intrants bio (semences de coton, sésame, phytosanitaires, fertilisants). Il peut aussi s'agir de contrats commerciaux (contractualisation sur les prix, les quantités des produits agricoles) ou d'accompagnements techniques des organisations paysannes comme c'est le cas avec Mobium. Avec le GIE de production de compost, les producteurs ont accès au compost ;

- *Partenaires institutionnels - Chambre Régionale et Direction Régionale et Locale de l'Agriculture (CRA, DRA, DLCA).* Ils fournissent un appui conseil aux producteurs. Dans le cadre de l'Initiative riz, ces partenaires ont approvisionné les producteurs en semence de riz et en engrais. Il faut noter que le prix de ces intrants est payé comptant en prix subventionné. Pour bénéficier de cet appui, les coopératives doivent adresser une demande en avance avec les détails de commandes ;
- *Collectivités territoriales (Mairie, conseil administratif local).* A travers cette relation, les coopératives participent à l'élaboration du programme de développement socioéconomique et culturel (PDSEC) pour cinq ans pour le cercle. Les collectivités sont aussi chargées de mettre en relation les producteurs et les programmes de développement ainsi que de diffuser de l'information aux organisations concernant les activités des partenaires d'accompagnement ;
- *Autorités villageoises.* Elles facilitent l'acquisition du foncier agricole pour les coopératives et peuvent faciliter l'acquisition d'un marché pour les coopératives de femmes (Ex : obtention d'une autorisation de création de marché agricole pour la coopérative de Fana) ;
- *Radios.* Il existe un programme de diffusion d'informations tous les jeudis sur les radios locales. Les coopératives peuvent diffuser de l'information pour 1 000 FCFA/communication. Ces informations peuvent concerner la vie sociale ou le domaine d'activités des coopératives.

Les partenariats identifiés au niveau national sont les suivants :

- *Les ONG :* Born Fonden (Yanfolila), Kilabo (ONG nationale), MCAPAZ (ONG espagnole), TEMED (ONG nationale), ACORD (ONG régionale), BINGA, Afdi (Agriculteurs Français et Développement International). Ces relations sont positives et permettent aux coopératives de bénéficier d'appuis notamment en formation (alphabétisation, techniques de production, de transformation) ;

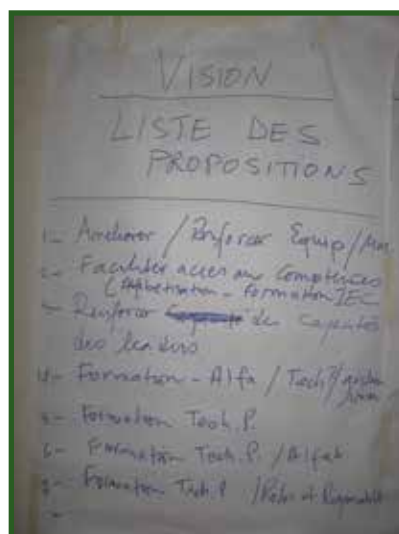
- *Les partenaires institutionnels publics* : Ministères (Industrie, Agriculture, Environnement, Pêche), institut de recherche (Institut d'Economie Rurale), ORTM, ANSA (Agence Nationale de Sécurité), APCAM (Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture), Alimentaire (service public). Les relations avec ces partenaires se matérialisent au niveau local à travers les organes décentralisés de ces acteurs institutionnels dans le cadre de relations mentionnées dans la partie partenaires locaux ;
- *Parmi les partenaires privés* : les distributeurs d'intrants et les supermarchés. En général, les relations des coopératives de base avec les partenaires privés au niveau national sont plutôt rares.

En plus des partenaires actuels, les membres participants ont identifié un nombre de partenaires potentiel importants pour le futur de l'Union. Les suivants ont été cités durant l'atelier : IICEM, IFDC, PAPAM, ICRISAT, AMASSA/Afrique Verte, PDCA, Sasakawa, Global 2000, ONU femmes.

