

Rapport sur le développement dans le monde 2008 :
« Agriculture pour le Développement »

Les organisations paysannes et rurales
pour un développement durable en faveur des pauvres

Atelier de Paris - 30 et 31 octobre 2006

Thème n°1

OPR, renforcement du pouvoir des
agriculteurs et résultats de l'action
collective

Note introductive

Marie-Rose Mercoiret – CIRAD (Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement) Unité de recherche ARENA – Montpellier, France
marie-rose.mercoiret@cirad.fr

Jeanot Minla Mfou'ou – CANADEL (Centre d'Accompagnement de Nouvelles Alternatives de Développement Local) – Yaoundé, Cameroun.

jeanminla@yahoo.fr



Thème n°1

OPR, renforcement du pouvoir des agriculteurs et résultats de l'action collective

Note introductive

Marie-Rose Mercoiret – CIRAD
marie-rose.mercoiret@cirad.fr
Jeanot Minla Mfou'ou - CANADEL

Sommaire

Note introductive

1. Une reconnaissance croissante du rôle des OPR	3
2. Des dynamiques d'organisation inédites et diversifiées	4
3. L'action des OPR améliore les conditions de production et d'existence des ruraux et transforme les relations des sociétés rurales avec leur environnement	7
4. Dans leur fonctionnement interne et dans leurs interactions avec les sociétés locales et les acteurs extérieurs, les OPR sont confrontées à de très nombreuses contraintes qui sont inhérentes à toute action collective.....	10
Conclusion	12

Annexes

Références bibliographiques	14
Annexe 1 : Quelques données sur les coopératives agricoles.....	17
Annexe 2 : Etudes de cas : Vietnam, Sénégal, Costa Rica.....	23

1. Une reconnaissance croissante du rôle des OPR

Le contexte économique et institutionnel de l'agriculture et des autres activités rurales (élevage, pêche artisanale) a connu, depuis 25 ans de profonds changements : désengagement de l'Etat de l'appui à l'agriculture et privatisations, ouverture des marchés, démocratisation de la vie publique et décentralisation administrative, etc. Les réformes entreprises ont transformé les conditions de production des agriculteurs et, en particulier des exploitations familiales qui constituent la forme la plus répandue d'organisation de l'agriculture dans le monde. Les effets des réformes ont été particulièrement sensibles dans la plupart des pays d'Afrique, d'Amérique Latine et d'Asie où se concentrent la majorité de la population rurale mondiale et l'essentiel des actifs agricoles (estimés à 1 milliard 350 millions par la FAO) et dont le nombre continue d'augmenter malgré une urbanisation rapide.

Certains agriculteurs ont pu valoriser les opportunités offertes par l'ouverture des marchés. Tel n'est pas le cas de très nombreux petits producteurs qui sont confrontés à de très nombreuses contraintes économiques : désorganisation de l'approvisionnement et de la commercialisation des produits qui se réorganisent à des rythmes variables selon les lieux et les productions concernées, raréfaction et renchérissement du crédit, instabilité des prix, fortes concurrences pour l'approvisionnement des marchés à l'exportation et des marchés nationaux, auxquelles s'ajoutent dans de nombreux endroits le manque d'infrastructures et un accès très limité aux services d'appui (information, formation, conseil).

Dans beaucoup de régions du monde, en particulier là où prévalent les agricultures pluviales, les conditions de production se sont dégradées et les conditions de vie sont extrêmement difficiles : en témoignent notamment la forte prévalence de la pauvreté (70% des pauvres du monde sont des ruraux), la précarité de la situation alimentaire (selon la FAO, les trois quarts des 800 millions de personnes qui souffrent de malnutrition chronique vivent en milieu rural) mais aussi l'accentuation des processus migratoires, les transferts monétaires étant devenus indispensables à la survie de nombreuses familles.

C'est dans ce contexte que l'on observe, depuis 10 ou 15 ans, une montée en puissance des OPR qui s'affirment, progressivement, en tant qu'acteurs à part entière du développement agricole et rural. Cette « prise de parole » (Hirschman, 1970) bénéficie d'une attention accrue et renouvelée de la part des acteurs institutionnels. Des convergences se créent, avec des ambiguïtés parfois, pour considérer que les OPR doivent avoir une contribution importante dans la définition et la mise en œuvre de stratégies de développement durable, favorables aux pauvres, et que leur rôle (actuel et potentiel) est essentiel dans trois domaines principaux :

- (i) Tout d'abord pour fournir des services adaptés aux demandes et aux ressources de leurs membres : information, formation, accès aux technologies (recherche, conseil agricole) ; organisation de l'approvisionnement en intrants et de la commercialisation des produits ; accès au crédit ; gestion des ressources naturelles (eau, pâturages, forêts, ressources halieutiques, etc.).
- (ii) Ensuite, pour améliorer le pouvoir de marché des producteurs ruraux : renforcement de leur pouvoir de négociation avec les autres acteurs économiques (fournisseurs, industriels, commerçants) ; contribution active à la définition et à la mise en œuvre des nouvelles formes de coordination que se construisent au sein des filières.
- (iii) Enfin, pour influencer sur les processus de prise de décision aux niveaux local, national, sous-régional, et international afin notamment de promouvoir des

politiques agricoles et rurales qui prennent en compte les spécificités des agricultures familiales ainsi que leur rôle central dans la réduction de la pauvreté et l'équilibre des sociétés.

Trois questions structurent cette brève introduction :

- Quelles sont les principales évolutions qu'ont connues les OPR depuis une quinzaine d'années ?
- En quoi et dans quelle mesure l'action des OPR améliore-t-elle les conditions de production et d'existence des petits producteurs qu'elles regroupent très majoritairement ?
- Quels sont les principaux défis et contraintes qui sont liés à l'action collective, tant en ce qui concerne le fonctionnement des OPR que leurs relations avec les autres acteurs ?

2. Des dynamiques d'organisation inédites et diversifiées

Dans la plupart des pays d'Afrique, d'Asie ou d'Amérique latine, les OPR connaissent des évolutions importantes et parfois des recompositions. Malgré des différences considérables entre les pays, deux tendances se dessinent : la multiplication des groupes locaux et le renforcement des dynamiques fédératives.

La multiplication des groupes locaux

Le désengagement de l'Etat et la démocratisation (même parfois relative) de la vie publique ont favorisé d'une part, l'émancipation d'organisations de base jusque là sous la tutelle des pouvoirs publics et, d'autre part, la naissance ou la consolidation de groupes locaux très divers. En Afrique sub-saharienne, des enquêtes récentes mettent en évidence l'ampleur du phénomène : 65 % des villages enquêtés au Sénégal (de Janvry et Sadoulet, 2004) ont au moins un groupement et c'est le cas de 91% des villages au Burkina-Faso (Arcand, 2004). Le taux moyen d'appartenance formelle des ménages ruraux à au moins un groupement est de 67% au Sénégal et de 62% au Burkina-Faso. Bien que fragmentaires, des données disponibles pour d'autres pays mettent en évidence une augmentation rapide du nombre des groupes locaux : ainsi, dans le département du Zou et des Collines (Bénin), entre 1987 et 2001, le nombre de groupements villageois est passé de 52 à 578 ; les groupements féminins, inexistant à la fin des années 1980, étaient estimés à 250 en 2001, (Agoua et Mercoiret, 2000). En Tanzanie, de très nombreux groupes se sont créés dans la période récente : le réseau MVIWATA estime ainsi à plus d'un millier les groupes de base, formés de 5 à 20 personnes, qui font partie de la centaine de réseaux locaux qu'il fédère (Kaburire et Ruvuga, 2006). Des évolutions similaires sont constatées dans la plupart des pays (Cameroun, Tchad, Ghana, Kenya, etc.).

Dans la plupart des pays d'Amérique latine, les groupes locaux se comptent aussi par milliers. C'est le cas dans les pays andins où co-existent des coopératives et des groupes locaux aux statuts très divers : en Equateur, par exemple, on dénombrait, en 1993, près de 3000 organisations de base dont 640 associations de création récente (Santana, 1997) ; la seule FENOCIN² revendiquait, en 2003, 1300 organisations locales membres

² FENOCIN : Federacion nacional de organizaciones campesinas, indigenas y negras

regroupant 200 000 familles réparties sur 18 provinces, etc. Les pays du Cône Sud ont une forte tradition coopérative, liée, en partie, et dans certains cas, aux politiques de Réforme agraire. Dans la plupart des pays, des coopératives co-existent avec des associations de producteurs ; cela est par exemple le cas au Brésil, où « l'associativismo » est très vivant dans le Nordeste et dans le Sud du pays et se développe aussi en Amazonie, dans les Cerrados (Sperry, 2003).

En Asie, on observe des situations contrastées selon les pays mais les évolutions semblent globalement convergentes. Les coopératives sont très nombreuses en Inde : 135 000 coopératives, 150 millions de coopérateurs pour un chiffre d'affaire estimé à 3,5 milliards de dollars en 1998 (Draperi, 2003). Des réformes importantes touchent les coopératives chinoises dont certaines s'« autonomisent » et de nouvelles formes d'organisations locales voient le jour, les Farmers Professional Associations (FPA) bien que de façon encore très minoritaire (Banque mondiale 2006). Au Vietnam les évolutions du cadre juridique des coopératives ont généré de profondes transformations dans leur fonctionnement et elles se sont accompagnées aussi de la création de nombreux groupes d'agriculteurs volontaires. Les groupes locaux sont très nombreux en Indonésie, qu'il s'agisse de certains « Kelempok Tani » qui fonctionnent encore, de coopératives ou de groupes réunissant des agriculteurs ou des pêcheurs (Bourgeois, 2003).

Les dynamiques d'organisation des producteurs ruraux, à l'échelon local, constituent un « fait collectif massif » (Olivier de Sardan, 1994) ; malgré leur extrême diversité, quatre remarques peuvent être faites :

- (i) les groupes locaux adoptent des statuts très divers, dans les limites des législations en vigueur : les cadres juridiques des coopératives évoluent, dans tous les pays³ ; de nouveaux cadres juridiques voient aussi le jour et nombre d'organisations se créent en dehors des coopératives, dont elles se démarquent, même si elles en adoptent les principaux principes et caractéristiques : groupements, associations, etc.
- (ii) de façon très schématique, deux grandes catégories d'organisations locales peuvent être identifiées :
 - les groupes spécialisés, souvent liés à une filière, et qui assurent une ou plusieurs fonctions économiques (approvisionnement, commercialisation, transformation, etc) et parfois technique (information, conseil) ;
 - les groupes à vocation multisectorielle qui s'efforcent de prendre en compte la diversité des activités économiques et sociales de leurs membres, eux-mêmes rarement spécialisés dans une production.
- (iii) la multiplication des groupes locaux se traduit, au départ tout au moins, par un large recrutement. En Afrique Sub-Saharienne, par exemple, les adhérents de beaucoup d'organisations (notamment quand elles ont une vocation multisectorielle) font très majoritairement partie des catégories sociales vulnérables (paysans pauvres, jeunes, femmes) et les associations et groupements de femmes se multiplient. Des évolutions de même type sont observables dans les pays andins par exemple.

³ Cf. notamment Nations unies, Assemblée générale, 58^{ème} session, le rôle des coopératives dans le développement social, rapport du Secrétaire Général, juillet 2003.

