



Forum
Global
sur la Sécurité
Alimentaire
et la Nutrition

Permettre aux coopératives rurales et aux organisations de producteurs de devenir des entreprises durables

Synthèse de la discussion n° 82

Du 12 juillet au 6 août 2012



Forum Global sur la Sécurité Alimentaire et la Nutrition

A propos de ce document

Ce document est le compte rendu de résultats de la discussion virtuelle: « Permettre aux coopératives rurales et aux organisations de producteurs de devenir des entreprises durables », qui a eu lieu sur le Forum Global sur la Sécurité Alimentaire et la Nutrition (<http://www.fao.org/fsnforum/fr>) du 12 juillet au 6 août 2012.

La synthèse ci-après a pour but de donner aux lecteurs un aperçu général de la discussion, y compris la liste de toutes les références présentées par les participants. Pour une vision plus intégrale, veuillez consulter le site internet de la discussion: <http://www.fao.org/fsnforum/fr/forum/discussions/rural-cooperatives>

Avertissement

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 déterminés 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 la présente publication sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de la FAO. Le terme «pays», tel qu'il apparaît dans le texte, se réfère sans aucune distinction à des pays, territoires et zones.



Table des matières

I. Panorama général	2
II. Contraintes qui pèsent sur le succès et la viabilité des coopératives	3
III. Mesures à prendre	4
IV. Exemples prometteurs	5
V. Recommandations finales des modérateurs	6
Ressources	8

I. Panorama général

La discussion *Permettre aux coopératives rurales et aux organisations de producteurs de devenir des entreprises durables* a été tenue sur le Forum FSN (<http://www.fao.org/fsnforum/fr>) du 12 juillet au 6 août 2012 et a été modérée par John Rouse et Janos Juhasz.

Pour voir le texte intégral des contributions, veuillez consulter le compte-rendu :

http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/PROCEEDINGS_82_Rural_cooperatives.doc

Des participants de 25 pays ont envoyé un total de 47 contributions. Ces participants proviennent majoritairement d'Afrique (43 %), et ensuite d'Europe (28 %), d'Asie (17 %), d'Amérique latine et les Caraïbes (6 %) et d'Amérique du Nord et du Pacifique du sud-est (4 % et 2 %).

Les participants représentent différents secteurs et types d'organisation : organisations non-gouvernementales (26 %), consultants indépendants (26 %), institutions financières (13 %) secteur privé (13 %), milieux académiques et recherche (9 %), organisations des Nations Unies et intergouvernementales (9 %) coopération technique (4 %) et gouvernements (2 %).

Durant la discussion, les membres ont commenté leurs expériences quant aux raisons pour lesquelles les coopératives ne réussissent généralement pas à se transformer en entreprises commerciales viables et ont proposé des solutions pour y remédier. Les principaux aspects abordés par les participants ont été les suivants :

- La nécessité que les coopératives naissent d'un objectif commun existant et perçu par leurs membres, plutôt que d'une décision venant d'en haut pour des raisons politiques.
- La promotion d'une augmentation de l'épargne des membres de coopératives rurales et des contributions en capital-actions des membres dans le but de financer le développement de l'entreprise commerciale des coopératives.
- La nécessité de renforcer davantage les capacités de gestion commerciale des membres de la coopérative et des dirigeants.
- Les avantages et désavantages d'une intégration verticale des structures commerciales des coopératives au sein des ou parallèlement aux chaînes de valeur existantes des produits agricoles.
- L'introduction de nouvelles lois et politiques valorisant et encourageant la mobilisation du capital et de l'épargne des membres des coopératives pour renforcer l'autonomie des coopératives.
- Le rôle potentiel que peuvent jouer les technologies de l'information et des communications pour renforcer l'autonomie des coopératives rurales en matière commerciale et garantir leur intégration sur le marché.

II. Contraintes qui pèsent sur le succès et la viabilité des coopératives

Faute du soutien nécessaire, en particulier dans les premières étapes de la création des coopératives, certaines risquent de périr. Les membres des coopératives sont souvent des agriculteurs pauvres qui ne possèdent pas les connaissances requises en matière d'agriculture, ni les ressources financières et actives nécessaires à la production agricole. Il est donc indispensable que le gouvernement et la société civile apportent un soutien et des orientations pour que les coopératives puissent développer les capacités humaines et techniques requises.

