



# Coordination horizontale au sein de la filière karité du Burkina Faso



Services offerts par des organisations nationales

Mathieu Briard et Jennie van der Mheen-Sluijer

Juillet 2011

VC4PD Research Paper, No. 10



VC4PD



In Burkina Faso, the VC4PD programme collaborates with *le Réseau Karité des Femmes du Burkina* (REKAF).



This series is a result of the research programme Value Chains for Pro-poor Development (VC4PD) implemented under the Partnership Programme between the Netherlands' Ministry of Foreign Affairs and Wageningen UR. The VC4PD-programme is implemented in coalition with Agri-ProFocus and Agriterra.

The Netherlands' Directorate-General for International Cooperation and Wageningen UR are implementing the Partnership Programme 'Globalisation and Sustainable Rural Development'. In the context of conflicting local, national and global interests and drivers of change processes, the programme aims, among other things, to generate options for the sustainable use of natural resources, pro-poor agro-supply chains and agro-biodiversity. Capacity strengthening and institutional development form cross-cutting issues in of the Partnership programme. The programme's activities contribute to improved rural livelihoods, poverty alleviation and economic development in countries in the south. Farmers and other small-scale entrepreneurs in the agricultural sector form the primary target group. The program has a strong -but not exclusive- focus on countries in Sub-Saharan Africa.

The views expressed in this report are the authors' only and do not reflect the views of the Netherlands' Ministry of Foreign Affairs Government.

c/o Wageningen International  
Wageningen University and Research Centre  
P.O. Box 88, 6700 AB Wageningen, The Netherlands  
Phone: +31 317 486807  
E-mail: [africa.wi@wur.nl](mailto:africa.wi@wur.nl)  
Internet : <http://www.dqis.wur.nl/UK/VC4PD/>



## SIGLES ET ABBREVIATIONS

|            |   |
|------------|---|
| CMDT       | Compagnie Malienne pour le Développement des Textiles               |
| CPF        | Confédération Paysanne du Faso                                      |
| CTA        | Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale                  |
| FENAFER BF | Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina Faso             |
| FENOP      | Fédération Nationale des Organisations Paysannes du Burkina Faso    |
| FEPAB      | Fédération des Professionnel Agricole du Burkina Faso               |
| ICCO       | Interchurch organization for development cooperation                |
| MOBIOM     | Mouvement Biologique Malien   |
| ONG        | Organisation Non Gouvernementale                                    |
| OP         | Organisation Paysanne   |
| PTF        | Partenaires Techniques et Financiers                                |
| REKAF      | Réseau Karité des femmes du Burkina Faso                            |
| SIDI       | Solidarité Internationale pour le Développement et l'Investissement |
| SFMC       | Savannah Farmers Marketing Company                                  |
| UFMB       | Union Fruitière et Maraîchère du Burkina Faso                       |
| UFROAT     | Union des femmes Rurales Ouest Africaines et Tchad                  |
| UNPR       | Union Nationale des Producteurs de Riz                              |
| WATH       | West African Trade Hub  |
| WUR        | Wageningen University and Research centre                           |

## TABLE DES MATIÈRES

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Introduction .....   | 1  |
| 1.1   | Le contexte.....   | 1  |
| 1.2   | La problématique spécifique à la coordination horizontale .....                                    | 1  |
| 1.3   | Objectifs spécifiques et résultats attendus.....   | 2  |
| 1.4   | Plan de rédaction.....   | 2  |
| 2     | La méthodologie .....  | 3  |
| 2.1   | Les limites de l'étude .....   | 3  |
| 3     | Les services économiques .....   | 5  |
| 3.1   | Les structures mettant en œuvre les services économiques.....                                      | 5  |
| 3.1.1 | Le cas UFMB et FruitEq: mangues fraîches du Burkina Faso .....                                     | 5  |
| 3.1.2 | Le cas ACDEP et SFMC : sorgho, soja et arachides du Ghana.....                                     | 7  |
| 3.1.3 | Le cas YIRIWA SA : coton biologique et produits de rotation du Mali .....                          | 9  |
| 3.1.4 | Le cas MOBIOM : exportation des produits biologiques du Mali .....                                 | 11 |
| 3.2   | Conclusions et recommandations .....   | 13 |
| 3.2.1 | Les préalables.....  | 13 |
| 3.2.2 | L'organisation interne requise.....  | 14 |
| 3.2.3 | Gestion des problèmes.....   | 16 |
| 3.2.4 | Questions clés pour le REKAF.....  | 17 |
| 4     | Les services de renforcement des capacités des membres .....                                       | 18 |
| 4.1   | Les structures rencontrées mettant en œuvre les services de renforcement de capacités<br>18        |    |
| 4.2   | Conclusions et recommandations .....   | 20 |
| 4.2.1 | Les différents types de services de renforcement des capacités.....                                | 20 |
| 4.2.2 | Les préalables.....  | 20 |
| 4.2.3 | L'organisation interne requise.....  | 21 |
| 4.2.4 | Gestion des problèmes.....   | 21 |
| 4.2.5 | Questions clés pour le REKAF.....  | 22 |
| 5     | Les services d'échanges d'informations entre les membres .....                                     | 23 |
| 5.1   | Les structures rencontrées mettant en œuvre les services d'informations entre les<br>membres ..... | 23 |
| 5.1.1 | La Fédération Nationale des Organisations Paysannes (FENOP).....                                   | 23 |
| 5.1.2 | La Fédération des Producteurs Agricoles du Burkina Faso .....                                      | 23 |
| 5.2   | Les conclusions et recommandations.....  | 24 |
| 5.2.1 | Les différents types de services d'échanges d'information.....                                     | 24 |
| 5.2.2 | Les préalables.....  | 26 |
| 5.2.3 | L'organisation interne requise.....  | 27 |
| 5.2.4 | Gestion des problèmes.....   | 27 |
| 5.2.5 | Questions clés pour le REKAF.....  | 28 |
| 6     | Les services de représentation de plaidoyer et de lobbying.....                                    | 29 |
| 6.1   | La confédération Paysanne du Faso.....   | 29 |
| 6.2   | Les conclusions et recommandations.....  | 30 |
| 6.2.1 | Les différents types de services de représentation de plaidoyer et de lobbying .....               | 30 |
| 6.2.2 | Les préalables.....  | 30 |
| 6.2.3 | L'organisation interne requise.....  | 30 |
| 6.2.4 | Gestion des problèmes.....   | 32 |
| 6.2.5 | Questions clés pour le REKAF.....  | 32 |

|  |    |
|--|----|
| Annexe 1 : Liste des documents consultés .....                             | 33 |
| Annexe 2 : Liste des questions clés pour les entretiens semi dirigés ..... | 36 |

## LISTE DES ENCADRÉS

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| Encadré 1: UFMB / FruitEq ..... | 5  |
| Encadré 2 : FruitEq .....       | 7  |
| Encadré 3 : ACDEP et SFMC ..... | 8  |
| Encadré 4 : YIRWA SA.....       | 10 |
| Encadré 5 : MOBIOM.....         | 12 |



# 1 Introduction

## 1.1 Le contexte

Wageningen University and Research centre (WUR), basé aux Pays-Bas, conduit un programme de recherche-action dénommé '**Chaînes de valeur pour le développement pro pauvres**'. Ce programme couvre plusieurs pays africains, dont le Burkina Faso. Le programme est conçu et mis en œuvre en étroite collaboration avec un réseau d'organisations travaillant dans des filières agricoles (AgriProFocus). Il implique aussi la participation des institutions telles que les universités et les instituts de recherche, ainsi que les ONG/projets de développement qui interviennent sur la filière choisie.

Au Burkina c'est la filière karité qui a été retenue et Le REKAF (le Réseau Karité des Femmes du Burkina Faso) a été choisi comme organisme d'ancrage. Le REKAF est le réseau national qui regroupe toutes les organisations de productrices et est en même temps le cadre de réflexion, de concertations et de coordination des actions des productrices.

Un partenariat a été développé entre REKAF et la SNV (Organisation Néerlandaise de Développement) en vue d'accompagner le REKAF à l'appropriation et l'identification des actions découlant de la recherche.

Trois axes de recherche ont été identifiés comme étant prioritaires pour les membres du REKAF au stade actuel de son évolution. Pour chaque axe, les problématiques et besoins de recherche-action ont été identifiés :

- ❖ Axe 1 : Stratégie de coordination horizontale
- ❖ Axe 2 : Évolution dans la chaîne de valeur
- ❖ Axe 3 : Direction stratégique filière

## 1.2 La problématique spécifique à la coordination horizontale

On constate une divergence entre les productrices de karité qui se plaignent qu'elles ne trouvent pas de débouchés pour leurs produits et les clients qui disent qu'ils ne trouvent pas les quantités et/ou qualité d'amandes et de beurre souhaitée. L'offre de produits reste caractérisée par une instabilité, quantitativement et qualitativement. Ceci débouche sur le non-ajustement de l'offre à la demande des produits et sur une instabilité des prix.

De façon générale, les performances d'une filière sont en partie liées aux différents mécanismes de coordination horizontale mis en place entre acteurs d'un même maillon. Dans la filière karité au Burkina Faso on trouve différents formes de coordination horizontale au niveau du maillon des productrices.

### 1.3 Objectifs spécifiques et résultats attendus

C'est dans ce cadre que se réalise le présent mandat qui vise **à donner des inputs au REKAF pour avoir une meilleure stratégie d'offre de service à ces membres et notamment les services de commercialisation afin de profiter des opportunités du marché.**

Il s'agira de comprendre :

- Comment les différents services des organisations de 3<sup>ème</sup> niveau sont mises en œuvre ?
- Quel est l'organisation interne mise en place pour assurer ces services ?
- Quels sont les défis soulevés par la mise en place de ces actions collectives au niveau de l'organisation ?
- Quels sont les problèmes qui ont été identifiés au cours de la mise en œuvre de ces actions collectives et quelles sont les tensions entre les membres ?
- Comment l'organisation a solutionné ces problèmes ?

Les résultats attendus sont que le REKAF dispose de:

- un feedback sous forme de rapport sur les différents types de services mis en place au Burkina Faso par des organisations de 3<sup>ème</sup> niveau
- information écrite sur les différentes formes de structure et le type d'organisation interne requise pour rendre ces différents services
- un retour d'expérience de ces organisations notamment dans la gestion des problèmes qu'elles ont rencontrés, et sur les solutions mises en œuvre par les organisations de 3<sup>ème</sup> niveau

### 1.4 Plan de rédaction

Dans le chapitre 2 nous présentons la démarche de cette recherche-action. Dans les chapitres suivants nous faisons une description des données collectées pendant les différentes rencontres complétée par des analyses des études de cas publiés.

Pour faciliter l'analyse des résultats, les services rendus aux membres des OP ont été scindés en quatre types, à savoir :

- les services économiques (chapitre 3)
- les services de renforcement de capacités des membres (chapitre 4)
- les services d'informations et de communications entre les membres (chapitre 5)
- les services de lobbying et de plaidoyer (chapitre 6)

Ces chapitres suivent le même plan de rédaction. Après la description des différents types de services et la ou les organisation(s) qui met(tent) en œuvre ces services, nous procédons à analyser les préalables et l'organisation interne requise pour la bonne exécution des services décrites. Ensuite, nous abordons la gestion des problèmes qui émergent souvent quand une organisation de 3<sup>ème</sup> niveau rend des services spécifiques à ces membres. Enfin nous parvenons à la question primordiale : quelles questions doit le REKAF se poser avant de décider si le réseau peut rendre ces services d'une manière professionnelle et durable.



## 2 La méthodologie

La première phase de la recherche s'est principalement focalisée sur les expériences conduites dans la sous-région dans le cadre de l'offre de produits sur les marchés locaux et internationaux. Les cas étudiés ont été les suivants :

- le Mouvement Biologique Malien (MOBIOM), coopérative malienne regroupant des producteurs de coton certifiés biologique et équitable et soutenu par une ONG suisse, Helvetas Mali ;
- FruitEq, entreprise burkinabè, qui assure la récolte, le conditionnement et l'exportation sur les marchés Européens des mangues fraîches certifiées (GlobalGAP, biologiques et équitables) produites par des organisations de producteurs de mangues ;
- Savanna Farmers Marketing Company (SFMC), entreprise ghanéenne qui commercialise sur les marchés locaux (à des unités de transformation telle que Guinness ou des entreprises d'exportation), du sorgho rouge, des noix de cajou, des noix de karité,...
- YIRIWA SA, « trade house » (maison du commerce) au Mali qui a pour objectif de créer au niveau des producteurs des espaces biologiques par la mise en marché des produits de cultures (coton) et des produits de rotation (sésame, hibiscus, arachides).

