

Coalition Contre la Faim

« Le rôle des organisations paysannes dans l'accès à la sécurité alimentaire et le soutien de ces organisations par les ONG belges »

Rapport

Bob Peeters



25/08/2015

South Research CVBA - VSO
Leuvenestraat 5/2
B – 3010 Kessel - Lo
Belgium
T + 32 (0)16 49 83 10
F + 32 (0)16 49 83 19

www.southresearch.be
info@southresearch.be

Table des matières

INTRODUCTION	2
PARTIE 1 : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 10 ONG BELGES ET DE L'ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1 L'agriculture familiale : quoi et comment ?	3
1.2 Une évolution hypothétique de l'agriculture familiale	7
1.3 L'approche de la chaîne de valeur ou <i>value chain approach</i> : un moyen de développer l'agriculture familiale ?	9
1.4 Coopération entre les ONG et les organisations paysannes locales (OP)	11
1.4.1 Avec quels types d'organisations paysannes collabore-t-on ?	11
1.4.2 Quels sont les rôles et responsabilités des organisations paysannes ?	12
1.4.3 Comment se déroule la collaboration et les ONG et leur partenaire ?	13
1.4.4 La durabilité institutionnelle des OP	17
PARTIE 2 : QUELQUES RÉFLEXIONS SUR 4 DÉFIS	20
Proposition 1 : L'agriculture familiale en agro-business : en complément ou exclusivement ?	20
Proposition 2 : Pour l'agriculture familiale, le principal défi consiste à répondre à la demande croissante de la population urbaine en aliments de qualité en suffisance. L'agriculture familiale n'est pas assez armée pour répondre à cette demande.	22
Proposition 3 : Il est difficile de concilier l'approche professionnelle et économique d'une exploitation agricole familiale (croissance, rentabilité économique) d'une part, et les aspects sociaux ou la multifonctionnalité de l'agriculture familiale d'autre part.	24
Proposition 4 : Les organisations paysannes doivent se spécialiser et développer une approche différenciée plutôt que de proposer une approche globale.	25
CONCLUSION	27
Annexe 1 Liste des acteurs clés qui ont réagi aux propositions	30
Annexe 2 Liste des personnes interviewées en Belgique	31
Annexe 3 Documents consultés	32

INTRODUCTION

Ce document dresse le bilan des réflexions sur l'agriculture familiale et le rôle des organisations paysannes dans le soutien de cette agriculture familiale.

La première partie du document est basée sur une étude limitée de la littérature et sur une enquête menée auprès de dix ONG belges membres de la Coalition contre la faim et spécialisées dans la sécurité alimentaire¹. Il a été demandé aux ONG de donner leur point de vue sur le développement de l'agriculture familiale et de citer les facteurs qui y contribuent ou non. L'enquête portait plus précisément sur le rôle qu'elles envisagent pour les organisations paysannes dans le développement de l'agriculture familiale. Nous nous sommes également penchés sur les réussites et les problèmes que les ONG rencontrent dans le soutien de ces organisations paysannes.

Une grande partie des résultats de l'enquête ont été confirmés par l'étude de la littérature. Il n'existe pas de définition unique et normative du soutien de l'agriculture familiale et des organisations paysannes. Les ONG interrogées apportent chacune leur vision propre et adaptent leur fonctionnement au contexte dans lequel elles travaillent. Pour la Coalition, cette approche différenciée des ONG est un atout. L'enquête montre également qu'il y a de nombreux enseignements à tirer du respect de la particularité de chaque organisation et que les parties le souhaitent.

D'après les résultats de cette première étude, nous avons identifié avec la Coalition contre la faim quatre défis à relever pour développer l'agriculture familiale. Ceux-ci ont été soumis à 20 acteurs clés du Sud en tant que propositions. Avec la méthode Delphi, il a tout d'abord été demandé à ces acteurs clés de réagir par écrit à ces propositions. Dans une deuxième phase, ils ont été interrogés par téléphone. Les résultats de ces enquêtes sont reproduits en deuxième partie de cette note. Nous avons recueilli les réponses des différents partenaires et tenté de les exposer de façon aussi objective que possible. Cette enquête nous livre une image très nuancée des réactions aux différents défis, ainsi qu'une mine d'informations sur la manière dont les organisations paysannes et les pouvoirs publics peuvent les relever.

Dans la dernière partie de cette note, nous tentons de formuler plusieurs recommandations aux ONG, aux pouvoirs publics et aux autres acteurs, en adoptant une vision panoramique.

¹ SOS Faim, Oxfam Solidarité, Vredeseilanden, Vétérinaires sans frontières, Broederlijk Delen, Entraide et Fraternité, ADG, Caritas Internationaal, Trias, CSA

PARTIE 1 : LES RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE MENÉE AUPRÈS DE 10 ONG BELGES ET DE L'ÉTUDE DE LA LITTÉRATURE

1.1 L'agriculture familiale : quoi et comment ?

Il existe plusieurs définitions de l'agriculture familiale. Comme l'indique le rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition², il n'y a pas de définition universelle, mais de nombreuses variations qui mettent des accents différents et tiennent compte du contexte spécifique d'un certain pays ou d'une certaine région.

Le tableau 1 reprend une liste de critères qui permettent de caractériser une exploitation agricole. Il est basé sur le tableau élaboré par le CIRAD³.

Critères	Description
Accès à la terre et aux autres moyens (semences, machinerie, ...)	<ul style="list-style-type: none">• pas d'accès• accès précaire ou incertain• accès sécurisé
Capacité d'investissement	<ul style="list-style-type: none">• capacité réduite ou nulle• capacité élargie
Autoconsommation de produits	<ul style="list-style-type: none">• élevé• faible• pas d'autoconsommation
Commercialisation	<ul style="list-style-type: none">• pas d'accès structurel aux marchés existants• accès aux marchés locaux « informels »• accès aux marchés locaux « formels » et bien structurés• accès aux marchés de niche• accès aux marchés internationaux
Pluriactivité de l'exploitation	<ul style="list-style-type: none">• production agricole uniquement• autres activités en plus de la production agricole
Diversification de la production	<ul style="list-style-type: none">• production spécialisée• production diversifiée, comprenant notamment la transformation des produits
Main-d'œuvre	<ul style="list-style-type: none">• membres de la famille uniquement• membres de la famille, ainsi qu'une main-d'œuvre rémunérée occasionnelle• personnel salarié exclusivement
Gestion de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• gestion axée sur le marché• gestion familiale basée sur l'entrepreneuriat de qualité• gestion familiale basée sur la tradition

² HLPE, 2013. Paysans et entrepreneurs : Investir dans l'agriculture des petits exploitants pour la sécurité alimentaire. Rapport du Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, Rome.

³ Les agricultures familiales du monde : définitions, contributions et politiques publiques (CIRAD 2013)

Finalités de l'activité	<ul style="list-style-type: none"> • autoconsommation complétée par d'autres revenus (travail rémunéré, transferts, ...) • reproduction et entretien de la famille (autoconsommation avec vente pour répondre aux besoins propres) • augmentation du capital familial et social (également statut et considération) • génération de bénéfiques et constitution d'un capital • recherche d'un sens, amélioration de l'image de soi et de la confiance, <i>buen vivir</i> • projet social, développement rural, renouveau des zones rurales
-------------------------	---

D'après ces critères, trois types d'exploitations ont été définies, l'agro-industrie ne faisait clairement pas partie de la dénomination « agriculture familiale » :

Critères	Agro-industrie	Entreprise familiale	Agriculture familiale
- Capital	actionnaires	géré par la famille, des coopératives ou d'autres associations	familial
- Gestion	management	gestion saine	familiale
- Main-d'œuvre	travailleurs salariés	mixte : familiale et salariée	familiale, éventuellement complétée par une main-d'œuvre salariée en cas de pics
- Autoconsommation	aucune	petite partie de la récolte	grande partie de la récolte
- Statut juridique	société anonyme		généralement, statut informel

En ce qui concerne l'agriculture familiale et les exploitations agricoles familiales, la littérature nous permet de donner les caractéristiques et observations suivantes :

- D'après les estimations, 500 millions d'exploitations agricoles familiales sont responsables de la production de 80 % de toute la nourriture consommée en Asie et en Afrique (étude la FAO, 2010).
- En Amérique latine, 65 % exploitations agricoles familiales ont un revenu qui ne provient pas de l'agriculture (transferts, travail en entreprise, petits boulots, ...). Ces revenus non agricoles ont tendance à augmenter. Bien qu'ils soient importants pour améliorer le dynamisme (*resilience*) de l'exploitation (compensation des problèmes temporaires, mauvaise récolte, ...) et offrent certaines opportunités à l'exploitation (investissements), peu d'études ont été menées sur l'importance de ces revenus externes pour assurer la pérennité du système d'agriculture familiale (FAO 2010/2012).
- Une autre étude de la FAO (2012) montre que la plupart des investissements agricoles sont consentis par les exploitations familiales elles-mêmes : en général, en utilisant leur main-d'œuvre familiale pour aménager des terrasses et des systèmes d'irrigation par exemple, construire des granges ou d'autres bâtiments ou investir dans le bétail.
- La taille d'une exploitation agricole familiale varie en fonction des régions. En Afrique, 80 % des exploitations agricoles font par exemple moins de 2 hectares et ont tendance à se réduire. En France, la définition d'une exploitation agricole familiale est déterminée par la

superficie nécessaire pour que l'exploitation soit rentable, c'est-à-dire le nombre d'hectares nécessaires pour générer un revenu suffisant.

- Selon une étude du FIDA (2010), la pauvreté est élevée dans les zones rurales et dans les exploitations agricoles familiales. Paradoxalement, ces petites exploitations agricoles familiales sont également celles qui souffrent le plus de l'insécurité alimentaire. On estime à 80 % les personnes sous-alimentées dans les régions rurales et à 50 % d'entre elles la proportion de petits paysans. La situation précaire de ces paysans s'explique notamment par l'accès insuffisant aux moyens de production de qualité, les difficultés de commercialisation et l'absence de facteurs qui améliorent le dynamisme des exploitations. Mais ici encore, d'autres études sont nécessaires pour mieux détecter d'autres facteurs qui ont (ou peuvent avoir) une influence.
- D'autres études (CIRAD 2013), mais également les entrevues avec les personnes interrogées révèlent que l'agriculture familiale est souvent associée à une structure patriarcale forte où les femmes et les jeunes n'ont pas voix au chapitre, où l'on investit peu dans l'avenir et où il est par exemple peu intéressant pour les jeunes, à cause des droits de propriété et/ou de succession, d'investir dans l'exploitation familiale⁴.
- Plusieurs intervenants et d'autres études (CIRAD) soulignent que le développement/l'extension de l'agriculture dans les pays occidentaux est allé(e) de pair avec une offre d'emploi plus importante dans l'industrie et, par conséquent, avec une autre source de revenu pour les paysans non rentables. De plus, grâce à la politique de prix et de subventions appliquée à l'époque, il était intéressant d'investir dans l'agriculture. Ce n'est pas le cas dans la plupart des pays en développement.

D'après le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition, il est important de distinguer certains *contextes-types* en tant qu'outil permettant de déterminer la bonne stratégie de soutien. Ils identifient tout d'abord 1) des « *assets* » ou moyens de production, 2) l'accès aux marchés et 3) l'« *enabling environment* » ou le bon fonctionnement des institutions, comme étant trois facteurs importants qui déterminent le contexte et influencent donc le développement des exploitations agricoles familiales. Dans un environnement où l'accès aux marchés est garanti et où les institutions fonctionnent correctement, les agriculteurs auront tendance à investir dans les moyens de production. Si les marchés fonctionnent moins bien, les entreprises vont se diversifier et, éventuellement, se raccrocher à l'autoconsommation. Lorsque les marchés et les institutions ne fonctionnent pas correctement, les entreprises stagnent, n'investissent plus et se replient sur elles-mêmes. Cela montre que, pour mener une politique ciblée afin de soutenir l'agriculture familiale, une bonne connaissance du contexte est indispensable.