- (iv) Les organisations de base ont des niveaux d'activité très variables ; si certains groupes ont des volumes d'activité importants, il existe aussi des organisations qui ont une réelle base sociale mais qui « tournent à vide », faute d'idées, d'appuis techniques, de ressources adéquates⁴. Le niveau d'activité des groupes locaux et leurs performances sont liés à leur capacité à mobiliser des ressources et donc à nouer des relations avec l'extérieur ; cette capacité est bien plus importante pour les groupes locaux liés à une filière stratégique pour l'économie nationale (coton, riz, cacao, etc.), que pour des groupes membres d'une organisation de deuxième degré que pour des « groupes isolés » qui ne peuvent compter que sur leurs propres forces.⁵

Le renforcement des dynamiques fédératives

Dans les pays du Nord, les agriculteurs influent depuis longtemps sur les centres de décision politique et lors des réformes des deux dernières décennies ils ont obtenu des pouvoirs publics des délais, des dérogations, des mesures compensatoires et d'accompagnement.

Tel n'a pas été le cas dans de nombreux autres pays dans lesquels les réformes économiques et institutionnelles ont été très largement imposées aux agriculteurs et à leurs organisations, qui étaient souvent faiblement structurées à l'échelon national, qui restaient, dans certains endroits, dépendantes des organismes de développement qui les avaient suscités et qui, lorsqu'elles étaient d'initiative paysanne, bénéficiaient généralement d'une très faible reconnaissance de la part des acteurs institutionnels et des pouvoirs publics. Les choses changent cependant et dans la plupart des pays d'Afrique, d'Amérique latine et dans certains pays d'Asie, les dynamiques de regroupement des OPR à l'échelon national et sous-régional s'intensifient ou se recomposent.

En Afrique Sub-Saharienne (Mercoiret, 2006), des organisations fédératives se construisent à l'échelon régional et national autour des principales filières (coton, cacao, riz, élevage, pêche, etc.), autour de l'épargne et du crédit (au Bénin par exemple) mais elles regroupent aussi parfois des organisations régionales à vocation multisectorielle (cas par exemple de la FONGS – Action Paysanne au Sénégal). Le regroupement des fédérations, de nature et d'origine parfois très diverses, dans des coordinations nationales tend à se généraliser (Kenya, Tanzanie, Sénégal, Tchad, Guinée, etc.) même s'il rencontre d'indéniables obstacles dans certains pays. Le déplacement de certains centres de décision à l'échelon sous-régional, dans le cadre des processus d'intégration régionale, conduit les coordinations nationales à unifier leur action : c'est ainsi que sont nés le Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles d'Afrique de l'Ouest (ROPPA), la Plate-Forme Régionale des

⁴ Les exemples sont nombreux en Afrique (Lavigne - Delville, 1994), au Sénégal (de Janvry et Sadoulet, 2004) au Burkina Faso, (Arcand, 2004), au Bénin, (Agoua et Mercoiret), au Tchad (Cirad, 1996), etc.

⁵ Un des avantages de certains programmes d'appui aux services agricoles financés par la Banque Mondiale est justement de permettre aux groupements isolés de sortir de leur isolement ; cela a notamment été le cas avec le PSAPOP au Sénégal. (Saliou Sarr, 2006)

organisations paysannes d'Afrique Centrale (PROPAC) et l' Eastern African Farmer Federation (EAFF).

En Amérique Latine, les crises et les mutations qu'ont connues les agricultures familiales ont accru de façon considérable la diversité des situations des familles rurales. Les grandes centrales syndicales et « gremiales » ont dû s'adapter aux demandes très diversifiées qui ont résulté de ces changements et ont parfois connu des réorientations importantes dans leurs programmes et leurs modes d'action (Del Pozo, 1997). Parmi les nombreuses évolutions qui ont eu lieu, on peut, sans prétention d'exhaustivité, en signaler deux : il s'agit tout d'abord de la création d'organisations (régionales ou nationales) centrées sur la production et la commercialisation dont la Coordination Nationale des Organisations productrices de Café (CNOG) au Mexique, offre un exemple (Celis Calbejas, 2000) ; il s'agit ensuite du renforcement des organisations indigènes qui ont notamment introduit la question culturelle dans le débat public. De nouvelles organisations voient le jour dans certains pays, comme la Mesa Nacional Campesina au Costa Rica, et des organisations sous régionales se créent, comme par exemple la COPROFAM (Coordinadora de las Organizaciones de Productores del MERCOSUR).

A noter enfin que l'importance, pour l'avenir des ruraux, des débats qui ont lieu à l'échelon international a conduit à des rapprochements entre les organisations de différents continents, à leur fréquente adhésion aux fédérations internationales que sont la FIPA et Via Campesina pour l'agriculture et le Forum mondial des Pêcheurs (WFF). A leur tour, les fédérations internationales agricoles, même si c'est encore rare, peuvent prendre des initiatives communes comme en témoigne une intervention conjointe en 2000 au Conseil Economique et Social des Nations-Unies.⁶

3. L'action des OPR améliore les conditions de production et d'existence des ruraux et transforme les relations des sociétés rurales avec leur environnement

A travers le monde, les OPR ont d'innombrables réussites à leur actif en matière d'appui à l'innovation technique, de mise en place de services aux agriculteurs (information, formation, conseil agricole), d'organisation de l'approvisionnement, d'amélioration de l'accès au crédit et de la mise en marché des produits agricoles. Leur capacité à influencer sur les centres de décision politique s'accroît même si elle reste variable et si les résultats de certaines négociations avec les pouvoirs publics ne sont pas toujours suivis d'effet et sont parfois remis en cause. Dans les prochaines sessions de cet atelier, des exemples de ces réussites seront présentés mais aussi les questions qu'ils soulèvent et les difficultés rencontrées. Des échecs sont aussi enregistrés et nombre d'actions débouchent sur des « demi réussites » qui ne satisfont ni les adhérents, ni les responsables des organisations ni leurs partenaires extérieurs. Ces résultats, même mitigés, constituent néanmoins souvent un indéniable progrès par rapport à la situation antérieure et elles peuvent avoir des effets qui ne sont pas immédiatement visibles ou mesurables.

⁶ UN- Economic and Social Council. Commission on sustainable Development – 8^{ème} session, - 24 april - 5 may 2000 –, Secretary General's Note for the Multi-Stake Holder Dialogue on Sustainable Agriculture, Addendum 2 : Discussion paper prepared by the IFAP and Via Campesina.

Ce constat nous amène à soulever quatre questions qui peuvent éclairer la réflexion sur l'appréciation des résultats obtenus.

(i) *La nature des résultats*

Par leur action, les OPR obtiennent des résultats de nature diverse et qui sont inégalement pris en considération :

- Il s'agit tout d'abord des résultats techniques (amélioration des rendements, gestion de l'eau) et des résultats économiques (économies d'échelle réalisées, impact des actions sur le revenu des producteurs) : leur importance est capitale et ils sont quantifiables.
- Il s'agit ensuite de résultats plus qualitatifs qui peuvent concerner les pratiques de production (qualité des produits, pratiques respectueuses de l'environnement, gestion des pâturages ou par exemple de l'impact des actions menées sur la sécurité alimentaire des ménages). Ils sont alors parfois plus difficiles à mesurer précisément.
- Il s'agit également de l'influence exercée par les OPR sur les centres de décision politique ; elle n'est pas aisée à apprécier alors que toutes les négociations demandent pourtant aux OPR des investissements importants en temps et en ressources.
- Il s'agit enfin des résultats en termes de renforcement institutionnel dont l'appréciation est toujours délicate. L'existence d'une OPR repose en très grande partie sur les résultats matériels qu'elle permet d'obtenir mais son efficacité durable dépend aussi de son capital social. Or, s'il est reconnu que le capital social accroît les bénéfices que l'on peut retirer des investissements dans le capital physique et humain et qu'il agit comme un « shift factor (or exponent) of the entire production function » (Serageldin et Grootaert, 1998), force est de constater que son renforcement demande des efforts importants dont le « retour » n'est pas mesurable à court terme. Concernant les OPR, de nombreux exemples montrent que les réussites d'envergure, quantifiables et appréciées, reposent toujours sur l'accumulation, pendant des périodes parfois longues, de nombreuses actions minuscules, et dans tous les domaines, qui, prises séparément, sont insignifiantes mais qui, jour après jour, ont apporté des solutions de proximité aux problèmes concrets que rencontraient les ruraux, ont renforcé leur confiance dans l'efficacité de l'action collective et les liens entre les membres.

(ii) *L'environnement influe sur les résultats obtenus*

Les OPR agissent dans un environnement économique et institutionnel caractérisé par de très nombreuses contraintes qui freinent leurs initiatives et compromettent leurs résultats : inadaptation de certains cadres juridiques, manque de transparence qui caractérise nombre de transactions et de décisions, difficultés pour avoir accès au crédit, rareté et instabilité de l'offre de services, concurrences « déloyales » pour l'approvisionnement des marchés, soutiens et appuis très insuffisants (ou inexistant) des pouvoirs publics, etc. L'appréciation des résultats ne peut faire abstraction du contexte dans lequel ces résultats ont été obtenus et leur amélioration suppose aussi que des efforts soient faits pour le rendre plus incitatif.

(iii) *Des programmes d'action diversement réalistes et négociés*

L'expérience des OPR et leur capacité à définir des programmes d'action adaptés à la situation de leurs adhérents sont très variables ; leur capacité à négocier les appuis extérieurs qui leur sont indispensables pour les mettre en œuvre l'est aussi. Pour de jeunes organisations, cela débouche parfois sur des programmes qui sont diversement conformes à leurs priorités et inégalement adaptés à leur forces et, dans certains cas, sur des résultats décevants qui peuvent affaiblir la crédibilité interne et externe des organisation concernées. L'ajustement des priorités et des rythmes internes aux organisations avec les exigences des acteurs extérieurs avec lesquels les ruraux sont en relation est parfois source de nombreux malentendus et parfois de frustrations réciproques et ceci d'autant plus qu'ils ne sont pas explicites et négociés.

(iv) *La contribution des OPR aux équilibres sociaux*

La contribution des OPR aux équilibres sociaux est généralement peu prise en compte dans l'évaluation de leurs résultats du fait qu'elle est diffuse et difficilement quantifiable ; elle est pourtant très importante et revêt deux dimensions principales.

- A travers l'expérience acquise au sein de chaque organisation et à travers les relations qu'elles établissent avec les acteurs extérieurs, les OPR renforcent progressivement la confiance des ruraux dans leur propre potentiel et créent des conditions favorables pour que s'opèrent des changements mieux maîtrisés ; elles favorisent « l'apprentissage, c'est-à-dire la découverte, la création et l'acquisition, par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref de nouvelles capacités collectives » (Crozier, 1977) qui contribuent à la construction de sociétés plus démocratiques.
- Le rôle des OPR apparaît particulièrement important dans des sociétés confrontées à des transitions démographiques et économiques rapides. La dégradation des conditions d'existence se traduit dans beaucoup d'endroits par un exode rural massif qui concerne toutes les catégories de ruraux et en particulier les plus jeunes et les mieux formés d'entre eux. Dès lors que le secteur urbain n'est pas en mesure d'offrir d'emplois en nombre suffisant et qu'il ne peut y avoir de filets sociaux à la hauteur du défi démographique, la migration internationale s'impose de plus en plus comme l'alternative crédible. Force est de constater qu'il s'agit là d'une option peu réaliste et qui conduit à des situations parfois extrêmes. Par les actions qu'elles mènent, les OPR contribuent, même modestement, à ouvrir des alternatives : au niveau local, elles stimulent l'innovation dans tous les domaines, elles aménagent le cadre de vie et elles redonnent espoir ; par leur action sur les politiques publiques, elles s'efforcent de créer des conditions plus favorables aux initiatives des producteurs familiaux, qu'elles concernent l'agriculture ou la diversification des activités.