Ainsi, une étude bibliographique a été réalisée sur ces différents cas sur la base d'une documentation fournie par WUR (cf annexe 1 : liste des documents consultés). Une première restitution a été organisée auprès du REKAF au cours de l'atelier tenu à Ouagadougou le 11 mars 2010.

Afin de compléter ces éléments d'analyse, des entretiens semi structurés ont été conduits par les membres du REKAF avec l'appui du consultant sur la base d'un questionnaire (cf annexe 2 : Listing des questions clés). Ces entretiens se sont déroulés en deux temps :

- en marge de l'atelier « Global Shea 2010 <sup>1</sup> » organisé à Bamako du 16 au 19 mars 2010, les membres du REKAF ont pu échanger directement avec YIRIWA et le MOBIOM ;
- au cours du mois de juillet 2010, à Ouagadougou au Burkina Faso, avec des organisations de niveau national offrant des services à leurs membres et préalablement identifiées par le REKAF, WUR et le consultant. Les organisations rencontrées ont été les suivantes :
  - o La Confédération Paysanne du Faso (CPF)
  - o L'Union Nationale des Producteurs de Riz (UNPR)
  - o Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina (FEPAB)
  - o Fédération Nationale des Organisations Paysannes (FENOP)
  - o Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina Faso (FENAFER B)
  - o Union des Femmes Rurales Ouest Africaine et Tchad (UFROAT)

Une restitution globale a été réalisée auprès des membres du REKAF le 23 septembre 2010.

### 2.1 Les limites de l'étude

Les informations sur les activités économiques, de renforcement de capacités, d'information, de communication et de lobbying conduites par les organisations de niveau nationales ne sont pas exhaustives. En effet, la méthodologie d'échange utilisée (entretien semi directif avec conduit par le REKAF) a permis de se concentrer sur les principaux services mis en œuvre par ces

---

<sup>1</sup> Conférence internationale sur le karité, organisée annuellement par le WATH.

organisations et utiles pour le REKAF. Par contre, ces organisations mettent en œuvre d'autres services pour lesquelles les informations n'ont pas fait l'objet d'échanges spécifiques.

### 3 Les services économiques

Dans cette partie, les services économiques au niveau des OP se définissent comme étant l'ensemble des actions diverses menées par l'OP qui apportent un avantage économique à leurs membres. Généralement, dans les différentes OP, on distingue comme principaux services économiques mis en œuvre par les OP :

- des services d'approvisionnement (en intrants, semences, petit matériel...);
- des services de transformation, conditionnement et/ou stockage de la production;
- des services de commercialisation des produits agricoles : ce sont souvent les services considérés comme prioritaires par les OP

#### 3.1 Les structures mettant en œuvre les services économiques

##### 3.1.1 Le cas UFMB et FruitEq: mangues fraîches du Burkina Faso

ICCO, ONG néerlandaise, qui dans le cadre de ses activités de soutien aux producteurs dans la commercialisation de leurs produits avait identifié une entreprise basée aux Pays Bas (AGROFAIR) intéressée par l'achat de mangues certifiées biologiques et équitables.

ICCO a ainsi identifié au Burkina Faso une organisation, l'Union Fruitière et Maraîchère du Burkina Faso (UFMB), et a accompagné cette OP pour la mise en marché des mangues issues de la production de ses membres.

#### Encadré 1: UFMB / FruitEq

*L'UFMB a été fondée en 1995 par sept groupements de producteurs de bananes et a été officiellement reconnue en février 1996 en vertu de la loi sur les coopératives du Burkina Faso. En 2005, l'UFMB est une union de 24 groupements, dont 10 groupements producteurs de mangues et 14 groupements producteurs de bananes. Les groupements membres de l'UFMB regroupent environ 450 producteurs de mangues et 360 producteurs de bananes.*

*L'UFMB a pour vocation d'apporter à ses membres les appuis conseils et formations, principalement orientés vers :*

- *l'encadrement technique des producteurs*
- *la maîtrise de l'itinéraire technique des cultures (mise en place et conduite des cultures, irrigation, traitement phytosanitaire...)*
- *la recherche de marché pour l'écoulement de la production,*
- *Organisation de la vente groupée :*
  - o *formation des membres sur les cahiers des charges des clients,*
  - o *organisation de la récolte,*
  - o *transport des mangues jusqu'à la station de conditionnement,*
  - o *gestion et management de la station de conditionnement,*
  - o *mise à FOB des conteneurs*

Après deux ans d'accompagnement, l'expérience d'exportation en direct par l'UFMB s'est soldée par un échec notamment liés aux facteurs suivants :

- La production des membres de l'UFMB était bien supérieure au marché de niche identifié, ceci a généré des tensions en interne liées au choix des producteurs bénéficiaires et des producteurs non bénéficiaires des marchés à l'exportation plus rémunérateur que les marchés conventionnels.
- Les producteurs de bananes membres de l'UFMB avaient contracté un crédit auprès d'une institution bancaire. Une partie de ces crédits n'avait pas été remboursé par les producteurs et l'UFMB en tant que garant de l'octroi du crédit devait rembourser les impayés. Dès les premières recettes générées par l'activité d'exportation, la banque a saisi l'argent pour se rembourser des impayés des producteurs de bananes, bloquant ainsi le paiement des producteurs de mangues. Ceci a amené une tension entre les producteurs de bananes et de mangues membres de la même OP.
- Le contrôle de la qualité des mangues était assuré par les producteurs eux-mêmes, ce qui rapidement a amené à un conflit d'intérêt entre les producteurs, l'UFMB et le client sur la qualité des produits commercialisés. En effet, les producteurs souhaitaient que toutes les mangues qui avaient été collectés dans leurs vergers puissent être commercialisées à l'export malgré que certaines ne correspondent pas aux critères qualité exigés par le client. Des expéditions non conforme aux cahiers des charges des clients ont été rejetées et donc n'ont pas été payées à l'UFMB. L'UFMB s'est ainsi très rapidement retrouvée confrontée à d'énormes problèmes financiers et dans l'incapacité de répondre à ces engagements notamment en termes de remboursement des crédits contractés. En effet, l'UFMB achetait au comptant la production aux producteurs, assurait le conditionnement et l'exportation et était ensuite payé par le client une fois que les produits étaient parvenus à destination et étaient jugés conformes aux exigences du client. En cas de non-conformité, le client n'acceptant pas les mangues, ne payait pas l'UFMB alors que celle-ci avait déjà payé tous ces fournisseurs (producteurs, pisteurs, personnels de conditionnement, emballage, etc...)

### ***Solutions pour l'initiative : externaliser et professionnaliser les services économiques***

L'exportation d'un produit tel que la mangue fraîche nécessite une très forte technicité notamment en terme de :

- i) management de la logistique de collecte de la mangue et de mise en marché,
- ii) maîtrise des critères qualité exigés par les clients,
- iii) gestion comptable et financière,
- iv) gestion des conflits en interne et la capacité de refuser des produits à des membres de l'OP pour des raisons de non-conformité aux critères de qualité exigés par le client.

Ainsi, afin de résoudre ces difficultés et de suivre une logique entreprise au lieu d'une logique sociale, une nouvelle structure dénommée FruitEq a été créée avec le soutien du client (AGROFAIR) et de bailleur de fonds (tel que ICCO et Solidaridad). A terme, les petits producteurs et les OP devraient être actionnaires de cette structure.

## Encadré 2 : FruitEq

*FruitEq, est une SARL, qui a pour rôle de jouer l'interface entre les organisations de producteurs et le marché. FruitEq assure les services suivants :*

- *le renforcement des capacités des producteurs pour répondre aux exigences des marchés (formation, appui à la mise en place des exigences pour les certifications, management des certificats)*
- *l'achat des mangues auprès des producteurs à travers des contrats qui sont signés entre les groupements de producteurs et FruitEq,*
- *l'organisation de la logistique de collecte avec la mobilisation de pisteurs professionnels au lieu des producteurs eux-mêmes*
- *le contrôle qualité des produits conformément aux cahiers des charges par des professionnels (Veritas)*
- *le conditionnement et l'exportation des produits*
- *le suivi des ventes auprès des clients et le recouvrement*
- *la promotion des produits et la recherche de nouveaux marchés*

Au travers la mise en place de cette structure, l'ensemble des risques est supporté par FruitEq et non pas par les producteurs et leurs OP. Le choix des mangues sur les vergers est de la responsabilité de FruitEq et non pas de l'OP permettant ainsi d'éviter les conflits entre l'OP et ses membres.

Les producteurs membres des OP ayant des contrats avec FruitEq sont chargés d'avoir une organisation interne qui réponde aux exigences des clients (qualité et certification) et de mettre à disposition des produits de qualité.

Le nombre des producteurs et des OP contractant avec FruitEq dépend du marché obtenu par FruitEq et non pas de la production disponible par les membres de l'OP.

### *3.1.2 Le cas ACDEP et SFMC : sorgho, soja et arachides du Ghana*

Cette initiative est portée par ACDEP une ONG de développement (ACDEP) accompagnant des petits producteurs depuis plus de 20 ans.

En 2004, ACDEP a initié un projet dénommé "Farmer Production and Marketing Project » (FAMAR). Ce projet visait à établir un Partenariat Public Privé entre ACDEP, les groupements de producteurs et des bailleurs de fonds tel qu'ICCO et des entreprises privés tels, Guinness Ghana Breweries Ltd pour la Sorgho, Agri-Max Commodities BV pour les arachides et Golden Web Ltd. pour le soja.

Un business plan a ainsi été développé afin d'étudier la rentabilité de la mise en place d'une structure de commercialisation. Suite à ce business plan, une SARL dénommé Savanna Farmers Marketing Company a été créé et un accord cadre de partenariat a été signé avec les différents clients (entreprises privés).

### Encadré 3 : ACDEP et SFMC

*ACDEP est ONG ghanéenne basé à Tamale. Le Secrétariat ACDEP est composé d'environ 15 personnes et reçoit des ressources financières de donateurs, comme ICCO et Cordaid. Le budget de l'ACDEP est d'environ 800.000 € par an). Les secteurs d'intervention prioritaires d'ACDEP sont : i) le secteur de la production agricole et de la filière bétail, et ii) le secteur de la santé.*

*ACDEP a pour ambition de créer un réseau de petits producteurs afin de faciliter l'apprentissage et l'introduction d'innovation. Dans ce cadre ACDEP appuie un réseau d'environ 40 « stations » répartis dans les villages qui ont pour but de renforcer les capacités des producteurs notamment à travers des formations sur les bonnes pratiques agricoles, l'utilisation de la fumure organique, l'introduction de la mécanisation agricole tel que l'utilisation des tracteurs. Ces stations disposent d'environ 6 à 7 techniciens intégralement financés par ACDEP et son réseau de donateur.*

*SFMC est une société anonyme privée promue et enregistrée par ACDEP et soutenue par ICCO. SFMC est une entreprise commerciale qui achète et qui revend la production agricole des producteurs encadrés par les « stations d'ACDEP.*

### **Solutions pour gérer l'initiative : séparer la fonction sociale portée par ACDEP et ses stations, de la fonction économique portée par SFMC**

La séparation entre les activités de l'ONG ACDEP et l'entreprise SFMC permet :

- à chacun des acteurs de suivre ses objectifs et ses buts sans conflits d'intérêts : l'ONG a un objectif social tandis que SFMC, entreprise à un objectif économique et de réalisation de profit
- de renforcer la relation commerciale avec le client qui préfère faire « affaire » avec des entreprises qu'avec des ONG
- chacun des deux acteurs dispose de ressources financières spécifiques (subvention pour les ONG, et crédit pour l'entreprise commerciale)

Un comité directeur comprenant six membres issus du secteur privés, d'universitaires, d'ONG et des bailleurs de fonds a été constitué et des rencontres régulières sont organisées entre le comité directeur et l'actionnaire représentant les producteurs, ACDEP. Quatre personnes d'ACDEP ont été recrutées (dont deux expatriés) pour démarrer l'entreprise. Les rôles et responsabilités de chacun, de l'actionnaire (ACDEP), du comité directeur, du directeur de SFMC et des techniciens ont été élaborés et approuvés au cours d'une assemblée générale des actionnaires.

Dans le cadre de l'obtention d'un marché, un contrat est signé entre SFMC et le client. SFMC reçoit ainsi une avance de paiement de son client (Guinness par exemple dans le cadre de la production de sorgho rouge). Au cas où le client ne donnait pas une avance de paiement, SFMC était obligé d'aller chercher un crédit afin de pouvoir payer les producteurs dès le prélèvement du produit.