La diversité au sein du groupe d'agriculteurs est un point qui bénéficie d'une attention moindre dans les analyses, mais qui nous apparaît important lorsqu'il est question de développement de l'agriculture familiale. D'autres études⁵ indiquent que le groupe d'agriculteurs est très varié et hétérogène. Certains agriculteurs veulent innover et être constamment à la pointe de la technologie, tandis que d'autres osent prendre des risques économiques ou pratiquent l'agriculture pour des raisons écologiques. De nombreux agriculteurs font ce métier parce qu'ils n'ont pas eu d'autre choix. Certains disposent aussi de moyens plus élevés, ont suivi une meilleure formation et peuvent se raccrocher à un filet social. En règle générale, on ne réfléchit pas assez à une approche diversifiée qui répond aux différents besoins et s'adaptent aux sensibilités de chacune de ces catégories. Certaines ONG et, par conséquent, leurs partenaires (par exemple les organisations paysannes) collaborent principalement avec les innovateurs dans l'espoir qu'ils entraînent les

⁴ Les agricultures familiales du monde : définitions, contributions et politiques publiques (CIRAD 2013)

⁵ J. D. van der Ploeg : Farming styles research: the state of the art 2010

autres agriculteurs dans le développement (*trickle-down effect*), mais ce raisonnement ne s'applique pas à toutes les exploitations familiales.

D'après les dires des ONG interrogées, nous pouvons distinguer les éléments suivants :

Toutes les ONG insistent sur l'**amélioration de l'efficacité et l'innovation de l'agriculture familiale**. Elles estiment qu'il est important de prouver que les exploitations familiales offrent une alternative à l'agro-industrie. En effet, les exploitations agricoles familiales produisent un surplus et alimentent en grande partie les villes. Elles peuvent donc réagir à la croissance des villes et à l'apparition d'une classe moyenne. Cependant, rares sont actuellement les études ou données concrètes (statistiques) qui appuient objectivement cette thèse. Pour le FAO aussi, la situation reste floue. Le Groupe d'experts de haut niveau sur la sécurité alimentaire et la nutrition indique que l'absence de données concrètes empêche la mise en place d'une politique.

L'accent qui est mis sur l'aspect économique dépend fortement du contexte :

- Dans les régions potentielles (c'est-à-dire où les trois facteurs - *assets*, marchés et *enabling environment* - sont réunis), les ONG estiment qu'il est indispensable de miser sur la production d'un surplus pour le marché et l'optimisation de la productivité. Cela peut se faire de plusieurs manières : en modernisant et en se concentrant sur l'octroi de crédits et sur l'approche de la chaîne de valeur, en améliorant la transformation et la commercialisation, en cherchant de nouvelles opportunités (débouchés, innovation) et, surtout, en influençant la politique pour soutenir l'exploitant familial.
- Dans les régions ayant moins de potentiel ou ne remplissant pas les conditions de bonne politique, d'infrastructure et de service, on souhaite aussi miser en partie sur l'entrepreneuriat (*entrepreneurship*), mais on met davantage l'accent sur le développement de la *multifonctionnalité* de l'agriculture familiale. L'interprétation de cette multifonctionnalité est moins détaillée. La plupart des organisations persistent à définir et à concrétiser l'agriculture familiale dans le cadre d'un projet social avec une vision d'avenir à long terme. Durant les interviews, les aspects suivants de la multifonctionnalité ont été abordés :
 - Pratiquer l'agriculture donne un sens à la vie.
 - L'agriculture familiale améliore l'estime de soi et la confiance en soi. L'agriculture est un métier qui force le respect, qui offre des opportunités aux jeunes et les intéresse.
 - Ce sont les femmes et les jeunes qui jouent le rôle le plus important dans le développement de l'agriculture familiale, mais nous avons toutefois du mal à développer une véritable approche basée sur le genre.
 - L'agriculture familiale doit s'inscrire dans le cadre d'un développement rural plus global qui génère des dynamiques sociales, de la solidarité et un développement communautaire.
 - L'agriculture familiale dans le cadre du « *buen vivir* » et d'« *un projet de société* »
 - L'accès à la terre, les réformes de la politique agricole, ... ont également des conséquences sociales.
 - L'agriculture familiale améliore le dynamisme et les mécanismes d'adaptation des familles.
 - L'agriculture familiale doit s'inscrire dans le cadre du développement d'une économie sociale et solidaire.

Une majeure partie des ONG insistent également beaucoup sur l'**aspect écologique de l'agriculture familiale**. Le potentiel qu'offre l'agriculture familiale pour utiliser les ressources naturelles de

manière plus efficace et durable (comparativement à l'agro-industrie) et avoir une influence positive sur la diversité et la durabilité de l'environnement en général est de plus en plus souligné⁶. La diversification de la production, l'intégration de l'élevage, l'introduction de nouvelles techniques plus durables (gestion intégrée des organismes nuisibles, techniques adaptées à la culture, techniques d'irrigation, ...) contribuent non seulement à la durabilité du système agricole, mais réduit aussi les coûts de production. Pour ce faire, les ONG mettent l'accent sur l'innovation, ainsi que sur le développement et l'introduction de nouvelles techniques et méthodes. Elles sont également convaincues que cela passe par une collaboration entre plusieurs acteurs : agriculteurs, organisations agricoles, scientifiques et secteur privé. Dès lors, plusieurs ONG se concentrent sur cette collaboration.

Bon nombre d'ONG soulignent également **le rôle de l'agriculture familiale en matière de santé**. Une exploitation familiale produit généralement plusieurs cultures ayant des valeurs nutritionnelles différentes, ce qui a un effet positif sur l'alimentation et la santé en général. Pour certaines ONG, le développement de cette diversité de production est un élément important dans la collaboration avec les organisations locales.

1.2 Une évolution hypothétique de l'agriculture familiale

La littérature et une étude récente menée par le CNCR au Sénégal montrent que, d'après les estimations, 20 % des exploitations agricoles familiales sont rentables et durables, 60 % produisent suffisamment pour leur propre consommation, peuvent être viables, mais ne sont pas encore en mesure de faire face aux imprévus. En d'autres termes, elles ont besoin de revenus supplémentaires pour pouvoir être durables. Les 20 % restants des exploitations familiales sénégalaises ne sont pas viables et peuvent difficilement le devenir, vu l'absence de conditions nécessaires à une bonne production (climat, qualité du sol, accès aux moyens de production et financiers, connaissances, etc.).

⁶ Le débat est peu nuancé : les partisans de l'agriculture familiale oublient parfois les mauvaises pratiques, comme le brûlis, le déboisement inutile, l'extension incontrôlée des champs à des endroits non propices à l'agriculture, l'utilisation abusive de pesticides et d'herbicides etc. Les partisans de l'extension argumentent qu'ils sont plus aptes à utiliser des techniques sophistiquées et à prendre des mesures (irrigation contrôlée, utilisation contrôlée de pesticides et d'herbicides, plantation d'arbres) favorables pour l'environnement.

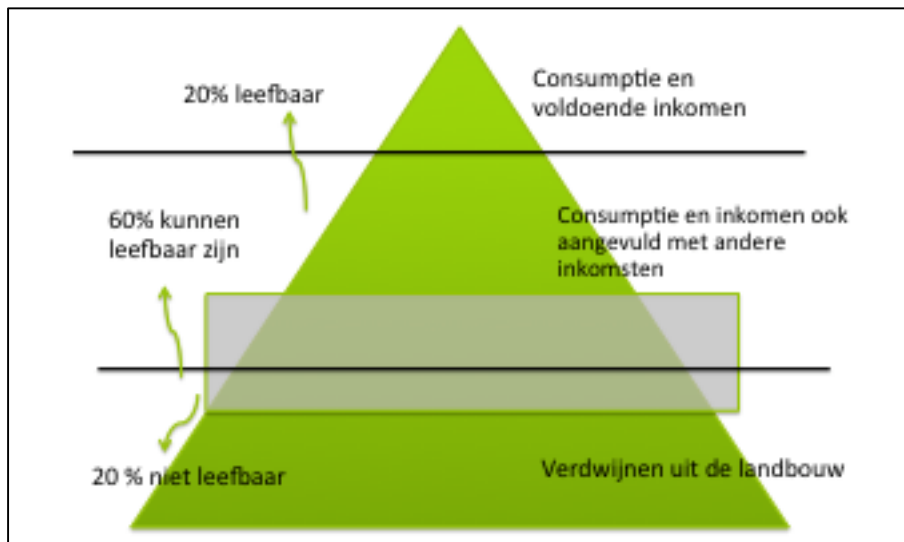


Image 1

Les ONG s'accordent pour dire d'une part, qu'il faut tout mettre en œuvre pour que les exploitations du groupe intermédiaire deviennent des entreprises durables et viables et d'autre part, que toutes les exploitations ne sont pas viables. Certaines ONG se concentrent principalement sur la modernisation et le développement de la viabilité des exploitations familiales qui ont un potentiel, soit les 60 % d'exploitations rentables. D'autres ONG accordent plus d'attention aux exploitations qui sont en danger, rencontrent des difficultés, sont dans le rouge et risquent fort de disparaître. Avec leurs partenaires (par exemple, les groupes de paysans), ces ONG veulent continuer à œuvrer pour soutenir aussi les exploitations de la catégorie inférieure. Elles sont conscientes du fait que cela nécessite une autre approche que la modernisation des exploitations ayant plus de potentiel. Selon les ONG, les exploitations menacées peuvent être soutenues en :

- renforçant le **lobbying et le plaidoyer** pour une politique et des mesures adaptées à ces exploitations agricoles précaires ; par exemple l'accès à des terres fertiles (dans certaines régions, il existe encore de nombreuses possibilités d'étendre la superficie agricole) et au crédit (crédit agricole adapté avec un fond de garantie), une politique de prix et de subventions saine, une attention renforcée pour la multifonctionnalité de l'agriculture familiale.
- **effectuant des investissements ciblés** (irrigation, réforme agraire, ...) afin de mettre des terres fertiles à la disposition des exploitations familiales
- développant une **aide humanitaire ciblée qui mène au développement**. Dans ce cadre, les organisations paysannes peuvent être impliquées davantage pour orienter l'aide humanitaire et l'inscrire dans un développement plus durable. Pour ce faire, il convient d'approfondir les pistes de réflexion sur le terrain et d'intensifier les actions humanitaires (organisations) et les actions axées sur le développement.
- cherchant des alternatives pour ce groupe de personnes grâce à des investissements dans une **économie sociale et solidaire**.
- mettant sur pied et en défendant les filets sociaux pour les personnes qui restent sur la touche

Les avis des ONG divergent quant au rôle des OP dans le soutien des exploitations agricoles familiales qui ne sont pas viables.

Certaines estiment que les OP ne doivent pas se charger de l'action sociale, car c'est contre-productif pour le soutien des exploitations agricoles familiales qui ont plus de potentiel. Le soutien des exploitations à potentiel (par l'innovation, l'amélioration de l'entrepreneuriat, l'investissement dans la commercialisation et la transformation, ...) nécessite une autre approche que le soutien des exploitations ayant peu de potentiel. Toutefois, ce que les OP peuvent et doivent faire, c'est exercer un lobbying auprès des pouvoirs publics pour proposer des alternatives et des filets sociaux à ces exploitations vulnérables.