4.2.3 Vision commune pour l'OP

Une séance de délibérations en plénière a permis de faire une liste exhaustive des attentes et de la direction que l'Union devrait prendre. Au regard des mots clés les plus cités par les membres, trois orientations stratégiques prioritaires ont été identifiées pour une nouvelle vision de l'Union :

1. Mettre l'accent sur la formation et le renforcement des capacités de ses membres, notamment en :
 - alphabétisation;
 - techniques de production, de transformation et de commercialisation ; et
 - rôles et responsabilités des membres et des leaders.
2. Une Union renforcée dans sa structure et son modèle de gouvernance ;
 - leadership avec des responsabilités partagées et décentralisées ;
 - rôle et responsabilités des membres clairs, compris, et pratiqués.



Les propositions des membres de l'Union pour une nouvelle vision ont été répertoriées et triées avant une analyse profonde

3. Mettre l'accent sur des services prioritaires des membres et en fonction de leurs besoins, notamment dans la facilitation à l'accès :
 - aux matériels et équipements de production ;
 - aux compétences en appui/conseils ;
 - aux ressources financières (crédits) ;
 - à l'information stratégique.

Les deux premiers axes ont été examinés en travaux de groupes suivant la méthodologie GAIN. Les principaux résultats de ces travaux sont présentés ci-dessous.

Orientation 1 : Renforcement des capacités

Les membres participants ont décidé que la formation devait être un axe principal de la stratégie de l'Union. En premier lieu, la formation doit répondre aux besoins prioritaires des membres à savoir :

- L'alphabétisation fonctionnelle (lire, écrire, compter, s'autogérer dans son activité, planifier des activités)
- Les formations techniques :
 - a) techniques de production (dans ce cas, il faut prendre en compte la spécificité des coopératives qui selon les régions concentrent leurs activités sur différentes spéculations) ;
 - b) techniques de transformation (mil et sorgho, maraîchage et beurre de karité) ;
 - c) techniques de commercialisation (compte d'exploitation).
- les formations liées au fonctionnement et à la gestion des coopératives : former les membres des bureaux et tous les membres des coopératives à leurs rôles et responsabilités respectifs.



Salif Foulani (Proexfapa) récapitulant les résultats du travail du sous-groupe sur la fourniture des services au membres

En termes de ressources et moyens nécessaires à mobiliser, les éléments suivants ont été identifiés :

- Local de formation ;
- Prise en charge de l'hébergement des enseignants pour les activités d'alphabétisation (par exemple le financement de l'éducation des enfants par les femmes avec les cotisations journalières de 50 F CFA/femme) ;
- En ce qui concerne les autres besoins, l'Union doit développer un programme de formation qui serait financé au moins en partie à travers la contribution des participants aux formations auxquels ils participeraient et à travers un mode de financement par cotisation versée à la coopérative (proposer d'augmenter les cotisations annuelles de 5 à 10 F CFA pour financer la formation).

Ceci implique en termes de gouvernance :

- L'Union doit engager les membres dans un processus de plus grande contribution aux décisions et ressources de l'Union ;
- C'est au niveau des coopératives que les thèmes de formation, les participants et les modalités de participation des membres aux décisions doivent être identifiés (e.g. paiement des frais de participation, etc.). Il est proposé d'avoir un répondant par coopérative pour recenser les besoins de formation et les faire remonter au niveau de l'Union pour analyser leur faisabilité ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi des activités de la formation pour assurer le bon déroulement et la qualité de la formation, et voir si la formation a été utile. Les participants ont proposé la mise en place d'une commission de formation (5-6 personnes) avec une rémunération pour couvrir les frais.

Enfin pour les termes de mise en application, les étapes nécessaires convenues sont :

- A court terme : Faire un état des lieux des thèmes de formation pour mettre en place les budgets qui vont faciliter la prise de décision sur l'opérationnel et la faisabilité, identifier des partenaires compétents pour assurer la formation ;
- A moyen terme : Seule la thématique de l'alphabétisation a été abordée. L'Union s'engagera avec les coopératives, non seulement dans la mise à disposition des lieux de formation, mais aussi dans la prise en charge des frais d'hébergement des formateurs et auditeurs.

Orientation 2- Redéfinir la gouvernance de l'Union :

La deuxième proposition de la nouvelle vision analysée en sous-groupes selon la méthodologie GAIN concerne la restructuration de l'Union. En effet, face au défi de la diversité et de la dispersion géographique des coopératives, les participants ont indiqué l'importance d'une Union renforcée dans sa structure et son modèle de gouvernance. Les discussions se sont concentrées sur la nécessité de renforcer les liens au niveau local entre les coopératives et les liens entre coopératives et organes de décision de l'Union. Il s'agit notamment de réfléchir à une plus grande responsabilisation des coopératives de base au sein de l'Union.

