



COMITÉ FRANÇAIS POUR  
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

Programme "Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest"



# AFRIQUE DE L'OUEST : NOURRIR LES VILLES PAR L'AGRICULTURE FAMILIALE LOCALE

Valoriser les expériences de terrain

Fondation  
de  
France

Auteur : Jean-Baptiste Cavalier (CFSI)





## PROGRAMME « PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST » PORTE PAR :

---



[www.fondationdefrance.org](http://www.fondationdefrance.org)



[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

**Le programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » bénéficie d'une contribution de la Fondation JM.Bruneau et, jusqu'en 2012, de la Fondation Françoise Fettu, sous égide de la Fondation de France, de la Fondation Ensemble et de la Fondation L'OCCITANE. La SEED Foundation participe également au volet capitalisation du programme.**



[www.fondationensemble.org](http://www.fondationensemble.org)



[www.fondation.loccitane.com](http://www.fondation.loccitane.com)



[www.seed-foundation.org](http://www.seed-foundation.org)

Crédits photo : RHK (couverture), ARDEAR Rhône-Alpes (p. 10), HORTITECHS (p. 12, 19 et 21), INADES Côte d'Ivoire (p. 16, 24 et 32), GRET (p. 27), Tenmiya (p. 36), GRDR (p. 42)

CFSI, décembre 2012

La **Fondation de France** est un organisme privé, qui ne bénéficie d'aucune subvention de l'État français ou de l'Union européenne. Elle dépend totalement de la générosité de ses donateurs.

La Fondation de France intervient essentiellement en France, dans 3 domaines d'intérêt général : aider les personnes vulnérables (emploi, handicap, logement, personnes âgées, enfance), partager la connaissance (recherche médicale, santé, culture), agir sur l'environnement. Elle attribue environ 7 000 bourses, prix et subventions chaque année.

Elle développe également la philanthropie en France, et abrite 650 fondations sous son égide.

A l'international, elle soutient des partenariats entre associations françaises et du Maghreb dans le domaine de l'insertion de la jeunesse et elle intervient également en post-urgence après des catastrophes, notamment en Haïti après le séisme.

Association de solidarité internationale créée en 1960, le **Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI)** regroupe 24 organisations actives en solidarité internationale.

Sa priorité : lutter durablement contre la faim, la pauvreté et les inégalités, en agissant sur les causes plutôt que sur les conséquences. Son champ d'action est triple : « agriculture et alimentation », « économie sociale et solidaire », « société civile et participation ».

Au Sud, le CFSI soutient la réalisation de programmes de développement en lien avec des partenaires locaux et anime des programmes pluri-acteurs. En France et en Europe, il coordonne **ALIMENTERRE**, un programme d'information et de mobilisation pour porter la voix de ses partenaires du Sud auprès de l'opinion publique française et des décideurs européens.

## SOMMAIRE

---

<b>ÉTAT D'AVANCEMENT 2010-2012 DU PROCESSUS DE CAPITALISATION .....</b>	<b>7</b>
<b>1. LE PROGRAMME « PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST » .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Contexte .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Objectifs .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3. Modalités .....</b>	<b>9</b>
<b>2. CAPITALISER SUR LA THEMATIQUE « NOURRIR LES VILLES PAR LA PRODUCTION FAMILIALE LOCALE » : ELEMENTS DE CONTEXTE .....</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Pourquoi cette thématique ? .....</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Pourquoi et sur quoi capitaliser ? .....</b>	<b>13</b>
<b>3. 2010-2012 : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS.....</b>	<b>14</b>
<b>3.1. D'une thématique large à des hypothèses plus précises .....</b>	<b>14</b>
<b>3.2. Un processus de capitalisation en quatre étapes .....</b>	<b>17</b>
<b>3.3. Stocks et conservation .....</b>	<b>18</b>
<b>3.4. Transformation et conditionnement .....</b>	<b>21</b>
<b>3.5. Les démarches de qualité .....</b>	<b>26</b>
<b>3.6. Marché de niche, marché de masse .....</b>	<b>30</b>
<b>3.7. Concertation .....</b>	<b>35</b>
<b>PERSPECTIVES .....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXE. METHODOLOGIE EMPLOYEE .....</b>	<b>40</b>
<b>1. Quelques éléments théoriques sur la capitalisation .....</b>	<b>40</b>
<b>2. Méthodologie mise en œuvre dans le cadre de la capitalisation « Nourrir les villes par la production familiale locale » .....</b>	<b>42</b>