Il est toutefois important de garantir que ce soutien fourni aux coopératives n'engendre pas un rapport de dépendance. Lorsque les coopératives dépendent entièrement du soutien organisationnel et financier fourni par les gouvernements ou par des ONG, elles sont peu enclines à développer leurs propres moyens de mobiliser leur capital interne et de construire ainsi leur viabilité financière. C'est pourquoi ces coopératives rencontrent souvent de graves difficultés lorsque le projet qui les soutenait arrive à terme. Dans certains cas extrêmes, cette dépendance fait que la durée d'une coopérative coïncide avec celle du projet, du programme public ou de l'ONG qui la soutient.

Le fait d'être majoritairement confinées à leur communauté sans un réseau utile de contacts en dehors de celle-ci constitue une autre contrainte pour beaucoup de coopératives car il constitue une limite à leur capital humain, social et financier.

En l'absence de rapports avec les acheteurs, avec les fournisseurs des intrants et tous les éléments nécessaires de la chaîne de valeur, il est très difficile pour les coopératives d'accéder aux marchés et d'obtenir de bons prix pour leurs produits, ce qui compromet leur viabilité à long terme.

L'analphabétisme, l'isolement géographique de nombreuses coopératives rurales et le manque de compétences commerciales des agriculteurs et des dirigeants sont des obstacles majeurs à l'autonomie des coopératives.

Il existe aussi une autre menace dans le cas des coopératives très grandes et très bureaucratiques. Il est très difficile pour ces grandes coopératives de préserver une approche participative dans leur activité commerciale et leurs procédures de gouvernance interne peuvent parfois se rapprocher de celles d'entreprises détenues par des investisseurs où certains partenaires prennent le contrôle de l'organisation.

Les problèmes communs auxquels se heurtent de nombreuses coopératives sont les suivants :

- dépendance excessive de l'aide extérieure;
- carences dans la structure organisationnelle, le plan d'action et le plan d'affaires;
- manque de financement : faible mobilisation de ressources internes et externes;
- manque de supervision sur le plan technique et organisationnel et manque de suivi des coopératives rurales;
- ignorance de opportunités, des droits, des avantages et des obligations dans leurs environnements respectifs;
- problèmes pour accéder aux intrants et au crédit;

- problèmes pour écouler les produits;
- taxes à l'exportation;
- non application des droits d'exonération des taxes.

III. Mesures à prendre

Étant donné que les coopératives sont constituées de personnes qui s'organisent entre elles, il est important que leur création soit le fruit d'un l'objectif commun à tous les membres de Les facteurs culturels, sociologiques et de genre jouent un rôle important pour garantir que le groupe qui forme la coopérative établisse un dialogue avec des personnes clés comme les acteurs de la collectivité, les gouvernements local et central, le secteur privé et les ONG pour s'assurer que la coopérative évolue selon des axes communs.

Afin de créer l'environnement requis pour le développement des coopératives, le gouvernement et les acteurs du secteur privé doivent les reconnaître comme une composante importante de l'industrie nationale et comme un acteur clé dans le développement du pays.

Les secteurs public et privé doivent faire en sorte que les coopératives aient accès au crédit, au marché, aux services de vulgarisation et aux intrants et puissent fonctionner dans un cadre juridique favorable.

Les gouvernements et les bailleurs de fonds doivent également comprendre que la promotion d'entreprises coopératives viables est un processus à long terme qui requiert une assistance technique pendant une période qui va au-delà des deux ou trois années qui correspondent généralement à la durée d'un projet de développement.

Les projets de développement de coopératives rurales doivent avoir un caractère aussi intégral que possible, aborder les questions de l'épargne rurale, du développement commercial, des investissements, des capacités et inclure un élément de soutien permettant aux coopératives d'assurer leur propre viabilité, y compris le développement d'une base d'actifs collectifs ainsi que de capacités en matière d'analyse commerciale et de prise de risques.

Il faut également investir dans le renforcement des capacités techniques et organisationnelles des nouvelles coopératives afin de les doter des compétences nécessaires pour fournir des services à leurs membres et de s'insérer correctement dans l'infrastructure agricole.

Cet aspect est particulièrement important car l'amélioration des compétences commerciales des membres de la coopérative est vitale pour garantir leur crédibilité en tant qu'acteurs de l'industrie alimentaire nationale vis-à-vis de leurs partenaires commerciaux.