4. Dans leur fonctionnement interne et dans leurs interactions avec les sociétés locales et les acteurs extérieurs, les OPR sont confrontées à de très nombreuses contraintes qui sont inhérentes à toute action collective.

Bien qu'elle soit souvent une solution, l'organisation est toujours un problème et les OPR n'échappent pas à la règle, ainsi qu'en témoignent les nombreuses tensions qui émaillent leur vie et « la fatigue » que ressentent souvent leurs animateurs.

Les OPR sont des structures d'intermédiation qui se construisent à l'interface entre les sociétés rurales et leur environnement ; elles ont pour but de régler les relations entre les agriculteurs et les acteurs économiques, institutionnels et politiques extérieurs (Mercoiret, Berthomé, 1997). Du fait de leur positionnement, les OPR sont des structures « métisses » (Olivier de Sardan, 1994) qui sont influencées à la fois par les caractéristiques des sociétés locales dans lesquelles elles s'enracinent et par l'environnement dans lequel elles agissent. Il en résulte des contraintes particulières dès lors que les questions de la « coopération et du conflit » (Crozier, 1977) qui sont au cœur de l'action collective, se posent au sein de l'organisation (entre les différents adhérents), entre l'acteur collectif qu'est l'OPR et les autres formes de contrôle social qui existent dans la société locale, entre l'OPR et les multiples acteurs extérieurs avec qui elle entre en relation.

- (i) *un problème récurrent auquel sont confrontées les OPR est souvent celui de la « discipline » des adhérents.* La stratégie du « free-rider » (Olson, 1966) qui consiste à tirer bénéfice de l'organisation sans assumer les coûts qui y sont liés (sans investir dans l'action collective) s'applique bien aux pratiques de certains membres. Elle est favorisée, notamment dans les organisations naissantes ou dont les résultats matériels sont limités, par trois facteurs : la faiblesse des incitations générales proposées, l'impossibilité d'instaurer des « incitations sélectives » et la difficulté d'appliquer des sanctions (pour des raisons statutaires ou sociales). Le faible engagement pratique de certains adhérents est observable dans les grandes organisations fédératives mais (à la différence de la théorie olsonienne), on l'observe aussi dans des groupes très restreints. L'attitude différenciée des membres des organisations ne résulte pas cependant d'un simple effet d'échelle (M. Douglas, 1999) et ne paraît pas réductible aux seuls bénéfices matériels qu'en retirent, dans le court terme, les adhérents (E. Neveu, 1996).
- (ii) *La prise en compte de l'hétérogénéité des situations des adhérents et la diversité des intérêts (matériels et sociaux) et des priorités qui en résulte est toujours une source de tension au sein de l'organisation.* Dans de nombreux cas, les organisations sont « inclusives » au départ (de Janvry, 2004) et tendent à devenir plus « exclusives » au fur et à mesure qu'elles développent leurs activités (par la sélection des membres par exemple). Cette tendance se vérifie notamment lorsque les organisations se spécialisent, lorsqu'elles cherchent aussi à réduire les coûts de transaction (en excluant par exemple les très petits producteurs, les producteurs éloignés, etc.) Ces processus renforcent l'efficacité économique de l'organisation mais, d'une part, ils peuvent compromettre sa cohésion interne (si certains membres du groupe ont des difficultés à assumer le coût social de l'exclusion d'autres membres) et, d'autre part, ils peuvent générer des tensions au sein de la société locale, lesquelles peuvent, à leur tour, perturber ses résultats économiques. De façon générale (M. Haubert, 1997), la viabilité économique et la viabilité sociale d'une OPR entretiennent des relations de complémentarité mais aussi

d'opposition ou de contradiction dès lors que le bon fonctionnement de l'OPR comme entreprise pourrait exiger qu'elle ne fonctionne plus comme une association. C'est en partie ce qui se passe avec les coopératives en Europe dès lors que les processus de concentration qu'elles connaissent pour résister à la concurrence des firmes ont pour conséquence l'éloignement des adhérents des centres de décision avec souvent pour corollaire leur plus grande volatilité et des exigences accrues (Mauget, 2003). Pour accroître l'efficacité économique de l'OPR sans compromettre sa viabilité sociale, une des voies est la transparence dans les évolutions qui s'opèrent : cela suppose que les décisions prises soient négociées à l'intérieur de l'OPR et que des solutions soient trouvées collectivement par et pour les différentes catégories d'adhérents concernés (création d'un autre groupe par exemple).

- (iii) *La question du pouvoir est constitutive de l'action collective* et elle renvoie en grande partie au rôle des dirigeants. Comme tout système d'action collective, les OPR sont toujours un enjeu de pouvoir et on ne peut comprendre leur organisation et leur fonctionnement en dehors des stratégies des différentes catégories d'acteurs qu'elles mettent en présence. Les responsables des OPR jouent le rôle de « médiateurs » entre les acteurs locaux et les acteurs extérieurs et ils peuvent assurer ce rôle d'intermédiaire parce qu'ils sont reconnus comme légitimes par ces deux parties. Cette double légitimité vient du fait qu'ils ont conservé leur statut dans les sociétés locales et qu'ils maîtrisent – de par leur expérience personnelle – les « codes » des acteurs extérieurs. Ce sont ces qualités particulières des médiateurs qui rendent possible la négociation entre les sociétés locales et les acteurs extérieurs : ils s'efforcent en permanence d'articuler des logiques et « des systèmes de sens » différents. Ce qui explique que, contrairement à un souhait exprimé par beaucoup des acteurs extérieurs, les médiateurs ne sont pas et ne peuvent pas être « statistiquement représentatifs » des paysans au nom desquels ils parlent (Mercoiret, 2006). La position particulière qu'occupent les responsables d'OPR est source de pouvoir tant qu'ils bénéficient de la confiance des deux parties et que les résultats de leur action sont jugés à la hauteur de cette confiance. Lorsque la participation des membres de l'organisation devient faible, ou lorsque l'organisation est instrumentalisée par des acteurs particuliers, son efficacité diminue plus ou moins rapidement ; en effet, les responsables et les membres des OPR sont et demeurent réciproquement dépendants. Le rôle des « responsables » est central dans la constitution des OPR en « groupes d'intérêt » (par exemple avec la construction d'organisations fédératives représentant les intérêts des ruraux) ; à travers « un enchevêtrement d'initiatives et de transactions » (Offerlé, 1994), ils sont les « entrepreneurs » de la construction du groupe et ce sont eux qui mettent en forme et en voix les intérêts dont il est porteur.
- (iv) *En tant que structure d'intermédiation, les OPR disposent d'une marge d'autonomie vis-à-vis des sociétés locales et vis-à-vis des acteurs extérieurs* et c'est cette autonomie relative qui permet au groupe d'innover : qu'il s'agisse de changements importants dans les techniques de production, de la mise en place de dispositifs de commercialisation ou de l'instauration de nouveaux modes de relations entre les membres et avec l'extérieur. Cette capacité d'innovation, à travers l'action collective, est cependant limitée à ce qui est acceptable, à un moment donné, par les sociétés locales et par les conditions matérielles et institutionnelles de l'environnement. Des résultats très limités

affectent la crédibilité sociale de l'organisation et réduisent donc sa marge de manœuvre et sa capacité à innover. Il convient à cet égard de noter que, dans beaucoup de pays, les OPR ne bénéficient généralement que très peu (ou pas du tout) des conditions qui ont contribué à la « réussite » des organisations agricoles du Nord : mécanismes pérennes de financement, soutien de l'Etat, création des cadres de concertation équitables et transparents, environnement économique favorable à leurs initiatives, accès à l'information et à la formation, etc.

Conclusion

Trois points peuvent être soulignés :

- les OPR émergent (ou se réorganisent) dans des périodes de « crise » marquées par une accélération des processus de transformation et de modernisation de l'agriculture, par une intégration accrue des ruraux au marché ou par la modification des conditions dans lesquelles s'effectue cette intégration. Reposant sur l'initiative d'acteurs particuliers (« les médiateurs »), les OPR s'efforcent d'une part d'accompagner les changements qui s'opèrent et d'autre part de négocier les conditions (générales et particulières) pour que les ruraux abordent les changements et recompositions de leurs activités dans des conditions favorables : nature et rythme des changements, mesures d'accompagnement, etc.
- L'expérience des pays du Nord met en évidence que la modernisation de l'agriculture et la construction de sa compétitivité, s'est accompagnée d'une diminution drastique du nombre d'agriculteurs qui n'a été socialement acceptable que parce qu'elle s'est effectuée dans un contexte économique global favorable et qu'elle a été fortement accompagnée par l'Etat et les organisations agricoles, au plan social et économique (création d'emplois). La reproduction de cette expérience, dans nombre de pays du Sud, n'est pas envisageable du point de vue social et politique, d'une part, parce que le contexte global a changé et, d'autre part, parce qu'il n'y a pas, dans la plupart des pays, de secteur économique susceptible d'accueillir les sortants de l'agriculture, que les possibilités de migration internationale se réduisent de façon drastique. Les activités dans le secteur agricole et rural resteront donc longtemps encore la principale source d'emplois.
- Les OPR peuvent jouer un rôle accru dans les changements en cours et qui seront nécessaires à l'avenir, en aidant à valoriser l'extraordinaire capacité d'adaptation dont ont historiquement fait preuve les agricultures familiales. Cependant, les OPR ne veulent pas (plus) et ne peuvent pas être les simples instruments de mise en œuvre de décisions définies sans concertation avec les agriculteurs sous peine de perdre la légitimité sociale qui leur est nécessaire pour agir.

Cela suppose :

- Que les OPR soient associées, selon des modalités institutionnalisées et équitables, à l'élaboration des politiques publiques reposant sur des compromis négociés ;
- Que les OPR aient accès aux ressources financières et institutionnelles nécessaires à la production des biens publics auxquelles elles contribuent en plus des fonctions économiques qu'elles assurent.

Références bibliographiques

AGOUA Florentin, MERCOIRET Marie-Rose, OUIKOUN M. (2000) : *Le renforcement des organisations paysannes du Zou (Bénin)*, Montpellier, CIRAD, 150 p.

ARCAND Jean-Louis (2004) : *Organisations paysannes et Développement rural au Burkina-Faso*. CERDI. Université d'Auvergne – France.

BENTLEY JW., BAKER P.S. (2000). *The Colombian coffee growers' federation : organised, successful smallholder farmers for 70 years*. Ag REN Paper n° 100. London ODI.

BINGEN J., (1994). *Agricultural Development Policy and Grassroots Democracy in Mali : The emergence of Mali's Farmer Movement*. African Rural and Urban Studies.

BOSC Pierre-Marie, EYCHENNE Didier, KARIM Hussein, LOSCH Bruno, MERCOIRET Marie-Rose, RONDOT Pierre, MACINTOSH-WALKER Sadie (2002) : The role of rural producer organisations in the World Bank rural Development strategy, *Rural strategy background paper n°8*, the World Bank, 159 p.

BOSC Pierre-Marie, BERTHOME Jacques, LOSCH Bruno, MERCOIRET Marie-Rose : « Le grand saut des organisations de producteurs agricoles africaines ». in J-M. TOUZARD et J-F. DRAPERI : *Les coopératives entre territoires et mondialisation*. Les cahiers de l'Economie sociale n°2. L'Harmattan, Paris.