## ÉTAT D'AVANCEMENT 2010-2012 DU PROCESSUS DE CAPITALISATION

---

Ce document-étape est le point d'aboutissement de la première partie du processus de capitalisation du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest ». Entre 2010 et 2012, des séminaires et des espaces de débat, réunissant les porteurs et partenaires des projets de terrain soutenus par le programme, ont conduit à identifier collectivement les principaux points de blocage du développement de l'agriculture familiale et les innovations, mises en œuvre dans les projets, qui peuvent y répondre. D'autre part, cette phase visait à permettre l'appropriation du travail de capitalisation par les différents acteurs impliqués dans le processus, en particulier les acteurs ouest-africains. Cette première phase est principalement basée sur les paroles de ces acteurs. Ce document reprend les enseignements généraux que l'on peut en tirer.

# 1. LE PROGRAMME « PROMOTION DE L'AGRICULTURE FAMILIALE EN AFRIQUE DE L'OUEST »

---

## 1.1. Contexte

Malgré une légère diminution des chiffres de la faim (870 millions de personnes dans le monde en 2012), la situation reste très préoccupante. La sous-alimentation est une atteinte aux droits de l'homme et à sa dignité. L'Afrique est le seul continent où la sous-alimentation chronique a progressé ces vingt dernières années, touchant 239 millions de personnes en 2012.

Aux causes de la faim que sont les conflits, les aléas climatiques, l'appauvrissement des sols ou la mauvaise conservation des récoltes s'ajoutent désormais d'autres atteintes aux conditions de production : perte de biodiversité, pression sur les ressources (eau, terre, changement climatique, etc.)

Dans un contexte de libéralisation des échanges de produits agricoles et de concentration de la production dans de grandes exploitations au Nord et au Sud, la part de l'alimentation provenant des importations s'est accrue. De plus, la volatilité des prix des aliments affecte les populations urbaines et rurales. Les populations urbaines pauvres des pays du Sud ont longtemps bénéficié de prix maintenus bas grâce aux importations, sans que cela ait empêché la malnutrition. Les « émeutes de la faim » du printemps 2008, provoquées par la hausse brutale des prix sur les marchés internationaux, aggravée par la spéculation, ont montré que la paix sociale obtenue dans les villes au détriment des paysans était fragile.

Ainsi, les agriculteurs ouest-africains et leurs organisations doivent, avec leurs partenaires de coopération, relever un triple défi :

- garantir la disponibilité d'aliments produits localement ;
- assurer aux paysans un revenu digne ;
- répondre aux exigences de gestion durable des ressources naturelles.

Face à la croissance rapide des villes et à une demande accrue de la part des consommateurs urbains qui modifient les rapports ville-campagne, l'agriculture familiale doit aujourd'hui renforcer sa capacité à nourrir les villes par la production locale.

Afin de les soutenir, la Fondation de France et le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI) se sont associés en 2009 pour lancer un programme de renforcement de l'agriculture familiale en Afrique subsaharienne, recentré depuis 2010 sur l'Afrique de l'Ouest.

## 1.2. Objectifs

L'objectif du programme est de promouvoir des initiatives locales de renforcement de l'accès à l'alimentation par une agriculture familiale africaine viable et durable, et d'en partager les acquis à des échelles plus vastes.

De manière plus spécifique, il s'agit :

- d'améliorer et sécuriser la production, la transformation, la conservation et la commercialisation de produits agricoles et d'en assurer l'accès aux consommateurs urbains pauvres, par des actions concrètes innovantes ;
- de partager entre acteurs locaux, nationaux et internationaux, les connaissances acquises à travers les actions concrètes soutenues dans le cadre du programme, et d'en tirer des enseignements globaux.

## 1.3. Modalités

Pour remplir ces objectifs, le programme apporte un soutien financier à des actions visant à promouvoir l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest.

