

■ Magnus E.,
de Steenhuijsen Piters B.,
**Dealing with small scale
producers. Linking buyers
and producers**,
KIT Publishers, 2010, 82 p.

ACCÉDEZ AU DOCUMENT ORIGINAL :
[http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_
output/ShowFile2.aspx?e=1718](http://www.kit.nl/net/KIT_Publicaties_output/ShowFile2.aspx?e=1718)

« **L'Actualité des services
aux entreprises** » n° 21
janvier 2011

Un produit d'information
financé par la DDC (Suisse)
et l'AFD, et publié par le Gret
(France)

Collaborer avec les petits exploitants : le rôle des organisations de producteurs

Les organisations de producteurs présentent en théorie tous les avantages. Pour les agriculteurs, elles améliorent l'accès au marché et à différents services ; pour les acheteurs, elles réduisent le coût de transaction et facilitent les échanges. Sur le terrain, pourtant, ces démarches n'apportent pas toujours les résultats escomptés, loin s'en faut. Sur la base de ce constat, l'Institut Royal Tropical néerlandais (KIT) propose des conseils pour travailler efficacement avec les organisations de producteurs. Passant en revue les différents modèles d'organisation, la publication montre la nécessité d'adapter le schéma retenu à chaque contexte particulier. Il est par exemple dommage d'écarter d'emblée les organisations informelles, comme le font la plupart des acheteurs. Comment évaluer les organisations de producteurs ? Quel appui leur fournir pour accompagner le changement ? Faut-il s'appuyer sur un label de commerce équitable ? L'étude aborde de nombreuses questions que les entreprises privées doivent se poser pour optimiser l'impact de leur politique de développement durable sur la pauvreté.

CONTEXTE GÉNÉRAL

Complexité et diversité des organisations de producteurs

Lorsqu'on veut illustrer l'intérêt des organisations de producteurs, on cite souvent l'exemple de la Hollande. Si ce petit pays s'est hissé parmi les premiers exportateurs agricoles mondiaux, c'est en effet grâce à son système coopératif extrêmement efficace, créé au XIX^e siècle. La réussite de ce dernier doit beaucoup au contexte historique dans lequel il s'est développé, notamment sur le plan religieux. Qu'elles soient protestantes ou catholiques, les coopératives reposaient non seulement sur des intérêts économiques mais aussi sur des croyances et des valeurs partagées.

Cet exemple montre que la cohésion sociale joue un rôle clé dans le succès.

Pourtant, cet aspect est rarement pris en compte lorsqu'on s'intéresse aux organisations de producteurs en Afrique – la principale préoccupation des opérateurs privés et des ONG est d'avoir affaire à des organisations formalisées. L'objectif de cette étude est de montrer les avantages et inconvénients respectifs des nombreux modèles d'organisation possibles et de proposer des pistes pour sélectionner l'approche la plus adaptée à un contexte donné.

Intérêt pour les producteurs et pour les acheteurs

De plus en plus dépendants les uns des autres, acheteurs et vendeurs ont un intérêt commun : la commercialisation des produits. Cependant, les petits producteurs sont rarement en capacité de répondre aux exigences du marché en matière de qualité, respect des délais, quantité, prix. Ils sont en effet confron-

tés à de multiples obstacles : infrastructures faibles, manque de matières premières, de services financiers et d'informations sur le marché, risques inhérents à l'activité agricole, a fortiori en l'absence d'équipements pour gérer les récoltes. En général, la situation des femmes est encore pire, notamment du fait qu'elles n'ont pas la propriété de la terre.

Que ce soit en tant qu'acteur à part entière de la filière ou en tant que facilitateur, les organisations de producteurs peuvent jouer un rôle central pour faciliter la coopération entre les deux parties. Pour les partenaires privés, elles réduisent le coût de transaction en créant un point de contact unique et en assurant certaines fonctions comme la transformation ou le transport. Pour les producteurs, elles entraînent des économies d'échelle, améliorent le pouvoir de négociation, rendent possible des initiatives plus risquées et facilitent l'accès à l'assistance technique et au crédit.