BOURGEOIS Robin, Franck Jésus, ROESCH Marc and al (2003) : *Indonesia, Empowering Rural Producers organisation*. EA SRD/WB, CIRAD.

CELIS CALLEJAS Fernando (2000) : *New forms of association in Mexican coffee cultivation : the case of the CNOC*. Civil society and governance in Mexico.

COLLION Marie-Hélène, RONDOT Pierre (1999) : *Strengthening agricultural producers' organisations : a contribution to rural capacity building*. Worldbank/IFAP

CROZIER M, FRIEDBERG E. (1977) : *L'acteur et le système*. Points. Paris.497 p.

DE JANVRY Alain, SADOULET Elisabeth (2004) : *Organisations paysannes et Développement rural au Sénégal*. Université de Californie, Berkeley, Banque Mondiale, Washington, 81 p.

DEL POZO E. (1997). *Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine*, FPH, Paris, 171 p.

DIAZ J., LE COQ Jean-François, MERCOIRET Marie-Rose, PESCHE Denis. *Building the capacity of rural producer organisations. Lessons of the World Bank experience*. WB. CIRAD. 169 p.

DOUGLAS Mary, (1999), *Comment pensent les institutions suivi de Il n'y a pas de don gratuit et La connaissance de soi*, La Bibliothèque du MAUSS (1986 pour l'édition anglaise), 180 p.

DRAPERI Jean-François (2003) : « La coopération face aux nouvelles attentes de la société » in J-M. Touzard et J-F. Draperi : *Les coopératives entre territoires et mondialisation*. Les Cahiers de l'Economie sociale n°2. L'Harmattan, Paris, 391 p.

DUGUE Marie-Jo, LE COQ Jean-François and al (2006) : *Farmers' organisation tool kit : Review of worldwide case studies*. MAE-CIRAD-CIEPAC. Montpellier, 103 p.

GILLINSON Sarah (2004) : *Why cooperate ? A multi-disciplinary study of collective action*. Working Paper 234. ODI – London – 35 p.

HAUBERT Maxime : (sous la direction de) (1997) : *Les paysans, l'Etat et le marché*. Publications de la Sorbonne. Paris, 378 p.

HAUBERT Maxime (2001) : « Signification et portée des dynamiques d'organisation des producteurs ruraux dans les pays en développement ». *Textes de recherche n° 45*. IEDES. Université Paris I. 24 pages.

HIRSCHMAN Albert O. (1995). *Défection et prise de parole*. Paris. Fayard. 212 p.

JACOB J-P. et LAVIGNE DELVILLE Ph. (1994). *Les associations paysannes en Afrique, organisation et dynamiques*. APAD-Karthala -IUE D.

KABURIE L., RUVUGA (2006) : *Networking for agriculture innovation*. The Mviwata national network of farmers groups in Tanzania.

LOSCH Bruno (2002) : *La multifonctionnalité face aux défis des agricultures du Sud*. In Colloque de la SFER. Paris – mars 2002.

MAUGET René et KOULYTCHIZKY Serge (2003) : « un siècle de développement des coopératives agricoles en France » in J-M. TOUZARD et J-F. DRAPERI : *Les coopératives entre territoires et mondialisation*. L'Harmattan, Paris, Juillet 2003. 391 p.

MERCOIRET Marie-Rose (1995) : Peasant organisations in Sub saharan Africa : some réflexions on progress to date. *Rural Extension Bulletin N°7*.

MERCOIRET Marie-Rose, BERTHOME Jacques (1997) in CIRAD : *Etats désengagés, paysans engagés ; perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique latine*. Fondation Charles Léopold Meyer, Paris, 185 p.

MERCOIRET Marie-Rose, PESCHE Denis, BERTHOME Jacques (2004) : *Les programmes d'appui institutionnel aux organisations paysannes en Afrique sub-saharienne. Analyse et capitalisation de l'extérieur de la coopération française*. MAE-CIRAD. 52 p.

MERCOIRET Marie-Rose in COURADE Georges (2006). *Idées reçues sur l'Afrique*. Khartala. Paris.

NEVEU Erik (1996) : *Sociologie des mouvements sociaux*. La Découverte. Paris.

OFFERLE Michel (1994) : *Sociologie des groupes d'intérêt*. Clefs Politique. Ed. Montchrestien, 145 p.

OLSON, Mancur (1966) : *The logic of collective action*. Cambridge MA : Harvard University Press.

SPERRY S. et MERCOIRET M.R. (1999) : *As organizações dos pequenos produtores de Silvania Go*. Brasília, EMBRAPA, Agricultura familiar.

SARR Saliou. (2006) : *Contribution à l'évaluation des impacts organisationnels et institutionnels du volet de renforcement des capacités des OP du PSAOP, CNEARC, CNCR, Montpellier*.

GELDIN I., GROOTAERT C. (1998). Defining social capital : an integrating view in *Evaluation and Development, the institutional dimension*. World Bank

SERAGELDIN I., GROOTAERT C. (1998). Defining social capital : an integrating view in *Evaluation and Development, the institutional dimension*. World Bank.

TILLY Charles (1986) : « Action collective et mobilisation individuelle ». In *Sur l'individualisme*. Ed. P. Birnbaum, J. Leca – Paris. Fondation des Sciences politiques.

World Bank/EASRD (2006). *China-Farmers Professional Associations. Review and Policy Recommendations*. World Bank.

Annexe 1 : Quelques données sur les coopératives agricoles.

Quelques données globales

Les quelques données ci-dessous sont tirées de l'ouvrage paru en 2003 : « J.M Touzard et J.F Draperi, *les coopératives entre territoires et mondialisation* ; les cahiers de l'Economie sociale n°2 ; Institut de l'Economie sociale ; L'Harmattan ; et en particulier du chapitre : « J.F Draperi. La coopération face aux nouvelles attentes de la société ».

La coopération agricole constitue le mouvement coopératif le plus important au monde du point de vue du nombre d'adhérents. En effet, on compte plus de 410 millions de coopérateurs agricoles (situés essentiellement en Inde et en Chine), alors qu'en termes de chiffre d'affaires, c'est l'Europe qui est en tête en réalisant 42 % du chiffre d'affaires total, qui s'élève à plus de 600 milliards de dollars. Le tableau suivant identifie les pays où la coopération agricole est particulièrement présente.

Tableau 4 : place de la coopération agricole dans quelques pays

Pays	Chiffre d'affaires (en milliards de dollars)	Nombre de coopérateurs (en millions)	Nombre de coopératives (en unités)
Chine	78	160	32000
Inde	3,5	150	135000
Japon	95	5,5	2500
Etats-Unis	106	3,7	3900
Allemagne	49	3,1	4400
France	75	1,3	17000 ¹
Colombie	1,2	1,1	330
Afrique du Sud	1,4	0,3	460

Sources : ACI Europe, HEC Montréal, 1998
Ces chiffres doivent être pris comme des ordres de grandeur.
In Draperi (2003)

¹ Dont 13300 coopératives d'utilisation en commun du matériel agricole

1.2 Quelques données par pays

Les Etats-Unis comptaient en 2002, 3 140 coopératives agricoles regroupant 2.793.550 membres ; 49% des coopératives sont spécialisées dans la commercialisation des produits (céréales et oléagineux), 38% sont des coopératives d'approvisionnement et 12% sont des coopératives de service.

Table 1–Number of cooperatives and memberships, by major business activity, 2002

Major business activity	Cooperatives	Memberships
	Number	
Beans and peas, dry edible	8	2 211
Cotton	14	43 453
Dairy	198	81 709
Fruits and vegetables	212	32 518
Grains and oilseeds 1/	769	542 470
Livestock	66	93 986
Nuts	18	35 831
Poultry 2/	19	26 112
Rice	15	12 424
Sugar 3/	48	13 910
Tobacco	22	127 807
Wool and mohair	78	11 143
Miscellaneous	<u>92</u>	<u>25 517</u>
Total marketing	1 559	1 049 091
Farm supply	1 201	1 637 061
Service	<u>380</u>	<u>107 398</u>
Total	3 140	2 793 550

1/ Cooperatives primarily handling grains and oilseeds, excluding cottonseed.

2/ Cooperatives primarily handling eggs, turkeys, ratite, squab, and related products.

3/ Cooperatives primarily handling sugar beets, sugarcane, honey, and related products.

Source : USDA

Toujours en 2002, le chiffre d'affaires total des coopératives a été de 111, 552 milliards de dollars dont 68% pour les coopératives de commercialisation des produits et 28% pour les coopératives d'approvisionnement.

Table 9—Cooperatives' gross and net business volumes by commodity, 2002 1/

Commodity	Gross volume		Net volume	
	Million \$	Percent	Million \$	Percent
Products marketed:				
Beans and peas (dry edible)	101,4	0,1	98,8	0,1
Cotton	2 526,9	2,3	2 461,3	2,5
Dairy	25 891,1	23,2	23 037,7	23,8
Fruits and vegetables	8 435,4	7,6	7 337,9	7,6
Grains and oilseeds 2/	20 147,9	18,1	17 474,4	18,1
Livestock	9 901,1	8,9	9 901,1	10,2
Nuts	947,2	0,8	935,5	1,0
Poultry 3/	2 467,2	2,2	2 402,8	2,5
Rice	750,9	0,7	748,4	0,8
Sugar	2 440,4	2,2	2 440,4	2,5
Tobacco	226,7	0,2	226,7	0,2
Wool and mohair	7,8	0,0	7,8	0,0
Other products 5/	<u>2 773,7</u>	<u>2,5</u>	<u>2 583,1</u>	<u>2,7</u>
Total farm products	76 617,9	68,7	69 655,8	72,0
Supplies purchased:				
Crop protectants	3 116,9	2,8	2 712,8	2,8
Feed	6 685,8	6,0	5 373,4	5,6
Fertilizer	5 150,7	4,6	4 314,7	4,5
Petroleum	11 383,9	10,2	7 157,1	7,4
Seed	1 592,4	1,4	1 085,5	1,1
Other supplies 6/	<u>3 589,2</u>	<u>3,2</u>	<u>3 035,3</u>	<u>3,1</u>
Total farm supplies	31 519,0	28,3	23 678,8	24,5
Services and other income:				
Trucking, cotton ginning, storage, grinding, locker plants, miscel	<u>3 415,8</u>	<u>3,1</u>	<u>3 415,8</u>	<u>3,5</u>
Total business	111 552,6	100,0	96 750,4	100,0

1/ Gross includes and net excludes inter-cooperative business. Totals may not add due to rounding.

Source : USDA

Entre 1998 et 2002, les principales évolutions enregistrées ont été les suivantes :

	Chiffre d'affaire (milliards de dollars)	Nombre de coopérateurs (millions)	Nombre de coopératives (unités)	Nombre d'employés à plein temps
1998	106	3,7	3900	173 791
2002	111,5	2,8	3140	166 087

Sources : Draperi et USDA

- Le nombre de coopératives semble avoir diminué de 19% et le nombre de coopérateurs aurait baissé de 24%.
- Le chiffre d'affaire aurait augmenté pendant la même période de 5%.