Mais ce programme est plus qu'un simple outil de financement. Ses promoteurs proposent aux porteurs des projets retenus de partager entre acteurs locaux, nationaux et internationaux, les connaissances acquises à travers leurs actions concrètes, pour en tirer des enseignements globaux. Il s'agit de recueillir des informations sur les conditions de réussite, qu'elles soient techniques ou politiques, afin d'appuyer un plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale et de la souveraineté alimentaire.

Il s'agit, plus précisément, de montrer qu'une agriculture familiale africaine viable et durable (notamment d'un point de vue environnemental) est en mesure de nourrir les villes d'Afrique de l'Ouest, tout en permettant aux paysans de vivre dignement de leur activité. Pour cela, elle doit :

- répondre à la demande croissante des marchés urbains (en termes de volume, mais aussi en termes de qualité et de réponse aux attentes des consommateurs) ;
- reconquérir des parts de marché au détriment des importations.

Les résultats de ce travail de capitalisation sont plus particulièrement destinés aux acteurs d'Afrique de l'Ouest : organisations paysannes en premier lieu, mais aussi ONG et autres acteurs de la société civile. Ils devront également servir aux acteurs du Nord (organisations paysannes, ONG, etc.), tant pour leur travail de plaidoyer que de sensibilisation du public.

## 2. CAPITALISER SUR LA THEMATIQUE « NOURRIR LES VILLES PAR LA PRODUCTION FAMILIALE LOCALE » : ELEMENTS DE CONTEXTE

---

### 2.1. Pourquoi cette thématique ?

D'après les données fournies par les Nations unies, la population ouest-africaine est passée de 70 à 318 millions d'habitants entre 1950 et 2010, et devrait être multipliée par deux entre 2011 et 2050 pour atteindre 650 millions d'habitants. La croissance de la population urbaine est encore plus spectaculaire : de 7 millions d'urbains en 1950, l'Afrique de l'Ouest compte aujourd'hui (2010) 140 millions d'urbains. Et ce chiffre devrait encore tripler d'ici à 2030.<sup>1</sup> La croissance urbaine ne concerne pas que les grandes villes, mais aussi les centres urbains de petite et moyenne taille. Les centres urbains de plus de 10 000 habitants sont ainsi passés de 125 en 1950 à plus de 1 200 aujourd'hui.<sup>2</sup>

Il faut cependant noter que les niveaux d'urbanisation ne sont pas homogènes. De manière générale, ils sont plus élevés dans les pays côtiers qui n'ont pas connu de crises sociopolitiques majeures, tandis que les pays les plus ruraux sont souvent les plus isolés, sans accès à la mer.



<sup>1</sup> Perspectives ouest-africaines, Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest (CSAO), OCDE : <http://www.oecd.org/fr/csao/perspectivesouest-africaines/#peuplement>

<sup>2</sup> Africapolis : étude de l'urbanisation en Afrique de l'Ouest, SEDET : <http://www.afd.fr/home/publications/NotesetEtudes/Africapolis>.

L'importance de la croissance de la population urbaine vient modifier de manière radicale les rapports villes-campagnes. Les urbains ne produisant pas d'aliments, la question de la sécurité alimentaire va devenir de plus en plus cruciale. Par ailleurs, la crise alimentaire de 2008, et les émeutes de la faim qui en ont découlé, ont mis en évidence les risques d'une trop grande dépendance alimentaire de la sous-région ouest-africaine vis-à-vis des importations. Les populations urbaines à faible pouvoir d'achat avaient en effet tendance à consommer des produits importés souvent moins chers que les produits locaux. Mais la flambée des prix a changé la donne et modifie les rapports de compétitivité entre produits locaux et produits importés.