Au-delà de la diversité de leurs origines, formes juridiques et modes d'intervention, les organisations de producteurs ont des caractéristiques communes : racines rurales, fonctionnement démocratique contrôlé par les membres, visée économique. Même si ce n'est pas toujours le seul, leur premier objectif est d'aider les producteurs à commercialiser leur production.

Obstacles pratiques

De nombreux obstacles peuvent cependant entraver la collaboration avec les organisations de producteurs. D'abord, leur accès reste généralement impossible à certains producteurs, du fait des coûts d'adhésion, du temps nécessaire et des exigences de qualité et de quantité. Ensuite, le partenaire privé n'est pas toujours conscient des dynamiques locales. Le plus souvent, il s'adresse à des organisations légitimées par une reconnaissance officielle ou le soutien d'une ONG. Or, non seulement cela ne suffit pas à garantir les qualités du partenaire, mais cela exclut d'autres producteurs efficaces, qui préfèrent rester hors des organisations officielles du fait de mauvaises expériences passées.

Il arrive également que les partenaires privés engagés des stratégies qui ne bé-

L'agriculture contractuelle

L'agriculture sous contrat consiste en des accords entre producteurs et acheteurs sur la fourniture d'une denrée agricole. Ils stipulent généralement un prix, une quantité et une date de livraison prédéterminés.

Dans la mesure où ils donnent à l'exécution de la prestation un caractère d'obligation légale, les contrats sont intéressants dans les marchés sensibles (produits périssables par exemple), qui nécessitent un contrôle formel. Elle a, de fait, un effet positif sur les revenus des producteurs. Son impact sur le développement rural dépend du type d'exploitations impliquées : certains acheteurs préfèrent les grandes fermes, moins demandeuses d'assistance technique, d'autres préfèrent les petites, qui peuvent s'avérer plus compétitives, d'autres encore préfèrent travailler conjointement avec des partenaires de tailles différentes.

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Ces dernières décennies ont été marquées par une transformation du secteur des denrées alimentaires, et notamment par une hausse de l'exportation des pays en développement. Cela aboutit au développement des filières verticalement intégrées, et en particulier des contrats entre entreprises agroalimentaires et producteurs locaux. Même si ces contrats concernent surtout des gros producteurs, les plus petits sont également impliqués — parfois parce que les acheteurs n'ont pas d'autres options pour se fournir.

Des études empiriques ont montré que ces petits producteurs impliqués dans des contrats pour des produits à forte valeur ajoutée en retirent des bénéfices multiples : hausse de la productivité, accès aux matières premières et crédit, revenus plus élevés. C'est particulièrement vrai pour les plus pauvres et pour les femmes.

Miet Maertens, et Jo Swinnen,
professeurs à l'université de Louvain

- Le développement des supermarchés dans les pays en développement contribue à l'augmentation de la production agricole sous contrat. Cette dernière concerne trois types de produits : les produits à forte valeur ajoutée, pour lesquels les clients sont prêts à payer plus cher, les produits très périssables, qui exigent une bonne coordination, les productions techniquement difficiles, qui nécessitent une assistance technique et des matières premières particulières.

Même s'ils préfèrent généralement les gros producteurs, les acheteurs peuvent aussi trouver avantage à travailler avec les plus petits : moindre dépendance en cas de problème de production, plus grande souplesse, meilleure qualité liée au travail familial, absence d'alternatives qui facilite le respect du contrat. Malgré tout, les exigences de qualité ne permettent pas à tous les producteurs de participer.

Jos Bijman, assistant à l'université de Wageningen

néficient pas aux pauvres, par exemple en mettant en place une intégration verticale. Dans certains cas, ils créent des organisations dont le fonctionnement est

incompatible avec les structures locales — par exemple un système de vote démocratique alors qu'il existe une hiérarchie très forte liée à l'âge.

LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Coopératives

Les coopératives reposent sur différents principes : contrôle par les utilisateurs, propriété répartie entre les utilisateurs, bénéfices pour les utilisateurs. Leur fonctionnement est démocratique (un homme, une voix) et la distribution des bénéfices est proportionnelle au niveau d'activité économique.

Récemment, de nombreuses coopératives sont passées d'une logique d'offre à une logique d'adaptation à la demande du marché. Cette évolution, couplée avec les difficultés rencontrées pour lever des fonds, a fait évoluer le schéma organisationnel classique des coopératives.

L'aspect le plus crucial de cette évolution est la distance grandissante entre le management de la coopérative et les membres : pour se montrer réactif par rapport aux demandes du marché, le management a en effet besoin d'un pouvoir de décision plus important. Une partie des nouveaux modèles de coopératives conserve le principe d'une appartenance entière aux membres. D'autres s'en éloignent, soit en créant une structure légale distincte soit en faisant entrer des investisseurs externes au capital. Certaines, enfin, abandonnent cette forme juridique pour se transformer en entreprises.

Dans les pays en développement, la plupart des coopératives ont été créées par les gouvernements, l'adhésion étant alors obligatoire. De ce fait, de nombreux producteurs ont conservé une forte réticence vis-à-vis de ce mode d'organisation.

Associations

Reposant sur une intégration horizontale, les associations de producteurs se rencontrent principalement quand plusieurs producteurs vendent la même production au même acheteur. Dans ce cas, elles permettent de réguler les termes du contrat. Les associations présentent cependant l'inconvénient de ne pas pouvoir distribuer de profit. Elles ne peuvent

Les facteurs de succès des coopératives

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Une coopérative doit encourager les producteurs à être en concurrence sur la qualité et non plus sur le prix, par exemple en créant deux niveaux de qualité payés différemment. En l'absence d'incitation à la performance, les membres peuvent voir leur participation comme l'accès à un « droit de vendre » au lieu de s'impliquer dans la réussite de la coopérative. Il est très important que les coopératives laissent de la place à l'esprit d'entreprise. Elles doivent également engager financièrement les membres.

Il est souhaitable que l'activité des membres soit homogène mais qu'il y ait une hétérogénéité dans leur taille – il faut des plus grands pour diminuer le coût moyen d'accès au marché.

Gert van Dijk, professeur à l'université de Nyenrode et à l'université de Tilburg

pas constituer des partenaires commerciaux à part entière.

Groupes enregistrés

De nombreux pays en développement ont adopté des législations destinées à encourager les producteurs à développer collectivement des activités commerciales. Cela se traduit par la mise en place de groupes de producteurs « enregistrés », catégorie intermédiaire qui peut évoluer vers une association ou une coopérative.

Organisations informelles

La plupart des organisations de producteurs démarrent de façon informelle et ne s'officialisent que quand les bénéfices attendus dépassent les coûts associés. Une organisation informelle se distingue par une absence de cadre officiel, mais néanmoins par un sentiment d'appartenance permettant de bien distinguer les membres des non-membres. Tout en étant plus souple, l'organisation informelle se caractérise souvent par une forte résistance au changement, du fait qu'elle repose sur des bases traditionnelles et culturelles. Elle a aussi l'inconvénient de ne pas protéger les membres en cas de fraude. Bien qu'elle ne puisse signer de contrat, l'organisation informelle peut, dans certains contextes, être un partenaire commercial intéressant. Elle peut, par exemple, assurer le transport et le

regroupement des récoltes, les bénéfices et les coûts étant partagés ensuite entre les producteurs.

Il existe aujourd'hui une tendance croissante à la formalisation. Cette dernière présente l'avantage d'ouvrir l'accès à des services publics et privés, mais elle aboutit souvent à l'abandon de certains membres, démotivés ou incapables de suivre. Cf. encadré page suivante.