L'Union, toute récente, semble avoir du mal à développer une structure et une gouvernance adaptées, dû pour une large partie au manque de vision commune avec des objectifs clairs mais aussi à l'absence de leaders relais capables de soutenir la présidente. Les groupements et coopératives individuelles continuent de fonctionner de façon quasi-indépendante ne se sentant membres de l'Union que grâce au magnétisme de la présidente. Les besoins prioritaires pour une redéfinition de la gouvernance de l'Union doivent donc être basés sur les moyens propres des coopératives. Pour y arriver, les étapes suivantes sont nécessaires :

- a) Mettre en place un groupe de travail avec des membres motivés pour initier une réflexion sur les modalités de constitution de comités de concertation ou de coordination régionale ; organiser des concertations dans les différentes régions avec les coopératives ;
- b) S'assurer de la conformité de la nouvelle architecture avec la loi coopérative (l'article 29 de la loi coopérative semble y être favorable) ;
- c) Inclure dans le programme de formation de l'Union, des modules spécifiques pour renforcer les leaders à la base ;
- d) Créer une structure intermédiaire régionale regroupant les coopératives d'une zone et servant les groupements et l'Union ; par exemple, mise en place de comités de concertation ou coordination au sein d'une région avec un membre de chaque coopérative avec des réunions régulières pour discuter des besoins, échanger des idées, identifier des synergies et communiquer le résultat des débats aux responsables de l'Union ;
- e) Les réunions pourraient se tenir chaque fois au sein d'une coopérative différente mais toujours au sein de la région afin de

limiter et de partager les coûts de déplacements (distances plus courtes et système de rotation) ;

- f) La nécessité de renforcer les capacités des responsables de coopérative en les sensibilisant sur l'importance de leur rôles et responsabilités et en les formant aux thèmes de la gestion et du fonctionnement coopératif ;
- g) La nécessité d'améliorer le partage et la diffusion d'informations entre coopératives d'une même région et entre les coopératives et l'Union et vice et versa afin de permettre des synergies régionales et un rapprochement entre la base et l'Union pour mieux comprendre les besoins et pouvoir mieux y répondre.

En conclusion, l'analyse endogène par l'ensemble des participants sur la future gouvernance de leur organisation a été appréciée comme une opportunité unique offerte aux membres de l'Union pour la toute première fois. Cette réflexion a par ailleurs fait apparaître clairement l'importance de renforcer le sentiment d'appartenance des membres à l'Union et d'avoir une meilleure compréhension des activités et besoins de chaque coopérative afin d'améliorer la capacité des membres à profiter des opportunités de marché. Il n'a pas été possible d'aller dans les détails sur toutes les étapes à franchir pour mettre en œuvre la nouvelle vision, mais les participants ont exprimé le besoin de se donner plus de temps de réflexion.

L'atelier GAIN a permis de dévoiler une vraie volonté et une nouvelle énergie pour les membres participants d'avancer sur cette nouvelles vision. La nécessité de mieux s'organiser, se former et s'informer s'est renforcé.

4.2.4 Conclusion générale sur l'atelier diagnostic

L'application de la méthodologie GAIN auprès de l'Union de coopératives « Femmes en action » a permis de faire un état des lieux de l'organisation et de proposer des orientations institutionnelles. Les participants ont mieux défini le contenu réel de leurs motivations à adhérer à l'Union. Entre autre, la facilitation de leur accès aux formations et informations sur le marché, aux moyens de production, aux ventes groupées leur production a été définie comme prioritaire.