En revanche, d'autres ONG pensent que les OP doivent mettre en place des activités spécifiques pour les plus vulnérables, comme la mise sur pied d'un système de crédit adapté, l'investissement dans la gestion des risques et la recherche d'alternatives pour les groupes les plus vulnérables. Ces ONG misent également plus sur le développement de la multifonctionnalité de l'agriculture familiale.

Il ressort des évaluations et de la littérature qu'il est très difficile pour les OP de soutenir d'une part, un développement économique des exploitations ayant du potentiel et d'autre part, les exploitations qui rencontrent d'importantes difficultés et ont peu de chances de réussite. Les approches sont totalement différentes et la principale zone de tension se situe entre la création d'une situation de dépendance et la création d'un véritable esprit d'entreprise. Seule une ONG s'occupe explicitement de cette zone de tension et prend en considération la capacité de ses partenaires à faire face aux catastrophes, aux calamités et aux autres imprévus.

En règle générale, les ONG accordent peu d'attention à la gestion des risques (*risk management*), à l'adaptation aux risques (*risk coping*) et aux systèmes de récupération (*recovery systems*) du groupe qui se trouve dans la zone rouge (exploitations situées dans la zone à risques, qui disparaîtront si elles subissent encore un revers), comme la mise en place d'un fonds de garantie ou d'une assurance contre les mauvaises récoltes, l'amélioration de leurs stratégies d'adaptation, ... c'est-à-dire des mesures qui ont une action structurelle et ne créent pas de dépendance.

Autre observation des ONG : les entreprises non rentables ou vulnérables constituent déjà le groupe-cible de nombreuses ONG et surtout, de plusieurs donateurs, comme le FBSA, le FIDA et la FAO. Elles affirment clairement que les organisations paysannes sont le moyen par excellence d'atteindre ces groupes vulnérables. Pour avoir accès au financement, de nombreuses OP sont obligées de reprendre aussi les groupes vulnérables comme groupe-cible, sans avoir la possibilité d'expliquer suffisamment leur rôle et leur approche pour les différents groupes-cibles qu'elles veulent atteindre ou sans expliciter une vision de l'agriculture familiale et surtout, des aspects sociaux et écologiques de celle-ci.

Enfin, nous aimerions souligner que la littérature insiste sur l'importance, pour le groupe-cible qui risque de sortir du système, des investissements consentis dans d'autres domaines, comme la santé, la formation et l'apprentissage, l'innovation et l'économie sociale, plutôt que d'essayer qu'ils s'en tiennent coûte que coûte à l'agriculture.

1.3 L'approche de la chaîne de valeur ou *value chain approach* : un moyen de développer l'agriculture familiale ?

Les dix ONG interrogées et leurs OP considèrent la *value chain approach* ou l'approche de la chaîne de valeur comme un moyen d'augmenter les revenus de l'exploitation familiale. Cette approche lui permet de trouver un meilleur débouché et d'obtenir de meilleurs prix pour ses produits et, par conséquent, d'augmenter les revenus provenant de l'agriculture.

Certaines ONG choisissent explicitement de **soutenir et de développer une approche de la chaîne** comme stratégie de développement des exploitations agricoles familiales. L'approche de la chaîne

marque le lien vers la professionnalisation et la rentabilité économique. Elles se concentrent surtout sur la commercialisation en supposant que la production suivra une fois que les revenus augmenteront grâce à la commercialisation. Citation : « *Pendant des années, on s'est concentré sur l'augmentation de la production, bien souvent sans grands résultats, changeons notre fusil d'épaule et misons sur la commercialisation* ».

Pour d'autres ONG, l'approche de la chaîne constitue une opportunité qui peut permettre d'améliorer le système agricole, mais **l'amélioration de l'approche de la chaîne n'est pas un objectif en soi**. Tout le monde s'accorde pour dire qu'une approche de la chaîne n'est pas contradictoire avec la particularité de l'exploitation agricole familiale (caractérisée par une petite superficie, la diversification de la production, l'intégration de l'élevage et de l'agriculture, la production pour la consommation propre, la sécurité alimentaire et la nutrition) à condition que l'on veuille également aux dimensions sociales et écologiques⁷ de l'exploitation agricole. L'approche de la chaîne ne doit pas déterminer entièrement la gestion de l'entreprise. En effet, si l'exploitation se concentre uniquement sur un produit sous l'influence de (l'approche de) la chaîne, elle devient plus vulnérable. Une étude portant sur la chaîne du coton au Burkina Faso montre que l'approche de la chaîne peut également avoir un effet indirect sur d'autres aspects de l'exploitation agricole. Dans ces exploitations, la production de maïs et de fèves a également été augmentée. En d'autres termes, la professionnalisation de la production de coton par le biais d'une approche de la chaîne a aussi entraîné des effets positifs sur d'autres aspects de l'exploitation.

Nous constatons sur le terrain que plusieurs OP se spécialisent dans un certain produit et jouent un rôle dans le développement de la chaîne de ce produit. Cependant, outre ces OP « spécialisées », il y a également des OP qui se concentrent sur les aspects plus globaux des exploitations qui n'entrent pas dans le cadre d'une approche de la chaîne, comme les garanties d'accès à la terre, les mesures générales de subvention, la sécurité juridique pour le statut de l'agriculture familiale, le lobbying pour des investissements, etc. Les exemples les plus connus sont CPF au Burkina Faso, Fongs au Sénégal, CAPAD au Burundi. La répartition des tâches entre les différentes organisations paysannes est claire et respectée, et l'interaction entre les différents types d'OP permet d'accorder suffisamment d'attention à tous les aspects du système d'agriculture familiale.

Dans l'approche de la chaîne, l'aspect de la collaboration avec d'autres acteurs est mis en évidence. Les organisations paysannes doivent défendre les intérêts « économiques » de leurs membres à l'égard des autres acteurs, généralement plus « professionnels » (transformateurs, commerçants, consommateurs dans la chaîne). Cela nécessite des aptitudes et des connaissances spécifiques, ainsi que, par conséquent, une certaine forme de renforcement des capacités. Certaines ONG utilisent des outils intéressants comme les *new business model principles (LINK methodology)*⁸.

Tant les entretiens que la littérature⁹ révèlent que l'approche de la chaîne fonctionne bien pour les cultures de rente et les cultures d'exportation, où le lien et l'interdépendance entre les producteurs et les commerçants sont clairs et traçables. Pour les cultures vivrières locales et la commercialisation locale, une approche de la chaîne est beaucoup plus difficile à réaliser. Les P4P

⁷ Un exemple concret qui illustre la problématique et la complexité d'un système agricole : dans une approche de la chaîne du riz, on insiste sur la qualité et on demande aux paysans de cultiver une certaine variété parce que le traitement de ce type de riz est plus facile et que la qualité finale est meilleure (moins de cassure, bien poli, ...), ce qui réduit la diversité.

⁸ CIAT : "Link methodology : a participatory guide to business models that link smallholders to markets" (2010)

⁹ Étude de Farm : « Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités » ; Roger Blein et Célia Coronel (février 2013). Annexes : le cas du Burkina, le cas du Ghana et du Cameroun

(achats locaux) du PAM, la constitution de stocks stratégiques par le biais de l'achat de la production locale, la culture contractuelle pour les grandes entreprises comme les brasseries ont une influence positive, mais le principal défi à relever reste d'approvisionner structurellement une partie plus grande du marché local et d'offrir une alternative à l'importation de cultures vivrières. Il existe plusieurs bons exemples, comme la mise en place de chaînes du lait dans certaines villes ou l'approvisionnement du marché local avec des oignons au Sénégal, mais les expériences restent assez limitées. Le défi de l'approche de la chaîne pour les produits alimentaires locaux consiste à impliquer les secteurs informels (producteurs, transformateurs, commerçants et intermédiaires, vendeurs) qui approvisionnent les villes et la classe moyenne naissante. Le caractère informel, les intérêts contraires – le prix de la nourriture doit être aussi faible que possible <--> marge bénéficiaire pour le paysan – et la politique locale font partie des facteurs qui empêchent une approche de la chaîne pour les produits alimentaires locaux.

1.4 Coopération entre les ONG et les organisations paysannes locales (OP)

1.4.1 Avec quels types d'organisations paysannes collabore-t-on ?

Parmi les ONG que nous avons interrogées, plusieurs d'entre elles choisissent uniquement des organisations membres (OP) comme partenaires sauf si la situation ne le permet pas, par exemple parce qu'elles n'existent pas encore dans la région d'intervention où l'intervention se déroule (Trias, Vredeseilanden, SOS Faim, Oxfam Solidarité, CSA, BD). Ces ONG se concentrent sur la structuration et le renforcement de ces OP, afin que celles-ci puissent fournir des services de qualité et exercer une influence sur la politique et le fonctionnement des chaînes alimentaires. D'autres ONG organisent les agriculteurs, par le biais de leurs partenaires, dans la plupart des cas des ONG locales, autour d'une certaine activité, comme la gestion d'un entrepôt, un magasin de matériel agricole, un moulin (Caritas, VSF, E&F, ADG). Elles renforcent le groupe d'agriculteurs responsables de cette activité afin qu'ils puissent en assurer une bonne gestion. Dans le cadre de ces interventions, l'objectif consiste moins à soutenir une certaine structuration vers le haut du groupe d'agriculteurs lors d'activités de lobbying et de plaidoyer. Leur principale préoccupation est que le service qu'elles ont développé fonctionne correctement et continuera à bien fonctionner au terme du projet. Bien que certaines collaborations puissent apparaître entre les différentes structures locales et qu'une structuration à grande échelle ait lieu, ce n'est pas un objectif présupposé pour ces ONG.

Alors qu'auparavant, il existait parfois un conflit entre le rôle de l'ONG et celui des organisations paysannes, les différents rôles et responsabilités sont désormais clairs pour tous les acteurs : les ONG offrent des services aux OP et ces dernières défendent les intérêts de leurs membres et peuvent leur proposer certains services. Sur le terrain, il y a également une bonne entente et une collaboration entre les différents types d'organisations paysannes.

La FAO applique la définition suivante pour les organisations paysannes : « *Les organisations d'agriculteurs et de producteurs ruraux réfèrent à des organisations rurales indépendantes, non-gouvernementales et basées sur un principe d'adhésion, regroupant des petits agriculteurs indépendants ou des entreprises familiales, travaillant à temps partiel ou à plein temps, des pasteurs, des artisans pêcheurs, des paysans sans terres, des femmes, des petits entrepreneurs et des populations autochtones. Elles concernent tout autant des groupes officiels créés dans le cadre d'une législation nationale, telles que les coopératives et des syndicats paysans nationaux, que des associations et des regroupements moins structurés reposant sur l'autoassistance* » (FAO, 2007).

Les coopératives¹⁰ font également partie de cette définition et plusieurs ONG réfléchissent de manière critique à leur développement. Certaines ONG, comme TRIAS, croient beaucoup au modèle coopératif. D'autres se demandent parfois si une coopérative est la forme la plus adaptée pour développer efficacement des activités économiques et cherchent d'autres modèles, comme les sociétés anonymes où les agriculteurs sont actionnaires.