Organisations en réseau

Ces organisations, qui ont des frontières très floues, ne répondent pas à la définition donnée plus haut des organisations de producteurs. On les trouve dans les cas où des producteurs ont des contrats individuels avec le même acheteur. L'objectif peut être de partager de la main d'œuvre ou d'échanger des informations.

Accords de sous-traitance (outgrower schemes)

Dans ce type d'accord, une entreprise passe un contrat avec un ou plusieurs agriculteurs pour produire une denrée, par exemple dans le but de lancer une nouvelle culture. Pour les entreprises, le schéma permet de lancer une production à grande échelle, d'assurer la traçabilité des produits et de donner une image positive de l'entreprise. Pour les producteurs, il assure des débouchés et,

le plus souvent, des procédures de paiement plus transparentes. Du point de vue des producteurs, le schéma est néanmoins risqué si l'entreprise a mal évalué le marché. Il peut aussi nuire à la production traditionnelle locale.

Pour l'entreprise, cette approche exige un engagement à long terme et présente le risque de détournement d'une partie de la production vers d'autres marchés.

On retrouve principalement ce système lorsque les producteurs, concentrés géographiquement, sont loin des exigences de qualité de l'acheteur.

Grossiste local

Les grossistes locaux travaillent généralement avec un réseau important de fournisseurs, sur la base de contrats informels. Les parties sont liées entre elles par la volonté de conserver leur réputation de partenaires fiables.

FACTEURS D'INFLUENCE SUR LES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Environnement

L'environnement joue un rôle important pour le succès d'un partenariat commercial avec une association de producteurs. Outre les ressources naturelles, les infrastructures et la concentration géographique des agriculteurs, il faut prendre en compte l'environnement légal : certaines législations facilitent les choses tandis que d'autres imposent des contraintes, comme le Kenya où seules les coopératives sont autorisées à commercialiser le café. L'environnement informel, constitué de normes, valeurs et tabous doit aussi être étudié.

Ainsi, en Afrique, il est arrivé que les petits producteurs perçoivent les systèmes de contrats comme perturbateurs par rapport aux relations de pouvoir préexistantes. Dans d'autres contextes, des expériences négatives en matière d'organisation collective nécessitent d'adopter d'autres types de schémas.

Ne pas négliger les organisations informelles

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- À l'heure actuelle, on connaît encore mal les réseaux informels. Pourtant, ils sont souvent capables de répondre aux normes de qualité et de sécurité sanitaire à un moindre coût. Les modèles officiels soutenus par les bailleurs sont souvent inutilement complexes.

Un exemple intéressant est celui de Hortifruti, filiale de Wal-Mart au Honduras pour les fruits et légumes. Hortifruti a simplement informé les grossistes de ses exigences, et ces derniers ont su fournir des produits conformes à ses attentes. En effet, en augmentant la demande, Hortifruti a créé une incitation à créer des réseaux autour des grossistes. Ces derniers se sont adressés à leurs voisins et leur ont montré comment remplir les exigences de l'acheteur. L'évaluation initiale montre que le coût d'intégration de ces nouveaux producteurs a été bien plus bas que dans un modèle formel soutenu par une ONG — il n'y a aucun bailleur impliqué.

L'inconvénient des organisations informelles est qu'elles ont plus de mal à toucher les plus pauvres.

Mark Lundy, chercheur au Centre international pour l'agriculture tropicale, Colombie

- Le capital social est un aspect essentiel pour une action collective d'accès aux marchés — les groupes d'épargne ou les « groupes funéraires » sont des exemples de groupe à fort capital social ayant une action économique. En général, les organisations locales sont informelles, le capital social étant suffisant.

Ainsi, au Burkina ou au Mali, des groupes informels mettent en commun leur production et la fournissent à une coopérative formelle qui assure la commercialisation. Il arrive d'ailleurs que les producteurs ne se réunissent qu'à une certaine période de l'année — les modes de fonctionnement sont multiples. L'intervention des ONG n'est pas toujours bénéfique. Elles doivent bien définir leur rôle et ne devenir en aucun cas un acteur de la filière.

