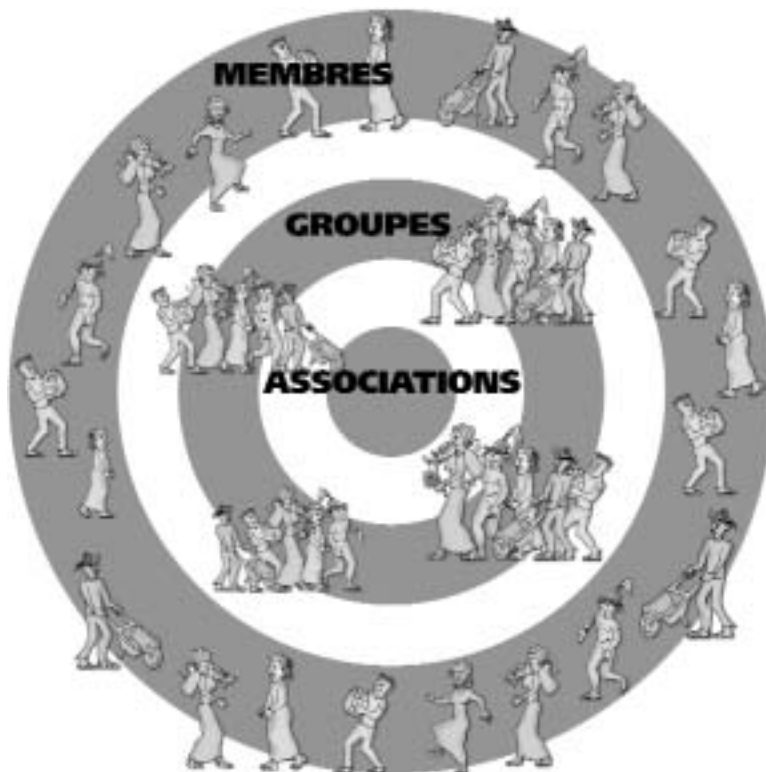


Manuel de référence pour les associations **intergroupes**

Guide pratique pour la constitution d'associations
et réseaux de groupes de petits agriculteurs



Organisation
des
Nations
Unies
pour
l'alimentation
et
l'agriculture

Les groupes de petits agriculteurs peuvent accroître leurs économies d'échelle et leur pouvoir de négociation en s'unissant à d'autres groupes qui pratiquent des activités similaires. Ces associations intergroupes sont des tribunes importantes où les petits agriculteurs peuvent acquérir de nouvelles techniques en vue de la gestion d'organisations plus vastes.

Elles peuvent également servir de vecteurs de développement importants, en aidant non seulement les agriculteurs à résoudre leurs propres problèmes, mais en permettant aussi aux gouvernements de mieux assister leurs efforts.

Ce manuel montre comment, à l'aide d'une méthode participative, les groupes ruraux peuvent constituer et gérer des associations intergroupes. Il est destiné aux animateurs de groupe ou d'associations intergroupes, aux vulgarisateurs, et à tout autre agent de développement rural, et vise à aider les groupes existants à mettre en place et à administrer ce type d'entreprises.

La constitution des groupes eux-mêmes est déjà traitée dans le Manuel de référence du promoteur de groupe, tandis que la création des entreprises de groupe est décrite dans Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe.

Ces deux ouvrages sont disponibles auprès de la FAO.

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

Tous droits réservés. Les informations ci-après peuvent être reproduites ou diffusées à des fins éducatives et non commerciales sans autorisation préalable du détenteur des droits d'auteur à condition que la source des informations soit clairement indiquée. Ces informations ne peuvent toutefois pas être reproduites pour la revente ou d'autres fins commerciales sans l'autorisation écrite du détenteur des droits d'auteur. Les demandes d'autorisation devront être adressées au Chef du Service des publications et du multimédia, Division de l'information, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italie ou, par courrier électronique, à copyright@fao.org.