Ces améliorations ne doivent pas se limiter à la gestion des coopératives mais contribuer également à créer un climat général d'esprit d'entreprise parmi les agriculteurs et les producteurs qui en sont membres.

Pour ce faire, les agriculteurs doivent pouvoir accéder à des installations de formation et les bailleurs de fonds, les responsables de la mise en œuvre et les agriculteurs doivent s'efforcer de mettre rapidement à leur disposition toute l'information requise dans les langues locales et d'une façon facilement accessible. Il faut également garantir que tous les membres de la coopérative reçoivent les informations les plus récentes quant à la nouvelle législation pertinente et aux possibilités de mesures incitatives à l'activité commerciale de façon à ce qu'ils puissent fonctionner dans le cadre juridique pertinent tout en tirant le meilleur parti possible de l'environnement commercial existant.

Dans ce contexte, il faut signaler que le téléphone portable est devenu un moyen d'information relativement bon marché et facilement accessible. Il peut être utilisé pour informer les autres membres de la coopérative des prix du marché ou pour consulter la disponibilité d'intrants. L'utilisation, dans certaines coopératives, de bases de données électroniques leur permettant d'assurer un suivi efficace de leurs membres en termes de remboursement des crédits et des livraisons de produits agricoles peut également contribuer à leur solidité économique.

Le renforcement de l'intégration aux chaînes de valeur existantes en matière de produits agricoles a également été considéré comme un élément potentiellement favorable au succès des coopératives. Les coopératives ne doivent pas seulement chercher à progresser en termes de gains de production mais également à améliorer les marchés, à établir des rapports avec les acheteurs, à obtenir des certifications et à participer aux bonnes pratiques agricoles, à l'élaboration de produits, au conditionnement, au traitement des produits agricoles et aussi à accroître la valeur ajoutée de ces derniers.

IV. Exemples prometteurs

Les exemples prometteurs mentionnés par les participants et présentés ci-après pourraient requérir une recherche plus approfondie en vue de garantir leur viabilité financière à plus long terme.

La création de **Centres d'affaires agricoles (CAA)**, dans le cadre du programme de commercialisation pour petits exploitants actuellement mis en œuvre en Sierra Leone avec le soutien de la FAO, a pour but de stimuler la productivité des petits agriculteurs et d'améliorer l'accès aux services de soutien agricole (intrants, technologies d'après-récolte, services de vulgarisation et conseils technique) ainsi qu'aux marchés ruraux. Les CAA sont des coopératives à objectifs multiples dont les propriétaires sont les agriculteurs qui offrent aux communautés rurales une instance où commercialiser des biens et des services et qui agissent comme interface entre les agriculteurs et les fournisseurs de services, facilitant ainsi l'accès aux marchés et aux technologies

Conscient des problèmes rencontrés par les coopératives et des sociétés, le gouvernement de l'Inde a légiféré sur la **Compagnie de producteurs (CP)**, amendement IX-A à la loi de 1956 sur les sociétés indiennes, entreprise communautaire locale viable formée par des petits agriculteurs/producteurs ruraux, dont le fonctionnement est assuré par et est au service de ces derniers. La CP présente les caractéristiques d'une entreprise et sera gérée selon les principes propres aux coopératives et aux sociétés communautaires. Cette intervention institutionnelle locale, dont le personnel est formé par des professionnels, fonctionne comme un guichet unique grâce auquel les membres (petits agriculteurs/producteurs ruraux) effectueront des transactions avec différents agents extérieurs ; elle assumera les risques et les responsabilités, la gestion, le financement, les services bancaires, fournira des connaissances/des formations et renforcera les capacités, s'occupera de l'élaboration des produits, du marché des facteurs, des marchés des capitaux, des services de recherche-vulgarisation, de valeur ajoutée, de la fourniture des programmes gouvernementaux, de la logistique, etc.

Les coopératives d'épargne et de crédit rurales (SACCO) ont une tendance plus commerciale que les coopératives rurales qui malheureusement restent souvent des entreprises sociales qui ne semblent pas capter les concepts liés aux affaires. Les SACCOS rurales sont au contraire orientées vers l'activité commerciale et font preuve d'innovation pour faire des affaires qui bénéficient leurs membres. Elles considèrent leurs membres comme des investisseurs qui souhaitent eux aussi obtenir des gains. Pour ce faire, elles ont adapté et développé des réseaux commerciaux qui vont au-delà du mouvement coopératif traditionnel dont elles sont issues et mobilisent ainsi plus de ressources en faveur de leurs membres.