L'atelier diagnostic a fait émerger la fragilité d'une Union qui est encore jeune et dont la création est due au charisme et à la volonté d'une leader de créer un réseau de coopératives de femmes sur l'ensemble du territoire Malien. Mais l'Union manque de ressources



Trente membres de l'Union venus de plusieurs zones du Mali ont participé pendant trois jours à l'atelier GAIN facilité par la FAO et l'ONG Proexfapa

humaines et d'une structure organisationnelle efficace. L'atelier a fait apparaître que pour rapprocher les coopératives entre elles d'une part, et entre la base et les organes décisionnels de l'Union d'autre part, une décentralisation de l'organisation est nécessaire à travers la mise en place de coordinations locales et/ou régionales. Cela faciliterait l'élaboration de spécialisations par zone et par spéculation et permettrait de mieux cibler les partenaires susceptibles d'appuyer l'Union. D'autre part, cette décentralisation permettrait d'adopter plus facilement le modèle de SEWA fort apprécié par les membres des coopératives. Néanmoins, ce modèle est basé sur un système décisionnel très décentralisé ce qui n'est pas le cas avec l'Union «Femmes en Action». Pour y arriver, il faut développer un ensemble de leaders de relais suffisamment formés et responsabilisés pour pouvoir accompagner ce processus de renforcement de proximité.

La volonté d'agir et d'évoluer est bien présente, mais les capacités individuelles doivent être renforcées. En dehors de la présidente de l'Union, deux ou trois participantes ont été identifiées comme potentiels leaders pouvant être amenées à former un groupe de leaders autour de la présidente pour mener le processus de restructuration et de renforcement de l'Union. Pour diminuer la fragilité actuelle de l'Union, il est crucial que la force motrice de la présidente soit

retransmise à un groupe de leaders motivés. L'Union compte sur l'accompagnement de ses partenaires institutionnels pour élaborer de façon plus détaillée un plan d'action opérationnel et développer une série de partenariats stratégiques pour profiter des différents appuis techniques et financiers en fonction des priorités identifiées.

4.3 CONSULTATIONS AVEC LES PARTENAIRES, ATELIER DE RESTITUTION ET FEUILLE DE ROUTE

Les résultats des consultations menées après l'atelier ont fait l'objet d'un atelier de restitution pour permettre à l'Union des coopératives à la fois de valider les résultats et de commencer à négocier avec les partenaires sur les possibilités de collaboration afin de mettre en application le plan d'action (ou la feuille de route) ressortie de l'atelier diagnostic GAIN. Les synergies possibles et les opportunités de partenariats spécifiques de l'Union avec les partenaires sollicités sont présentées dans le tableau 13 ci-après.

4.4 CONCLUSIONS ET ACTIVITÉS ENGAGÉES PAR L'OP SUITE AU DIAGNOSTIC GAIN

Immédiatement après l'atelier diagnostic GAIN organisé par FAO et la consultation avec les partenaires conduite par PROEXFAPA, un certain nombre de démarches et activités ont été entreprises en lien direct avec les résultats du diagnostic.

Ainsi l'Union a collecté l'ensemble des cotisations (5 F CFA par membre par jour) épargnés par les membres de coopératives pendant les deux années depuis l'établissement de l'Union. Cette somme a été déposée dans un nouveau compte bancaire en attendant une décision collective sur la façon d'utiliser les fonds.

La présidente de l'Union avec certains des membres les plus actifs ont engagé des discussions avec différents partenaires économiques et institutionnels pour recevoir un soutien permettant de réaliser les recommandations de l'atelier diagnostic GAIN.

En Mars 2012, la présidente et quatre autres leaders des coopératives membres de l'Union ont bénéficié d'un voyage de formation en Inde organisé par la FAO et par SEWA. Au cours de ce séjour de trois semaines, les participantes ont reçu une formation multidimensionnelle y compris en leadership, en gestion de coopératives, sur la structure et la gouvernance décentralisées, le

Tableau 13. Liste des partenaires actuels ou potentiels de l'Union et synergies possibles