Si les centres urbains dépendent encore de manière importante des importations pour certains produits comme le blé, le sucre ou encore le riz<sup>3</sup>, le marché urbain s'approvisionne de plus en plus en produits « locaux », bruts ou transformés. Des enquêtes ménages réalisées auprès des habitants des capitales des pays de l'UEMOA indiquent que ces derniers estiment que plus de 75 % leur alimentation provient de la région<sup>4</sup>. Ces données sont discutables mais elles donnent une tendance qui semble être confirmée par le fait que les marchés urbains sont désormais un débouché plus important, en valeur, que les marchés à l'exportation pour les produits agricoles. Ainsi, au Mali, les ventes de produits vivriers sur le marché local sont estimées à 419 millions de dollars US contre 259 millions pour l'exportation. Au Sénégal, les ventes sur le marché local s'élèvent à 740 millions de dollars US contre 34 millions pour l'exportation. En Côte d'Ivoire, pays où l'agriculture de rente tournée vers l'extérieur est particulièrement importante, le marché local représente 1 030 millions de dollars contre 634 millions pour les exportations<sup>5</sup>. La vente sur les marchés, en particulier urbains, est donc bien aujourd'hui le principal débouché de l'agriculture ouest-africaine.

Le développement d'une classe moyenne, mais aussi les changements de mode de vie qui induisent des modifications dans les habitudes alimentaires, poussent les agriculteurs à améliorer la qualité de leur production, mais aussi à proposer des produits faciles d'emploi, disponibles toute l'année. Un marché pour des produits à plus haute valeur ajoutée est ainsi en train de se développer.

Ainsi, « les marchés urbains sont le premier moteur de l'agriculture en Afrique »<sup>6</sup>. Et les agriculteurs passent progressivement d'une logique d'autoconsommation à une logique de marché. Ce passage d'une production alimentaire à une production marchande est rendu possible par « le développement d'un important secteur d'intermédiation entre les producteurs agricoles et les marchés de consommation : collecteurs, grossistes, transporteurs, transformatrices et fournisseurs d'emballage, distributeurs, restaurateurs »<sup>7</sup>.

Cette évolution devrait également favoriser l'émergence d'entreprises agroalimentaires modernes. Et le développement du secteur agroalimentaire pourrait, dans certaines conditions, être un grand pourvoyeur d'emplois.

<sup>3</sup> Part des importations dans les disponibilités (moyenne 2005-2007) pour l'Afrique de l'Ouest : 100 % pour le blé, 93 % pour le sucre, 47 % pour le riz blanc (source : Faostat, FAO).

<sup>4</sup> *Les cultures vivrières pluviales en Afrique de l'Ouest et du Centre*, AFD-CIRAD-FIDA, mai 2011.

<sup>5</sup> Idem.

<sup>6</sup> Interview de Nicolas Bricas, CIRAD, dans *Spore*, numéro hors-série août 2011.

<sup>7</sup> *Forces et faiblesses des filières agro-alimentaires en Afrique*, Nicolas Bricas in *Secteur Privé & développement*, la revue de Proparco, n°13, février 2012.

Les agricultures familiales ouest-africaines doivent donc relever le défi de l'alimentation des villes. D'une part, parce que c'est une nécessité, tant sur le plan de la sécurité alimentaire (augmentation de l'autonomie pour réduire les risques de crise) que sur le plan socio-économique (création d'emplois et de revenus). D'autre part, parce que c'est une opportunité qui peut servir de moteur à leur développement. Des agricultures sans accès significatif aux marchés urbains ne peuvent pas espérer se développer.

Or, les marchés urbains, comme tous les marchés, sont des lieux de compétition. L'ouverture des marchés, toujours plus importante, entraîne de grandes disparités dans le rapport de force, en mettant en concurrence des produits issus du monde entier, notamment de pays où les niveaux de productivité du travail sont très supérieurs à ceux des paysans ouest-africains.

Même si les contextes sont très différents d'un pays à l'autre, notamment entre des pays ouverts vers l'extérieur comme le Sénégal ou le Togo, et d'autres plus enclavés comme le Mali ou le Niger, la problématique de la (re)conquête des marchés urbains est donc plus que jamais d'actualité.



## 2.2. Pourquoi et sur quoi capitaliser ?

De tout temps, les évolutions agricoles ont été produites par des paysans. Ce sont eux qui ont façonné l'histoire des agricultures. Au début, il n'y avait pas de recherche ni de modes de communication moderne, mais les paysans ont trouvé des solutions aux problèmes auxquels ils étaient confrontés et les ont diffusées « en regardant par-dessus la haie ». L'enjeu de la capitalisation est de voir comment accélérer un tel processus d'innovation-diffusion. C'est en capitalisant, échangeant et diffusant que nous pourrions renforcer les innovations paysannes.