En France, selon la Confédération Française des Coopératives Agricoles, la situation des coopératives s'établissait, en 2004, comme suit (Coop, 2005):

« Les entreprises coopératives représentent un poids économique déterminant dans le paysage agricole et alimentaire:

- Leur chiffre d'affaires global est évalué à près de 77 milliards d'euros pour l'année 2004 (en incluant les filiales)¹,
- 3 500 entreprises industrielles et commerciales (coopératives, unions et SICA) et 13 300 CUMA ².
- Plus de 1 500 filiales type SA, SAS, SARL
- Au moins 150 000 salariés permanents,
- Sur 406 000 d'exploitations agricoles (exploitations à temps plein uniquement), neuf sur dix sont adhérentes d'une coopérative au moins,
- Enfin dans le secteur non - alimentaire, citons les coopératives de lin, tabac, forêt, etc....

Rappelons que l'industrie agro-alimentaire française, avec 138 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2004 et 418 500 salariés, est le premier secteur industriel français.

Des entreprises compétitives de taille hétérogène en pleine évolution

De nombreux exemples illustrent des réussites d'entreprises de taille moyenne qui sont bien positionnées sur leurs marchés.

Néanmoins, aujourd'hui, les $\frac{3}{4}$ du chiffre d'affaires (y compris filiales) de la coopération agricole sont réalisés par 10% des entreprises.

Par le jeu complexe des restructurations et du partenariat se créent, autour du noyau coopératif, des ramifications multiples – à l'instar des grands groupes industriels – qui visent à doter les agriculteurs d'outils économiques performants.

Conséquence de la concentration de la distribution alimentaire, le renforcement des groupes coopératifs constitue bien souvent une nécessité pour aborder le grand marché européen et affronter la concurrence des multinationales agro-alimentaires ».

D'après R. Mauget et Serge Koulytchizky « un siècle de développement des coopératives en France », in Touzard et Draperi (op.cit), en 35 ans (1965-2000) (et non comptées les coopératives d'utilisation en commun du matériel agricole qui étaient de 13 300 en 2000, les coopératives agricoles ont connu les évolutions suivantes (le chiffre d'affaire est exprimé en FF).

¹ Le chiffre d'affaires des entreprises coopératives au sens strict (i.e. hors filiales) s'élève à 46 milliards d'euros (source CFCA et SCEES)

² Les 13300 CUMA (Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole) regroupant 240000 adhérents et employant plus de 3.000 salariés (équivalents temps pleins) interviennent dans tous les secteurs des exploitations et dans le drainage

Evolution quantitative des coopératives depuis 35 ans²

Années	1965	1972	1978	2000 ¹
Nombres d'organismes	5 717	4 700	4 141	3 700
CA en milliards de F	20,6	50	110	425
Salariés	80 211	95 700	107 000	120 000
Source	SCEES	SCEES	SCEES	CFCA

¹ Hors Cuma (13 300 en 2000).

² Pour les entreprises de plus de 10 salariés, le SCEES donnait, en 1998, 252 milliards de CA et 62 000 salariés (hors filiales).

- « Le nombre de coopératives a diminué de près de 40% entre 1965 et 2000.
- Le chiffre d'affaires a continué de croître fortement. Il a été multiplié par plus de vingt en francs courants depuis 1965, ce qui correspond à un multiple de trois en francs constants.
- Sur dix agriculteurs, neuf adhèrent à au moins une coopérative ; ce chiffre évolue peu sur 35 ans.
- Le nombre de salariés a augmenté sensiblement pour passer de 75 000 en 1965 à 120 000 environ aujourd'hui.
- Les coopératives représenteraient, avec leurs filiales, 35% du chiffre d'affaires des IAA en France (source CFCA). L'analyse des parts de marché des coopératives selon leur type d'activité montre des différences très sensibles en 2000.
- Collecte : 57% en moyenne (porcs 90%, céréales 75%, lait et raisin de cuve 50%, fruits frais 35%, légumes frais 25 %).
- Transformation : 35 % en moyenne.
- Approvisionnement : 60% en moyenne.
- Les coopératives sont donc plus présentes dans la collecte, la première transformation et l'approvisionnement que dans les activités proches du consommateur final. Cette position se traduit par un plus faible taux de valeur ajoutée que dans les entreprises capitalistes. Il en est de même sur les autres indicateurs (EBE, CAF, résultats avant impôt) ».

Une étude de la CCE de 2001 « les coopératives dans l'Europe entrepreneuriale », décrit la place des coopératives agricoles européennes dans **différents pays**.

« Tout au long du XX^e siècle, la part de marché des coopératives dans l'activité économique n'a cessé de croître dans les Etats membres de l'UE. Dans la plupart de ceux-ci, les coopératives détiennent des parts de marché considérables dans des secteurs importants, notamment dans les secteurs primaire et tertiaire. C'est ainsi qu'en 1996, la part de marché des coopératives dans l'agriculture atteignait 83% au Pays-bas, 79% en Finlande et 55% en Italie. Dans le secteur de la sylviculture, la part des coopératives s'élevait à 60% en Suède et à 31% en Finlande ».

Pour l'**Union Européenne**, la COGECA, en 2006, fait le bilan synthétique suivant de la coopération agricole :

« Les quelques statistiques qui suivent, illustrent l'importance actuelle des coopératives agricoles pour l'agriculture, le secteur de l'approvisionnement et de la commercialisation ou de l'industrie agro-alimentaire en Europe :

- Environ 30.000 entreprises coopératives
- Quelque 9 millions de membres
- Plus de 600.000 travailleurs
- Chiffre d'affaires d'environ 210 milliards d'Euros
- Fournissent plus de 50% des moyens de production agricoles
- Leur part dans la collecte, la transformation et la commercialisation de produits agricoles est supérieure à 60%. »

Pour les pays du Nord, une étude réalisée au Canada par la SOCODEVI pour le programme d'Appui au Secteur Privé de l'ACDI présente, pour 2004, les données suivantes :

	Europe	Etats-Unis	Canada
Nombre de coops.	30 000	3 466	942
Membres	9 000 000	3 173 000	654 000
Ventes (milliards)	210	115	19

En Inde, en 2001-2002, les seules coopératives laitières étaient au nombre de 103 305 et regroupaient 11 500 000 membres ; elles ont réalisé en 1999-2000, un chiffre d'affaires de 101 427 millions de roupies soit 2 milliards 350 millions de dollars environ. (Source Indian Cooperative Movement ; A profile 2002, National Cooperative union of India).

Annexe 2 : Etudes de cas : Vietnam, Sénégal, Costa Rica

Ces études de cas, en anglais, sont extraites de

DUGUE Marie-Jo, LE COQ Jean-François and al (2006) : *Farmers' organisation tool kit : Review of worldwide case studies*. MAE, CIRAD, CIEPAC, Montpellier, 103 p.

Pig producers groups and cooperatives (Vietnam)

- **Scope:** a district (Nam Sach in Hai Duong Province – Red River Delta)
- **Members:** 200 pig producers in Nam Sach district in 2005
- **Sector :** Pig
- **Establishment :** since 1997
- **Activities:** input supply, marketing, technical advising, quality control, credit, processing, policy dialogue
- **Support and partnership :** a national research institute named VASI¹ (Vietnam Agricultural Science Institute), a French NGO named GRET (Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques), French Research Institute named INRA (Institut National de Recherche Agronomique)

Pig producers groups and cooperative in Red River Delta provides an example of progressive structuring of a “middle” scale economic product-oriented organisation specialized on one production (high quality pig). It illustrates the evolution and diversity of types of activities implemented by such an organisation regarding technical advice, marketing, and input supply. Initiated with the support a project, a long term partnership with national research institution enables to cope with emerging problems and help to strengthen and upscale step by step a cooperative movement.

¹ Since March 2006, this research team already moved to Vietnam Institute of Strategy and Policy for Agricultural and Rural Development.

Costa Rican case: development policies and evolution of FOs

Characteristics of Costa Rica

- **Location** : Central American country
- **Climate and environment** : tropical country with diverse ecosystems (hill, coastal plain, plateau) and climatic conditions (rainfall regime, temperature)
- **Human characteristics** : : 3.7 millions inhabitants, a density of 72 inhabitant per km², an annual population growth rate of 1.48 %
- **Economic features**: 4,040 USD GDP/inhabitant
- **Characteristics of agricultural sector**: 48 % of rural people, an active population involved in agriculture representing 19,4 % of active population, an agricultural sector representing 7,7 % of GDP (primary sector 20%), a majority of family farms (self sufficiency + local and export market oriented) but also large capitalistic farms (export market oriented)
- **Main agricultural productions**: coffee, banana, orange (export), ... milk, maize, bean,...

The Costa Rican case is an illustration of an intermediate income country and a Central American country with a strong and ancient development of FOs including different forms (cooperatives, associations,...) of which weight differs according to agricultural sub-sector (coffee, milk, food crop,...). It illustrates the important role that State and cooperative movement can play for development of agriculture and social welfare. The Costa Rica is known as one of the most successful country of the area in term of agricultural development and relatively well shared wealth. Nevertheless it illustrates also the common new issues faced by small countries' agriculture in the process liberalization and globalization.

NB: This case presentation is basically derived from:

- Rodriguez N., Maitre d'Hotel E. and Bosc P.M., 2005 – Les organisations paysannes face à l'évolution des politiques publiques au Costa Rica : une relecture historique par le cas de la région Huerta Norte – Cirad Tera.

- Rodriguez N., Maitre d'Hotel E. 2006 - Las organizaciones frente a la evolución de las políticas públicas en Costa Rica : una relectura histórica de las estrategias de las organizaciones de productores agrícolas de la región Huerta Norte- in Revista Anuario de Estudios Centroamericanos. Vol. 30

I. The phases of development and FOs' evolution

Since the Independence of the country in 1848, Costa Rican economy was strongly relying on the Coffee sector that has always been the engine of development for the whole country. The coffee production is the main agricultural sector. This production has been developed by a large base of small scale family farmers with the support of political elites that take management of the Coffee processing and export. The success in production led to the strengthening of the democratic State that put in place regulation policies for Coffee sector as soon as the 19th century.

In the late 40s, the State enlarged its concerns and involvement to other agricultural productions. The Ministry of Agriculture (MAG) was set up (1948) and a direct support policy to agricultural production was put in place rapidly, supporting cooperative movement.

Since the 1950s, the Costa Rica has experienced 3 major development phases:

- from 1950s-1980s: a comprehensive agriculture policy conducted by an interventionist State, FOs as a tool for the State to distribute support to farmers
- from 1984 to 1996 : liberalization, “institutional vacuum” and “consolidation” of FOs
- since 1996: splitting up of policies and autonomization of FOs

The agricultural policy in the 50s, FOs as distributors of State support to agriculture

In the 1950s, the State developed its involvement in agricultural development out of Coffee sector in order to satisfy national demand. The agricultural policy has then been based on 2 pillars:

- the land distribution, that was managed by **ITCO** (Land and Colonization Institute), which was also in charge of land tenure regulation and rural development actions.
- the modernization of agriculture, that was under the responsibility of **MAG** (Ministry of Agriculture) in charge of research, extension, credit supply and **CNP** (National Council for Production) in charge of price setting, processing and trading of agricultural products.

Thus, a conducive environment for the development of agriculture was created by the State intervention with the financial support of USA cooperation. This conducive environment was characterized by important direct support to individual farmers and by the reduction (or smoothing) of most of the uncertainties of agricultural activity (price especially).

In this political context, the FOs' development was strongly influenced by the State and its development institutions. The dynamic of FOs in the 50s-70s was characterized by 2 movements:

- **A strong cooperatives movement**, that benefited from a cooperative support policy designed in 1943 and from support from USA Cooperation in the 50s; the cooperatives initially concentrated in coffee and sugarcane sectors, spread in other sectors (as milk sector); moreover they progressively developed processing and trading activities.
- **A farmers' movement around land access problem; in the 60s** the promotion of organization in new communities created by ITCO began and in the 70s with the intensification of migrations (coming from Nicaragua) land access problems emerged and led to the development of new organizations addressing this specific issue.