SFMC signe aussi un contrat avec les producteurs. Avec ce contrat SFMC accompagne les OP associées à contracter des crédits auprès d'institutions de financement locales qui permettent aux producteurs de financer la campagne de production.

L'ONG ACDEP accompagne les producteurs afin qu'ils soient en mesure de répondre aux exigences du marché (=commande obtenue par SFMC) contracté notamment au travers le renforcement des capacités des producteurs sur les techniques de production.

SFMC assure la fourniture des semences (à rembourser par le producteur), la commercialisation des produits, le contrôle de la qualité et recherche des marchés.

### ***La question du transfert des parts sociales aux productions toujours en suspens***

Actuellement, ACDEP est l'actionnaire de 100 % de SFMC. Le conseil d'administration est piloté par ACDEP et ICCO. À long terme, ACDEP transférera ses parts sociales aux organisations de producteurs à la base. À cette étape, les représentants des producteurs remplaceront les représentants d'ICCO et ACDEP au sein du conseil d'administration.

Le transfert des parts sociales aux niveaux des organisations des producteurs à la base reste la grande interrogation de cette initiative. En effet, ceci nécessite notamment :

- une très forte structuration des producteurs à la base ;
- la mise à niveau des producteurs pour qu'ils puissent maîtriser les tenants et aboutissant de la commercialisation de leurs produits afin de ne pas tomber dans les travers de l'UFMB

Ce transfert bien que souhaité par l'ensemble des acteurs n'est toujours pas mis en œuvre plus de six ans après la création de SFMC.

#### *3.1.3 Le cas YIRIWA SA : coton biologique et produits de rotation du Mali*

Créée en novembre 2008, YIRIWA est une « trade house » (maison du commerce) qui a pour objectif de créer au niveau des producteurs des espaces biologiques par la mise en marché des produits de cultures (coton) et des produits de rotation (sésame, hibiscus, arachides).

YIRIWA vise à :

- Promouvoir la production biologique à grande échelle
- Produire des produits de hautes qualités
- Acheter le coton et tous les produits de rotation
- Offrir un prix qui est au moins 20% plus intéressant que le prix du marché local

Les objectifs de YIRIWA sont de :

- Produire et vendre les meilleurs produits biologiques de l'Afrique
- Valoriser la production et la transformation des produits agricoles
- Commercialiser des produits agricoles
- Importer et exporter des intrants agricoles
- Importer et exporter des équipements
- Collecter et stocker des produits agricoles
- Mettre en place des unités de production et de transformation

- Contribuer à la réduction de la pauvreté et à la promotion du commerce bio-équitable

#### Encadré 4 : YIRIWA SA

*Yiriwa S.A. est une société anonyme de droit Malien, installée à Bamako depuis le 18 Novembre 2008, établie par des investisseurs néerlandais; KIT, ICCO et AK-O/Mavideniz. La société est en partenariat avec la SNV-Mali et d'autres structures maliennes. YIRIWA est une société commerciale forte avec des objectifs sociaux et durables. Les producteurs peuvent devenir actionnaires dans la société.*

*Les services fournis par YIRIWA sont :*

- *La multiplication et la distribution des semences à rembourser par les producteurs lors de la commercialisation des produits par YIRIWA S.A.*
- *L'appui conseil à la production, la gestion des insectes et l'utilisation des bio-pesticides*
- *la mise en relation avec des Institutions de micro finance pour le financement de la production. Le contrat liant les organisations de producteurs et YIRIWA SA servant de garantie pour l'IMF.*
- *L'achat des produits*
- *L'organisation de la récolte, le stockage et l'emballage*
- *L'organisation de la certification biologique*
- *La commercialisation des produits biologiques*
- *Le nettoyage, le calibrage et l'emballage des produits*
- *Le transport et l'exportation*

Cette société a plusieurs actionnaires, à savoir :

- **Le Fonds d'investissement Durable, Annona :** Le fonds d'investissement durable Annona à été créée en 2009 avec comme mission de favoriser la mise en place d'un secteur privé fort dans les pays en développement et/ou émergents, afin de leur permettre d'accéder à un développement et une prospérité sociale et durable. Elle lutte contre la pauvreté en investissant directement dans les projets du secteur privé qui apportent une contribution structurelle à la croissance socio-économique du pays.
- **ICCO, Organisation inter églises de coopération au développement, Pays Bas :** ONG hollandaise qui développe des programmes spécifiques pour l'appui aux producteurs de coton en Afrique de l'Ouest. ICCO est également impliquée dans la production de coton biologique au Mali et au Burkina Faso.
- **AK-O/Mavideniz, Allemagne :** le partenaire commercial, spécialisé dans la production, la vente et le marketing à grande échelle du coton biologique dans le monde. AK-O est le conseiller principal de la société concernant le commerce international, les questions de qualité et de certification.

A la création ces actionnaires ont apporté un capital de initial de 20 millions de FCFA qui devrait être porté à 600 millions FCFA. A terme il est envisagé que les organisations de producteurs maliennes deviendront progressivement des actionnaires (avec un maximum de 24% des actions) dans le trade house et renforceront par la suite leur position dans la chaîne.

YIRIWA est largement soutenu par différents partenaires techniques notamment :



- **La SNV, Organisation Néerlandaise de Développement, La Haye Pays-Bas :** le principal partenaire local de Yiriwa SA. Elle a beaucoup d'expérience au Mali dans le cadre du coton et le renforcement des capacités. et elle travaille en étroite collaboration avec les organisations des producteurs dans les régions de Sikasso et de Koulikoro .Un plan de renforcement des capacités a été élaboré pour améliorer la capacité organisationnelle et technique des producteurs, de produits biologiques.
- **KIT, Institut Royal pour les Tropiques, Amsterdam, Pays Bas :** Fondé en 1910 à Amsterdam, Pays Bas, l'Institut Royal pour les Tropiques KIT est un centre de connaissance pour la coopération internationale et interculturelle. La mission du KIT est de contribuer à l'allègement de la pauvreté à travers la propagation et la diffusion de la connaissance et des services consultatifs. Le KIT est fortement impliqué dans la recherche au Mali dans les actions de préservation de l'environnement et de la participation des femmes au développement

Cette initiative est construite sur deux piliers :

- (i) la promotion et la commercialisation des produits biologiques (coton, sésame, soya et autres) par le trade house Yiriwa SA. La vente de ces produits est plus au moins garantie par le marché offert par AK-O/Mavideniz, un des trois fondateurs. La société comprend un directeur (expatrié), un manager de production, un comptable et 15 agents de terrain en charge du suivi des producteurs relais ;
- (ii) l'accompagnement des organisations de producteurs de coton impliquées par la SNV, l'ICCO et le KIT au travers le plan d'accompagnement 2009-2012 financé à hauteur d'environ 700.000 € (soit 460 millions FCFA)

### *3.1.4 Le cas MOBIOU : exportation des produits biologiques du Mali*

Helvetas-Mali, association suisse pour la coopération internationale, présente au Mali depuis 1977 est à l'origine de cette initiative. Helvetas Mali soutient la filière coton biologique depuis 1999.

Helvetas Mali met à disposition les ressources humaines nécessaires localement pour assurer le pilotage stratégique des programmes, la coordination des activités prévues sur les différents axes d'intervention, recherche de marché, l'organisation des relations entre les différents acteurs de la filière, le suivi de proximité de la mise en œuvre de l'action (sur le plan opérationnel et financier), la collecte des informations auprès des divers intervenants, l'évaluation du niveau d'exécution de l'action selon les indicateurs retenus dans le cadre logique et l'élaboration des rapports opérationnels et financiers.

Le programme coton biologique est construit pour permettre un transfert progressif d'une part de ces responsabilités assumées par l'ONG partenaire locale au profit de l'autre partenaire local de cette action, le MOBIOU, Mouvement Biologique Malien, qui est la structure faîtière des coopératives de producteurs/trices engagés dans la culture du coton biologique et équitable. A cet effet, l'ONG Helvetas-Mali fournit aussi un appui spécifique au MOBIOU pour lui permettre d'assumer progressivement un niveau de responsabilité accru.

## Encadré 5 : MOBIOM

*Créé en 2002, par l'ONG suisse HELVETAS, avec son siège à Bougouni, le MOBIOM est une structure faitière de 76 coopératives de producteurs et productrices, comprenant plus de 8 000 membres.*

*La vision du MOBIOM est l'appropriation des filières par les producteurs et productrices pour une autonomisation du MOBIOM. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des revenus des coopératives de producteurs de produits "bio" dans un environnement économique en harmonie avec l'écologie.*

*Les objectifs du MOBIOM sont :*

- *Promouvoir les produits biologiques à l'échelle nationale et internationale*
- *Développer des rapports professionnels entre les acteurs de la filière*
- *Développer des sources de financement pour les projets de développement des membres*
- *Protéger les produits biologiques et développer les filières y afférentes à l'intérieur et l'extérieur du Mali*
- *Contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des membres par l'acquisition d'un savoir-faire et un savoir être pour un mieux-être.*
- *Entretenir des relations de coopération et / ou de partenariat avec toute organisation ayant des objectifs similaires*

*Les services rendus aux membres du MOBIOM sont :*

- *Préparer les différentes certifications des produits*
- *Rechercher des marchés porteurs*
- *Créer un cadre de concertation entre les acteurs à tous les niveaux*
- *Permettre aux membres d'échanger leurs acquis et expériences*
- *Favoriser la formation et le perfectionnement des membres*

Créé en 2002, le MOBIOM s'est imposé comme structure faitière, fédératrice des coopératives bio en 2004, à la faveur de son positionnement comme structure de second degré dans le cadre de la certification équitable du coton. Depuis 2004, MOBIOM est responsable de la gestion des primes équitables qu'elle redistribue aux coopératives selon des procédures bien définies.

En 2005, le MOBIOM s'est fortement consolidé en modifiant ses statuts et règlement intérieur pour mieux les adapter à ses activités, en s'installant dans un siège à Bougouni et enfin en organisant des élections qui ont abouties à la mise en place d'un nouveau conseil d'administration et au recrutement d'un directeur. Les producteurs et productrices de coton biologique et équitable ont été accompagné tout au long de ces étapes par l'équipe d'Helvetas Mali qui a scrupuleusement veillé à ce que les principes de transparence et de démocratie soient respectés.

A partir de 2006, le Helvetas a progressivement transféré au MOBIOM, les responsabilités et les fonctions suivantes :

- Collaboration avec la CMDT (Compagnie Malienne pour le développement du Textile, entreprise malienne d'Etat créée en 1974 et chargée de gérer la filière coton),
- Contractualisation avec les bureaux d'étude chargés de l'encadrement, en tant que maître d'ouvrage,
- Planification et suivi et contrôle des activités de terrain,

- Animation et fonctionnement du système de contrôle interne (interface avec les agences de certification biologique et équitable)
- Gestion des investissements du programme auprès des producteurs/trices (formation, équipements, etc.)
- Suivi et gestion des intrants biologiques avec CPCB (coopératives de producteurs de coton de base)
- Organisation des formations auprès des producteurs et du personnel d'encadrement,
- Interface avec les instituts de recherche
- Animation de la filière (mise en place d'une plateforme inter professionnelle),
- Recherche de nouveaux marchés biologiques (sésame, karité, etc.),

En 2009, le MOBIOM n'assurait la prise en charge au travers ses ressources propres que de 25% de ses dépenses.

## **3.2 Conclusions et recommandations**

### *3.2.1 Les préalables*

Au travers l'analyse des cas préalablement cités, il ressort que la mise en place de services économiques nécessite les préalables suivants :

#### **1. Une bonne maîtrise de la production et des produits au niveau de l'OP**

- ❖ Un produit qui correspond à une demande (qualité, quantités, périodes...)
- ❖ Des calendriers de production coordonnés et harmonisés
- ❖ Une connaissance précise de l'offre de l'OP (estimation des quantités/qualité/dates)
- ❖ Si besoin de stockage : l'OP doit disposer de capacités de stockage appropriées.