L'étude du FARM sur les organisations agricoles en Afrique de l'Ouest montre que les exigences qui sont posées aux coopératives et aux organisations de base par l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique des Droits des Affaires) sont très strictes et ne sont pas atteintes par la plupart des organisations. Le Groupe d'experts affirme que le succès d'une bonne coopérative dépend d'un « *complex set of assets* », de « *good institutional arrangements* » et d'une bonne gestion. Pour répondre à ces trois conditions, elles doivent avoir le temps de se développer.

1.4.2 Quels sont les rôles et responsabilités des organisations paysannes ?

Les rôles et responsabilités que l'on attribue aux OP partenaires des ONG, ou dont on pense qu'ils devraient être pris en charge par ces dernières, sont très variés et dépendent du contexte et de la nature de l'intervention dans le cadre de laquelle s'inscrit la collaboration. En général, nous pouvons distinguer les rôles et responsabilités suivants :

- Prestation de services
 - aux agriculteurs individuels en tant que membres des OP : ex. conseils techniques, formation, apport d'équipement, commercialisation, facilitation des contacts entre les exploitations agricoles et d'autres organisations comme les prêteurs,
 - services collectifs (à un groupe d'agriculteurs) : ex. installation et gestion de systèmes d'irrigation, achats conjoints de matériaux, ventes conjointes de la production, mise au point de systèmes de *warrantage*, développement et promotion d'alternatives (innovantes)
- L'approche de la chaîne
 - jouer un rôle dans l'approche de la chaîne (tables filières, chaînes de valeur, réseaux), défendre les intérêts des membres à l'égard des autres acteurs de la chaîne et chercher des situations gagnant-gagnant.
 - une ONG a fait un choix stratégique clair et se concentre sur la commercialisation et le rapprochement des commerçants, des transformateurs, de l'agro-industrie et du producteur agricole familial, qui cherchent ensemble un système durable. Pour les autres ONG, le soutien de l'OP partenaire dans ce rôle est plutôt nouveau et se trouve encore en phase de recherche/d'exploration.
- Lobbying et plaidoyer
 - influencer les politiques, surtout au niveau régional et national, mais aussi au niveau local

¹⁰ Une coopérative se définit comme « *une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement* » (HLEP 2013)

- Autre
 - au Sénégal, on met également en place une structure qui récolte des fonds, écrit des projets etc. pour le secteur

Une question pertinente posée par plusieurs ONG consiste à savoir si une OP peut combiner toutes ces fonctions ou s'il faut chercher d'autres modèles. En effet, chacune de ces fonctions nécessite des connaissances et des compétences spécifiques. Les différentes évaluations et l'étude du FARM révèlent que les connaissances et compétences nécessaires sont principalement mises à disposition par l'installation d'équipes techniques avec le budget du projet. Cependant, la durabilité de ces équipes n'est pas garantie, ce qui peut vouloir dire que l'OP, une fois l'intervention terminée, ne pourra pas continuer à attirer ces compétences, avec toutes les conséquences que cela implique.

Les solutions suivantes ont été formulées par les ONG :

- Détailler la structure de l'organisation paysanne et définir la responsabilité de chaque « échelon » de la structure. Les faïtières d'OP aux niveaux supérieurs (provincial et national) sont responsables du lobbying et se spécialisent dans ce domaine (représentation dans les réseaux et chaînes, analyse du contexte politique et du processus décisionnel, organisation du lobbying et du plaidoyer). Les faïtières d'OP aux niveaux inférieurs se chargent de la prestation de services (organisation de formations, champs écoles, ...). Le défi consiste à organiser les responsabilités et tâches à chaque niveau, de sorte qu'elles soient financièrement réalisables (voir ci-après).
- Les organisations paysannes mettent en place des activités génératrices de revenus. Étant donné que la gestion de ces activités nécessite de nouvelles capacités et un esprit d'entreprise, on est convaincu qu'il faut créer, pour les services qui génèrent de l'argent, des structures distinctes (coopératives, SA) qui entretiennent le lien avec les OP (ou le membre de la coopérative ou l'actionnaire de la SA). Les expériences sont encore limitées et l'élaboration de cette stratégie nécessite encore un gros travail de réflexion.
- Faire des choix et fixer des priorités d'après une bonne analyse contextuelle. L'attention est attirée à juste titre sur le risque d'« *instrumentalisation* » de l'OP partenaire dans ce cadre : « *nous la renforçons en fonction de nos objectifs d'ONG et non en fonction de ses objectifs* ».
- Une tendance positive consiste à répartir les tâches entre les OP et à encourager les collaborations entre OP, ainsi qu'avec d'autres acteurs (universités, services de vulgarisation agricole (publics ou privés), autres acteurs privés, ONG, ...).

1.4.3 Comment se déroule la collaboration et les ONG et leur partenaire ?

Les débuts et le choix du partenaire

Bien souvent, l'ONG a des **liens historiques** avec l'organisation paysanne partenaire. Elle connaît les organisations et travaille avec elles depuis longtemps. Il existe une relation de confiance. Dans la plupart des cas, on cherche une collaboration avec des **structures existantes**, mais s'il n'y a pas de structures fiables, l'ONG investit dans la création et le renforcement des capacités de nouvelles structures. Les ONG accordent une grande importance à la vision de l'organisation partenaire : elles doivent **partager les mêmes valeurs** et pouvoir se retrouver dans la vision de l'autre. Les deux aspects les plus défendus et les plus évidents de cette vision sont : 1) l'interprétation de l'agriculture familiale incluant les aspects économiques, sociaux et écologiques et 2) la vision de la participation, de l'inclusion sociale et du genre.

Pour certaines ONG, il est important que le partenaire soit un **acteur de changement potentiel** (*change actor*). Il ne doit pas forcément s'agir d'une organisation paysanne, cela peut aussi être une ONG, une université, voire une institution publique. Le dialogue, l'échange et l'ouverture sont importants dans la collaboration. Les ONG sont conscientes du fait qu'il est difficile d'interpréter correctement ces différents aspects de la vision. Une bonne pratique, déjà appliquée par plusieurs ONG, consiste à mettre en œuvre **des trajets d'amélioration pour plusieurs aspects de la vision ou de la mission** et à évaluer le partenariat à l'aide de ces trajets d'amélioration. Cela permet de voir si les partenaires sont prêts à travailler sur certains aspects privilégiés par l'ONG partenaire.

Les ONG utilisent plusieurs outils pour analyser les capacités d'un partenaire. Outre le modèle des 5C fréquemment utilisé, certaines ONG ont développé leur propre modèle. Trias utilise un modèle basé sur celui d'AGRICORD, Oxfam Solidarité a complété le modèle des 5C avec quelques caractéristiques propres et VE utilise le *New Model Principles Score Bord* élaboré par le CIAT. D'après ces analyses, des **trajets d'amélioration** sont convenus et servent de base à la collaboration **dans le domaine du renforcement des capacités**. Ces trajets d'amélioration permettent également d'assurer un bon suivi et une évaluation de qualité.

Chaque ONG conclut un **engagement d'au moins 10 ans**. Cette période est jugée nécessaire pour amener de véritables changements. Cet engagement est soumis à des évaluations intermédiaires et repose sur un dialogue transparent. Toutes les organisations s'efforcent de ne pas uniquement baser le partenariat sur des projets, mais de poursuivre le partenariat en l'absence de financement de projet. Les organisations ayant des fonds propres et appliquant une politique prévoyante à long terme en ce qui concerne le partenariat y parviennent mieux que les ONG ayant moins de fonds propres. Ces dernières retombent (toujours) sur le financement de projet pour perpétuer le partenariat. Les entretiens montrent que ce sont surtout les ONG du Nord qui cherchent des moyens de perpétuer le partenariat (dans le temps). Les organisations paysannes ou OP dans le Sud jouent un rôle beaucoup moins important à cet égard et on ne sait pas toujours clairement quelles initiatives elles prennent pour garder un partenaire du Nord en l'absence de fonds.

Les ONG qui choisissent explicitement de travailler avec des organisations membres engagent des relations avec des **organisations coupoles** (faitières) **au niveau provincial ou national**. Certaines entretiennent des relations avec des OP qui travaillent au niveau régional. Ces structures sont renforcées de telle sorte qu'elles puissent mieux représenter leurs membres et/ou améliorer leurs services. En se concentrant sur les niveaux supérieurs, elles contribuent à des changements dans la situation des membres, mais ne sont pas « directement » responsables des changements à ce niveau. Les entretiens révèlent que les ONG du Nord ne savent parfois (?) pas clairement ce qu'il se passe aux niveaux locaux ou si la situation des membres a réellement changé (effet et impact).

Les évaluations et l'étude du FARM montrent qu'il est préférable d'évaluer **l'ensemble de la structure pyramidale** de l'organisation paysanne, en incluant le renforcement des groupes de base afin d'éviter l'apparition de « *grosses têtes* », c'est-à-dire de grandes structures au niveau national qui n'ont plus de contact avec la base.

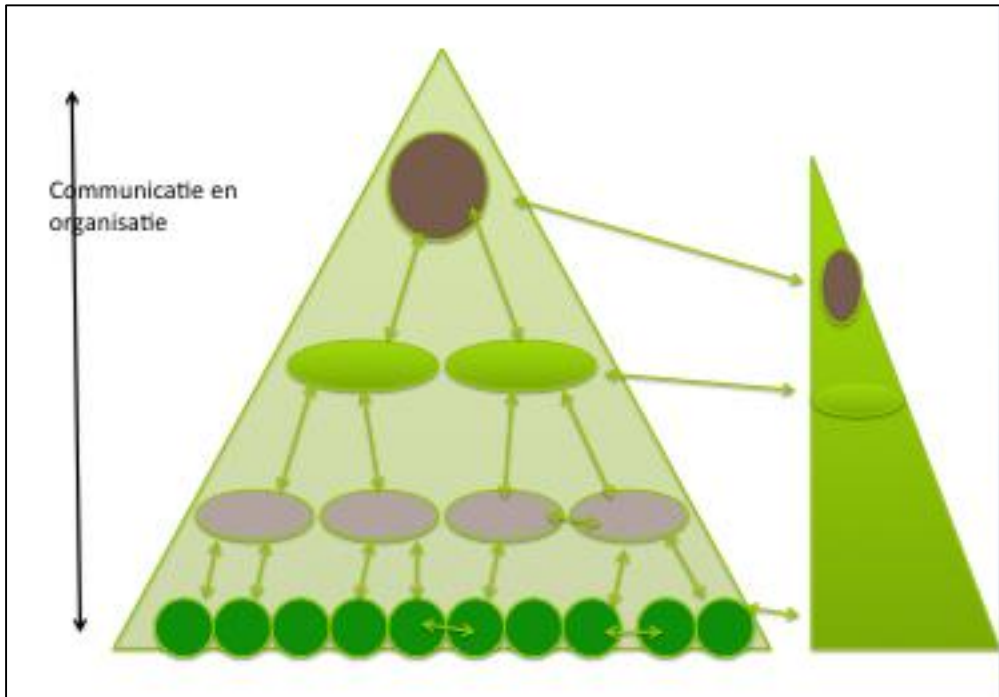


Image 2

Pour soutenir les organisations paysannes, les défis et obstacles suivants doivent être analysés dans le détail :

- La **distance** entre les niveaux locaux et les autres niveaux est souvent grande. Dans certains contextes, il est difficile d'établir une bonne communication entre toutes les parties impliquées.
- Les **capacités de management** au niveau local sont souvent limitées. En général, rares sont les personnes à ce niveau qui peuvent lire et écrire correctement. Il faut également y ajouter le fait que le bon leadership au niveau local est généralement élevé aux niveaux supérieurs. Par conséquent, les structures locales sont faibles et bien souvent non démocratiques, et leurs membres peu impliqués.
- En l'absence **d'un bon système de suivi et d'évaluation**, on ne sait pas ce qu'il se passe au niveau local. Le renforcement des activités de suivi et d'évaluation, et la mise sur pied de processus d'apprentissage impliquant l'ensemble de la structure sont encore trop souvent négligés.