V. Recommandations finales des modérateurs

Sur la base des contributions reçues et de leur expérience préalable auprès de la FAO dans la promotion de coopératives, les modérateurs ont élaboré plusieurs recommandations importantes à l'intention des pays membres de la FAO et de la FAO:

Recommandations faites aux gouvernements membres de la FAO :

1. Des études de cas plus objectives sur des cas réussis de coopératives rurales devaient être réalisées de façon à ce que les gouvernements, les bailleurs de fonds et les organismes des ONG qui travaillent à la promotion des coopératives puissent mieux appréhender les principaux facteurs internes (capitalisation des membres, gestion commerciale et gouvernance des membres) et externes (cadre juridique, politique, financier et est vulgarisation information) qui sont intervenus dans ces réussites.
2. L'aide financière et technique accordée aux coopératives et aux organisations rurales de producteurs doit être liée aux résultats de la coopérative ou de l'organisation de producteurs ayant reçu l'aide en fonction des indicateurs précis et mesurables de l'autonomie.
3. L'évolution des TIC peut jouer un rôle important pour résoudre les problèmes de communication entre les membres des coopératives de producteurs et leurs dirigeants, améliorer l'accès des producteurs à une information commerciale importante sur la demande du marché, la qualité et les prix du produit, ainsi que pour aider les gérants et les dirigeants des coopératives à établir des réseaux qui renforcent la position de la coopérative sur le marché et son poids politique à la fois sur les marchés et dans les instances d'élaboration de politiques aux échelon national, régional et international. Des TIC adéquates sont la solution.

Recommandations faites à la FAO :

1. Etant donné le besoin de promouvoir des coopératives rurales plus dynamiques, autonomes et viables qui soient en mesure de contribuer à un développement rural plus équitable et durable, la FAO devrait envisager sérieusement le rétablissement d'unités techniques spéciales sur le développement des coopératives et des organisations de producteurs, composées d'un personnel expérimenté dans le domaine du développement des coopératives et des organisations de producteurs.

2. La FAO devrait réinstaurer au plus tôt un ou deux postes à temps plein de fonctionnaires chargés de la responsabilité du développement des coopératives et des organisations de producteurs.
3. Pour ce faire, la FAO devra mobiliser des ressources budgétaires supplémentaires (en capital et en ressources humaines) à l'aide de contributions de partenaires des pays donateurs, de façon à pouvoir jouer à nouveau un rôle prédominant et respecté en matière de développement de coopératives agricoles/rurales.
4. L'approche de la FAO en matière de développement de coopératives et d'organisations rurales de producteurs doit être concrète, réaliste et pratique. L'organisation devra éviter de tomber dans des discussions académiques de haut niveau quant aux principes et aux définitions et se centrer plutôt sur la sélection et la promotion de solutions commerciales tangibles, efficaces et durables, ainsi que de formation, pour les coopératives et autres organisations rurales autonomes.
5. La FAO devrait, en premier, dresser le bilan de ce qui a été fait dans le passé et qui peut servir d'assise à son action en termes d'idées, de programmes, de projets, d'orientations, de matériel de formation, etc.
6. Sur la base de ces éléments, un programme/plan de travail/feuille de route en matière de développement de coopératives devra être élaboré(e) en vue de sa discussion, révision et adoption à un atelier international qui serait tenu à la fin de l'année 2013 et qui réunirait tous les partenaires potentiels, les contreparties, les praticiens et les experts en matière de coopératives.

Ressources

- FAO website on cooperatives
<http://www.fao.org/partnerships/partenaires/organisations-de-producteurs-et-cooperatives/en>
- World Food Day 2012 – Agricultural cooperatives – key to feeding the world
<http://www.fao.org/getinvolved/worldfoodday/en>