In the 1970s, the State developed new FOs to provide technical, financial and social services; thus in each “canton” (*district*), Agricultural Service Agencies (ASA) and Cantonal Agricultural Center (CAC) under the supervision of the ASA were created.

In the 80s, as conflicts outbreak in other Central American countries, the international cooperation agencies focused their support on Costa Rica, that still the sole political stable country, in order to prevent the extension of conflicts. With this important financial support opportunity, many FOs developed to support poor farmers, especially in the newly created communities. This FOs were mainly involved in management of infrastructures and provision of services (such as water, electricity,...).

Thus, in late 80s, there was a Strong diversity and atomization of FOs; most of the FOs and their activities were mainly linked to State interventions and a competition among FOs was developing to capture the State’s and International Cooperation’s supports.

The liberalization and FOs consolidation

In the 90s, the heavy cost of the State policies led to a high State indebtedness level. Structural adjustment programs were then implemented. It led to a reduction of the State interventions means and a liberalization process. Although the State put in place many specific policies in order to protect some agricultural sectors (such as coffee or milk) and limit the effect of liberalization, the structural adjustment policy finally affects progressively negatively most of local producers (especially in food production sector such as beans,...).

This period was marked by a consolidation of FOs following 2 different trends corresponding to two dynamics:

- A dynamic of FOs developed to handle productive functions. This dynamic was encouraged by MAG ; most of the FOs implicated in this dynamics were technically and financially dependant from State. Nevertheless, this dynamic comes also from some farmers’ own initiatives. This led to an atomisation of FOs that were in competing situation regarding decreasing external support opportunities (from State and from donors).
- A dynamic of structuring of a “protest movement” against liberalization policy; Local existing organizations (especially dedicated to land conflict resolution) decided to coordinate in order to protest against liberalization policy. This led to a national coordination and the establishment of national unions assuming syndical function: “Upanacional” and “Mesa Nacional Campesina”.

Thus the changes in policy direction and commercial structure led to difficulty of stakeholders (both State institution and FOs) to design new relationships after years of “paternalistic/customer” relationships.

Most of FOs are still strongly linked and dependant to public institutions or resources of international cooperation. The highly atomistic situation of FOs and their low autonomy (except for Coffee sector), is an impediment to their efficiency and limits their negotiation power.

On the other hand, a process of structuring of a FOs’ movement began with the establishment of new national organizations (with strained relationships with the State) in reaction to economic crisis and “unclear” position of the State (very diverse ways of assuming liberalization according to sectors).

Splitting up agricultural policy and autonomization of FOs

A new policy context

Following the overall liberalization policy, the agricultural national policies split up.

First, MAG designed a “national agricultural program” with three directions: Economic growth, social equity and natural resources management.

- To foster economic growth, it tends to promote higher competitiveness. Thus, it put in place support and training programs aiming at increase the added value of agriculture products through integration of processing and trading functions. It also put in place a “Program of production reconversion” (1997) managed by CNP. This program is dedicated to the support of projects aiming at developing processing and trading activities. As a condition to benefit from financial means of the program, the project should be collective (thus presented by or through FOs).
- For social equity, it put in place numerous specific projects targeting particular groups (women, young, ethnics)
- For natural resources management, mechanisms of subsidies were put in place in order to help farmers to maintain biodiversity, and to adopt environmental friendly practices.

Thus, the period is also marked by the reorientation of support interventions from a support to production activities to a support to “positive externality” and services played by farmers (environment protection, employment, tourism, landscape maintenance).

Secondly, the agricultural development becomes a pluri-sectorial issue (rural development) involving several ministries and not only MAG as in the former period. Thus the situation is now characterized by **increasing interventions of new stakeholders** (ministries and foreign aid projects) in rural area ; they set up new decision institutions and multiplication of decision arena is observed (ex: local regional environmental council)

Lastly, the new conditions are marked by the **diversity of liberalization** degree according to agricultural sub-sectors. For the staple food (as bean), there has been a rapid state withdrawal from production, processing and trade, and there is still very few domestic market protection; in this sector, no support from the State is provided to help farmers to face problems of competition with imported products. In the pineapple sub-sector, the State develops direct interventions to promote export. In the milk and coffee sub-sectors, the State maintains support interventions: for coffee, price stabilization mechanism is still functioning; for milk, price setting system and imports control has remained in place up to 2002.

Autonomization and new issues for FOs

•In this new economical and institutional context, the Costa Rican FOs landscape is evolving. If there is still existing “old FOs” linked to State institutions and depending on projects support, most of the FOs have to face new challenges related to liberalization, effect of globalization and evolution of agricultural policy features. Three current trends of evolution can be observed for FOs:

- Supporting new agricultural productions (export)
- Developing new activities (environment, tourism)
- Developing new partnerships

After the withdrawal of the State and the strong claiming reaction of some FOs, the national FOs entered in **policy negotiation activities and** a dialogue process with the State is currently

beginning, for example through commissions to discuss specific agricultural problems, agriculture Forums,...

II. As conclusion: Results and lessons learnt

Results

The Costa Rican situation is now characterized by two types of FOs: 1) local economic-oriented FOs and 2) national defense of farmers' interests-oriented FOs.

If the withdrawal was problematic for many FOs, the State withdrawal forced the FOs in entering in a learning by doing process. Even if many face problems and a process of selection is actually in place among FOs according to their capacities, most of the FOs are becoming more autonomous in strategic planning and partnership establishment.

New relationship between the State and national FOs is developing due to evolution from both sides : more readiness to dialogue from the State side that is losing power through budget restriction and liberalization policy, more dialogue/negotiation attitude from the initial protesting national organizations side, that tend to renew collaboration with the agricultural sectors' public institutions in order to face the common problems of globalization and reduction of public means²¹.

Nevertheless, some pending issues can be highlighted:

- for the State and FOs, the main issue is the strengthening of the position of Costa agricultural products on international market (especially for new productions); challenge of competitiveness, quality, compliance to international norms and standards are set up.
- for the FOs, 2 issues emerge: 1) the issue of strengthening their negotiation capacities with diversified stakeholders (institutional, private,...) and 2) the issue of linkages and relationships between National FOs and their bases, between economic and representation of Interests FOs.

Lessons learnt

The example of the evolution of FOs in Costa Rica lead to some more general lessons regarding the development of FOs

- the structuring of FOs' movement is a long process, linked to economical and political evolution and policy
- Structuring may largely differ in form and content according to sector due to strength of FOs and State's decision; for example, in the Coffee and Milk sectors where strong FO existed before the liberalization process took place, the liberalization measures were more discussed with them, and applied more smoothly than in other sectors (as food crop) where FOs were small scale and less strong ones.
- The relationships between FOs and State are evolving; the type of relations between FOs and the State can evolve over time according to context and perception of mutual and own interests of both sides; for example, in Costa Rican history, the nature of the relationship between the State and FOs was first of "paternalistic" type when the State had means and interventionist, then of "conflicting" type when the State withdrew and let the farmers in difficult position, and finally of "negotiation" type when both

²¹ The public institutions also face problems and are threatened by the reduction of human and financial means.

sides identified mutual interest of working together to face common difficulties (globalization issue)

- FO as key actors in a fragmented political landscape. In Costa Rica, the most dynamic agricultural areas are those where there is a dense and dynamic social network) since organisations are a way for rural producers to access to support public devices (agricultural support, but environmental and social too) and to commercial private devices (negociations with private firms for examples).

Senegalese case: development of FOs movement and FOs diversity

Characteristic of Senegal

- **Location** : sub-Saharan African country
- **Climate and environment** : subtropical climate (drought, climatic risk,...), fragile natural resources
- **Human characteristics** : 9.5 millions inhabitants, density of 46 inhabitant per km², annual population growth rate of 2,2 %
- **Economic features**: 550 USD GDP/inhabitant
- **Characteristics of agricultural sector**: 61 % of rural people, 57% of total population, a sector representing 10% of GDP (primary sector 20%), a large majority of family farms
- **Main agricultural production**: groundnut, millet, rice, breeding

Senegalese case is an illustration of a success story of FO development in the context of a “poor” country characterized by the importance of the rural sector, low comparative advantage, rural poverty, increasing differentiation. It is considered as a “reference” in term of construction of FOs movement and FOs strengthening in Sub-Saharan countries since : the Senegalese FOs developed throughout the past 20 years; they become a leading actor of agricultural development (assuming services to farmers, and economic roles); they develop national structures that enable farmers to discuss and negotiate agricultural policy with the State and Donors; and they contribute to the building of supra-national farmers organisations in West Africa.

NB: This case is derived from the following reference:

Mercoiret M.R., 2004- Enhancing Capacities of Rural Producers Organizations. The Case of Agricultural Services and Producers Organisation Support Program (PSAOP) Senegal - CIRAD, WB, 41 p.

Phases of development and the evolution of FOs

At the Independence of Senegal in 1960, the Senegalese economy was mainly based on production and exportation of groundnuts. Most of the farming systems were associating crops and breeding in small scale family farming; the traditional social organization remained strong and the collective management of natural resources insured a certain sustainability.

The evolution of the FOs situation can be divided within 3 phases:

- from 1960 to 1980, the « State-led development » era and the set up of numerous grassroots' organizations,
- from 1980 to 1993, the era of « adjustments », the new agricultural policy, and the “Intensification” and early structuring of FOs movement
- from 1994, the PASA, the new agricultural revival strategies and the “unification” and consolidation of FOs movement.

The « State-led development » era

The agricultural policy objectives at the independence of the country were: (1) food self sufficiency (through the development of food crops), (2) technical modernization of agriculture and (3) diversification of the production.

To implement this strategy, the policy operational mechanisms consisted in the 3 following devices :

- Rural animation aiming at facilitating “participation of the rural world in designing and implementing action that concerned them”
- Multipurpose rural extension centres, called CERP (“*Centre d’Expansion Rural Polyvalent*”), which consist in multidisciplinary technical teams at local level
- Cooperatives, multipurpose and multi-sector economic organizations that had especially monopoly to market groundnuts

Progressively, the agricultural development interventions were done through **big regional projects** under the responsibility of State run regional rural development “companies” named SRDR (“*Société Régionale de Développement rural*”). These were focusing their activities on strategic productions with specific intervention mechanism. Thus numerous “Societies” were created such as: the SAED (“*Société Nationale d’Aménagement et d’Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal et des Vallées du Fleuve Sénégal et de la Falème*”) dedicated to the development of irrigated rice production in the Senegal river delta and valleys, the SODEVA (“*SOciété de DEveloppement et de Vulgarisation Agricole*”) dedicated to the development of groundnut-growing basin,...

To develop agriculture, the State was very interventionist. It put in place “agricultural programme” in order to enable farmers to acquire agricultural equipment and inputs on credit through cooperatives. To control the land access, a new land law was promulgated that set the land as a “State property” (nevertheless still managed by traditional authorities). To control prices of agricultural products, it put in place state managed stabilization and equalization fund.

During this period, the farmers' organisations were only grassroots organizations. They were of 3 types:

- Cooperatives; they were village or inter-villages bodies; they were the only official organizations recognized at that time and thus supported by the State ; they were given the monopoly of trading (on groundnuts for example); those organization were tools of the State and had a low autonomy (as well in financial than operational and strategic domains)
- Farmers' Groups: they were sub-village bodies; they had no official statutes (until 1984); they were basically of two sorts: major regional projects' groups and local intervention groups.
- Associations; they emerged in the early 70s in peripheral regions in reaction to strong economic and ecological crises; they were mainly "Village development associations" and sometimes progressively "intervillage FOs" with legal statutes of association recognized by Ministry of Internal affairs.