Bertus Wennink, consultant senior à l'Institut tropical royal (KIT), Pays-Bas

Les organisations de producteurs peuvent faire évoluer l'environnement commercial global

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Il arrive que les associations de producteurs bénéficient à l'ensemble des acteurs présents sur un marché. Udoper, association béninoise d'éleveurs, a ainsi imposé des règles plus transparentes sur les marchés aux bestiaux, au bénéfice de tous.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, les effets positifs d'un marketing commun ne se limitent pas forcément aux membres de l'organisation : les conseils techniques ou les informations sur le marché peuvent en effet se diffuser progressivement à l'ensemble des producteurs.

Célia Coronel, consultante à l'IRAM, France

Produit et marché

Le produit a une influence considérable sur le système d'organisation de producteurs à adopter.

On peut distinguer trois catégories de produits :

- cultures de base, essentiellement utilisées pour la subsistance, comme le manioc, le riz ou les céréales ;
- produits périssables, comme les fruits et légumes, qui exigent un stockage et un transport spécifiques ;
- cultures destinées en grande partie à la vente, qui demandent une transformation et ne font pas partie de l'alimentation locale, comme le café et le cacao ;
- cultures de niche, destinées à un marché spécifique, comme l'agriculture biologique ou le commerce équitable.

Si les cultures de base présentent des avantages sur le plan du stockage ou du regroupement des récoltes, les bénéfices d'un marketing collectif couvrent rarement les coûts de transaction. Un réseau de type informel est donc généralement plus adapté. Les produits à plus forte valeur ajoutée ont plus de chance d'apporter un retour satisfaisant.

En ce qui concerne le type de marché, l'exportation ou la vente aux supermarchés locaux profitent plus de démarches collectives que les marchés locaux traditionnels. Il faut également mentionner les marchés équitables et biologiques, qui exigent généralement une organisation chez les producteurs. L'acheteur a en effet besoin de relais pour coordonner le contrôle interne de son cahier des charges.

ÉVALUER LES CAPACITÉS DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Quelques facteurs de succès

Il existe différents paramètres susceptibles de faciliter l'action collective. Taille réduite du groupe, présence de leaders, pauvreté limitée et règles simples sont

Rôle des organisations de producteurs pour vendre aux supermarchés

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Une recherche a été menée récemment au Vietnam, où la croissance des supermarchés est de 20% par an depuis plusieurs années. Les associations de producteurs jouent un rôle très important dans leurs filières d'approvisionnement, alors que les grossistes, acteurs clé du commerce de détail traditionnel, sont beaucoup moins présents. Les supermarchés de Hanoi achètent ainsi 80% de leurs légumes auprès de cinq coopératives, qui représentent moins de 450 exploitations et environ 50 hectares. Le fait de travailler avec les supermarchés augmente le profit des producteurs par rapport aux filières traditionnelles.

Aujourd'hui, l'accès des producteurs aux supermarchés reste freiné par le manque de rigueur par rapport aux contrôles de sécurité alimentaire et la diversité insuffisante dans la gamme de produits. Par ailleurs, les producteurs les plus pauvres restent exclus, sauf dans le cas d'une association de producteurs de riz parfumé qui bénéficie du soutien du secteur public.

Paule Moustier, spécialiste des marchés alimentaires au Cirad, France

des facteurs favorables. La question de l'homogénéité socio-économique du groupe est discutée : certains y voient un avantage, d'autres un frein.

D'autre part, les organisations fonctionnent mieux lorsqu'elles se fondent sur des groupes sociaux préexistants, soudés par un capital social solide constitué de confiance, réciprocité, règles et actions communes. Attention cependant : le fait d'imposer des activités commerciales à une organisation créée dans un autre but peut éroder le capital social. Par ailleurs, les groupes qui ont une base communautaire peuvent avoir un effet d'exclusion renforcé.