PARTENAIRES (COUVERTURE RÉGIONALE)	SYNERGIE POSSIBLE
BNDA - Banque Nationale de Développement Agricole (national)	Disponibilité de la banque à accompagner l'Union et ses coopératives à condition d'ouvrir des comptes dans ses agences
BMS - Banque Malienne de Solidarité (national)	- Encadrement des coopératives pour la gestion des services bancaires - Appui à la construction de banques de céréales, activités de maraîchage - Re-financement du système financier décentralisé SFD
KONDO JIGIMA (63 caisses d'épargne et de crédit réparties entre les 5 premières régions du Mali et le district de Bamako)	- Appui aux activités artisanales de transformation, - Soutien aux activités de formations techniques en vue de garantir les remboursements
Projet DEBPEA /IFDC (Régions de Koulikoro, Sikasso, Ségou et Mopti)	Développement économique à la base par la possibilité d'appui des coopératives membres à se constituer en PEA (Pôles d'Entreprises Agricoles) autour d'une filière donnée
PAPAM - Projet d'Appui au Producteurs Agricoles au Mali (Banque Mondiale) (national)	- Subvention des activités de formation à 100% - Ligne de financement des plans d'affaires à 80% pour les investissements productifs
PAFA (Kayes (ouest), Koulikoro (centre), Sikasso (Sud, Est et ouest), Ségou et le district de Bamako pour le karité ; Koulikoro (Baguineda) et Ségou (zones Office du Niger, Office riz de Ségou, San et Tominian) pour l'échalote-oignon-ail.	Appui à l'élaboration de plans d'affaires bancables par les institutions financières locales (Banques et IMF).
IICEM - Initiatives Intégrées pour la Croissance Économique au Mali (Sikasso, Mopti, Tombouctou)	Possibilité d'appuyer les coopératives membres de Mopti, Sikasso et Tombouctou sur la base d'un plan d'affaire bien élaboré
AMASSA/Afrique Verte (De Kayes à Gao)	- Appui aux coopératives de transformation - Intermédiation financière sous forme de caution - Accompagnement technique - Sponsoring
Projet Cadre Intégré/Ministère du Commerce (Bamako et environ, Sikasso, Kolondiéba, Bougouni, Yanfolila)	Faire une demande d'appui urgent pour l'intégrer dans le plan d'action 2012
Programme de Commercialisation et de Compétitivité Agricole (PCDA) (Bamako, Koulikoro, Ségou, Sikasso et Mopti)	Plusieurs opportunités d'appui
National Democratic Institute (NDI) (national)	Possible intégration des préoccupations de l'Union en cohérence avec les interventions des projets en cours
SASSAKAWA GLOBA 2000 (national)	Appui aux activités de production par la subvention d'intrants
PEOPLE TV (national)	Appui à la visibilité institutionnelle et la communication

système d'épargne et de crédit, la formation des membres et la valorisation de la production à travers un contrôle des filières agricoles, la commercialisation et la distribution des produits valorisés par les membres de la coopérative RUDI.



CHAPITRE 5 | CONCLUSION GÉNÉRALE

5.1 RAPPEL SUR LE MÉTHODOLOGIE GAIN

Ce rapport a présenté la nouvelle méthodologie GAIN (Gouvernance-Autonomie-Intégration-besoins endogènes) développée dans le but de diagnostiquer et d'induire une transformation endogène des organisations de producteurs et productrices (OP). Le but est de faciliter une transition économique des OP leur permettant de fournir des services d'appui au développement économique de leurs membres de façon autonome, efficace et durable. La motivation principale de départ était de faciliter l'intégration des petits agriculteurs sur le marché à travers des organisations telles que les Unions de coopératives et les OP.

La constatation des défaillances maintes fois observées chez les OP en Afrique de l'Ouest et du Centre dans le cadre du projet Tout-ACP pour la promotion des filières agricoles de base a motivé et guidé le développement de la méthodologie GAIN. A ces défaillances s'est opposé le cas très réussi de l'organisation indienne de femmes SEWA, considérée comme un modèle exemplaire d'intégration durable et efficace des petites agricultrices et femmes rurales dans l'économie rurale. Ce modèle a inspiré le contenu de la méthodologie.

Une fois conceptualisée, la méthodologie GAIN devait être testée et validée sur le terrain. Les tests d'application de la méthodologie ont été réalisés sur trois OP dans trois différents pays : Burkina Faso, Cameroun et Mali, dans le cadre du projet Tout-ACP pour la promotion des filières agricoles de base. Dans chaque cas, des équipes de facilitateurs de la FAO et des ONG locales ont été mobilisées pour organiser un atelier diagnostic sur trois jours avec 30 participants suivant un agenda bien défini suivant les principes de la méthodologie GAIN.

Pendant l'atelier, les membres participants ont tout d'abord été invités à discuter en groupe la situation interne de l'OP, partant de leurs principales activités génératrices de revenus, des capacités des membres et de leurs ressources internes, du système de gouvernance

en place et des modalités de prise de décisions, en terminant par une auto-analyse de leur degré d'insertion au marché et des modalités de cette intégration.