In term of scope of activities, the Cooperatives and producers' groups linked to regional projects and SRDR were performing economic functions (supplies, credit, primary marketing, ...) and were focusing on strategic products (groundnuts, cotton, irrigated rice,...); the others organizations emphasised on diversification of activities, and paid little attention to export sub-sectors.

In term of relationships, the cooperatives, and FOs in general, were strongly polarized toward the support actors who gave rise to them. Few exchanges between grassroots organizations existed. Nevertheless, some organizations (mainly associations) saw quickly the need to unite at local level, and established relationships at inter-village level ("inter-ententes"), and sometimes at national level. This led to the creation of the FONGs in 1976 (Senegalese federation of NGOs¹⁹).

The era of "adjustments"

In the 70s, Senegal faced a strong economical and financial crisis. This led to the Suppression of the "agricultural program", the dissolution of the National Marketing and Development Assistance Board (ONCAD).

In 1984, a "new agricultural policy" (NAP) was designed directly in accordance with the structural adjustment policies.

In 1994, as other West African countries using Franc CFA as their currency, Senegal experienced the devaluation of its currency.

This suspension of the State support influenced the setting up of FOs. Two trends appeared influencing the structuring of FOs: a « top-down » trend, upheld by official development stakeholders, a « bottom-up » trend upheld by the FONGS.

A top down trend

With the abrupt State withdrawal, the functions (and responsibilities) of relinquished public services were transferred to FOs. To play those roles, foreign stakeholders provided support to secure autonomy of groups and to unite grassroots organizations. A new legislative

¹⁹ The choice of this « strange » name NGOs in place of FOs is due to the will of the 5 first constitutive federative farmers' organizations that were associations to be distinguished from the cooperatives that were strongly linked with the State.

framework was put in place in order to help this evolution. Thus, in 1984-1985, new laws were promulgated to set up Economic Interest Groups (“GIEs”); this law gradually enabled groups to secure a legal statute and to become eligible for credit award. In 1983, a reform of cooperative movement was undertaken; it led to the creation of village branches of cooperatives with the objective to federate the village initiatives. Finally, public services supported the set up of federations of local FOs.

A « bottom-up » trend

With the State withdrawal and the opening up of political spectrum, the scope of action of local associative organizations widened. The number of local inter-village organizations increased significantly and fruitful collaboration between associations and public development bodies started at local and regional levels. As a result, the FONGs membership rose significantly and in 1987, it numbered 16 members organizations, 918 groups, representing around 73,000 members.

In the 80s, the FONGs undertook many initiatives. It invested 100 millions of FCFA shared in the capital of CNCAS (“*Caisse Nationale de Crédit Agricole du Sénégal*” that is national cashier of agricultural credit of Senegal), it developed a training system, organized exchange of cereals between associations and set up a saving and credit system.

Toward the unification of the farmers’ movement

In 1991, the FONGS was at a turning point. It decided to launch an auto-evaluation process. After an extensive work of 2 years, several issues (or challenges) were identified. They were:

- in the economic domain: the transition toward market-oriented approach, the issue of securing access of farmers to land, the issue of preservation of natural resources
- in the decision making domain: the issue of internal leadership and the issue of participation of the federation in country political life
- The safeguard of cultural values in front of changing times
- the development of new forms of solidarity between and within associations
- the reinforcement of partnership with foreign actors
- the capacity building of rural people to build up and defend their own proposals

During the auto-evaluation, the need for a national rural development program financed by donors to accede to resources was highlighted for the first time.

In 1992, the negotiation process of the PASA started; although the FONGs’ membership included 2000 grassroots’ groups and 24 regional associations, the government rejected the FONGS’ request to participate to PASA negotiations with World Bank. Then, to take place in the debate, the FONGs, carried out a nation-wide study with support of FAO, on the impact of structural adjustment and NPA; a national forum was organized on the theme “what prospects for the Senegalese farmers” with participation of representatives of the State, NGOs and donors. During this forum, farmers’ leaders agreed to set up a national consultation forum that would bring together all national farmers’ federations. In 1993, the National rural consultation committee named CNCR (“*Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux*”) was created by 7 national federations, joined by 2 others in 1995.

Unification and strengthening of FOs movement (1993- 2003)

The newly created CNCR involved rapidly in the reflection on agriculture situation and future. It organized further reflection on the theme of « family farms, agricultural policies and

international trade »; it formulated proposals, organized training...; it also organized a nation-wide reflection on land tenure reform.

Progressively CNCR became recognized as an interlocutor by other stakeholders, and it was involved in agricultural policy negotiation: it participated to the drawing up and negotiation of ASAP (Agricultural Structural Adjustment Program) and LPDA (Agricultural Development Policy Letter) published in 1995; it negotiated with government the Agricultural Revival Programme and implemented one of its components; it negotiated the PISA (Investment Program in Agricultural Sector) and its specific programmes (PNIR, PSAOP,...²⁰); it also participated in the reform of sub-sectors such as groundnuts, rice, etc... through its member federations.

Aside advocacy and negotiation of policy and support program to agriculture, the CNCR contributed to the creation and development of new organizations to promote development of FOs at both national level and sub regional level:

Thus, in 1996, it induced in collaboration with APCR the creation of ASPRODEB (Senegalese Association for Promotion of Grassroot Development) in order to promote advancement of rural farmers and the development of family farms and their organization through the improvement of their access to funding and markets. ASPRODEB became in charge of the execution of national programs negotiated by CNCR such as PASA and PSAOP.

At sub regional level, CNCR play a decisive role in the creation and organization of the ROPPA (network of Farmers Organisations and Agricultural Producers) that is the umbrella organisation for FOs of 10 West African countries.

Results and lessons learnt

Results

The diversity of the FOs situation in Senegal

Nowadays, most of rural production committed in FOs. Nevertheless, the situation of FOs in Senegal is very diverse; it includes :

- Grassroots organisations; characterized by a strong heterogeneity in term of size, type of member, and activities: Some are active with very positive technical and economic performances; Some with strong social base but still « inactive » for want of ideas, material and financial resources, information and training. In many cases, the life of this type group of FOs is characterised by ups and downs corresponding to incentive or to successive support package of varying duration. Finally, most of them, lack also of reflexion on the future of family, area or village between local leaders and members.
- Local federative FOs related to associative movement; structured sometimes up to regional level, they are desirous of asserting their autonomy from both foreign actors and State and engaged in collective reflection and self-criticism process to find adapted socio-economical solutions to farmers problems; they developed innovative

²⁰ PNIR : National Rural Infrastructure Program ; PSAOP : Agricultural Services and Producers Organisation Support Program.

agricultural production services (production of seeds, inputs supply, marketing, processing, veterinary care, loans, ...)

- National federation; most of them, except FONGs, are focusing either on single sub-sector, or one kind of agriculture or economic function; they are in very diverse positions regarding strategic program, resources,...; some of them, invited to participate in the restructuring of sub-sector, had developed diverse negotiation, action and proposal activities; nevertheless, they currently face problem of internal communication between levels and to adapt to the rapid evolution of the overall agricultural context (globalization).

The achievement of the CNCR

In term of results, some achievements of CNCR should be noticed. Firstly, it gained the recognition of government and national rural development rural players as a real credible, powerful interlocutor for the negotiation of agricultural policies and development programs. Secondly, it developed the ability to influence agricultural policies and national rural development programmes depending on the interests of family farms. Thirdly, it developed also an ability to participate as a real partner in consultation forums between actors of agricultural and rural development.

New issues

Even a strong impetus toward development of FOs can be observed and an impressive structuring process took place, some new issues emerge for nation wide FOs (such as CNCR). Although they have more and more responsibilities, they still rely on very limited human, material and financial resources; as they play more and more responsibilities, they have to anticipate the policy agenda in order to be able to formulate proposals and properly negotiate them. As they are involved in more and more decisions, the issue of the ability to follow up properly the implementation of these decisions has also to be raised.

Lessons learnt

The study of the Senegalese FOs movement structuring led to several remarks:

- The structuring and strengthening of FOs is a long and progressive process imbedded in economic and political evolution;
- A structuring process of FOs is the result from different trends in which the State has a role to play;
- Support to FOs is a long run process asking for long term involvement of partners;
- The legitimacy of nation wide FOs (such as CNCR) derived from the fact that its membership includes the main existing FOs (here the main national federations - 19 at present) and also, and especially, because it has clearly defined its objective: here, the representation of the interest of family farmers – that are the large majority of Senegalese farmers- in order to promote development of a family agriculture model.

Reference to go further

- CNCR website : <http://www.cncr.org/>
- ASPRODEB website : <http://www.asprodeb.org/>

I. Background

In Vietnam, the liberalization policy process initiated in the late 80s, led to a rapid development of the income of inhabitants, especially urban but also rural ones. With higher income, the food consumption pattern evolved and the domestic demand for more diversified, richer in animal protein and higher quality food developed. Thus, the demand in pig products evolved toward more lean pigs than usual fat pigs.

The pig production in north Vietnam is still implemented by 3 types of producers : 1) family based pig raising based on valorisation of sub-products, 2) market oriented family based raising and 3) industrial large scale raising (which remains limited).

Most of the family based producers face difficulties to meet the demand and access properly to the new market opportunities since their production scale still low (1-10 pigs), their resources such as land and capital are very limited, their access to good quality piglet remains uncertain, their technical capacity to raise new breeds is still limited, and thus they have difficulty to valorise properly their production

After a collectivist period, farmers are reluctant to join groups or cooperatives and tend to solve their problems mainly on an individual basis.

II. Conditions of establishment

The process of development followed different stages from the creation of the first groups (in 1998) to the creation of a federation of cooperatives (on going).

First stage: creation of groups of producers

In 1997, an assessment of the situation of the animal raising activities in the Nam Sach District has been conducted by a French NGO (GRET) and a national agricultural research institute (VASI) in the framework of the PFR program (*“Program Fleuve Rouge”* – Red River Program). The study pointed out the gap between the demand (mainly lean pig) and the production (mainly fat pigs). It also identified farmers that changed spontaneously their scale of production and tried to develop new production techniques to meet market demand but these farmers faced problems.

In 1998, based on the results of this assessment, a dialogue between farmers and national researchers of VASI was initiated. Discussions raised the idea of group creation to help individual farmers to reach their objective: reduce the uncertainty of their technical and economical results when developing new type of pig production (larger scale lean pig production).

A first group of pig producers (“nhom”) was created in late 1998. With the success of the first group that became a reference, other groups (of 8 to 12 members) were created to reach totally 10 groups in 2001, and 12 groups in 2002.

An informal network of pig producers groups (“lien nhom”) was created in 2001 with the objective to help farmers to manage their raising, select the piglets, buy feed in common, access to veterinary services, look for credit, inform members on market opportunities and find outlets for the production.

Second stage: the creation of Cooperatives

In 2002, the first specialized cooperative was created in the Nam Sach district. It encompassed 20 members coming from 3 communes of the district.

The network of pig producers groups is active and provides already valuable and recognized services to members (veterinary, information on market, feed supply,...). Leaders of Pig producers groups network decided then (with the VASI) to adopt the Cooperative statutes¹ as it appears as the more appropriate way to pool limited resources in order to develop services to their members, and to develop sustainable relationships with other stakeholders of the commodity chain.