Car au cœur de la capitalisation se trouve la notion d'innovation. Un projet qui n'innove pas, même s'il est réussi, n'a pas lieu d'être capitalisé. Pas plus qu'une recherche scientifique qui se contenterait de reproduire des expériences déjà réalisées.

L'innovation est un mot plus complet que le mot « invention » : à partir d'une nouveauté technique, organisationnelle, commerciale, il y a l'idée d'appropriation. Une innovation peut se définir comme un facteur permettant d'accélérer une dynamique de développement économique ou social, de débloquer une situation figée, de renforcer des capacités humaines ou sociales. Il s'agit de solutions nouvelles apportant des réponses adaptées et durables aux problèmes rencontrés dans un contexte spécifique. Une innovation peut être sociale, technique, pédagogique, managériale, financière ou de toute autre nature. Ce peut être un objet, un procédé, une méthode, un mode d'organisation, une forme juridique, etc. Elle est relative à un territoire donné. On ne peut transférer tel quel un projet qui doit correspondre à un milieu humain et naturel, nécessairement spécifique. On peut par contre identifier, analyser et caractériser une innovation et la faire connaître.

Capitaliser, c'est identifier les initiatives innovantes, les décrire, apprécier leur impact ainsi que les perturbations qu'elles provoquent. Il s'agit de déterminer des limites de validité économiques, sociales, écologiques. Capitaliser c'est aussi enregistrer. Sur quels supports classer, comparer, produire des références thématiques et/ou géographiques. Il faut produire des références montrant la validité dans telles ou telles conditions. Il faut ensuite diffuser, permettre des rencontres et ainsi favoriser les changements d'échelle.

L'objectif de ce travail est d'arriver à ce changement d'échelle, c'est-à-dire d'arriver à faire évoluer les politiques publiques, à répliquer des projets intéressants et innovants.

Le processus de capitalisation mis en œuvre dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » n'a pas vocation à fonctionner de manière isolée. Il s'agit de contribuer au débat sur le rôle de l'agriculture familiale dans l'alimentation des villes. Nous voulons illustrer, par des expériences, comment les exploitations familiales peuvent, et doivent nourrir les villes. Les publics que nous visons, in fine, sont les décideurs politiques, en particulier ceux d'Afrique de l'Ouest.

Il s'agit tout d'abord d'identifier en quoi un projet est innovant et mérite d'être partagé. L'environnement variant fortement d'un pays à l'autre, il faut essayer de ressortir des éléments valables dans différents contextes. La question de la prise en compte des spécificités de chaque contexte doit donc être posée.

Il s'agit ensuite de tirer des enseignements d'un ensemble de projets qui ont des choses à dire sur la problématique de l'alimentation des villes. Ces projets permettent d'accumuler des connaissances qu'il sera intéressant de valoriser.

### 3. 2010-2012 : LES PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS

#### 3.1. D'une thématique large à des hypothèses plus précises

La thématique « Nourrir les villes par la production familiale locale » a été retenue en insistant sur sa dimension « économique » : comment l'agriculture familiale locale peut-elle conquérir les marchés urbains ? A travers cette question, il s'agit non seulement de savoir comment l'agriculture familiale peut nourrir les villes (les produits locaux ont leur place sur les marchés urbains, ils peuvent être « compétitifs » par rapport aux produits importés, les volumes et la qualité des produits sont suffisants, etc.), mais aussi comment la population rurale peut vivre dignement d'une activité agricole familiale. Les conditions de production, les questions de transformation, stockage, conservation, qualité et commercialisation ont donc été abordées, en insistant sur une approche filière (produit ou territoire).

Il s'agit donc de capitaliser les expériences mises en œuvre dans le cadre de projets qui visent à appuyer des stratégies paysannes de conquête ou de reconquête des marchés alimentaires des villes ouest-africaines. Dès lors, le cadre de questionnement se structure autour de deux axes de réflexion :

**Comment les agricultures familiales, tout en permettant aux paysans de vivre dignement de leur activité, peuvent-elles :**

- répondre à la demande croissante des marchés urbains (en termes de volume, mais aussi de qualité et de réponse aux attentes des consommateurs) ?
- être compétitives par rapport aux importations ?