La nature du soutien aux organisations paysannes

Outre l'appui financier des OP pour la location ou le développement d'infrastructures, le paiement des salaires et des frais de fonctionnement, les ONG belges essaient de s'engager au maximum dans le plan stratégique du partenaire et de mettre en œuvre l'intervention avec le partenaire. L'ONG et le partenaire réfléchissent beaucoup et, dans la plupart des cas, entretiennent un bon dialogue. Certaines organisations parlent de « construire ensemble ». Mais on sait également que les OP sont confrontées à la zone de tension située entre l'obtention d'un financement suffisant (et donc, la conformité aux attentes et exigences des donateurs) et le maintien de leur propre plan stratégique. Comme indiqué plus haut, certains donateurs travaillent avec des OP parce qu'elles peuvent atteindre les agriculteurs les plus vulnérables, ce qui ne correspond pas toujours à la mission et à la vision de l'OP.

Certaines ONG se concentrent sur le développement des services de l'OP à ses membres, d'autres sur l'action syndicale de l'OP.

Prestation de services

Le soutien de la prestation de services repose sur une analyse des besoins des membres et peut être orienté sur :

- La production agricole : semences, informations et conseils techniques (ex. champs écoles), développement de l'EFI (exploitation familiale intégrée), apport de fournitures par le biais de boutiques, nouvelles techniques et innovation, ...
- La commercialisation : vente groupée, stockage, rôle dans l'approche de la chaîne, ...
- La transformation : on constate une tendance à travailler avec le secteur privé pour la transformation et à limiter le rôle des OP.
- L'octroi de crédit : en fonction du contexte, on se concentre sur le renvoi vers les organismes de crédit existants et la collaboration avec ceux-ci. Dans d'autres contextes, on contribue à développer un organisme de crédit indépendant et dans des cas exceptionnels, où il n'y a pas d'autre possibilité, on soutient l'OP sous forme d'octroi de crédit aux membres.

Certaines ONG mettent l'accent sur une prestation de services inclusive adaptée aux besoins du groupe-cible. D'autres se spécialisent et posent certains choix stratégiques, comme le soutien de l'EFI (CI.be), le développement d'une approche de la chaîne en insistant sur la commercialisation et l'amélioration de la qualité (VE), la mise en place d'un système de crédit (SOS Faim). Tant durant les entretiens (E&F) que dans la littérature (étude du Farm et étude du Cirad) et les rapports d'évaluation, on constate que la mise à disposition d'un fonds local, qui n'est pas soumis à de nombreuses conditions et règles et qui est géré par les groupes-cibles et leurs structures, produit généralement des résultats très positifs.

L'action syndicale

Certaines ONG se concentrent sur l'action syndicale des OP avec lesquelles elles concluent des partenariats. Dans ce cas, elles travaillent généralement avec des organisations coupoles (faitières ou structures apex) au niveau national et régional. Leur aide se situe dans les domaines suivants :

- Le développement et la constitution de preuves et d'arguments (fondés sur des études) pour l'agenda de lobbying, la diffusion d'informations, le suivi des tendances et les réactions à ces tendances.
- Le développement et la promotion de la participation à des réseaux et coalitions dans le cadre du travail de lobbying et de l'influence politique.
- La formation des membres et la sensibilisation sur les défis de l'agriculture familiale.

Tant les entretiens que la littérature montrent que l'on effectue principalement un travail de lobbying et de plaidoyer au niveau national, régional et international, mais qu'on consacre peu d'attention à l'influence politique au niveau local (provincial, municipal). Vu la politique de décentralisation, il est de plus en plus important de continuer à développer l'action syndicale au niveau local, surtout dans le cadre de la multifonctionnalité de l'agriculture familiale. Il est indispensable d'identifier les expériences, les défis et les opportunités au niveau local, de les mettre à l'agenda local, provincial ou national, mais surtout de soutenir ces agendas avec des données et expériences provenant des niveaux locaux (**faire remonter les expériences et les réalités du terrain vers la politique**). Pour y parvenir, une collaboration entre plusieurs types d'organisations (ONG spécialisées, universités, services publics, ...) s'impose à plusieurs niveaux.

L'étude du FARM, qui portait sur les pratiques de 20 organisations paysannes en Afrique de l'Ouest, révèle que le lobbying et le plaidoyer ont déjà permis de réaliser des avancées considérables au niveau régional et international et que les OP sont des partenaires respectés au niveau local. Cependant, elle indique également que les OP ont plus de mal à influencer et à changer la politique nationale et locale. Pour expliquer ce phénomène, on peut notamment citer les rapports de forces entre les différents acteurs (politique, administration, société civile, acteurs économiques), l'absence de position sur le rôle des OP au niveau national et local, et le manque de cadre institutionnel.

Le renforcement des capacités

Le renforcement des capacités est essentiel pour chaque ONG. Comme déjà indiqué, plusieurs outils sont utilisés pour analyser les connaissances et capacités présentes afin de mettre au point des plans de renforcement des capacités. Dans ces trajets d'amélioration, le rôle des ONG du Nord peut être complété comme suit :

- Coaching des membres du personnel et de l'organisation.
- Organisation de processus de réflexion et d'apprentissage et participation à ceux-ci (cadres d'échanges, tables rondes...).
- Organisation d'échanges et de formations par les pairs. Promotion d'une collaboration sud-sud, non seulement pour apprendre de chacun, mais aussi pour développer des outils conjointement. Le CSA a par exemple permis à des personnes de la CAPAD, une OP du Burundi, d'élaborer un système de suivi et d'évaluation en collaboration avec des personnes du CNCR qui ont plus d'expérience. Roppa organise l'université paysanne où les paysans peuvent apprendre l'un de l'autre.
- Une autre bonne pratique consiste à encourager les collaborations, non seulement avec d'autres OP, mais aussi avec d'autres acteurs, comme des chercheurs, des acteurs politiques et d'autres prestataires de services, afin de chercher ensemble de bonnes alliances et participations au sein des réseaux. Les OP sont de plus en plus ouvertes à la collaboration et la répartition entre les différentes organisations (OP à des niveaux différents) se clarifie. Une attention croissante est accordée à la subsidiarité entre les différents acteurs.

1.4.4 La durabilité institutionnelle des OP

Pour évaluer la durabilité institutionnelle des OP, on a examiné leur légitimité et leur réputation d'une part, et leur viabilité financière d'autre part.

La légitimité et la réputation d'une organisation de membres sont déterminées par :

- **La croissance ou la stabilité du nombre de membres et de la contribution des membres.** En ce qui concerne ce dernier point, il faut tenir compte des moyens financiers des membres. Dans un contexte où les revenus sont très faibles et où les besoins et priorités sont nombreux, il n'est pas facile de déterminer une participation financière. Il faut chercher d'autres indicateurs, comme la *participation aux activités et l'appréciation des membres sur le fonctionnement de l'OP*.
- **Le soutien des membres et leur participation au développement de la structure.** Ce point est lié à la conjonction et à la communication entre les différents niveaux (structures de base, structures locales, provinciales, nationales et régionales). Parmi les questions qui peuvent être posées pour avoir une idée du soutien : *Les membres sont-ils informés ?*

Savent-ils ce qu'il se passe dans l'organisation ? Y a-t-il une cohérence entre ce qu'il se passe aux différents niveaux ?

- **La structure démocratique** (Assemblée générale et autres structures) **et le leadership.** Parmi les indicateurs cités à cet égard, on peut relever le *processus décisionnel transparent, la communication ouverte, la gestion et la résolution des dissensions et des conflits, le travail motivant*. Plusieurs organisations ont soulevé le problème de la difficulté à renouveler les directions. Les mêmes dirigeants sont constamment réélus et les jeunes ont peu de chances de percer. Les OP sont conscientes de ce problème et essaient d'y travailler (en organisant des formations pour les jeunes, en demandant aux plus âgés de parler de leur carrière), mais admettent également que c'est un défi à relever et que cela nécessite une nouvelle méthode de travail. Parallèlement, les OP soulignent que les ONG du Nord ne peuvent pas imposer un modèle qui est culturellement inadapté.
- Le fait qu'une OP dans les États fragiles **1) reste solidaire avec les groupes-cibles sur le terrain, 2) continue à faire son travail dans des conditions très difficiles et 3) reste visible** ; sont sans conteste des facteurs qui contribuent à la durabilité institutionnelle. Plusieurs exemples dans l'est du Congo et en Haïti l'illustrent.
- **La qualité** des interventions et de l'argumentation, ainsi que l'appui des positions adoptées lors du travail de lobbying sont sans nul doute des facteurs qui influencent la légitimité des OP. Les OP indiquent qu'un soutien et une collaboration avec d'autres acteurs sont nécessaires dans ce domaine (contenu et participation aux débats).
- En lien avec ceci, la présence et la visibilité positive des OP dans les réseaux et coupoles sont aussi des facteurs qui contribuent à leur légitimité. Le fait que des OP soient conviées et jouent un rôle plus important laisse une bonne impression aux autres acteurs, à condition toutefois que leur participation soit de qualité.

La viabilité financière des organisations est un domaine de recherche pour toutes les ONG. Il n'existe pas de réponse toute faite, mais le fait que personne ne travaille avec un plan d'affaires pour les OP, ni ne développe une stratégie de sortie avec le partenaire témoigne du peu d'importance accordée à ces éléments. La pratique montre que dans de nombreux contextes où les moyens financiers des membres sont limités, les cotisations des membres ne suffiront pas à financer une structure complète. Les entretiens que nous avons menés donnent l'impression qu'on ne prend même plus la peine de réfléchir, en tenant compte du contexte et des moyens des membres, à une cotisation minimale des membres compte tenu des avantages de l'appartenance à l'organisation. De même, aucune distinction n'est faite entre les membres qui ont une exploitation rentable et ceux qui ont une exploitation à risque. Pour ce dernier groupe, on pourrait investir dans l'amélioration du dynamisme, mais aussi dans des systèmes tels qu'une assurance contre la perte de revenus. On suppose que, s'ils ont la garantie d'un revenu, ils seront prêts à payer une certaine cotisation.

Certaines OP ne travaillent pas avec une cotisation, mais proposent des services payants. Ce système est possible pour certaines activités, comme la formation, l'achat groupé de matériel agricole, la commercialisation, etc. Un défi à relever consiste à prouver que le lobbying, la représentation, le travail d'étude sont aussi importants pour améliorer la situation des membres et qu'il faut donc investir dans ces domaines également...

Une autre stratégie appliquée pour améliorer la viabilité financière consiste à renforcer les capacités des OP de telle sorte qu'elles puissent attirer elles-mêmes des subventions. On joue alors sur le fait qu'il est de plus en plus possible pour les organisations locales d'attirer des subventions

et on s'inspire du fait que les organisations de membres belges sont aussi subventionnées de différentes manières.

On abandonne de plus en plus le développement d'activités économiques pour et par les organisations, comme les champs de production communs, les moulins gérés par l'organisation. Les expériences de financement d'une structure coupole avec ce type d'activités sont plutôt négatives (voir plus haut).