Articles and reports

- AERI EL SHAMS Project
http://www.usaideconomic.org/eg/eg_system_db%5Cso16%20document%5Cpress%20clipping%5CEL%20SHAMS%20Cultivating%20Mushrooms%20Sowing%20the%20Spores%20of%20Financial%20Freedom.pdf
- Agricultural cooperatives and globalization: A challenge in future?
http://www.ifmaonline.org/pdf/congress/09_Hansen.pdf
- Agricultural cooperative development. A manual for trainers
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/x0475e/x0475e00.pdf>
- BMGF/WFL WFLO Appropriate Postharvest Technology Project
http://www.aiard.org/meetings/2010annual/presentations/mon_pm_04_Holben.pdf
- Building a Public-Private Strategy for Global Market Development: Refocusing Research and Extension to Serve Small-Scale Farmers in Egypt
http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/swanson_article_AERI_linkages.pdf
- Capital Formation in Kenyan Farmer-Owned Cooperatives. A Case Study
<http://www.fao.org/docrep/003/X3138E/X3138E00.HTM>
- Computerizing agricultural cooperatives: a practical guide
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5471e/y5471e00.pdf>
- Cooperatives: has their time come – or gone?
<http://www.fao.org/docrep/007/W3708E/W3708E00.HTM>
- EL SHAMS PROJECT (Enhanced Livelihoods from Smallholder Horticultural Activities Managed Sustainably)
http://www.usaideconomic.org/eg/eg_system_db%5Cso16%20document%5Cpress%20clipping%5CEL%20SHAMS%20Success%20Stories_Oct_05.pdf
- Good practices in building innovative rural institutions to increase food security
<http://www.fao.org/docrep/015/i2258e/i2258e00.pdf>
- Linking Egyptian Smallholders to EU Markets: A Case Study
http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/Herlehy_AERI_lessons_learned_2007.pdf
- Linking smallholders to remunerative markets: how smallholder potato producers in a remote district of Uganda market their potatoes to NANDOS in Kampala
http://www.asareca.org/tuusi/index.php?option=com_tuusiviewbestpractice&tact=view&Itemid=42&project=41

- Module 8: Farmer Organizations Work Better with ICT
<http://www.ictinagriculture.org/ictinag/sourcebook/module-8-farmer-organizations-work-better-ict>
- New strategies for mobilizing capital in agricultural cooperatives
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/007/y5469e/y5469e00.pdf>
- Nondominium: establishing consensus and collaboration for the Caspian nations
<https://blogs.ucl.ac.uk/resilience/2011/10/04/nondominium-establishing-consensus-and-collaboration-for-the-caspian-nations>
- Policies and Programmes to Support Farmer and Rural Organisations in Central and Eastern Europe.
http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/John_Mills_Paper_cooperatives_0.doc
- Producer Company (PC) / Institutional Producer Company (IPC): Empowering farming Communities
<http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/SM.PC%20doc%209%2012%2007.doc>
- Public Sector-Driven Cooperatives (PSDC)
http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/resources/PSDC_4.pdf
- Rising Global Interest on Farmland: Can it Yield Sustainable and Equitable Benefits?
<http://www.responsibleagroinvestment.org/rai/node/692>
- Support for farmers' cooperatives in the cereals sector
<http://www.lei.dlo.nl/wever.internet/applications/leirapporten/images/spr/SFC%20Cereals%20Final%20rev%20draft.pdf>
- The European agricultural cooperatives, promoters of the unequal globalization
http://www.fao.org/fsnforum/sites/default/files/file/82_cooperatives/EU%20agricultural%20cooperatives,%20promoters%20of%20the%20unequal%20globalization,%20Solidarit%C3%A9.doc
- The group enterprise book. A practical guide for Group Promoters to assist groups in setting up and running successful small enterprises
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/V9779E/V9779E00.pdf>
- The group promoter's resource book. A practical guide to building rural self-help groups
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/T1965E/T1965E00.PDF>
- The group savings resource book. A practical guide to help groups mobilize and manage their savings
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4094E/y4094E00.pdf>
- The inter-group resource book. A guide to building small farmer group associations and networks
<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/X9121E/X9121E00.pdf>
- The urban producer's resource book
<http://www.fao.org/docrep/010/a1177e/a1177e00.htm>

Institutions and Cooperatives

- Bangladesh Academy for Rural Development (BARD)
<http://www.bard.gov.bd>
- COA Producer Company Ltd
<http://www.chetnaorganic.org.in>
- European Farmers / European Agri-Cooperatives
<http://www.copa-cogeca.eu>
- Fonterra New Zealand
<http://www.fonterra.com>
- Navj Yoti producer organization
www.navajyoti.org
- ACCOSCA (African Confederation of Cooperative Savings and Credit Associations)
<http://www.accosca.org>