Points à évaluer

Après avoir bien défini ses propres attentes et les capacités nécessaires pour y répondre, l'acheteur doit évaluer la performance de l'organisation de producteurs, autrement dit son efficacité, son efficience, sa pertinence et sa viabilité financière.

Pour cela, il doit étudier :

- le leadership, formel et informel ;
- la gouvernance et la direction opérationnelle ;
- l'existence de processus communs pour la planification, la communi-

L'impact du capital social

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Les organisations de producteurs ne reposent jamais exclusivement sur des intérêts économiques. Le capital social est à la fois un pré-requis et un moteur puissant. Les actions reposant sur la confiance, la réciprocité et la réputation sont en effet plus fortes que celles qui sont liées à des règles formelles.

Mais il existe un revers de la médaille : constitué de normes et valeurs communes, le capital social comporte des traditions, des stéréotypes, des préjugés et parfois des inégalités institutionnalisées. Les communautés dans lesquelles les aînés ont le pouvoir de décision risquent par exemple de laisser peu de place aux jeunes innovateurs.

Bart de Steenhuijsen Pters, responsable du groupe de développement durable au KIT, Pays-Bas

cation et la résolution de problèmes, permettant à toutes les parties de l'organisation d'œuvrer dans la même direction ;

- le niveau d'implication des membres dans les processus de décision ;
- la motivation.

Particulièrement crucial, ce dernier point est étroitement lié à l'histoire de l'organisation. On considère souvent que les organisations suivent le même cycle de vie, à des rythmes différents. Dans une première phase, les membres sont euphoriques et motivés, ce qui favorise un leadership entrepreneurial. À l'adolescence, les règles et la structure se développent. À l'âge mur, ces dernières sont fixées et les responsabilités sont réparties. Si l'organisation ne se renouvelle pas, la dernière phase est celle du déclin.

La motivation dépend aussi de l'objectif de l'organisation, qui reflète sa personnalité et ses ambitions. Enfin, la motivation est indissociable des systèmes d'incitations et de la culture de l'organisation, autrement dit des hypothèses, valeurs et croyances partagées par les membres.

L'accompagnement du changement

La formation est une stratégie efficace pour améliorer la performance des organisations et des producteurs eux-mêmes. Elle peut porter sur le management, le leadership ou encore les questions liées au produit ou au marché, comme les bonnes pratiques agricoles ou la gestion des pesticides.

L'accès au crédit peut également être un levier de performance.

Une fois définies les actions à mener, reste à décider qui apporte l'assistance nécessaire. Pour les services agricoles, il peut être pertinent de s'adresser à des ONG spécialisées ou des institutions de recherche. Dans tous les cas, une bonne communication est cruciale : les producteurs et l'acheteur doivent se mettre d'accord sur les changements et l'assistance nécessaires.

Importance de l'entrepreneuriat

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- Un acheteur ne s'investit jamais auprès d'une organisation de producteurs avant d'avoir identifié des personnalités entrepreneuriales. Il offre à ces derniers un rôle particulier (agent, etc.) ; en contrepartie, ils deviennent les avocats du système au sein de la communauté.

Bart de Steenhuijsen Pitors, responsable du groupe de développement durable au KIT, Pays-Bas

IMPACT SUR LA PAUVRETÉ

La collaboration « pro-pauvre » ne repose pas que sur des intérêts commerciaux : les deux parties visent aussi à améliorer la situation des petits producteurs. Dans certains cas, cette vo-

lonté d'amélioration peut d'ailleurs amener ultérieurement à aider les producteurs à développer d'autres activités. Ce positionnement des entreprises privées s'inscrit dans un contexte où elles sont de plus en plus nombreuses à faire évoluer leur modèle de fonctionnement pour intégrer des objectifs de développement durable.

Un acteur externe peut-il mettre en place une organisation de producteurs ?