Remark: In a first attempt, 1 cooperative was created based on 4 existing pig producers groups that is to say 30 to 40 members per cooperative. Nevertheless, this organisational setting shows rapidly difficulty of cohesion and management (due to a high heterogeneity of members in term of technical level, financial capacities,...). Based on this experience, smaller size cooperatives pattern was chosen: 1 cooperative for about 2 former groups (that is to say cooperatives of around 20 members)

In 2005, 8 cooperatives of pig producers were running (representing totally around 200 producers) in the Hai Duong province².

Creation of a federation of cooperatives

In 2005, the cooperatives leaders decided to create a Network and then a Federation of cooperatives in order to better develop their activities and tend to reach new objectives such as the creation of a recognised label for their pig production, the building of a small slaughter and processing factory.

With this new structure, new challenges emerge regarding organisation. It concerns the operational and financial management of this type of larger structure.

Moreover new stakes have to be faced concerning land access (for the establishment of a slaughter and processing factory in a region where land resource is scarce and difficult to obtain since there is no land market) and financial resources access (to fund new operational costs and activities)

Remark: Since the beginning, support agency (VASI) clearly set the principles of their support: no financial support will be provided directly to farmers but only technical and organizational support

¹ According to the law, three types of official statutes exist in Vietnam for the organisations :

- « To hop tac » (group) is a statute recognized at village level by communal People Committee; it is the simplest form of recognition, it may facilitate access to credit but doesn't allow to open a bank account;
- « Hop tac xa » (cooperative), it asks for a registration at district level, this statute enables to open a bank account, and is dedicated to organisations more focussed on economic activities; it implies the compliance to rigorous accountability rules that are controlled;
- « Hiep Hoi » (association), it asks at registration at province level (president of the People Committee); it enables to open a bank account, but it doesn't allow economic activities (no specific tax system).

² Based on this experience, 14 cooperatives (about 300 members) were developed with the methodological support from VASI in another province (Bac ninh province).

III. Objectives and strategy

The **overall objective** of the Groups, then the Cooperatives and the Federation is to increase income of farmers.

The **main strategy** developed by the organization is to develop high quality pig production (lean pigs) to better meet the market demand.

This strategy relies on several pillars: up scaling production unit, improving raising techniques (breeding, feeding,...), improving market outlets access

IV. Activities

If the overall objective and the strategy were clearly set from the beginning, **the activities** conducted by the groups and then the cooperatives have **evolved** according to the emergence of new problems, and the experiences gained by the organisation.

At the beginning, the main issue for pig producers' groups was to be able to technically master high quality pig production techniques (securing the production, increase the productivity). Thus, the focus of the activity of the groups was on:

- the implementation of on farm experiment (with the support of research staff) to test and define which production techniques (breed, feed) were the more efficient and adapted to meet market demand.
- technical exchanges to improve their practices

When the groups (and their members) defined a “cahier des charges” (based on their experiment) and created a Cooperative, they developed new activities to better support farmers' production development. Thus the cooperative was involved in the following activities:

- Inputs supply, through common purchase of feed, control of feed quality ,...
- Production advising
- Access to veterinary service. Initially contractual agreements were developed between pig producers' groups and a private veterinary to have a regular veterinarian monitoring of the farms. But, as the skill of the producers regarding animal health increased progressively and as private veterinary doesn't fulfil its commitments, the farmers organized themselves their veterinarian chemistry supply and vaccination planning, and the cooperative focussed its activity on grouped purchase and supply of veterinarian chemistry.
- Possessing the meat product (since December 2005)
- Marketing support through provision of market information (regarding who wants to buy pigs, what are the prices proposed at different market places,...), negotiation of a reference price with selected assemblers, quality control of the product sold by the members of the cooperative...

The federation of Cooperatives created by the farmers complement the activities of their members (cooperatives). It is involved in collective input supply, quality control of the production according to the “cahier des charges” decided by the members. It also is in charge of developing a label for pig meat (quality certification) and related trading activities as well as a processing unit. Lastly, its activities are also covering facilitation in credit access to members and institutional and commercial negotiations with other stakeholders.

V. Structure and Functioning of the Organisation

The cooperatives number of members is around 20 farmers, which generally previously work in farmers' groups before and are in close neighbouring (among 2 or 3 villages).

The cooperatives have their own internal rules, which are set in their statutes (bylaws). These internal rules are the results of collective discussion and decision of the founding members. They clearly defined the mutual commitments between the members and the cooperative and the incentive and sanction system to enforce them. It concerns specifically the level of financial participation of the members, the principles of financial management, the rules to distribute the benefits and the animal raising technical system.

The Cooperatives follow volunteer principles, and democratically functioning. They have a board that is elected during the general assembly of all members. A smaller management team is generally designated by the members to be in charge of day to day management of the cooperative activities, of their financial monitoring and of the accountability. An internal control committee is also created to verify the compliance of the functioning with the collectively defined bylaws.

The Network of cooperatives was firstly managed by a collegial direction formed by the cooperative leaders (10), further, farmers decided to create a board of management (2 persons) to ease the functioning of the Network. The newly created Federation of Cooperative has its own board elected by the board of the constitutive cooperative. A small team is responsible of the day to day activities of the federation.

VI. Support and partnership

If the core support has always been mainly conducted by the VASI, the partnerships, methodology and contents of the support provided to farmers and their organisations evolved to follow the stage of development of the organisations according to a **continuous process of adaptation**.

The first stage support to the producers groups consisted in both technical and organisational support:

- Technical support was mainly dedicated to help the farmers to design and implement their on farm experiment on pig production, in order to define the best type of genetics to produce and meet the market, the good practices to raise animals (insemination, feeding, time to sell,...) and to develop a « cahier des charge » (guideline for production techniques)
- Organizational support was mainly dedicated on group management (organization of meetings,...) through « day to day » close relationship, and on facilitation to help the farmers to get the official recognition of local authorities of their groups as “Farmers groups” (« To hop tac »).

Even this first stage of the support evolved: As the technical aspects were handled (guideline of production techniques), the activity of the support oriented toward helping the farmers to initiate and develop collective reflexion on bottlenecks to develop their production such as:

- Problems to access to good and reliable veterinarian services, which led to the setting of collective contract with a private veterinary (see above, part III)
- Problems to get sufficient financial resources to enlarge scale of production, which led to the collective negotiation with the local agricultural bank and the increase of the ceiling amount of credit for groups' members from 3 millions to 12 millions Dongs

- Problems of recognition and valorisation of the quality of their pig production; which led to the realisation of promotion activities such as marketing operation (meeting with pig traders to show the quality of their products, attendance to fairs,...)

A second stage of support begun as the groups evolved toward Cooperative. The support activities focus and content adapted to face new issues. The focus was putted on strengthening capacities of the cooperatives (and their federation). The content of the support was then more focussed on financial management, accountability (cooperative management), and negotiation with stakeholders (bank, traders, and local institutions).

Based on the local experience, to promote cooperative initiation and support strengthening, the adopted method consists in the two following steps:

- for the creation of the cooperative :
 - o based on a local diagnosis of the pig production, identification and selection of farmers willing to be involved in cooperatives
 - o definition of the content of cooperative activities and its statutes and production planning by a founder committee (encompassing the previously identified dynamics, volunteer farmers)
 - o finalization of the statutes and registration of the statutes to establish officially the cooperative
- for the strengthening of the cooperative (with the objective to strengthen and improve the quality offered to the members), activity of support and counselling are developed regarding
 - o organisation and management (-training on function, creation of adapted management tools,...)
 - o financial management method
 - o establishment of relationship with other actors (helping to understand the role and function of local actors especially administrative ones,...)
 - o market linkage (information collection and broadcasting system on price, relationship with traders,...)

Lastly, as the number of Cooperatives increased, to further strengthen and develop a local movement of cooperatives, the support agency intervened in :

- organising information and exchange meetings with the local authorities to present the results of the experience and to propose the introduction of the specialized commodity chain oriented cooperative “model” in the strategy of development of local authorities
- organising training on cooperatives for farmers
- supporting and facilitating relationships between cooperatives (and its federation) with the other stakeholders.

The specificities of the support approach was of two sorts:

- in term of object : the support is guided by the outlets (markets needs)
- in term of method : after technical points, support focused on negotiation skill with all type of stakeholders (input suppliers - piglets, feed-; Service providers – private veterinarian-; customers -local traders, slaughter,...-; financial services -agricultural Bank- ; Local Authorities and their services –People Committee, extension station,...). Nevertheless, the support was guided by a double concern : technical one (agricultural techniques, ...) and organisational one (meeting, rules, and by-laws, management...)

VII. Results and Lessons learnt

Results

Many positive results can be highlighted:

- the number of cooperatives raised rapidly and the number of members grew dramatically
- the scale of production of the pig producers members of cooperative enlarged
- the quality of the products increased as well as the unit selling price obtained by members
- the services provided to members are of good quality and reduce the production cost (reduction of veterinarian costs due to better vaccination system, feed cost,...)

Thus, the cooperatives respond efficiently to the pig producers needs and objectives:

- better access to services (feed supply, veterinarian, technical counselling, marketing)
- higher income through the reduction of production cost and transaction costs with other stakeholders.
- lower production and economical risks through better production techniques

Finally, the cooperative movement propose a trustable alternative for development of domestic pig production of quality by small scale farmers.

Lessons learned

This example enables to raise some general lessons:

- support activity at early stage should focus on both technical and organisational together
- clear rules between volunteer farmers and support agency regarding type of support provided have to set since the beginning of the support activities. Especially concerning financial support, the non provision of financial direct support could be a way to avoid wrong expectation and opportunistic behaviour and to stress the support in organisational skill, thus encouraging a necessary learning process in definition and implementation of more innovating, adapted, and somehow more sustainable, solutions.
- organisation is a tool that has to be chosen and developed according to the challenges and objectives of the farmers (for example : “groups” were sufficient for technical exchange, but to deal with commercial issue at a significant level – for example for inputs supply – “cooperative” was more adapted)
- homogeneity of the membership (in term of means, and objectives) and step by step building of group cohesion is a factor of successful organisations
- definition of internal rules, status, bylaws by the farmers themselves is an important factors of success
- progressive adaptation of the support provided according to the level of organisations is a factor of success

References to go further :

Vu Trong Bing, Bui Thi Thai et al, (2006) – Les coopératives d'éleveurs de porcs, la structuration d'une filière porcine de qualité – fiche opérateur, VASI, mimeo.

Vu Trong Binh, F. Casabianca, et al. (2002). Coopération des agriculteurs dans la direction de la production afin de créer un avantage compétitif sur le marché. Processus de formation des innovations intégrales dans le milieu des producteurs. Des approches innovantes au service du développement agricole, Hanoi, Ambassade de France à Hanoi.

Bui Thi Thay, Vu Trong Binh, et al. (2002). Une recherche pour promouvoir la professionnalisation des agriculteurs. Un modèle d'élevage porcin de haute qualité dans le delta du Fleuve Rouge. Des approches innovantes au service du développement agricole, Hanoi, Ambassade de France à Hanoi.

Berthomé J, Do Hai Dang (2002) - Evaluation du programme Dercom 2 (Développement rural en zones de collines et de montagne dans le bassin du Fleuve Rouge au Vietnam), DERCOM (gret, codev, Viet-Phap, Vsf Afdi et MdM), Ciepac, Coopération française, Document Ministère des Affaires Etrangères