#### **2. Une OP soudée et motivée**

- ❖ Des membres motivés, prêts à s'impliquer, capables de comprendre, de respecter la discipline et de prendre des responsabilités pour gérer le service
- ❖ Des membres soudés, solidaires entre eux, et cherchant à progresser ensemble et non de façon individualiste
- ❖ Des élus et techniciens/Personnels salariés honnêtes, travaillant en toute transparence vis-à-vis des membres
- ❖ Une bonne communication de l'OP auprès de ses membres à la base
- ❖ Une réelle confiance entre les membres de base et les responsables de l'OP (élus et techniciens)

#### **3. Des relations de confiance avec les partenaires, des débouchés assurés**

- ❖ Des relations formalisées par un contrat de vente ou une convention de partenariat, stipulant les engagements de chacun
- ❖ Un réel respect des engagements de chacun
- ❖ Des clients solvables, assurant un vrai débouché
- ❖ Des efforts de communication de chacun des partenaires pour vaincre la crainte réciproque et améliorer la confiance

#### **4. De bonnes capacités de gestion et d'organisation de l'OP**

- ❖ L'existence d'un règlement et d'une discipline au sein de l'OP
- ❖ Une gestion transparente, au niveau de l'OP et avec ses partenaires

- ❖ De bons outils de gestion, élaborés « sur mesure » pour le service
- ❖ Une bonne répartition des tâches à accomplir : entre élus, entre élus et technicien

### 5. Une très bonne connaissance du contexte par l'OP

- ❖ Une connaissance fine des attentes du marché, des exigences du client
- ❖ Une bonne connaissance de la concurrence et de son offre
- ❖ Un accès régulier aux informations sur le marché, les prix, leurs variations et les facteurs qui les font évoluer
- ❖ La capacité d'analyse et de compréhension de ces informations

### 6. Un service rentable pour l'OP

- ❖ Le prélèvement d'une marge sur les ventes, pour financer le fonctionnement du service
- ❖ Des études de rentabilité et de faisabilité concluantes, réalisées avant la mise en place du service (plan d'affaire)

### 7. Ne pas prendre trop de risques, commencer petit !

- ❖ Une bonne évaluation des risques à prendre par l'OP et par ses membres
- ❖ Une bonne communication de l'OP auprès de ses membres sur les risques et coûts liés au service, et l'estimation des marges qu'ils peuvent espérer en tirer
- ❖ Des tests, des essais de mise en place de services simples avant de se lancer dans des services complexes, coûteux et risqués !

### 8. Une plus-value et de réels avantages pour l'ensemble des membres de l'OP

- ❖ Une bonne évaluation préalable de la plus-value que peut gagner le paysan grâce au service ; une bonne estimation des coûts liés au service, des fuites de produits liés aux besoins de trésorerie
- ❖ Une réflexion approfondie au niveau des membres sur les délais de paiement, si possible l'assurance d'un paiement cash, à la récolte
- ❖ Une bonne appréciation du type de membres que le service peut toucher ou non (notions d'enclavement, d'éloignement, de vulnérabilité...)
- ❖ Une bonne communication auprès des membres sur les réels avantages que le service peut leur apporter, mais aussi sur les risques qu'ils prennent et les coûts inhérents au service

### 9. Un fort soutien de partenaires techniques et financiers sur le long terme pour :

- ❖ apporter le capital initial nécessaire à la réalisation des investissements car les OP/producteurs ne disposent pas de capitaux propres,
- ❖ accompagner les OP au travers la mise en œuvre de programme de développement d'une durée minimale de 5 à 10 ans qui permettent le renforcement des capacités des producteurs et ainsi l'émergence d'organisation de producteurs orientés vers le marché.

#### 3.2.2 L'organisation interne requise

La mise en place des structures qui offrent un **service d'économique** à des groupements de producteurs part des principes suivants :

- ❖ **les produits répondent à un cahier des charges spécifiques** qui permet au final d'avoir un meilleur prix pour les produits commercialisés (exemple de produits d'une

meilleure qualité ou des produits biologiques ou commerce équitable qui sont au final commercialisés à un meilleur prix). Les exigences de ces marchés nécessitent l'obtention de la certification et la mise en place de systèmes de contrôle interne qui sont difficilement gérables par les producteurs en milieu rural du fait de leur analphabétisme ou niveau d'instruction. Ces structures de regroupement de producteurs développent une expertise en interne qui leur permet de rendre les services de management des certifications (conduite des pré audits, entretien des relations avec les organismes de certification, mise en conformité des organisations suite aux inspections et mise en œuvre des mesures correctives). Le management des certifications nécessite une forte expertise. Les coûts de la certification sont la plupart du temps supportés par des subventions des partenaires techniques et financiers des organisations ou de programmes d'appui spécifique

- ❖ L'interlocuteur unique permet aux **clients d'obtenir des quantités importantes de produits au niveau de point de regroupement avec une qualité homogène et garanti**. La structure de mise en marché rend notamment des services suivants : i) des services de contrôle qualité, ii) des services de regroupement des produits qui permettent à l'acheteur d'optimiser sa logistique d'approvisionnement, iii) le suivi de la production afin d'avoir une qualité de produit homogène dans tous les sites de production. Ces services produisent une plus-value et cette source de revenu supplémentaire permet la mise en place et la pérennité financière de la structure de mise en marché.
- ❖ **L'adéquation entre le nombre de producteurs et d'OP mobilisés et les capacités du marché visé**. En effet, ces structures de commercialisation cooptent les producteurs et leurs OP en fonction du volume de marché qu'elles ont identifiés. Le nombre de producteurs et d'OP partenaires croît en fonction de l'augmentation du marché
- ❖ **La sélection des producteurs et des OP** en fonction d'un cahier des charges précis qui comprend notamment :
  - les volumes de leurs produits
  - l'adéquation entre la qualité de la production et les exigences des marchés visés
  - la dynamique organisationnelle de l'OP
  - la distance de l'OP par rapport à la structure de commercialisation
- ❖ **une uniformisation de la production** par l'application d'itinéraire de production normalisé
- ❖ **la mise en place de suivi et de contrôle** qui permettent de garantir le respect des cahiers des charges et la traçabilité des produits. Le système de traçabilité doit être centralisé et tous les achats auprès des producteurs membres des organisations faitières doivent être tracés. Cette fonction exige également de fortes compétences et une rigueur absolue.
- ❖ **Le suivi de la transaction commerciale** entre les membres et la structure de commercialisation. Au regard du faible niveau d'instruction des producteurs en milieu rural, la structure de commercialisation assure le rôle du suivi, de l'enregistrement et de l'archivage de l'ensemble des transactions. Elle prépare également les états financiers qui seront présentés au cours des assemblées générales des producteurs afin de leur rendre compte.

- ❖ ***L'organisation des ventes groupées.*** Il s'agit de regrouper la production des membres individuels, d'assurer le contrôle qualité pondérale (poids, calibre) et la qualité intrinsèque du produit (humidité, acidité, maturité...), l'homogénéisation de la production et la fonction de la mise en marché (emballage, codification de la production et commercialisation). Ce service nécessite une très forte technique afin de garantir une production conforme au cahier des charges des clients. Il est également indispensable de résister aux pressions des membres individuels pour lesquels la production livrée forcément conforme à la qualité exigée mais qui parfois pour diverses raisons (problème survenue dans le transport, problème de compréhension des critères de qualité) ne l'est pas.
- ❖ ***La recherche de marché et l'entretien des relations avec les clients.*** Il s'agit d'identifier d'autres clients potentiels, de leur faire des offres de produits et de services, et d'assurer les négociations sur les termes des contrats c'est-à-dire les prix, les incoterms (modalités de livraison des produits – CIF, CAF, FOB par exemple). La mise en œuvre de ces services nécessite également une forte capacité de négociation commerciale mais également une très bonne connaissance du marché, des prix, des produits de substitution. La relation avec les clients exige de plus en plus de parler plusieurs langues car les marchés peuvent être multiples. Il est nécessaire également de pouvoir s'exprimer aisément et d'avoir une forte capacité de persuasion. Il est également indispensable d'avoir de très bonne relation et une très grande connaissance des capacités des membres à la base afin de ne prendre que des engagements qui pourront être respectés tant en terme de qualité, de volume, de timing et de prix.
- ❖ ***Une équipe technique pluri disciplinaires regroupant:*** i) des compétences techniques pour le suivi et les conseils à la production, ii) des compétences commerciales pour le suivi des commandes avec les clients, iii) des compétences économiques pour entretenir des relations avec les structures de financements et maîtriser les coûts de production et de mise en marché, iv) des compétences en assurance qualité pour la maîtrise des termes sur la qualité et des cahiers des charges des clients, v) des compétences juridiques pour assurer le règlement des conflits et la logistique (conditionnement, transportation, parfois exportation)  
En fonction des ressources propres de l'organisation et des volumes mis en marché, ces services sont soit internalisés à la structure de commercialisation soit une partie d'entre eux sont externalisés et assurés soit par un prestataire extérieur soit par un autre maillon de la filière (par exemple l'exportateur).

### 3.2.3 Gestion des problèmes

Le principal conflit qui peut survenir dans le cadre de la mise en place d'un service économique est le conflit d'intérêt entre le volet social et le volet économique. Comme établi précédemment, les contraintes liées à la mise en place de ce type de services sont très importantes.

C'est pourquoi, ***pour être compétitif, la création d'une entité juridique économique autonome de type SARL semble indispensable.***

Cette structure économique sera dissociée de l'organisation de producteurs qui a davantage un caractère social.

### 3.2.4 Questions clés pour le REKAF

Si on applique les principales conclusions au REKAF, les questions clés que doit se poser le réseau sont notamment les suivantes :

- ✓ Quel est le marché du REKAF ?
  - Beurre de karité / amandes ?
  - Prix, quantité, délai de livraison ?
- ✓ Quels sont les clients partenaires du REKAF ?
- ✓ Quels sont les critères de choix des productrices / groupements du REKAF impliqués dans ce marché ?
- ✓ Quel est le business modèle du REKAF?
- ✓ La qualité des produits des membres du REKAF (amandes / beurre) est-elle la même ?
- ✓ Quel est le système de suivi et de contrôle mise en place par le REKAF pour garantir la qualité et la traçabilité ?
- ✓ Quels sont les partenaires techniques et financiers du REKAF ?

## 4 Les services de renforcement des capacités des membres

### 4.1 Les structures rencontrées mettant en œuvre les services de renforcement de capacités

#### a) L'Union Nationale des Producteurs de Riz du Burkina (UNPR-B)

Depuis plusieurs années, sous la pression de la Banque Mondiale et du F.M.I. et des structures étatiques telles la SO.NA.CO.R., qui assuraient auparavant le ravitaillement en intrants et la commercialisation des récoltes avec un prix permettant aux producteurs un revenu relativement stable, ont disparues.

En décembre 2005, les délégués des grandes plaines rizicoles notamment Bagré, Bama, Banzon, Mogtêdo, Karsiguéla Douna, et Sourou et de nombreuses provinces du Burkina se sont retrouvés à Ouagadougou sous l'égide de la C.P.F. (Confédération Paysanne du Faso), et pour créer l'Union nationale des producteurs de riz du Burkina (UNPR-B).

L'UNPR-B a pour mission de :

- **Développer** la concertation permanente entre les différents producteurs de riz au Burkina Faso aux fins de définir les orientations et les stratégies de l'amélioration de la production et de la productivité rizicoles dans le cadre de l'accroissement des revenus et de la sécurité et de la souveraineté alimentaire.
- **Négocier** avec l'état et les partenaires au développement sur les questions d'intérêt commun aux organisations membres au niveau national et international (axes d'orientation et élaboration des politiques agricoles en matière de riz, fiscalité, sécurité foncière, etc.)
- **Appuyer** une meilleure organisation et professionnalisation de la production et des producteurs de riz au Burkina Faso,
- **Représenter** les intérêts de la profession auprès des institutions publiques et au sein des autres structures du secteur moderne national telles les chambres consulaires, et par le biais des participations aux manifestations commerciales et/ou sociales à l'échelon national et international.
- **Stimuler** le développement de la branche professionnelle par l'organisation d'actions d'information, de formation, de concertation et de recherche de marchés.
- **Veiller** au fonctionnement démocratique et à la bonne marche des faïtières et des organisations de producteurs de riz à la base,
- **Donner** aux producteurs de riz les **conseils** et les appuis nécessaires à la constitution de dossiers techniques et à la recherche de financements.
- **Appuyer** l'organisation de l'approvisionnement en intrants et équipements rizicoles des producteurs de riz du Burkina Faso.
- **Appuyer** à la mise en place d'une stratégie de commercialisation de paddy et de promotion de riz local en concertation avec les autres acteurs .
- **Renforcer** la concertation entre les différents membres pour la fixation d'un prix minimum d'achat du paddy garanti au producteur.



- **Accomplir** tout acte se rattachant directement ou indirectement à l'objet social ou susceptible d'en favoriser la réalisation.
- **Participer** activement dans les actions et instances relatives à la promotion et au développement de la riziculture au Burkina Faso, notamment au choix des aménagements à caractère rizicole.