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- De nombreuses tentatives pour mettre en place ce type d'organisations ont échoué. Il n'est pas facile d'établir des règles approuvées collectivement puis d'assurer une implication des membres, un respect des règles et un pilotage. Parfois, les coûts de création sont tels que les producteurs n'ont pas intérêt à s'organiser. Par ailleurs, les acteurs externes qui sont à l'origine de ces initiatives, par exemples les ONG ou les gouvernements, n'ont pas toujours une vision claire des coûts et des marges dans la filière. En revanche, le rôle des gouvernements est crucial pour créer un environnement favorable.

Jon Hellin, chercheur au CIMMYT, Centre international d'amélioration du blé et du maïs

Le rôle du commerce équitable

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- La recherche a montré que le commerce équitable était un excellent moyen de renforcer les organisations de producteurs. Cependant, le label doit être temporaire et remplacé ensuite par un label privé. Cinq ans semble une bonne durée. Les coopératives qui restent 20 ans en commerce équitable n'ont pas de meilleure performance que les nouvelles. Le marché du commerce équitable n'absorbe qu'une petite partie de ce qui est produit dans ce cadre : 90 % de la production est vendue dans le marché conventionnel.

Le risque pour les producteurs est de se spécialiser trop fortement en concentrant leur production sur des produits certifiés. On observe aujourd'hui un assouplissement du label de commerce équitable. Il ne se limite plus aux seules coopératives en tant que telles, mais à des associations ou groupes qui ne rentrent pas sous ce vocable.

Ruud Ruben, professeur au Centre international pour le développement de Nijmegen (CIDIN)

Inclusion

Seul un faible pourcentage des petits producteurs du Sud sont organisés, ce qui signifie que collaborer avec des organisations préexistantes laisse de côté la majorité d'entre eux. D'où la nécessité de réfléchir au lien entre le type de producteurs impliqués et les objectifs de développement durable. Vaut-il mieux, par exemple, travailler avec un grand nombre de producteurs qui retirent peu de bénéfices du partenariat, ou avec des producteurs moins nombreux, avec une forte valeur ajoutée pour eux ?

Souvent, l'un des objectifs est d'améliorer la situation des femmes, mais le fait de leur réserver des quotas de participation ou des positions de management ne suffit pas toujours.

Par ailleurs, il faut toujours s'assurer que la volonté d'inclusion est compatible avec les exigences du marché. Quelle qu'en soit l'envie, il est rarement possible d'intégrer les producteurs les plus pauvres.

Autodétermination

L'autodétermination porte sur la propriété de l'organisation, les processus de décision et l'autosuffisance. ■

L'impact des stratégies de développement durable des entreprises

LE POINT DE VUE DES EXPERTS

- En général, les entreprises voient dans les partenariats avec les organisations de producteurs un moyen de s'approvisionner auprès de producteurs pauvres. Cela passe le plus souvent par de l'agriculture sous contrat ou des filières de niche, comme le commerce équitable. Le fait de travailler avec une organisation de producteurs permet de passer d'un approvisionnement risqué à un approvisionnement sécurisé.

Sur le terrain, la situation actuelle est complexe : les acheteurs veulent impliquer les petits producteurs tout en ayant des exigences fortes de qualité, de continuité et d'homogénéité. Il ne faut pas trop se focaliser sur l'organisation formelle en tant que telle mais plutôt sur les principes du développement durable : équité, co-innovation, transparence, relations de long terme. La tendance des entreprises privées à favoriser les producteurs organisés aboutit souvent à travailler avec des producteurs déjà bien établis et financés et à écarter 90 % des producteurs.

Il est vital de bien prendre en compte la situation générale du pays. Sinon, on risque d'atteindre des objectifs de développement durable avec quelques producteurs, au détriment de la majorité d'entre eux. On ne peut pas non plus faire abstraction du contexte national par rapport à la qualité des produits. Vouloir organiser les producteurs pour améliorer une filière est voué à l'échec si l'État ne s'implique pas dans la démarche.

Bill Vorley, chef du département Marchés durables à l'IED, Royaume-Uni