Contents

Préface	v
Remerciements	ix
Introduction	1
Pourquoi ce manuel?	1
A qui s'adresse ce manuel ?	3
Structure du manuel	3
Partie A: Constituer une AGPA	5
Section 1 Qu'est-ce qu'une AGPA?	7
Section 2 Conditions de réussite	9
Maturité du groupe	9
Facteurs locaux et externes	10
L'animateur d'associations intergroupes	15
Section 3: Démarrage	17
But et objectif communs	17
Définir les objectifs	19
Décider des services à offrir aux membres	21
Section 4 : Définir l'organisation	25
Qui fait quoi?	25
Assemblée générale des membres	26
Comité de direction de l'AGPA	27
Conseil d'administration de l'AGPA	28
Choisir de bons leaders	29
Fixer les cotisations des membres et les commissions de service	30
Représentation et votes du Conseil	31
Prise de décisions et membres de base	31
Transparence, communication et justification des décisions	34

Partie B : Développer l'AGPA	37
Section 1 Gestion des services	39
Principes généraux	39
Gérer différents services	42
Section 2 : Gestion de l'association	56
Résoudre les problèmes communs dans les décisions de groupe	57
Adhésion et participation inégales des groupes	59
Section 3: Suivi des résultats de l'AGPA	65
Tenir le Conseil et les membres de l'AGPA dûment informés	66
Tenue des registres comptables et notification	68
Ce que doit savoir l'AGPA	69
Systèmes de comptabilité	71
Livres comptables de base	77
Etapes de l'enregistrement d'une transaction	81
Section 4: Gérer la croissance	83
Echelle et complexité grandissantes	83
Planifier la croissance	86
Education des membres	88
Rayon d'action et coopération avec l'extérieur	90
Flux d'information constants	
Annexe: Système de primes pour les animateurs d'AGPA	92
Bibliographie	98

Préface

Le Cadre stratégique de la FAO 2000-2015 identifie dans les imperfections du marché, les faiblesses des institutions d'appui et un cadre d'action peu propice, des facteurs clés qui entravent la mobilisation des ressources en faveur de l'agriculture et du développement rural. Ces dysfonctionnements découragent les investissements en actifs de production et services, et empêchent l'adoption de technologies et de pratiques appropriées. Ce qu'il faut, c'est créer un cadre d'action et un contexte institutionnel favorisant la mobilisation des ressources, une plus grande efficacité des institutions de soutien qui s'adaptent à l'évolution des conditions et qui soient plus accessibles aux utilisateurs, et des unités de production agricole ou halieutique, des agro-industries et des entreprises de commercialisation mieux à même de faire face au marché.

Pour la FAO, l'enjeu consiste généralement à ne pas optimiser la production d'une denrée en vase clos, mais de privilégier des approches systémiques et de reconnaître les dimensions économiques et sociales – y compris la question de genre- du transfert et de l'adoption de technologies appropriées. En particulier, la FAO s'emploie à réaliser des outils normatifs et à formuler des directives sur le renforcement des institutions de soutien de l'agriculture et du développement rural et à les aider à s'adapter aux conditions changeantes, en facilitant les ajustements structurels des systèmes de production, de transformation et de commercialisation afin d'être en mesure de suivre l'évolution des modes de consommation.

En ce qui concerne la pauvreté et la sécurité alimentaire, la FAO s'attaque aux facteurs contribuant aux tendances inquiétantes qui se dessinent dans l'environnement extérieur - la pauvreté persistante, l'écart grandissant entre riches et pauvres, l'accès inégal aux avantages du progrès économique et technologique, et le risque continu de catastrophes et de situations d'urgence complexes. A cet égard, la stratégie de la FAO porte sur divers points:

- améliorer les possibilités offertes aux ruraux pauvres de renforcer, diversifier, et maintenir leurs moyens d'existence

- soutenir les efforts visant à renforcer les institutions locales, à formuler des politiques et à promulguer des lois qui offriront -aux hommes comme aux femmes- un accès plus équitable aux ressources naturelles, économiques et sociales
- améliorer l'utilité et l'efficacité des interventions du secteur public et du secteur privé face aux multiples besoins différenciés des populations rurales défavorisées
- promouvoir des stratégies et des démarches participatives, durables et sensibles au genre, fondées sur l'initiative personnelle, le renforcement des capacités et l'auto-détermination, et
- aider à cibler les investissements dans les domaines de l'agriculture, des pêches et des forêts.