Elle assure un appui au monde paysan dans la production et la commercialisation de ce riz. Elle intervient dans les sept grandes plaines rizicoles du Burkina Faso, à savoir : Bagré, Bama, Banzon, Mogtédo, Karsiguéla, Douna, et Sourou.

Elle compte environ 7 000 membres et dispose de neuf permanents dont cinq cadres avec des profils d'agronome, de psychologue et d'économistes dont les salaires varient de 200 à 500 000 FCFA / mois. Les cotisations sont de 1.000 FCFA / an / producteur. A ce jour, les fonds propres de l'organisation ne couvrent que 5 à 6 % des charges de l'organisation. L'UNPR-B est appuyée par Intermonde Oxfam et Union Européenne.

Les services de renforcement de capacités offert par l'UNPR-B a ses membres :

- formations des producteurs en organisation et sur les bonnes pratiques agricoles de production (utilisation des semences améliorées, formation technique)
- formations des étuveuses en organisation (appui à la structuration des étuveuses au niveau départementale, technique de transformation)

### **b) l'Union des Femmes Rurales Ouest Africaine et Tchad (UFROAT)**

L'Union des Femmes Rurales Ouest Africaine et Tchad (UFROAT) régionale a été créé en 2000 avec l'appui du CESEAO (Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Afrique de l'Ouest) suite à l'initiative « Parole à la femme rurale ». Au Burkina Faso, l'UFROAT a été créée en 2002.

L'UFROAT Burkina Faso représente une trentaine d'organisations féminines réuni au sein de l'assemblée générale. Le bureau exécutif est constitué de 8 membres représentant 7 régions du Burkina Faso. Elle dispose d'un secrétariat général depuis 2009 abrité par la FENOP. Les activités de renforcement de capacités sont les suivantes :

- formation des membres à la maîtrise des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC)
- formation des membres à la gestion
- formation des membres au leadership féminin au travers des voyages d'échanges au Mali et au Niger

### **c) La Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina Faso (FENAFER B)**

La Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina Faso (FENAFER B) a été créée en 2001 et est membre fondateur de la Confédération Paysanne du Faso (CPF). La FENAFER B regroupe 160 unions à la base représentant environ 37 000 femmes rurales. Elle vise à représenter « toutes » les femmes du monde rurale notamment sur les questions foncières, de l'alphabétisation.

La cotisation est de 1.200 FCFA par femme par an répartie comme suit :

- 300 FCFA pour le groupement de base,
- 400 FCFA pour l'Union,

iii) 400 FCFA pour la FENAFER B et

iv) 100 FCFA pour la CPF.

En 2009, les cotisations de la FENAFER B se sont élevées à 6 millions FCFA.

Les activités de renforcement de capacités conduites par la FENAFER B sont les suivantes :

- formation des membres à la maîtrise de la loi 14 notamment au travers des missions de conseils des OP sur le terrain
- formation à la gestion des greniers familiaux

## 4.2 Conclusions et recommandations

### 4.2.1 Les différents types de services de renforcement des capacités

Les thématiques abordées par les structures rencontrées pour le renforcement des capacités de leurs membres porte sur les aspects suivants :

- ❖ **le renforcement des capacités organisationnelles des groupements.** Il s'agit principalement de formations sur le fonctionnement des organisations, le rôle et la fonction des différents organes et ceci afin de se conformer aux textes régissant les organisations de producteurs
- ❖ **le renforcement des capacités techniques des producteurs.** Il s'agit de formation sur les itinéraires techniques, par exemple sur les Bonnes Pratiques Agricoles afin d'augmenter le savoir-faire des producteurs sur les techniques de production
- ❖ **le renforcement des capacités marketing des producteurs.** Il s'agit de formation sur la connaissance des marchés, leurs exigences, les prix des produits, les concurrents. Il y a aussi les études de marché, l'élaboration de plan marketing, la formation aux techniques de commercialisation
- ❖ **le renforcement des capacités de gestion et de management.** Il s'agit de formation en gestion comptable et financière et en gestion administrative. Il peut également s'agir de formation sur la réalisation de plan d'affaire, sur la gestion de crédits.

### 4.2.2 Les préalables

La mise en place de services de renforcement de capacités des membres des OP nécessite notamment les préalables suivants :

**Identification des besoins en renforcement de capacité.** Ces besoins devront émerger au travers notamment des demandes émises par les membres à la base afin de solutionner un problème existant qu'ils n'arrivent pas à résoudre avec leurs propres moyens / compétences. Ces formations devront être en mesure de solutionner des problèmes concrets rencontrés par les membres et devront être directement mises en œuvre.

**Mobilisation des ressources.** De façon transversale, la fourniture de services de renforcement des capacités nécessite la mobilisation de ressources. Afin de garantir que ces formations répondent effectivement à des besoins effectifs des producteurs, il est indispensable que les producteurs contribuent substantiellement aussi aux coûts de l'organisation de ces formations.

#### 4.2.3 *L'organisation interne requise*

##### ***Elaboration des modules de formation***

Une fois les besoins en formation identifiés, il est nécessaire de développer des modules. Ces modules peuvent être développés soit :

- i) en interne si les compétences sont disponibles au niveau de la structure faïtière de formation,
- ii) en externe par la mobilisation de personnes ressources (bureau d'études ou consultants spécialisés dans ces domaines).

##### ***Formation des producteurs leaders ou animateurs endogènes***

Une fois les modules élaborés, les organisations procèdent à la formation des producteurs leaders. En effet, il n'est jamais possible de former tous les producteurs en même temps. La plupart du temps, des producteurs leaders ou animateurs endogènes sont identifiés par leur organisation de base pour participer aux formations. Ces producteurs leaders ou animateurs doivent savoir lire et écrire pour participer à la formation et être en mesure de restituer à la base les informations apprises. Ces producteurs leaders ou animateurs endogènes doivent également bénéficier de renforcement de capacité sur la formation des adultes afin d'être en mesure de faire correctement passer les messages délivrés au cours des formations.

##### ***Formations des producteurs à la base***

La transmission des informations à tous les membres à la base s'appuie sur les producteurs leaders et les animateurs endogènes.

##### ***Mise en place d'un système de suivi évaluation***

Il est nécessaire d'être mis en place afin de s'assurer que les messages dispensés au cours de la formation de leaders ou animateurs endogènes sont fidèlement retranscrit à l'ensemble des producteurs. Ce système permet également d'effectuer le suivi de la mise en œuvre de ce qui a été appris, de comprendre si les membres ont mis en pratiques et sinon être en mesure d'analyser.

#### 4.2.4 *Gestion des problèmes*

Tous les producteurs membres des organisations souhaitent disposer de renforcement de capacités. Les moyens étant limités ceci peut engendrer des conflits entre les membres.

***La mise en place de critères*** par les organisations faïtières pour que les membres à la base bénéficient des services de renforcement de capacités peuvent être instaurés afin de mieux orientés les appuis. Ces critères peuvent être les suivants :

- Etre à jour de ses cotisations auprès de la structure faïtière
- Avoir tenu ses rencontres statutaires
- Disposer d'un rapport d'activités et d'un bilan
- Disposer d'un plan d'action dans lequel cette activité est considérée comme prioritaire y inclus une explication claire qui défend la nécessité de cette capacité

#### 4.2.5 Questions clés pour le REKAF

Si on applique les principales conclusions au REKAF, les questions clés que doit se poser le réseau sont notamment les suivantes :

- ✓ Quels sont les ressources du REKAF ? ressources propres et ressources extérieures ?
- ✓ Le REKAF connaît-il les besoins en renforcement de capacités de ses membres ?
- ✓ Le REKAF dispose-t-il des plans d'action de ses membres afin d'identifier les besoins en formation ?
- ✓ Le REKAF dispose-t-il des compétences internes pour évaluer si les capacités recherchées par ses membres vont aboutir aux changements nécessaires ?
- ✓ Le REKAF dispose-t-il des compétences internes pour l'élaboration des modules de formation ?
- ✓ Comment le REKAF mobilise-t-il les ressources financières pour la formation de ses membres ? ressources propres et ressources extérieures
- ✓ Qui sont les producteurs leaders ou animateurs endogènes en charge de la diffusion des formations au niveau des membres ? Quelles sont leurs capacités ?
- ✓ Quel est le système de suivi mis en place par le REKAF afin de s'assurer que toutes les productrices reçoivent bien le même message et appliquent ce qu'elles ont appris ?

## 5 Les services d'échanges d'informations entre les membres

La mise en place de services d'informations est indispensable au bon fonctionnement des organisations faïtières ceux-ci permettent de conserver et entretenir un lien étroit avec la base et que les membres comprennent et perçoivent les activités conduites par leurs dirigeants pour leur développement.

### 5.1 Les structures rencontrées mettant en œuvre les services d'informations entre les membres

#### 5.1.1 La Fédération Nationale des Organisations Paysannes (FENOP)

En 1994, les Organisations Paysannes ont saisi l'opportunité offerte par l'Association Internationale « Six S » (Savoir Se Servir du Sahel en Saison Sèche) pour organiser une rencontre nationale paysanne de réflexion. Une dynamique paysanne partie d'une base suffisamment large, forte et représentative venait d'être lancée: **l'initiative de Dédougou**. La progression de cette initiative due à la mobilisation des Organisations Paysannes a engendré deux ans après la naissance de la FENOP (Fédération Nationale des Organisations Paysannes).

En octobre 2001, la FENOP comptait 212 organisations paysannes (associations, unions...) à jour de leur cotisation, venues de 43 provinces du Burkina Faso (qui en compte 45).

La FENOP se veut être:

- **un réseau** : La FENOP rassemble des Organisations Paysannes de toutes les typologies, intervenant dans des domaines et à des échelles divers (groupements villageois, coopératives, union de groupements...) et qui partagent continuellement leurs expériences, qui cherchent des complémentarités et des synergies dans leurs actions;
- **un forum** : il s'agit de disposer d'une tribune de discussions et d'offrir aux membres un cadre d'échange d'idées sur leurs préoccupations, de réflexions sur les stratégies des actions à mettre en œuvre pour un développement du monde paysan prenant efficacement en compte leurs aspirations, leur rythme, leurs savoirs et leurs savoir-faire;

Depuis février 2001 la FENOP publie un bulletin interne dénommé [FENOP-Info](#). Ce bulletin paraît tous les 2 ou 3 mois, en français, moore, jula et fulfulde. Ce bulletin est disponible ici-même : [FENOP-Info](#). Pour l'élaboration de ce bulletin, la FENOP est en partenariat avec le CTA qui assure un financement d'environ 7 à 8 millions FCFA / an.

#### 5.1.2 La Fédération des Producteurs Agricoles du Burkina Faso

La FEPA/B est une organisation paysanne faïtière mise en place en juillet 1997 sous la dénomination de Conseil National des Professionnels Agricoles du Burkina (CNPA-B) après un long processus qui a commencé en 1988.

Après la promulgation de la loi 014 prônant l'organisation des groupements autour des filières agricoles, elle a entrepris une mutation qui l'a amenée à se séparer des productions sylvo-pastorales pour se recentrer autour des activités strictement agricoles. Ce processus s'est

concrétisé en mars 2001 par sa transformation en Fédération Nationale des Professionnels Agricoles du Burkina (FEPAB), avec une présence effective dans 37 provinces et 290 départements, ce qui représente environ 242 000 producteurs agricoles.

La FEPAB/B est structurée en groupements au niveau villageois et en unions aux niveaux départemental et provincial. Depuis mai 2006, elle s'est restructurée autour des filières pour lesquelles elle a un avantage comparatif (céréales sèches et fruits/légumes), ce qui a conduit à la mise en place de deux unions au niveau national : l'Union Nationale des Producteurs de Céréales du Burkina Faso (UNC-B) et l'Union Nationale des Producteurs de Fruits et Légumes du Burkina (UNPFL-B).

LA FEPAB bénéficie du soutien d'Agriterra, de l'Association française pour le Développement International (AFDI) et d'OXFAM. Le budget de fonctionnement varie entre 200 et 400 millions FCFA / an. A plus long terme, la FEPAB s'est fixée pour objectif d'autofinancer ses activités à hauteur de 25% d'ici 2017.