Une nouvelle piste explorée par une ONG consiste à travailler sur un système de taxes et de redevances entre les acteurs d'une chaîne, qui reviennent aux OP. Le lobbying permet d'obtenir qu'une partie des taxes payées par les commerçants et transformateurs reviennent aux organisations paysannes pour le paiement des services qu'elles fournissent à leurs membres. Cette piste est encore neuve et doit être concrétisée.

PARTIE 2 : QUELQUES RÉFLEXIONS SUR 4 DÉFIS

L'étude de la littérature et l'enquête menée auprès de plusieurs acteurs clés d'ONG qui investissent intensivement dans le développement de l'agriculture familiale, ont permis d'identifier quatre défis inhérents au développement de l'agriculture familiale. Ces défis ont été traduits en propositions, puis soumis à une vingtaine de représentants d'organisations paysannes dans le Sud. La partie suivante de la note reprend les résultats de l'enquête. Les quatre propositions étaient :

1. L'agriculture familiale en agro-business : en complément ou exclusivement ?
2. Pour l'agriculture familiale, le principal défi consiste à répondre à la demande croissante de la population urbaine en aliments de qualité en suffisance. L'agriculture familiale n'est pas assez armée pour répondre à cette demande.
3. Il est difficile de concilier l'approche professionnelle et économique d'une exploitation agricole familiale (croissance, rentabilité économique) d'une part, et les aspects sociaux ou la multifonctionnalité de l'agriculture familiale d'autre part.
4. Les organisations paysannes doivent se spécialiser et développer une approche différenciée plutôt que de proposer une approche globale.

Proposition 1 : L'agriculture familiale en agro-business : en complément ou exclusivement ?

1. L'enquête a produit des résultats très nuancés. Tout d'abord, la définition d'agro-business, très variable, est principalement influencée par les expériences propres et le contexte local. Les personnes interrogées ont cité des exemples, surtout dans les pays africains, de grandes entreprises qui engagent du personnel salarié, appliquent une gestion soutenue, mènent malgré tout une politique sociale et sont conscientes du fait qu'une collaboration avec l'agriculture familiale offre une situation gagnant-gagnant. D'autre part, les partenaires d'Amérique latine essentiellement, mais pas uniquement, citent des exemples d'entreprises agro-industrielles qui ne cherchent qu'à maximiser leurs bénéfices, exploitent leurs ouvriers et ont une influence extrêmement négative sur l'agriculture familiale¹¹. Il est important de bien connaître l'agro-industrie ou la grande entreprise à laquelle on a éventuellement à faire¹². Les critères cités dans le tableau 1 permettent d'avoir une idée plus claire. D'après plusieurs acteurs clés¹³, une bonne collaboration avec les grandes entreprises/agro-industries est possible à condition que celles-ci mènent une politique sociale. Une première condition pour une bonne collaboration est d'avoir une vision à long terme qui évite que tous les risques reposent sur les épaules de l'agriculteur familial et qui garantit que l'agro-industrie prenne également ses responsabilités si les résultats ne sont pas optimaux. On plaide donc pour une interprétation économique, politique et sociale de

¹¹ Quelques citations : « *Quel rôle ont joué les grandes entreprises et l'agro-industrie pendant la crise alimentaire de 2008 ? Qu'ont-elles fait quand le prix du café et du coton a chuté ? Ont-elles soutenu l'agriculteur familial ?* »

¹² Une exploitation familiale qui s'est développée, travaille avec une main-d'œuvre rémunérée et achète des produits aux exploitations familiales pour les transformer est-elle considérée comme une agro-industrie ou non ? Qu'en est-il d'une grande coopérative ?

¹³ On distingue plusieurs différences entre les pays et régions : les acteurs clés d'Amérique latine n'ont aucun intérêt ni aucune possibilité de collaborer avec l'agro-industrie, qui se caractérise dans cette région par une politique néolibérale et ne cherche qu'à maximiser les bénéfices. En revanche, on constate de plus en plus de collaborations avec de grandes entreprises privées dans les pays d'Afrique de l'Ouest.

l'agro-industrie. Certains acteurs clés indiquent que les grandes agro-industries sont de plus en plus dépendantes des agriculteurs familiaux en tant que fournisseurs de leurs matières premières (coton, café, cacao, ...). Cela place les organisations paysannes qui défendent les producteurs familiaux dans une bonne position de négociation.

Autre point important abordé pendant les échanges avec les acteurs clés : la terre est un facteur vital pour l'agriculteur familial. Lors des négociations avec l'agro-industrie, il faut donc toujours veiller à préserver l'accès à la terre pour l'agriculteur familial. Les collaborations ou accords avec l'agro-industrie portent davantage sur la transformation et la commercialisation des produits agricoles que sur la production.

2. Dans le tableau suivant, nous indiquons les conséquences possibles (avantages positifs ou éventuels et risques négatifs ou éventuels) d'une collaboration entre des exploitations familiales et l'agro-industrie, tant au niveau de la production qu'au niveau de la transformation et de la commercialisation.

Production		Transformation		Commercialisation	
Positif	Négatif	Positif	Négatif	Positif	Négatif
1. amélioration de l'accès aux moyens de production (semences, machinerie, ...) 2. mise en place d'infrastructures (routes, irrigation, ...) 3. les grands soutiennent les petits (accompagnement, formation, contrôle de la qualité, ...) 4. les grandes entreprises créent de l'emploi (généralement, pendant les pics, quand l'agriculteur familial travaille aussi beaucoup dans sa propre exploitation)	1. <i>land grabbing</i> ou accaparement de terres 2. monopole sur les intrants (semences, engrais, ...) 3. monoculture 4. les producteurs deviennent travailleurs : risque de <i>vassalisation</i> 5. les agro-industries produisent plutôt des cultures de rente, au détriment des cultures fourragères locales	1. les agro-industries ont la capacité d'investir, de transformer de grandes quantités et de garantir une meilleure qualité 2. connaissent parfaitement les exigences du marché, jouissent d'une excellente position de négociation et peuvent rapidement détecter les tendances et évolutions 3. possibilités de culture contractuelle	1. les agro-industries contrôlent les prix et fixent des exigences de qualité strictes 2. les agriculteurs familiaux peuvent uniquement fournir quand il y a de la demande et sont les premiers à rester sur la touche en cas de diminution de la demande	1. les agro-industries peuvent faciliter l'accès au marché 2. possibilité de vente groupée et de vente de plus grandes quantités 3. position pour négocier de meilleurs prix et conditions	1. les agro-industries contrôlent les prix et quantités 2. les agriculteurs familiaux deviennent dépendants de l'agro-industrie.

3. Que doivent ou peuvent faire les organisations paysannes pour améliorer la position de l'agriculture familiale par rapport à l'agro-industrie :
- affaiblir le discours sur les gros avantages de l'agro-industrie avec de bons exemples et une argumentation solide. Il faut insister sur le fait que l'agro-industrie est subventionnée de plusieurs manières (exonération de taxes, subsides, ...). Il est important d'avancer non seulement les aspects économiques, mais aussi les effets sociaux et écologiques des agro-industries lors du lobbying auprès des pouvoirs publics, afin qu'ils veillent à ce que les agro-industries répondent aussi aux règles sociales et écologiques.
 - grâce à un matériel d'étude de qualité, prouver que l'agriculture familiale joue un rôle important en ce qui concerne la sécurité alimentaire et la souveraineté alimentaire et que son rôle peut encore être renforcé, surtout si les conditions

décrites ci-dessus (*assets*, marchés et *enabling environment*) sont remplies. Pendant les interviews, plusieurs exemples ont été donnés qui prouvent que l'agriculture familiale peut être très efficace (chaîne des tomates et des oignons en Afrique de l'Ouest, secteur du cacao au Ghana, ...)¹⁴.

- c. jouer un rôle plus proactif et chercher à créer des situations gagnant-gagnant en collaborant avec l'agro-industrie. Cela nécessite une bonne connaissance de l'agro-industrie.
 - d. prouver que l'agro-industrie dépend de l'agriculture familiale pour ses matières premières et que cette dernière peut fournir la quantité et la qualité nécessaire.
 - e. développer des capacités de négociation pour faire contrepoids, être considérée comme un acteur de qualité par l'agro-industrie et essayer d'obtenir un plus gros avantage pour l'agriculture familiale dans les négociations.
 - f. veiller à ce que l'agriculture familiale ne dépende pas de certaines grandes entreprises en ce qui concerne les intrants (semences, pesticides, engrais), la transformation et la commercialisation. Éviter les monopoles et chercher des solutions alternatives.
4. Les pouvoirs publics doivent également jouer leur rôle et prendre leurs responsabilités :
- a. en tant que législateur, ils doivent veiller à ce que les droits et obligations de chaque partie concernée soient respectés dans la relation entre l'agro-industrie et l'agriculture familiale. Un cadre légal s'impose.
 - b. créer des conditions telles que le climat « des affaires » incite l'agriculteur familial à investir dans son entreprise avec une vision à long terme qui garantit la durabilité de son système.
 - c. grâce à une bonne connaissance des avantages de l'agriculture familiale et en tenant compte de la multifonctionnalité de l'agriculture familiale, reprendre explicitement cette dernière dans la politique agricole et dans la politique de développement rural.
 - d. faire preuve de transparence dans les négociations avec l'agro-industrie et se soucier des effets sociaux et environnementaux.
5. Les agriculteurs familiaux et les exploitations agricoles doivent se moderniser, produire mieux et plus (qualité et quantité) et mieux gérer l'approche de la chaîne afin de prouver qu'ils constituent une meilleure solution que l'agro-industrie. Pour certaines exploitations, cela signifie qu'elles doivent s'étendre, parfois au préjudice d'exploitations non rentables. Les entreprises qui se développent feront alors appel à une main-d'œuvre rémunérée (glissement vers des exploitations agricoles familiales gérées sagement). Certains acteurs clés estiment qu'il s'agit d'une évolution logique, que ces exploitations modernisées serviront d'exemple et inciteront d'autres à investir et à innover également. D'autres acteurs clés soulignent que cette évolution favorisera la dualisation entre les pauvres et les riches en milieu rural. Ces acteurs clés insistent également sur une approche des droits : le droit à la sécurité alimentaire, mais aussi le droit à une existence en tant qu'agriculteur familial sont importants. Un acteur clé indique que les organisations paysannes doivent jouer un rôle syndical plus important, à l'instar des syndicats.

Proposition 2 : Pour l'agriculture familiale, le principal défi consiste à répondre à la demande croissante de la population urbaine en aliments de

¹⁴ Voir aussi le document : « Nourrir les villes, défi de l'agriculture familiale » (CFSI, Fondation de France 2014)

qualité en suffisance. L'agriculture familiale n'est pas assez armée pour répondre à cette demande.

Toutes les personnes interrogées sont d'accord avec la proposition : il y a une demande croissante, mais celle-ci est principalement comblée par l'importation d'un grand nombre de produits de base. Cependant, plusieurs personnes décrivent également de bonnes pratiques qui indiquent que l'agriculture familiale peut jouer un rôle plus important.