Dans le cadre de cette stratégie de grande envergure, la FAO s'efforce de promouvoir activement les associations de petits groupes d'agriculteurs (AGPA) afin de renforcer la capacité collective des petits producteurs à se prendre en charge et à fournir des services à leurs membres. Une AGPA commence par la mise en réseau de petits groupes informels qui se sont avérés un moyen efficace de développement rural durable et participatif. Au milieu des années 70, la FAO a été la première à lancer l'approche du petit groupe, tout d'abord en Asie dans le cadre de son Programme de développement des petits agriculteurs (SFDP), puis en Afrique et en Amérique latine au titre du Programme de participation populaire (PPP).

Dans ces deux programmes, la formation de petits groupes était considérée comme le premier stade d'un long processus de création d'organisations plus viables et durables servant les besoins des petits producteurs ruraux..

La deuxième étape consiste à instaurer une coopération entre les petits groupes afin de consolider leurs économies d'échelle et leur pouvoir de commercialisation. Dans cette optique, les AGPA sont considérées comme une phase intermédiaire importante vers la constitution de coopératives d'agriculteurs et d'associations de producteurs reposant davantage sur la participation, et contrôlées et financées par leurs membres.

Au début des années 90, la FAO a effectué une série d'études de cas sur les associations émergentes dans les pays suivants : Ghana, Indonésie, Kenya, Népal, Sierra Leone, Sri Lanka et Zambie. En 1998, la Division du Développement rural a organisé une conférence électronique mondiale sur ce thème, qui a vu la participation de plus de 400 spécialistes. Sur la base des études et de la conférence électronique, la FAO a préparé une version préliminaire du pré-

sent manuel et l'a soumis à une équipe internationale en l'invitant à formuler ses observations.

Aussi cette publication est-elle le produit d'une coopération mondiale. S'appuyant sur l'expérience acquise par la FAO en plus de vingt ans, elle fournit des avis détaillés à l'intention des animateurs d'associations intergroupes sur la promotion d'organisations de petits agriculteurs plus efficaces et financièrement viables.

Santiago Funes

Directeur,

Division du développement rural, FAO

Remerciements

Cette publication est le résultat d'un vaste travail d'équipe. S'il est impossible de remercier toutes les personnes qui ont pris part à cette entreprise, dont beaucoup ont fait don de leur temps, nous souhaiterions néanmoins témoigner notre reconnaissance à:

- Tout d'abord, le nombreux personnel de terrain des projets SFDP et PPP qui a aidé à développer les réseaux de groupes de petits agriculteurs "en première ligne", et a contribué à la naissance et à la réalisation de ce manuel qu'ils -nous espérons- pourront mettre en pratique.
- Cameron Clark, l'ancien coordonnateur de la FAO du Programme SFDP en Asie, qui a réalisé des études de cas sur les réseaux de petits agriculteurs au Sri Lanka et en Zambie.
- Sudath de Abrew, ancien responsable du projet PPP au Sri Lanka et Directeur adjoint de l'Unité de développement des groupes de petits agriculteurs du Ministère sri lankais de l'agriculture, qui a effectué des études similaires en Indonésie et au Népal (assisté avec compétence par Kalash Pyakuryal au Népal).
- Les plus de 400 participants de notre conférence électronique mondiale sur les associations de groupes de petits agriculteurs et les spécialistes qui ont aidé à orienter et à animer les débats: Peter Oakley, Norman Uphoff, Gerrit Huizer, Colin McKone, Verona Groverman, Cameron Clark, Sudath de Abrew, Bernard Van Heck, Christine Kahanda, Antoine Fayossewo, Otto Hospes, Rosantan Panjaitan, et Thorgeir Lawrence, modérateur de la conférence, qui a aidé à préparer la version préliminaire du projet qui a servi de base à ce manuel.
- Sans oublier, bien sûr, ceux qui ont enrichi le projet de commentaires précieux et concrets: Enrique Andrade, Christine Kahanda, Eric Koper, Masood Ul Mulk, Pekka Jansen et surtout, Bernard Van Heck et toute l'équipe de réalisation de la publication: Graeme Thomas (Rédacteur en chef), Giulio Sansonetti (maquette) et Leonardo Ferri (illustrations).

John Rouse

Fonctionnaire principal

Service des institutions rurales et de la participation

Introduction

Quel est le but de ce manuel?