## 5.2 Les conclusions et recommandations

### 5.2.1 Les différents types de services d'échanges d'information

Au travers des entretiens nous avons notés différents modalités et types de services pour favoriser l'échange d'information entre les membres. Au travers des échanges les services suivants ont été identifiés :

- **Les bulletins d'informations sur « support papier ».** Cette activité est notamment mise en œuvre par la FENOP appuyée par le CTA. Des animateurs paysans collectent les informations sur le terrain et la FENOP avec l'aide d'un journaliste mets en page. Ce bulletin est édité et diffusé à 500 exemplaires tous les 3 mois. Les coûts sont couverts par le CTA et ce financement assure une partie du fonctionnement de la FENOP avec une dotation de 7 à 8 millions FCFA /an.
- **Les sites internet et les emails.** La mise en place de site internet pour les organisations permet souvent de disposer d'une visibilité sur l'extérieur notamment pour la recherche de marché. Cependant les sites n'ont pas de services qui permettent d'échanger entre les membres.
  - o Les emails sont de plus en plus utilisés pour envoyer de l'information aux membres. Il reste que ce service ne peut être accessible qu'aux membres lettrés et qui dispose d'une connexion internet de proximité.
- **Emissions de radio.** Certaines organisations utilisent les radios communautaires afin d'échanger avec les membres et aborder des thématiques spécifiques.
- **Les bibliothèques villageoises.** A titre d'exemple, des documents techniques sont mis à disposition de la FENOP par le CTA. FENOP constitue ensuite une bibliothèque et remet également certains exemplaires aux organisations membres qui les mettent à disposition de ces membres.
- **La mise en place d'une flotte téléphonique.** A titre d'exemple la FEPAB a mis en place une flotte pour favoriser les échanges entre ses membres et avec les techniciens. Ainsi, les responsables des OP ainsi que certains producteurs de référence sont inscrit sur la flotte. Les coûts sont pris en charge de façon partagée entre les producteurs et la FEPAB.

- **Les systèmes d'information sur les marchés (SIM) et les observatoires filières** ont été largement mis en avant dans les années 80. Ils visaient à résoudre les défaillances du marché liées aux problèmes de l'information caractérisée comme incomplète et asymétrique entre les différents agents (producteurs et commerçants en particulier) : en diminuant les asymétries d'information et en rendant l'information transparente, ces dispositifs devaient entraîner une amélioration des décisions individuelles, un rééquilibrage des rapports entre les acteurs, avec in fine une baisse des coûts de transaction.

Aider les paysans à accéder à l'information sur les marchés ou les prix, peut théoriquement leur permettre :

- de mieux se positionner individuellement sur le marché
- d'avoir des arguments de négociation avec leurs acheteurs
- d'adapter leur production aux évolutions du marché (volumes, qualité...).

Cela passe en général par la mise en place d'un service d'information sur les marchés ou SIM ou encore d'un service d'information sur les prix SIP : dans les deux cas, l'idée est de collecter l'information au niveau local, régional, voire national et international, puis de la diffuser auprès des paysans. Malheureusement, peu de SIM/SIP ont réellement des impacts positifs sur la commercialisation des produits des paysans. En effet, souvent :

- l'information arrive trop tard au niveau des paysans (les prix changent parfois très vite !) et devient alors inutile
- les paysans ne savent pas comment interpréter les variations de prix
- ou alors les paysans n'ont pas les moyens ou la possibilité de changer d'acheteur pour vendre à un meilleur prix (problème de transport, de stockage...).

Si vous souhaitez mettre en place un SIM/SIP, pensez alors qu'il faut absolument accompagner les paysans dans la compréhension et l'analyse des données. Il faut pouvoir leur apporter une information complète, qui leur permettra de comprendre comment et pourquoi le marché évolue, quelles sont les grandes tendances, et comment ils peuvent se positionner au fur et à mesure de ces évolutions. Quelques informations utiles à collecter dans le cadre d'un SIM :

- les différents opérateurs existants et leur demande (quantité, qualité...)
- le niveau des récoltes
- l'état des stocks chez les intermédiaires et les paysans
- les évolutions de réglementations
- les conditions climatiques influant sur les cultures

En Afrique, ces dernières années, les SIM et observatoires se sont multipliés sous l'initiative de bailleurs et/ou d'OP et avec une durée de vie plus ou moins longue... et un impact variable.

- **Les bourses de produits agricoles.** Ce sont des événements ponctuels qui permettent des cadres d'échanges où acheteurs et vendeurs se rencontrent par l'intermédiaire de courtiers qui pratiquent des ventes aux enchères. En facilitant les négociations entre producteurs et acheteurs, elles doivent provoquer une réduction des coûts de transactions et une plus grande transparence des marchés.

Pour une OP, une foire est l'occasion de faire connaître au public :

- son organisation : vision, objectifs, activités, nombre de membres, localisation etc.
- l'offre (=les produits) disponible auprès de ses membres : qualités, quantités, période, lieux.

C'est aussi l'occasion de se mettre en relation avec les opérateurs économiques et les autres OP. Quand une OP décide d'exposer à une foire, il est donc important qu'elle soigne son image.

- ❖ Concernant les produits qu'elle va exposer, elle doit :
  - sélectionner les meilleurs produits disponibles auprès des membres
  - réaliser un marketing soigné du produit (emballages, étiquettes).
- ❖ Concernant son organisation, elle doit :
  - préparer des plaquettes de présentation qui reprennent les éléments importants à partager au public : vision, objectifs, activités, nombre de membres, localisation, produits disponibles (quantités, qualité, période) etc.
  - préparer des supports du type posters de présentation qui peuvent reprendre dans le détail, les éléments de la plaquette.

Participer à une foire nécessite toujours des coûts :

- frais de déplacement
- frais de conception et édition des supports de présentation
- conditionnement des produits
- frais de restauration et hébergement des participants

Il est possible de rentabiliser ces coûts en fonction des ventes effectuées lors des foires : l'OP doit donc prévoir un minimum de volume de produits à vendre.

### *5.2.2 Les préalables*

#### ***Connaître les informations pertinentes à diffuser***

Il est toujours laborieux de collecter les données et il est important de bien réfléchir aux données nécessaires qui intéressent les membres. Ces informations peuvent être liées :

- à la vie de l'organisation, les PV de rencontres du CA, les comptes rendus des rencontres avec les partenaires et les clients
- aux aspects techniques, les équipements, les innovations dans la filière
- aux aspects commerciaux : l'évolution des marchés, les nouveaux acheteurs, les prix, les prochaines foires ou évènements, les certificats

#### ***Connaître les moyens de communication que vos membres utilisent***

Une chose est d'identifier les besoins en info. L'autre est de savoir comment rendre ces infos accessibles au groupe cible. Il est indispensable de connaître les moyens les plus appropriés pour la diffusion des informations, notamment si les producteurs sont peu alphabétisés. De même, chaque moyen de communication a un coût spécifique et un impact différent.



### 5.2.3 L'organisation interne requise

#### **Définir un processus de collecte des informations**

Il est indispensable de savoir comment collecter l'information. En dehors des informations internes à la vie de l'organisation, les autres informations à collecter nécessitent d'être en relation avec l'ensemble des acteurs s'intéressant à la filière. Il peut s'agir des institutions de recherche, des partenaires techniques, les transformateurs, les acheteurs internationaux, les consommateurs, les organismes de certification, etc.... Des relations étroites avec tous ces acteurs de la filière doivent être tissées afin de permettre à l'organisation de disposer des informations les plus pertinentes et actuelles à transmettre à ses membres.

#### **Disposer des compétences pour rendre accessible l'information**

Une fois cette information collectée, il faut être en mesure de la rendre accessible aux membres. Ainsi des personnes compétentes mobilisées en interne ou en externe doivent mettre en forme l'information brute pour la rendre accessible aux producteurs membres.

#### **Définir la périodicité des échanges**

Afin de maintenir de bonnes relations avec la base, il est nécessaire d'instaurer une périodicité claire pour informer les membres et ainsi créer une fidélisation des membres. Cependant il faut faire attention aux périodicités trop rapprochées car elles amènent fréquemment les organisations à suspendre pendant plusieurs fois la diffusion par manque d'informations nouvelles et intéressantes à diffuser.

#### **Définir les canaux d'information**

Les canaux de diffusion de l'information sont très importants, car l'information peut être disponible mais non accessibles aux membres. Ainsi, il faut déjà bien connaître ses membres afin de connaître quelles sont les canaux d'accès à l'information les plus appropriés. L'analphabétisme élevé des membres des organisations en milieu rural est un véritable frein à la diffusion d'informations car celle-ci doivent se faire de façon orale. La faible accessibilité à internet en milieu rural constitue également un frein dans la cadre de la diffusion d'information à moindre coût.

### 5.2.4 Gestion des problèmes

Un des problèmes rencontré par les organisations rencontrées est la **pérennité de ce type** de service. Cette pérennité est de deux ordres :

- **la pérennité financière**. En effet, la mise en place d'un système d'information aux membres a un coût. Ce coût doit être couvert par l'organisation de façon pérenne. Ainsi la mise en place d'un système d'information doit faire l'objet d'une analyse financière des charges et coûts nécessaires à la mise en place d'un tel service et également analyser comment la structure couvre ses coûts (cotisations ou ressources extérieurs) et si ses informations sont gratuites ou payantes. La pertinence des informations stratégiques sur une filière peut permettre de mettre en place un service payant (ex. informations sur les prix des différents marchés). Sinon le service est gratuit et les charges doivent être couvertes par l'organisation.
- **pérennité en termes de qualité d'information diffusée**. En effet, la plupart du temps les premiers bulletins d'informations aux membres comprennent des informations pertinentes et stratégiques et au fur et à mesure la qualité de l'information se dégrade

notamment à cause du problème de collecte des informations stratégiques et pertinentes à rendre aux membres. Ainsi il est indispensable de savoir exactement quels sont les types d'informations utiles aux membres et où se procurer ces informations. Des partenariats stratégiques avec des acteurs ayant des connaissances pointues dans la filière sont indispensables si l'on souhaite être en mesure de diffuser une information de grande qualité intéressant les membres.

La collecte d'informations auprès des producteurs membres des OP nécessite également :

- ***de ne pas exclure les membres analphabètes !*** Beaucoup de membres des OP sont analphabètes ou écrivent difficilement. Cela ne les empêche pas de savoir estimer leurs productions et il est possible également qu'ils arrivent à lire les chiffres. Dans le cas contraire, il faut trouver avec eux la meilleure modalité : collaborer avec leur conjoint, leurs enfants, leurs voisins, les membres du groupement, etc.
- ***de poser plusieurs fois la question et d'être le plus précis possible !*** Souvent, on fait l'erreur de collecter les prévisions de récolte par uniquement la déclaration des producteurs. Mais c'est très rarement la totalité de la récolte qui est vendue : une partie peut être autoconsommée, stockée pour être vendue plus tard, - une autre partie peut servir à rembourser les dettes, enfin une partie peut être vendue. Il est donc indispensable de bien poser les questions afin de bien circonscrire la réponse

#### *5.2.5 Questions clés pour le REKAF*

Si on applique les principales conclusions au REKAF, les questions clés que doit se poser le réseau sont notamment les suivantes :

- ✓ Quels types d'informations sont collectés par le REKAF auprès de ses membres ? pour quoi faire avec ?
- ✓ Après de qui le REKAF collecte-t-il les informations stratégiques de la filière ?
- ✓ Quelle est la périodicité de collecte et de diffusion des informations ?
- ✓ Comment le REKAF collecte ses informations ?
- ✓ Comment ses informations sont-elles traitées / analysées par l'organisation ?
- ✓ Comment sont restituées aux membres ses informations ?
- ✓ Quels sont les capacités internes aux REKAF qui peuvent être mobilisées pour collecter, mettre en forme et diffuser l'information ?
- ✓ Mêmes questions pour générer et gérer les informations stratégiques pour approcher des clients.
- ✓ Quels sont les coûts afférents à la collecte/ le traitement et la restitution de ces informations ?
- ✓ Comment ses charges sont-elles couvertes par le REKAF ? Comment est garantie la pérennité du service dans le temps ?

## 6 Les services de représentation de plaidoyer et de lobbying

### 6.1 La confédération Paysanne du Faso

Prenant conscience de l'importance de leurs rôles dans les politiques et programmes de développement, les Organisations Paysannes du Burkina Faso s'organisent en conséquence pour mieux s'affirmer comme de véritables interlocuteurs vis à vis de l'Etat et des autres partenaires du développement.