Les difficultés rencontrées par les agriculteurs familiaux pour approvisionner les marchés (urbains) locaux sont :

- Les pouvoirs publics misent sur l'agro-industrie et sur l'importation de produits de base en élaborant une législation à leur avantage, en donnant des subsides, en leur accordant des avantages fiscaux, en leur facilitant l'accès au crédit, etc. L'agriculture familiale ne connaît pas le même traitement et ne peut pas rivaliser avec l'agro-industrie et l'importation.
- En ville, la chaîne du producteur au consommateur est complexe et très informelle. Il est difficile de bien l'organiser en raison des différents intérêts qui s'y jouent et des relations de pouvoir informelles et déséquilibrées entre les acteurs (producteurs, grossistes, transformateurs, petits commerçants, etc.).
- Les infrastructures ne sont pas assez développées : les routes sont inexistantes ou mal entretenues, ce qui entraîne une hausse des frais de transport, l'espace de stockage ne suffit pas et ne garantit pas le stockage correct des produits, ce qui entraîne une perte de qualité, les installations de transformation ne suffisent pas ou ne garantissent pas la livraison d'une qualité satisfaisante.
- La demande est mal organisée et principalement axée sur les produits occidentaux, sans que la diversité et la qualité de l'offre locale ne soient mises en valeur.

Les responsabilités des pouvoirs publics consistent à :

- privilégier, surtout en phase de transition, les exploitations agricoles familiales et les subventionner de telle sorte qu'elles puissent s'organiser et optimiser leur production, tant en termes de quantité que de qualité, pour répondre à la demande locale (subventions, accès au crédit, assurances contre la perte de revenu, climat des affaires propice pour l'agriculture familiale, ...). Les arguments qui doivent être utilisés pour encourager les politiques à investir dans l'agriculture familiale sont : i) outre son rôle économique et productif, l'agriculture familiale a également une fonction sociale et s'inscrit dans le cadre de la politique de développement rural (multifonctionnalité de l'agriculture familiale) ii) le potentiel de l'agriculture familiale dans le domaine de l'écologie iii) le rôle joué par l'agriculture familiale dans la souveraineté alimentaire.
- investir dans les infrastructures (routes, stockage, unités de transformation, ...)
- collaborer avec les pays voisins pour mettre en place un marché régional qui exploite au maximum les avantages de chaque région et qui renforce l'indépendance par rapport au marché mondial¹⁵.
- faciliter le développement du marché local et la correspondance entre l'offre et la demande, notamment grâce à des actions de sensibilisation qui permettent de faire valoir les produits locaux et traditionnels, par exemple en organisant des marchés annuels, des foires et des campagnes, ...

¹⁵ ROPPA investit dans le développement d'un marché régional en Afrique de l'Ouest

- intervenir en tant que régulateur et faciliter les relations interprofessionnelles en vue de développer une chaîne (courte) à part entière pour l'alimentation.

Les organisations paysannes peuvent jouer un rôle et/ou prendre leurs responsabilités dans les domaines suivants :

- organiser et accompagner les producteurs afin qu'ils puissent améliorer la qualité et la quantité de leur production et, par conséquent, répondre à la demande croissante.
- prouver que l'agriculture familiale est capable d'approvisionner le marché local (études, exemples, argumentation, ...) si les pouvoirs publics lui accordent les mêmes subsides qu'à l'agro-business et créent un climat des affaires positif
- améliorer ses capacités à négocier de bons contrats et à défendre les intérêts de l'agriculture familiale dans la concertation professionnelle du secteur. Elles doivent pouvoir jouer leur rôle dans la concertation de la chaîne, adopter et défendre des positions en faveur de l'agriculture familiale. Elles doivent également participer aux débats et tables rondes pour développer de nouveaux modèles alternatifs qui peuvent répondre à la demande locale croissante (modèles basés sur le coût réel de la production, sur la santé et le commerce équitable, etc.)
- identifier et mettre au point des produits de niche qui peuvent stimuler la production locale, mais qui répondent également aux exigences des citoyens qui vivent dans un petit « appartement » (petit volume, préparation simple et rapide, peu de déchets lors de la préparation, ...)
- étudier de nouvelles possibilités et communiquer à ce sujet, communiquer sur la demande et le prix des produits, sur les niches, etc., afin que les producteurs puissent rapidement en tenir compte dans l'élaboration de leur plan de production
- faciliter la transformation et la commercialisation en organisant les agriculteurs familiaux et en les formant, en encourageant les coopératives et d'autres accords de coopération
- effectuer un lobbying proactif au niveau local, provincial, national, régional et international pour veiller à encourager la consommation de produits locaux (sensibiliser, contractualiser, identifier des marchés, saisir les opportunités de transformation locale, etc.)
- sensibiliser la population à l'achat de produits locaux¹⁶

Proposition 3 : Il est difficile de concilier l'approche professionnelle et économique d'une exploitation agricole familiale (croissance, rentabilité économique) d'une part, et les aspects sociaux ou la multifonctionnalité de l'agriculture familiale d'autre part.

La réaction la plus tranchée à cette proposition était : « *un producteur de produits agricoles, même s'il est agriculteur familial, est avant tout un entrepreneur qui recherche la viabilité de son entreprise et les bénéfices. Il ne s'agit pas d'un travailleur social. Cela ne veut pas dire qu'il ou elle peut exploiter les autres ou faire du déficit* ».

Comme indiqué par les ONG belges, les acteurs clés du Sud estiment également qu'il faut s'engager dans le développement du potentiel de l'agriculture familiale. Le développement est un processus lent qui a pour objectif de créer la prospérité. Dans ce sens, les petites exploitations non viables disparaîtront et certains agriculteurs devront décrocher. Ce groupe traversera une période difficile parce qu'ils ne peuvent pas être accueillis pour le moment dans le secteur industriel ou tertiaire

¹⁶ Au Ghana et au Burkina, on trouve de plus en plus de produits locaux dans les supermarchés

formel de la plupart des pays. C'est pourquoi il est essentiel d'investir dans des actions sociales et dans le développement rural (économie sociale et solidaire, unités de transformation dans les régions rurales).

Outre le plaidoyer pour des actions sociales et la mise en place d'un filet social pour ceux qui sont en difficulté, il est également important de défendre une économie de développement rural qui tient compte du caractère multifonctionnel de l'agriculture familiale. Cette politique doit être basée sur une approche des droits afin d'éviter les problèmes éventuels à l'avenir, comme l'exode rural, l'appauvrissement des régions rurales, le vieillissement de la population rurale, etc. Les mesures concrètes suivantes ont été proposées :

- étudier les effets sociaux des actions de développement et développer des indicateurs sociaux à utiliser lors de la mise en place de nouvelles actions
- élaborer des mesures ou initiatives préventives qui peuvent aider les producteurs en difficulté à les surmonter, par exemple en proposant un crédit agricole adapté au producteur et des assurances contre les mauvaises récoltes, en organisant la solidarité entre producteurs par le biais de groupes de solidarité ou d'autres mécanismes qui encouragent les producteurs à s'entraider et à améliorer ainsi leur dynamisme
- développer d'autres activités innovantes, comme l'aquaculture, l'élevage, les unités de transformation,
- répertorier et valoriser les connaissances locales, et prouver le bien-fondé qui se cache derrière ces connaissances.
- l'exploitation agricole doit être reconnue comme une profession à part entière. Par conséquent, il est également important d'investir dans la place qu'occupe l'agriculture dans l'enseignement et surtout, dans la qualité des formations agricoles. Celles-ci doivent aborder les aspects techniques, mais aussi les aspects sociaux et écologiques.
- la mise en place d'un crédit adapté aux jeunes, de sorte qu'ils puissent faire des investissements grâce auxquels il est intéressant pour eux de rester en région rurale. Il s'agit d'investissements économiques, mais aussi d'investissements dans un moteur ou un ordinateur.

Il est important que les organisations paysannes aient des contacts avec leurs membres, que leur fonctionnement reste très démocratique et qu'elles puissent traduire les préoccupations émanant de la base dans une politique et des actions. L'un des acteurs clés a déploré que les organisations paysannes ne parviennent pas à mettre en place davantage d'actions syndicales et à mobiliser les agriculteurs, naturellement individualistes, pour qu'ils entreprennent des actions.

Proposition 4 : Les organisations paysannes doivent se spécialiser et développer une approche différenciée plutôt que de proposer une approche globale.

Il ressort clairement que les organisations paysannes doivent formuler leur vision et leurs actions avec précision, en tenant compte du contexte dans lequel elles travaillent et de la réalité, des besoins et des possibilités de leurs membres. En effet, une structure démocratique est indispensable pour faire les bons choix et prendre les bonnes décisions. Il est également important pour une organisation paysanne que la plus-value qu'elle crée pour ses membres soit suffisamment importante et visible pour continuer à motiver les membres à s'engager pour l'organisation. Pour certains acteurs clés, cela implique une spécialisation de l'organisation paysanne, pour d'autres, un fonctionnement plus général qui permet de répondre aux différentes demandes et besoins. Beaucoup de choses dépendent du contexte dans lequel on travaille et du groupe-cible que veut atteindre l'organisation paysanne.

Pour améliorer le fonctionnement des organisations paysannes, les recommandations suivantes ont été formulées :

- investir dans les structures de base de l'organisation afin qu'elles participent pleinement et qu'elles garantissent la représentativité de l'organisation et la pertinence des actions pour les membres
- investir dans une répartition des tâches et améliorer la collaboration, surtout en ce qui concerne les aspects techniques, avec d'autres acteurs tels que les ANG, les pouvoirs publics, les universités, etc.
- investir dans les échanges entre producteurs (*farmer to farmer*). Les expériences d'échanges entre pairs sont très positives. Ils permettent également d'atteindre de nombreuses personnes en peu de temps et de transférer les connaissances de manière plus accessible
- investir dans des initiatives innovantes pour répondre aux nombreuses demandes du groupe-cible, comme l'offre de crédit adapté, le crédit pour les jeunes, l'assurance contre les imprévus, l'entraide, etc.

L'importance de la viabilité financière des organisations agricoles est bien comprise, tout comme la difficulté à l'atteindre. Voici quelques idées qui ont été émises :

- vendre des services à ceux qui peuvent les payer ; membres et non membres de l'organisation
- constituer un bon éventail de services, dont certains génèrent des revenus, comme l'offre de crédit, les achats et ventes groupés, ...) et d'autres qui entraînent des pertes (sensibilisation, activités de lobbying, ...)
- pour les activités génératrices de revenus, comme l'installation d'unités de transformation, développer des structures indépendantes qui se chargent de l'organisation et de la gestion, mais qui génèrent quand même des revenus grâce au lien avec l'organisation paysanne pour l'organisation agricole. Ces structures peuvent être actionnaires d'une Société anonyme ou d'une coopérative.

CONCLUSION

Cette brève étude nous livre une image nuancée de ce qu'on entend par « agriculture familiale ». Bien que les caractéristiques de base soient claires, c'est-à-dire le contrôle de la famille sur les moyens de production et le fait que la main-d'œuvre soit essentiellement, mais pas uniquement, familiale, on distingue une grande variété d'exploitations agricoles familiales. Les deux extrêmes sont d'une part, les grandes exploitations familiales qui sont gérées de manière professionnelle et travaillent beaucoup avec de la main-d'œuvre rémunérée, et d'autre part, les petites exploitations familiales qui ont du mal à survivre et nécessitent d'autres sources de revenu. Certains facteurs contextuels comme les conditions écologiques (fertilité des terres, climat, ...), l'accès à la terre, l'accès aux moyens, l'accès aux marchés et le climat politique dans une certaine région, ont une grande influence sur la forme que prend l'exploitation agricole familiale.