Après cette analyse, les participants à l'atelier ont examiné en détail leurs partenariats économiques et institutionnels et ont évalué les possibilités de partenariats futurs et mutuellement bénéfiques pour l'OP et ses partenaires. Enfin l'atelier a facilité un exercice collectif permettant aux membres participants de construire ensemble une nouvelle vision pour leurs organisations et de débattre en détail des modalités pour y parvenir selon les principes phares de la méthodologie GAIN.

5.2 BRÈVE ANALYSE COMPARATIVE DES TROIS ORGANISATIONS ÉTUDIÉES

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'éclairages 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.

5.2.1 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 14 ci-dessous en donne un résumé.

5.2.2 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 rôle et responsabilités individuels et collectifs

Tableau 14. Principaux activités économiques des trois organisations étudiées

ORGANISATIONS FAÏTIÈRES	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	Elevé, bonnes conditions agro-climatique	Elevé le long du fleuve, plus faible dans les régions du Nord	Dégradation des sols, manque d'eau
Principaux produits hors champs	Elevage	Transformation céréales, teinture de tissus, pêche	Elevage (porc, etc.), petit commerce

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 15). 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, mise 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

Tableau 15. Comparaison des trois OP au niveau de la gouvernance et capacité interne des membres

ORGANISATIONS FAÏTIÈRES	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 éparées sur différentes régions	Union très bien structurée avec des comités villageois spécialisés, et un bureau exécutif fonctionnel
Etat 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

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 s'autonomiser. 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 ponctuelles 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.

5.2.3 Degré d’autonomie des organisations

L’analyse des partenariats des trois OP a révélé un trait commun entre les 3 organisations : une forte dépendance vis-à-vis d’une multitude de partenaires publics ou parapublics (Tableau 16). 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

Tableau 16. Récapitulatif entre les trois OP vis-à-vis les partenaires économiques et institutionnels

ORGANISATIONS FAÏTIÈRES	GROUPEMENT DE GIC DU NOUN	UNION NATIONALE « FEMMES EN ACTION »	UNION TEN-TIÉTAA
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 d’ONG et Ministère Agriculture, Mairie
Partenariats Economiques	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

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 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 nourrie par un plan d'action (ou feuille de route) tel que ceux développés durant l'atelier diagnostic 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).

5.2.4 Degré et les modalités d'intégration aux marchés

Dans le cas des trois organisations, les membres sont engagés à la base sur des filières similaires (voir tableau 17). 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

Tableau 17. Modalités d'accès au marché pour les trois OP examinés

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 warrantage

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'incapacité de l'organisation à accéder à l'information sur le marché sont autant de facteurs causatifs.

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 faîtière. 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.

5.3 LEÇONS SUR LES APPLICATIONS POSSIBLES DE LA MÉTHODOLOGIE GAIN, LIMITES ET AMÉLIORATIONS

Les politiques et programmes de développement auront un impact effectif et durable si elles 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. À partir de ce constat, la méthodologie GAIN est un outil innovant permettant aux membres de ces organisations de trouver leurs propres réponses.

L'expérience de la méthodologie GAIN auprès des trois organisations de producteurs dans les trois pays différents a permis de bien en mesurer la pertinence et de dégager quelques leçons sur d'autres applications possibles.

5.3.1 Capacité de la méthodologie GAIN à initier une transformation des OP

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. 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.

Pour la plupart des participants aux ateliers GAIN, c'était la première fois qu'ils et elles étaient confrontés à un exercice autodiagnostic, qu'on leur donnait la parole et le temps de s'exprimer. En cela, l'atelier diagnostic est une expérience formatrice. La méthodologie a le mérite d'être bâtie sur la responsabilisation des membres des organisations et de les inciter à formuler leurs propres solutions. Il n'y a pas de financements ou de projets ficelés à la fin des ateliers, c'est aux participants et à leur organisation de prendre en main les propositions discutées collectivement et de s'organiser pour les mettre en œuvre. Il s'agit du premier pas d'un long processus de changement qui nécessite un accompagnement intense et de proximité. La présentation de l'expérience réussie de SEWA en la matière est un argument très fort qui a inspiré les participants en rappelant que la capacité à changer et à mener à bien ce processus est entre les mains de chacun.