Cette publication est la troisième d'une série de manuels de terrain de la FAO sur le développement des groupes de petits agriculteurs (GPA). Les deux premiers, Manuel de référence du promoteur de groupe (FAO, 1994) et Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe (FAO, 1995), traitent de la formation et de la gestion des groupes. Tous deux réservaient une place au thème de la constitution d'associations intergroupes, sans cependant entrer dans le détail. Ce troisième manuel s'efforce maintenant de combler cette lacune.

Au cours des 25 dernières années, de nombreux organismes de développement et ONG ont encouragé la formation de petits groupes afin de renforcer la capacité d'effort collectif des petits agriculteurs. Compte tenu de leur taille réduite (généralement de 8 à 15 membres individuels), les petits groupes se sont avérés d'excellents moyens d'aider les petits agriculteurs à résoudre les problèmes et à gérer les petites entreprises. Ils sont également un vecteur efficace pour la prestation de toute une gamme de services de développement octroyés par les gouvernements, les ONG et les banques.



Toutefois, les petits groupes individuels n'ont souvent pas les moyens nécessaires pour poursuivre des objectifs plus ambitieux, comme, par exemple, améliorer les infrastructures collectives, obtenir un meilleur accès aux marchés et aux services, ou influencer les processus politiques. Dans ces cas-là, il faut une certaine forme de coopération entre les groupes pour atteindre des résultats.

Dans de nombreux pays, des petits groupes se sont créés en réseaux informels de coopération que nous appellerons ici "associations de groupes de petits agriculteurs" (AGPA). Ces réseaux visent à favoriser leurs groupes de petits agriculteurs et membres individuels affiliés en étendant leurs connaissances, en facilitant les économies d'échelle et en leur octroyant plus de poids dans les négociations.

Malheureusement, les personnes s'occupant de la promotion des AGPA ne disposaient jusqu'à présent d'aucune directive pratique ou manuel de terrain leur expliquant comment concevoir et gérer ces entités plus complexes. Le but de cette publication est, par conséquent, de fournir des informations pratiques plus poussées sur le sujet. Elle souhaite, en particulier, aider les groupes à constituer des associations intergroupes qui soient en mesure de financer et de gérer leurs propres activités, en utilisant leurs propres ressources, sans avoir besoin de recourir à l'aide externe.

Ce manuel de référence ne prétend pas fournir une réponse exhaustive à toutes les questions concernant la création d'AGPA. Néanmoins, nous espérons que les directives générales qu'il énonce peuvent être améliorées et adaptées aux contextes locaux. Aussi encourageons-nous les utilisateurs du manuel à le traduire dans leur propre langue et à adapter son contenu aux conditions socio-économiques et culturelles auxquelles ils sont confrontés. Cette adaptation pourrait prévoir, par exemple, la modification ou la simplification du texte, et l'utilisation d'autres illustrations plus appropriées, pour mettre en lumière les points importants.

A qui s'adresse ce manuel ?

Le manuel devrait s'avérer d'une grande utilité pour les :

- **Groupes de petits agriculteurs et animateurs de groupe**
Les premiers utilisateurs visés sont les membres des groupes et leurs responsables, de même que les animateurs de groupe avec lesquels ils travaillent en étroite collaboration. Ces derniers (comprenant les animateurs ruraux et autres agents de développement) sont les principaux intermédiaires intervenant dans la constitution des AGPA, car ils sont en contact direct avec les groupes concernés.
- **Organismes soutenant le développement des groupes de petits agriculteurs**
Le personnel des organismes gouvernementaux et des ONG nationales pourra se familiariser avec la manière d'encourager des associations durables intergroupes, et se servir de ce manuel pour aider à former les animateurs de groupes à la constitution d'AGPA.
- **Organismes internationaux de développement**
Le personnel des organismes internationaux comprendra mieux le rôle que les AGPA peuvent jouer dans les stratégies de développement démocratique durable.



Structure du manuel de référence

Le manuel se compose de deux grandes parties :

- **Partie A:** Constituer une AGPA traite des conditions nécessaires pour la réussite des associations intergroupes, des premières démarches pour leur constitution, des objectifs à fixer, et de la définition d'une structure, d'une charte et de procédures.
- **Partie B:** Développer l'AGPA se penche sur la gestion des services communs à plusieurs groupes, la tenue de registres, la planification de la croissance, l'éducation des membres, et les réseaux de coopération entre AGPA.

En **annexe** figurent un **système de primes salariales pour les animateurs** et une bibliographie d'ouvrages conseillés.