Tous les acteurs ayant participé à cette étude, ainsi que l'étude de la littérature que nous avons effectuée, indiquent qu'il faut investir et innover dans l'agriculture familiale pour la rendre plus rentable et concurrentielle. Elle offre une alternative de choix à l'agro-industrie, non seulement parce qu'elle peut produire autant, mais surtout en raison de sa multifonctionnalité qui s'exprime à plusieurs niveaux. D'une part, l'agriculture familiale joue un rôle économique important : elle procure du travail et des revenus, apporte une plus-value économique, produit pour les marchés locaux, permet de créer des unités de transformation et, par conséquent, des emplois supplémentaires. D'autre part, elle remplit également un rôle social considérable. En effet, elle contribue à un développement économique et social équilibré des zones rurales, donne du sens et de la confiance à un grand groupe de personnes, contribue à la souveraineté alimentaire et à une alimentation de qualité pour la population rurale, et renforce les liens sociaux. Sur le plan écologique, son importance est aussi incontestable. Le savoir-faire de l'agriculture familiale, essentiel pour la sauvegarde de la biodiversité, permet d'appliquer des principes agroécologiques efficaces, surtout dans les régions plus fragiles, et d'avoir une influence positive sur le développement d'un système agroécologique de qualité.

Cependant, de nombreux défis doivent être relevés pour développer l'agriculture familiale. Les pouvoirs publics préfèrent promouvoir les agro-industries et se soucient moins, voire pas, de l'agriculture familiale. Ils n'accordent pas assez d'attention aux nombreux rôles que l'agriculture familiale peut jouer dans le développement de leur pays. Une vision cohérente à long terme est nécessaire, ainsi qu'un climat politique et économique favorable qui soutient l'esprit d'entreprise dans le domaine de l'agriculture familiale. Ce cercle vicieux ne peut être rompu sans mesures politiques audacieuses : le marché pour les produits de l'agriculture familiale est limité parce que l'agriculture familiale ne peut pas fournir la quantité et la qualité, mais ils ne peuvent pas y investir parce que le marché ne fonctionne pas.

Néanmoins, il existe une multitude de bons exemples qui prouvent que le développement de l'agriculture familiale est possible. D'une part, lorsqu'il y a un climat de développement positif, les exploitations agricoles investissent elles-mêmes dans leur développement. Grâce à leur propre travail, aux revenus qu'elles puisent dans d'autres activités ou transferts, elles aménagent des terrasses, achètent des machines ou des intrants, innovent dans de nouvelles cultures, etc. D'autres part, les pouvoirs publics sont mis sous pression pour investir dans l'agriculture familiale par le biais d'une extension de la superficie via des investissements ciblés, le désenclavement de certaines régions, la mise en place de filets sociaux pour les agriculteurs familiaux en difficulté, etc. Les ONG aident aussi les exploitants agricoles familiaux à améliorer leur activité avec des méthodes innovantes, notamment basées sur l'agroécologie, l'association de l'agriculture et de l'élevage, afin de favoriser la commercialisation et la transformation (développement de la chaîne) et d'améliorer

leurs connaissances par le biais d'échanges et de formations. Nous constatons également que les collaborations entre plusieurs acteurs, comme les pouvoirs publics, le secteur privé, les universités et d'autres organisations sociales, sont encouragées et peuvent avoir des effets très positifs. Une collaboration avec l'agro-industrie basée sur une bonne connaissance de ce partenaire et sur une négociation privilégiant les situations gagnant-gagnant pour toutes les parties, peut contribuer au développement de l'agriculture familiale.

Dans de nombreux exemples positifs, nous constatons que les organisations agricoles ou paysannes jouent un rôle important. D'une part, elles permettent d'offrir des services à leurs membres et d'autre part, elles jouent un rôle syndical dans la défense de leurs intérêts. Les ONG travaillent essentiellement avec des organisations de membres. Certaines d'entre elles sont très organisées, d'autres sont plutôt des groupes informels. Pour plusieurs ONG, le renforcement des organisations paysannes est un objectif en soi, afin qu'elles deviennent des acteurs du changement. Dans d'autres cas, les organisations locales sont soutenues pour pérenniser une prestation de services.

Le renforcement et le développement des organisations paysannes de qualité se caractérisent par les défis suivants :

- veiller à la légitimité de l'organisation en mettant en place une structure démocratique à part entière faisant participer toutes les parties concernées, dont les membres
- professionnaliser et développer l'esprit d'entreprise dans l'organisation
- renforcer les capacités de lobbying et de plaider, surtout au niveau local et national
- garantir la viabilité institutionnelle et financière des organisations

De nombreuses ONG ont déjà mis au point plusieurs bonnes pratiques pour relever ces défis, comme le développement de systèmes de communication avec les membres et d'un système de suivi et d'évaluation pour que l'OP sache quelles sont les préoccupations de la base, l'organisation d'échanges entre pairs et de formations sur certains défis importants, le coaching des organisations, la promotion de leur participation à des réseaux et coalitions, la constitution de preuves et d'arguments pour un agenda de lobbying, la facilitation des collaborations avec d'autres acteurs tels que les universités, le secteur privé, d'autres prestataires de services, afin que l'OP puisse se concentrer sur son activité principale, la réflexion conjointe sur la viabilité institutionnelle de l'organisation.

D'après cette étude, nous pouvons émettre les recommandations suivantes :

- pour les responsables politiques :
 - reconnaître et tenir compte de la multifonctionnalité de l'agriculture familiale et de sa plus-value par rapport à l'agro-industrie et élaborer une vision à long terme et une politique de promotion de l'agriculture familiale basée sur de bonnes connaissances
 - prendre des mesures basées sur une bonne analyse qui garantissent l'accès aux moyens de production et l'organisation du marché pour l'agriculteur familial
 - dans une phase de transition, mener une politique qui protège l'agriculture familiale et permet de concurrencer l'agro-industrie de manière équitable grâce à des subsides et à des avantages fiscaux.
 - encourager le développement d'un marché local et régional de différentes façons : faciliter, sensibiliser, organiser de grands événements et marchés, ...
 - intervenir en tant que régulateur et promouvoir les relations interprofessionnelles entre les acteurs pour développer des chaînes de qualité, incluant les relations avec l'agro-industrie

- mettre en place des filets sociaux pour accueillir les exploitations familiales en difficulté, d'une part des filets sociaux qui renforcent leur dynamisme et d'autre part, des filets qui recueillent les exploitations non viables.
- accorder une place à part entière aux techniques agricoles et à la gestion d'une exploitation agricole dans l'enseignement, afin que l'agriculture soit reconnue comme une profession à part entière.
- Pour les organisations agricoles et les ONG qui les soutiennent
 - prendre plus conscience de la diversité et de la multifonctionnalité de l'agriculture familiale, utiliser de bons cadres d'analyse pour intégrer ces éléments et soutenir les choix stratégiques qu'elles posent d'après ces analyses
 - surveiller et renforcer le caractère démocratique des organisations paysannes en renforçant les capacités des différents échelons et en élaborant un bon système de suivi
 - après une bonne analyse des capacités des organisations, mettre au point un plan par étapes, le mettre en œuvre et en assurer le suivi afin de renforcer les capacités. Plusieurs bonnes pratiques ont déjà été élaborées. L'analyse et le développement des capacités dépendent de l'activité principale de l'organisation. Nous parlons ici des capacités qui sont nécessaires pour mettre en place un service de qualité, mais aussi une action syndicale
 - continuer à investir dans l'innovation pour certaines fonctions remplies par l'agriculture familiale (production, transformation, fonctions sociales et écologiques). Dans le cadre de cette innovation, tenir compte de la demande de produits existante et assurer une bonne correspondance entre l'offre et la demande (qualité et quantité)
 - encourager la collaboration entre les différents acteurs et chercher une plus-value dans cette collaboration
 - développer de bonnes argumentations et capacités de négociation pour la défense des intérêts, le lobbying et le plaidoyer, grâce à un travail d'étude. De plus, accorder plus d'attention à une action « syndicale »
 - grâce à un travail d'étude, décrire les bonnes pratiques et les connaissances existantes, approfondir l'intérêt et les avantages de l'agriculture familiale et prouver ses capacités à garantir la souveraineté alimentaire

Annexe 1 Liste des acteurs clés qui ont réagi aux propositions

	Interview direct	Interview skype	Réponse écrite
1 MAFDA : OP de la région de Masindi Uganda ; 3 personnes ont participé (le coordinateur, le responsable de S&C, le président et la vice-présidente)	X durant leur visite à Bruxelles		
2.Mamadou Diouf de Congad Senegal		X	
3.Deogratias Nionkuru, président de Aidesco, Burundi		X	
4.Mr Chnakakada Secrétaire exécutif de FAEC Cambodja fédération paysanne		X	
5.Bonaventure Nshimirimana PIADSA Caritas Burundi		X	
6.Felix X PASAB Caritas Rwanda		X	
7.Sékou Diaré		X	
8. Unac		X	
9. M. DAO président CPF Burkina		X	
10. M. Mees et J.J. Grodent SOS Faim	X		
11.Ablaye Ndour RESOPP		X	
12.Abel Lara : Confederación de Federaciones de Cooperativas de la Reforma Agraria Salvadoreña (président)		X	
13 Christophe Delaunnois Brasil (partenaire Trias)			X
14 fabio santos Brasil (partenaire Trias)		X	
15 X Brasil			X
16 Roppa : trois personnes	X durant leur visite à Bruxelles		
17Fenacoop Nicaragua			X
18 Oscar Recinos Morales (partenaire Oxfam)			X
19 Chris Claes VE			X
20 Gilles Michelin			X

Annexe 2 Liste des personnes interviewées en Belgique

Organisation	Personnes rencontrées
SOS Faim	Jean-Jacques Grodent, François Vandercam, Christophe Brismé, Marc Mees, Laurent Biot
Broederlijk Delen	Luk Verbeke
Trias	Patrick Eeckloo
Vredeseilanden	Chris Claes
Caritas	Gauthier De Locht, Bernadette van Raemdonck
Oxfam Solidariteit	Thierry Kesteloot, Eric Vanmele
CSA	Caroline Amrom, Marek Poznanski
Entraide & fraternité	Claude Mormont
ADG	Gilles Michelin, Sophie Pascal
Vétérinaires sans frontières	Eddy Timmermans

Annexe 3 Documents consultés

HLPE report 6 : investing in smallholder agriculture for food security june 2013

Etude Farm: les organisations de producteurs en Afrique de L'Ouest et du Centre: attentes fortes, dures réalités; Roger Blein et Célia Coronel (février 2013) plus annexes : le cas de Burkina, le cas de Ghana et de Cameroun

CRS: the organisation and development of Farmer Groups for Agroenterprise: conclusions from a CRS & RII-CIAT study tour (2007)

FAO: Annual report on FAO activities in support of producers' organisations and agricultural cooperatives (2011)

Sécurité alimentaire et organisations intermédiaires : évaluation et identification des besoins de renforcement des capacités des organisations paysannes dans les 6 pays de l'UEMOA et de la CEDEAO ; CSA, Pro€invest, EU avril 2011

FAO, FIDA, CTA: youth and agriculture : key challenges and concrete somutions 2014

CIAT: Link Methodology: a participatory guide to business models that link smallholders to markets 2012

Défis Sud N 116: agricultures familiales au pluriel janvier 2014

Défis Sud N119: ; transformer l'agriculture familiale 2014

IFAMA: managing wicked problems in agribusiness; the role of multi-stakeholder engagements in value creation (2012)

AFD, FAO FIDA: good practices in building innovative rural institutions to increase food security 2012

IFPRI: from subsistence to profit , transforming smallholder farms 2013

FIDA: pour un partenariat efficace avec les organisations paysannes et producterus ruraux 2013

Grain de sel N 59-62 : quelles politiques pour les populations rurales pauvres du Sahel 2012-2013

CFSI/Fondation de France: 2014: nourrir les villes, defi de l'agriculture familiale

plus d'autres documents internes émanant des organisations interviewées