C'est ainsi qu'en juillet 1998, elles ont créé une structure fédérative nationale informelle appelée « Cadre de Concertation des Organisations Faïtières (CCOF) ». Actuellement, le CCOF est remplacé par une structure formelle sous l'appellation de Confédération Paysanne du Faso (CPF) régie par la loi 14. La CPF regroupe les cinq (5) Organisations Paysannes faïtières suivantes :

- La Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina (FEPAB) ;
- L'Union Nationale des Producteurs de Coton du Burkina (UNPCB) ;
- La Fédération Nationale des Jeunes Professionnels Agricoles du Faso (FNJPAF) ;
- La Fédération des Eleveurs du Burkina (FEB) ;
- La Fédération Nationale des Femmes Rurales du Burkina (FENAFERB).

La vocation de la CPF est de devenir le véritable porte-parole des Organisations Paysannes de base, le cadre d'échange, de représentation et de concertation permettant de définir les orientations, les stratégies et les politiques en faveur des structures membres.

Au plan régional, la CPF est un membre actif du Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) et s'est dotée d'une plate-forme minimale pour la défense de ses intérêts.

La Confédération Paysanne du Faso (CPF) s'est assigné les missions suivantes :

- La promotion de la solidarité entre les organisations membres ;
- La concertation et la coopération entre elle et d'autres organisations faïtières au niveau national et international ;
- La négociation avec l'État et les partenaires au développement sur les intérêts communs aux organisations membres au niveau national et international (orientation de la politique agricole, fiscalisation des intrants, produits et équipements agricoles, question foncière, code des investissements en agriculture et en élevage etc...);
- La représentation de ses membres au niveau national et international en respectant le principe de subsidiarité avec ses membres ;
- La collecte, le traitement et la diffusion des informations d'ordre général (touchant au monde rural) et spécifique;
- L'interpellation des autres acteurs (État, PTF, ONG...) sur des questions de préoccupation des organisations paysannes.

## 6.2 Les conclusions et recommandations

### 6.2.1 Les différents types de services de représentation de plaidoyer et de lobbying

Pour les organisations de 3<sup>ème</sup> niveau rencontrées et membres de la CPF, cette fonction de représentation, plaidoyer et de lobbying est assurée par la CPF. En effet, selon ses membres, la CPF dispose d'une très grande légitimité auprès des pouvoirs et instances politiques et sa voie porte davantage que les organisations de niveau nationale. En effet, la CPF est le dernier maillon de structuration possible en tant que confédération regroupant les fédérations nationales

Les sujets sont soumis par les organisations membres. Ces organisations membres avec leurs techniciens préparent un dossier technique regroupant les informations stratégiques de la filière et le positionnement des acteurs à la base. Ces argumentaires techniques doivent être étayés de chiffres obtenus auprès d'instance légitime (institution de recherche, enquête réalisée à la base,...) afin que ces informations apparaissent comme irréfutables.

La CPF assure ensuite le portage du lobbying et du plaidoyer auprès des instances politiques de référence. Les sujets peuvent être de plusieurs ordres :

- ✓ Des sujets transversaux tels que la défense de l'agriculture familiale, la sécurité alimentaire, l'accès au foncier, l'accès aux facteurs de production (intrants), statut et reconnaissance juridique du métier d'agriculteur, du producteur agricole,
- ✓ Des sujets très pointus relatifs à une filière. A titre d'exemple, lors des discussions sur les prix plancher sur du riz, l'UNPR a mobilisé la CPF afin d'établir les négociations avec le Gouvernement. Les aspects techniques étaient gérés par l'UNPR notamment au travers le calcul et le suivi des coûts de production.

### 6.2.2 Les préalables

Les producteurs se regroupent afin de défendre **des intérêts communs** spécifiques à une filière ou à un groupe d'acteurs (par exemple les femmes rurales pour la FENAFER B et l'UFROAT).

#### ***Une large représentativité des acteurs***

En effet, pour être en mesure de porter un message auprès des plus hautes instances, il est nécessaire d'avoir une **légitimité incontestable** dans la filière. Pour se faire, il est indispensable de réunir au sein de l'organisation la plus grande majorité des acteurs de la filière. A titre d'exemple, l'UNPCB regroupe tous les producteurs de la filière coton, l'UNPR B regroupe les producteurs des grandes zones rizicoles qui assurent la plus grande partie de la production de riz

***Disposer de ressources.*** La conduite d'activité de plaidoyer, lobbying et représentation nécessite beaucoup de fonds car les expertises à mobiliser sont pointus et les recherches d'informations complexes. Pour se faire le soutien d'un bailleur de fonds en complément des ressources propres est souvent indispensable. En effet, ce type d'activité nécessite beaucoup de déplacements si l'on souhaite que sa voix porte le plus loin possible.

### 6.2.3 L'organisation interne requise

La mise en place d'un service de plaidoyer consiste à mener des actions pour défendre une cause et pour influencer les décisions d'institutions ou personnes. Les services de plaidoyer n'ont pas une action directe et immédiate sur le mode de commercialisation des produits des paysans,

mais peuvent être mis en place en parallèle d'autres services, pour un travail de fond. Pour les OP, l'objet du plaidoyer peut concerner par exemple l'amélioration des conditions cadres qui ne favorisent pas la commercialisation des produits des membres. Il peut s'agir de réglementations non adaptées, de normes de qualité, ou d'infrastructures.

Pour mener ces actions, l'OP doit :

**Avoir un fonctionnement de l'organisation irréprochable.** En effet, le respect de ses statuts et règlements intérieurs est indispensable à l'organisation si elle souhaite jouir d'une certaine légitimité tant auprès de ses membres qu'auprès des autorités vers lesquelles elle souhaite faire passer des messages.

**Disposer d'une très grande maîtrise de l'ensemble des problématiques de la filière, des autres filières similaires et des enjeux nationaux et globaux (mondialisation)**

La représentation et le lobbying nécessite une parfaite connaissance des problématiques rencontrés par les acteurs de la filière. Ceci nécessite de connaître parfaitement les problèmes rencontrés par les membres mais également de comprendre toutes les dynamiques locales et globales, y compris les tendances des marchés, les attentes des consommateurs.

**Choisir des thématiques à porter.** Le choix des thématiques à porter dans le cadre du lobbying et du plaidoyer est fondamental car c'est la thématique retenue qui intéressera ou non les autorités en fonction de leurs propres priorités à ce moment. Il faut que cette thématique soit prioritaire pour la majorité des membres de l'organisation afin que celle-ci se sente soutenue par sa base lorsqu'elle rencontre les autorités.

**Avoir des compétences très pointues** afin d'analyser, de comprendre la situation existante mais également être force de proposition et de compromis, L'OP doit s'entourer de personnes ou institutions qui sont prêts à se mobiliser pour défendre la même cause. Ce peut être par exemple l'ensemble des acteurs d'une filière, qui ont des intérêts communs et cherchent à coordonner leurs actions pour mieux valoriser un produit.

**Avoir de bonne connexion avec l'extérieur** afin de toujours être à la pointe de l'information et des textes, de suivre les évolutions locales et globales ;

**Disposer d'un argumentaire clair, chiffré et étayé,** ceci est indispensable si l'on souhaite convaincre les autorités du bien-fondé des revendications. Pour ce faire il est indispensable de disposer de toutes les données concernant les quantités, les prix, les clients, les volumes les tendances tant au niveau local qu'international

**Avoir la capacité à restituer l'état d'avancement à la base** afin que celle-ci soit toujours mobilisée derrière l'organisation faîtière.

**Recevoir la légitimité de la base,** les autorités doivent être convaincues que l'organisation représente la majeure partie des productrices de beurre / collectrices d'amandes par ex. mais aussi la façon dont on va consulter la base pour avoir leur opinion sur le sujet pour montrer que l'organisation est « la voix de la base ».

#### 6.2.4 Gestion des problèmes

Les problèmes majeurs rencontrés dans la mise en œuvre des services de représentativité, plaidoyer et lobbying sont :

**La légitimité**, en effet si une organisation souhaite parler au nom de tous les acteurs qu'elle représente, il est indispensable que sa légitimité soit incontestée et incontestable. Pour ce faire l'organisation qui porte ce service doit être représentative du secteur, parler au nom de tous les acteurs et avoir un fonctionnement irréprochable.

**Une maîtrise globale des enjeux, des acteurs et des stratégies de développement de la filière** afin d'être en mesure d'identifier les bonnes thématiques qui devront être portées auprès des bonnes personnes.

#### 6.2.5 Questions clés pour le REKAF

Si on applique les principales conclusions au REKAF, les questions clés que doit se poser le réseau sont notamment les suivantes :

- ✓ Qui est représenté au sein du REKAF ?
- ✓ Le REKAF représente-t-il la majorité des acteurs du maillon production de la filière karité ?
- ✓ Le fonctionnement actuel du REKAF lui assure-t-il une légitimité tant au niveau de la base que des autorités ?
- ✓ Quels sont les thématiques prioritaires identifiées par le REKAF et comment sont-elles identifiées ?
- ✓ Quels sont les connaissances du REKAF sur la problématique globale de la filière depuis la production jusqu'à la commercialisation ?
- ✓ Quelles sont les capacités internes du REKAF pour assurer ce service ?
- ✓ Quelles sont les compétences ou services externes à mobiliser pour disposer de suffisamment d'information sur la thématique retenue ?
- ✓ Quels sont les informations nécessaires à collecter pour assurer le lobbying sur les thématiques retenues ?
- ✓ Quels sont les moyens à mobiliser pour réaliser ce service ?
- ✓ Comment est assurée la restitution des avancements au niveau de la base ?
- ✓ Comment est assurée la consultation de la base pour s'assurer que l'on porte bien la voix des productrices ?

## Annexe 1 : Liste des documents consultés

### Expérience de MOBIOM

| <b>Nom du document</b>   | <b>Type de document</b>  | <b>Année</b>                                     | <b>Auteurs</b>  |
|--|--|--|---|
| Coton Biologique au Mali<br>Document de programme                                  | Document de programme<br>phase I                                     | juin-01  | Daniel VALENGHI, Helvetas, Bamako, Mali<br>Dominique GUENAT, Haute école suisse<br>d'agronomie, Suisse                                      |
| Programme de promotion du Coton biologique   | Rapport annuel d'activités<br>2004                                   | janv-05  | Franck MERCERON, Bamako<br>Djibril TRAORE, Bougouni, Bamako   |
| Programme de promotion du Coton Biologique   | Evaluation externe Mali,<br>Kirghizstan et Burkina Faso              | oct-05   | Joseph Guntern, CreaConsult gmbh<br>Christof Dietler, dietler clavadetscher gmbh  |
| Coton biologique au Mali<br>Document de programme Phase II (2006-2008)             | Document de programme<br>phase II                                    | Nov-2005 (draft)<br>Déc 2005 (version<br>finale) | Adama Diabaté, CMDT Bougouni<br>Djibril Traoré, Helvetas Mali<br>Franck Merceron, Helvetas Mali<br>Dominique Guenat, ACADE-Echanges, Suisse |
| Présentation du Mobiom   | Note de présentation   | 2006   | Franck Merceron, Helvetas Mali  |
| Programme de promotion du coton biologique   | Rapport annuel d'activité<br>2005                                    | févr-06  | Franck Merceron, Helvetas Mali<br>Djibril TRAORE, Bougouni<br>Nadja ZGRAGGEN  |
| Promotion du coton biologique et équitable au Mali                                 | Formulaire de demande de<br>subvention<br>Appel à proposition ouvert | mars-06  | ICCO  |
| Programme de promotion du coton biologique   | Rapport semestriel<br>d'activités 2006                               | sept-06  | Sekou Diarra, Helvetas Mali<br>Franck Merceron, Helvetas Mali   |
| Evaluation du programme du coton bio équitable au M                                | Evaluation phase II  | oct-08   | Lamissa Diakitè<br>Tom van der Krabben  |
| Plan d'accompagnement des organisations des<br>producteurs biologique et équitable | Plan d'action 2009-2010  | mai-09   | ICCO, SNV,  |

### Expérience ACDEP / SFMC

| <b>Nom du document</b>  | <b>Type de document</b> | <b>Année</b> | <b>Auteurs</b>       |
|---|-------------------------|--------------|----------------------|
| Sorghum Production in the North of Ghana  | Rapport                 | 2003         |                      |
| Farmers' Agricultural Production and<br>Marketing Project (2003- 2006)<br>Proposal for capacity building              | Document de projet      | nov-03       | ACDEP                |
| Courrier de suivi de la proposition   | E mail                  |              | Monique van Meegeren |
| ACDEP FAMAR-project<br>Evaluation 2005 and outlook  | Evaluation              | 2005         | ACDEP                |
| Proposal for the continuation of the<br>farmers'agricultural production and<br>marketing Project of ACDEP (2006-2008) | Document de projet      | 2006         | ACDEP                |