5.3.2 Les limites et les points d'améliorations de la méthodologie

Lors d'un atelier de présentation auprès des cadres de la FAO à Rome en Mai 2012, la méthodologie GAIN a pu être évaluée. Elle a été jugée très pertinente et utile. Plusieurs propositions ont été avancées pour élargir son champ d'application et améliorer son utilité. La méthodologie pourrait en effet s'appliquer à mieux appréhender les obstacles au changement, qui au sein d'une organisation, peuvent être liées aux relations de pouvoir, aux rôles et contraintes distincts des hommes et des femmes, aux conflits d'intérêt et aux motivations personnelles. Mieux comprendre les aspects informels, souvent « invisibles » est important pour être en mesure de mieux accompagner les organisations dans leur développement démocratique et dans leur capacité de représentation de leurs membres.

De la même manière, la méthodologie aurait intérêt à aborder de façon plus précise les éléments favorables ou contraignants de l'environnement dans lequel l'organisation évolue (climat, situation politique, infrastructures, etc.) ainsi que la question de la législation et des politiques nationales et locales. Elle pourrait ainsi faciliter l'articulation des demandes des producteurs auprès des autorités locales et nationales et renforcer la participation des organisations dans les processus d'élaboration de politiques qui les concernent (ces aspects ont été brièvement abordés dans les trois ateliers).

Au delà de l'objectif de départ la méthodologie GAIN, à savoir une intégration plus effective des petits agriculteurs au marché, d'autres utilisations ou objectifs peuvent être avancés tels que :

- a) Effectuer une évaluation participative des capacités et des besoins en renforcement des capacités des organisations de producteurs ;
- b) Informer les politiques et programmes de développement dont l'objectif est de créer un environnement propice pour renforcer les organisations ;
- c) Renforcer la gouvernance des organisations, non seulement pour un meilleur accès de leurs membres au marché mais aussi à d'autres fins comme l'accès à des services de base locaux (santé, éducation, formation, etc.), l'adaptation aux changements climatiques et la gestion responsable des ressources naturelles ;

- d) Utiliser la méthode GAIN pour d'autres organisations que les OP, y compris les organisations professionnelles, les fédérations, les groupes d'interprofessions.

Quelque soit l'utilisation de la méthodologie GAIN, il est important de rappeler qu'elle requiert, d'une part, une volonté de changement affichée par l'organisation et ses membres et, d'autre part, la mise en place d'un accompagnement de proximité. L'impact de cette méthodologie sur des processus de changements institutionnels et in fine sur les moyens d'existence des petits producteurs et productrices dépend de l'énergie et des ressources que ces derniers pourront mobiliser au sein de leurs organisations puis auprès de partenaires.

Bien que l'environnement joue un rôle important, le changement ne peut venir que de l'intérieur et de la base dans le cadre d'un processus d'expérimentation et d'ajustement et sur la durée. Ce processus est porté par la conviction selon laquelle quand les producteurs, hommes et femmes, mettent leur énergies et compétences ensemble pour des objectifs et des bénéfices communs, ils sont capables de trouver des solutions durables.



Atteindre un développement agricole intégrateur et inclusif des petits producteurs exige des organisations de producteurs et productrices solides, stables et économiquement viables. En Afrique de l'Ouest et du Centre en particulier, cet objectif reste un grand défi pour la majorité des producteurs et leurs organisations qui souffrent souvent de faibles structures, d'une gouvernance inadaptée et de faibles capacités internes pour assurer de manière autonome et durable les services économiques nécessaires à leurs membres.

Ce rapport décrit une nouvelle méthodologie appelée GAIN (Gouvernance - Autonomie-Intégration et besoins eNdogènes) développée par la FAO afin de fournir un outil diagnostique efficace permettant d'amorcer un changement structurel et endogène au sein d'une organisation de producteurs et productrices. Cette méthodologie suit une approche participative et itérative, combinant un diagnostic interne de l'organisation avec une analyse de son environnement immédiat dans le but de lancer l'organisation dans un processus d'autonomisation économique progressive, de lui permettre de répondre aux besoins économiques de ses membres, de pouvoir jouer un rôle dynamique dans l'économie rurale locale et enfin de mieux s'insérer sur les marchés.

Le rapport décrit la méthodologie GAIN ainsi que les résultats de son application dans trois études de cas au Burkina Faso, au Cameroun et au Mali.

ISBN 978-92-5-207415-1



9 789252 074151

I3127F/1/11.12