## Expérience de UFMB / FruitEq

| <b>Nom du document</b>   | <b>Type de document</b>   | <b>Année</b> | <b>Auteurs</b>  |
|--|---------------------------|--------------|---|
| Analyse organisationnelle de la COOPAKE  | Analyse organisationnelle | févr-01      | Dramane TRAORE, SNV   |
| Analyse organisationnelle de FASO DJIGUI   |                           | févr-01      | Dramane TRAORE, SNV   |
| Analyse organisationnelle du groupement pré-coopératif JIGI SEMEN                        |                           | févr-01      | Dramane TRAORE, SNV   |
| Appui institutionnelle à l'UFMB  | Note technique            | févr-01      |   |
| Analyse institutionnelle de la filière mangue dans les départements de Orodara et Koloko | Rapport                   | févr-01      | SICAREX   |
| Statut UFMB  | Statut                    | mai-02       | UFMB  |
| Règlement intérieur  | Ri                        | mai-02       | UFMB  |
| Rapport sur l'atelier d'autoévaluation de l'UFMB   | Rapport                   | juil-02      | UFMB  |
| Rapport de campagne 2002   | Rapport d'activité        | 2002         | UFMB  |
| Mot d'ouverture de la 6 <sup>ème</sup> AG de l'UFMB                                      | Discours                  | févr-03      | UFMB  |
| CR 6 <sup>ème</sup> AG UFMB  | CR                        | sept-03      | UFMB  |
| Organigramme de l'UFMB   | Organigramme              |              | UFMB  |
| Organigramme de l'UFMB (AG)  |                           |              | UFMB  |
| Organigramme des groupements de producteurs de mangues                                   |                           |              | UFMB  |
| Organigramme des groupements de producteurs de bananes                                   |                           |              | UFMB  |
| Résolution sur la filière banane   |                           | févr-03      | UFMB  |
| Plan stratégique de développement de l'UFMB 2003-2006                                    | Plan de développement     | juil-03      | Celestine NACRO SNV   |
| Rapport de campagne 2003   | Rapport d'activité        | 2003         | UFMB  |
| Étapes à suivre pendant 2004 pour le renforcement de l'UFMB                              |                           | 2004         |   |
| Etat récapitulatif campagne 2003/2004  | Bilan de campagne         | 2004         | UFMB  |
| Rapport de mission d'évaluation  | Rapport                   | sept-04      | Ton van der Krabben et Sidiki Konaté                                |
| Annexe évaluation externe  |                           | sept-04      |   |
| Réaction sur le rapport d'évaluation   | Note                      |              | Sonja van Eijk et Jennie van der Mheen                              |
| FLO report   | rapport d'audit           | sept-04      | FLO   |
| Proposition pour l'ordre du jour sur l'avenir de l'UFMB                                  | Ordre du jour             | oct-04       | ICCO  |
| Réunion sur l'avenir de l'UFMB   | PV de réunion             | oct-04       | M. Ariste, M. Barro, M. Sanon (UFMB)                                |
|  |                           |              | Assistant Technique: J.W. v.d. Waal                                 |
|  |                           |              | WAFF: M. Kwesi Korboe, R. Moss,                                     |
|  |                           |              | Agrofair : GJ. Lieffering   |
|  |                           |              | ICCO: S. v.d. Eijk, J. v.d. Mheen, E. Wismeijer<br>SNV: F. de Zeeuw |
| Résolutions relatives aux statuts et règlement intérieur                                 | Note technique            | 2004         | UFMB  |
| Le prix de la mangue et les procédures de règlements                                     | Note technique            | 2004         | UFMB  |
| Rapport de campagne 2004   | Rapport d'activité        | 2004         | UFMB  |
| Brief  | E mail                    | janv-05      | Jennie Van der Mheen  |



## Capitalisation ECSAD / ICCO

| <b>Nom du document</b>  | <b>Type de document</b>   | <b>Année</b> | <b>Auteurs</b>  |
|---|---|--------------|---|
| ICCO's Partnerships for Fairtrade and organic Mangos from Burkina Faso et Mali                | A case study in phase II of the ECSAD project 'Developing effective partnerships for development in international commodity chains', commissioned by ICCO | juin-06      | Diederik Timmer, EIBE Institute for Business Ethics   |
| A 'ROUGH GUIDE' to partnership for development  | guide   | déc-06       | Alan Muller & Rob van Tulder (ECSAD)<br>Herman uit de Bosch, Mariecke van der Glas, Irene Visser, Dieneke de Groot (ICCO) |
| La contribution du commerce équitable au développement local au Burkina Faso                  | Etude de cas UFMB, CDS  | mars-07      | Nathalie McSween,<br>Université du Québec   |
| A Case Study on the fairtrade mango value chain   | Etudes de cas   | mars-09      | Jeroen van Wijk, Victor van der Linden, and Diederik de Boer (ECSAD) & ICCO   |
| Case Study Report Cotton-Garment  |   |              |   |
| Case Study Report Sorghum   |   |              |   |
| Economic Impact of NGO-Private Sector Partnerships for Value Chain Development in West Africa | Synthèse des études de cas  | avr-09       |   |
|   | Organic fair trade mango in Burkina Faso and Mali   |              |   |
|   | Organic fair trade cotton-garment in Burkina Faso   |              |   |
|   | Sorghum-beer in Ghana   |              |   |
| The role of the private sector actor in partnerships  | Capitalisation  | mars-09      |   |
| Additional back ground matériel   | Note complémentaire sur la filière mangue   |              |   |
| 15 Dilemmas -Regarding NGO-Private Sector Partnerships for value chain development            | Note de capitalisation Atelier  | nov-09       |   |

## Annexe 2 : Liste des questions clés pour les entretiens semi dirigés

### ❖ Services économiques aux membres ?

- Quels sont les types de services économiques fournis à vos membres ? par exemple fourniture d'intrants, mise en contact avec des clients potentiels, partage d'informations sur le marché, sur les systèmes de certification, formation des producteurs, accès aux équipements, accès aux services financiers (crédit), système de contrôle interne de qualité, organisation de la production, organisation de la vente (groupée ou au détails)
- Si l'organisation fournis des services (distribution d'intrants, vente groupées, formation, etc....)
  - comment l'organisation s'assure que les coûts de ses services est plus efficace et plus efficient s'ils sont conduit par façon groupé par rapport à un service individuel ?
  - Comment l'organisation assure le paiement de ces membres ? (préfinancement, mode de paiement, accord avec des banques, crédits,...)
  - Comment l'organisation a assuré la réalisation des investissements nécessaires à la mise en place de ses services ?
  - Quelles sont les compétences qui ont été nécessaires pour la mise en ouvre de ces services et quelles sont les expériences minimales nécessaires pour conduire ce type de service de façon la plus efficace possible ?
- Comment ont été identifiés ces services économiques ?
- A quels besoins répondent 'ils ? pour solutionner quels problèmes ?
- Comment l'organisation de 3ème niveau offre des services de façon différenciés en fonction des besoins de ces membres ?
- Comment l'organisation s'assure que la confiance existe entre les différents maillons (membres, managers des services, bureau exécutif)
- Comment l'organisation consulte ces membres à la base, communique avec eux et arrive à des consensus dans le cas de prise de décisions importantes
- Quels sont les bénéfices pour les membres ?
- Et quels sont les risques ?
- Quels sont les bénéfices pour l'organisation de 3ème niveau de rendre ces services aux membres ?
- Et quels sont les risques ?
- Comment l'organisation reste compétitive face aux concurrents qui parfois ne sont pas assujettis aux mêmes contraintes (ex : paiement des taxes pour une structures formelles alors que les concurrents informel n'en paie pas)
- Comment est organisé le service économique ? Quels sont les règles du jeu ?
  - Si l'organisation regroupe les produits de ces membres s pour les transformer (créer une valeur ajoutée) ou/ et pour les commercialiser, comment l'organisation gère les risques et les pertes pour les membres ?
  - Comment l'organisation s'assure que la qualité des produits est homogène pour tous ces membres ? Comment l'organisation gère/ récompense les membres qui fournisse une meilleure qualité ou une mauvaise qualité ?
- Comment est géré le risque lié à l'activité économique ? (par exemple en cas de pertes ou de non-respect du cahier des charges ?)

- Quelles sont les règles de fonctionnement mises en place par l'organisation de 3ème niveau pour s'assurer que les membres respectent leurs obligations ?
  - Quels sont les mécanismes que les membres peuvent utiliser pour se plaindre des performances de l'exécution des services fournis par l'organisation ?
  - Comment se positionne ce service économique avec les services rendus directement par les membres à la base ?
  - Concurrence avec les membres? Quels sont les activités économiques réalisées par les membres à la base ?
  - Qui paie quels services ? selon quelles modalités ?
  - Quelles sont les compétences mobilisées ?
- ❖ **Services de renforcement de capacités des membres**
- Comment sont identifiés les besoin en renforcement de capacités des membres ?
  - Quels sont les coûts afférents à la collecte des informations sur les besoins en renforcement des capacités ?
  - Quels sont les thématiques faisant l'objet de renforcement de capacité des membres ?
  - Qui assure le renforcement de capacité des membres ? interne/ externe ?
  - Quels sont les compétences mobilisées pour assurer le renforcement des capacités des membres ?
  - Comment est financé le renforcement de capacité des membres ? (ressources internes, ressources externe ?)
- ❖ **Services d'échanges d'informations entre les membres**
- Quels types d'informations sont collectés auprès des membres ? informations sur les potentiels de la filière (offre, répartition géographique, qualité,...) Informations sur les innovations dans la filière, informations sur le marché, informations sur les activités réalisés par les membres
  - Ou sont collectées les informations stratégiques de la filière ?
  - Quelles est la périodicité de collecte de ces informations ?
  - Comment ses informations sont-elles collectées ?
  - Comment ses informations sont-elles traités / analysé par l'Organisation ?
  - Comment sont restituées aux membres ses informations ?
  - Quels sont les compétences mobilisées pour la réalisation de ces activités ?
  - Comment ses informations sont-elles utilisé par les membres et l'organisation ?
  - Quels sont les coûts afférents à la collecte/ le traitement et la restitution de ces informations ?
  - Comment ses charges sont-elles couvertes par l'organisation ? Comment est garantie la pérennité du service dans le temps ?
  - Comment l'organisation gère les rencontres informelles entre les membres et arrive à formaliser les prises de décision de façon formel ?
- ❖ **Services de représentation des membres**
- Légitimité : qui l'organisation de 3ème niveau représente-t-elle ?
  - Est-elle représentative du secteur?
  - Quels sont les conditions à remplir pour être membres ?
  - Quels sont les avantages d'être un membre par rapport à un non membres ?
  - Est-ce que les membres à la base considèrent que la voix de l'organisation de 3ème niveau est la même que leur voix pour défendre leurs intérêt ?

- Comment sont désignés les participants aux ateliers / rencontres ? Comment la restitution des membres à la base est assurée ?
- Comment l'organisation assure la défense d'intérêts communs dans un milieu avec des intérêts divergeant ?
- Mémoire institutionnelle : comment l'organisation prépare les rencontres, réponds aux autres idées développées et assure la mémoire de qui à dit quoi au cours de chacune des rencontres ?
- Quelles sont les règles de fonctionnement de l'organisation, le système de vote, le respect des règlements, l'application des sanctions ? Existe-t-il des quotas spécifiques pour certains groupes de membres ? Comment est assure la rotation du leadership au sein de l'organisation ?
- Comment les coûts de fonctionnement de l'organisation sont' ils couvert ?

#### ❖ **Service de plaidoyer et de lobbying**

- Quelles est la typologie des organisations représentées au sein de l'organisation et quelles sont leurs intérêt communs qu'ils souhaitent défendre ensemble auprès des gouvernements et des entreprises du secteur
- Quelles sont les capacités internes à l'organisation de 3<sup>ème</sup> niveau (personnes ressources et ressources financières), pour assurer son rôle de plaidoyer ?
- Comment les membres à la base perçoivent 'ils l'utilité du plaidoyer ? et comment perçoivent ils ce service comme une plus-value pour leur propre organisation
- Comment l'organisation augmente progressivement ses compétences afin d'assurer en permanence un service de plaidoyer pertinent et efficace avec les services public
- Quels sont les informations collectées pour assurer le plaidoyer?
- Comment sont-elles analysées/interprétées ?
- Après de quelles structures ses informations sont-elles relayées ?
- Comment est assuré le suivi de la défense des intérêts ?
- Quels sont les coûts afférents à cette activité ?
- Comment sont mobilisées les ressources pour assurer ce type de service ?