Afin de préciser chacun de ces axes, il a été décidé de mettre en discussion des hypothèses qui reprennent et prolongent les interrogations exprimées notamment lors du premier séminaire de capitalisation organisé à Dakar en février 2011.

Ces hypothèses de départ sont à confirmer, infirmer et/ou nuancer (à quelles conditions sont-elles vraies ou fausses) au cours du processus. Elles alimentent l'un ou l'autre de ces axes de réflexion, parfois les deux.

La majorité des producteurs africains sont des agriculteurs familiaux qui aspirent à intégrer des marchés de masse : ils produisent d'abord des céréales et des féculents, ce qui correspond aux principales consommations urbaines. Toutefois, étant le plus souvent éloignés des périphéries urbaines, ils rencontrent de nombreuses difficultés qui rendent leurs produits moins compétitifs que ceux importés : problèmes de production (accès aux intrants, aux investissements matériels, à la formation, au crédit), de collecte, de stockage, de conservation ou transformation, de commercialisation (transports, organisation des marchés de gros, information sur les prix).

Pour y faire face, les paysans doivent mettre en œuvre une double stratégie : offensive d'une part, s'organisant, entre eux et avec les autres acteurs nationaux des filières agroalimentaires, pour livrer des produits alimentaires compétitifs et de qualité ; et défensive d'autre part, en obtenant la mise en œuvre d'un régime commercial permettant aux produits nationaux d'accéder dans de bonnes conditions aux marchés nationaux.

Les cinq premières hypothèses développées ci-après relèvent plutôt de la stratégie offensive :

**Hypothèse 1 :** gestion des stocks et conservation, une régulation efficace des prix et un outil de résistance contre les crises.

« La gestion des stocks, les méthodes de conservation des produits limitent, voire suppriment, la période de soudure : par l'écoulement des productions tout au long de l'année, elles favorisent une meilleure sécurité alimentaire. Par ailleurs, le stockage contribue à stabiliser les prix dans les campagnes comme en ville. La disponibilité des denrées en période de soudure limite les fortes hausses des prix aux consommateurs. Les systèmes de vente groupée et de crédit-stockage (type warrantage) permettent d'éviter que les producteurs ne bradent leurs productions au moment de la récolte en apportant une réponse aux contraintes de trésorerie. Enfin, la gestion des stocks et les méthodes de conservation limitent la vulnérabilité des producteurs face aux aléas (climatiques, économiques, etc.) »

**Hypothèse 2 :** transformation et conditionnement, de nouveaux débouchés pour les producteurs, des produits de consommation plus diversifiés, et un secteur créateur d'emplois.

« L'amélioration de la transformation et du conditionnement des productions offre de nouveaux débouchés, de nouvelles garanties et de meilleures rémunérations aux producteurs et/ou aux transformateurs. Elle contribue aussi à la diversification des produits de consommation et/ou à une facilité d'utilisation (produits prêts à être consommés, etc.) adaptées à la demande urbaine. La création d'unités locales de transformation permet un maintien ou des créations d'emplois, ce qui augmente d'ailleurs le nombre de consommateurs solvables. »

**Hypothèse 3 :** les démarches de qualité, gages de débouchés plus rémunérateurs.

« Les démarches de qualité apportent également des débouchés rémunérateurs pour les producteurs. Elles peuvent apporter de nouvelles réponses aux demandes des marchés urbains : les cahiers des charges et les contrôles "qualité" sécurisent des consommateurs urbains ouest-africains méfiants vis-à-vis des produits locaux et habitués aux produits d'importation. »

**Hypothèse 4 :** les marchés de niche, un levier pour le développement de l'agriculture familiale, et un potentiel marché de masse.

« Les marchés de niche (produits labellisés équitables ou biologiques, appellations d'origine contrôlée, circuits-courts et autres marchés concernant un nombre restreint de consommateurs) améliorent les conditions de vie des agriculteurs familiaux. Ils peuvent aussi favoriser une "meilleure" alimentation des villes en qualité et diversité, en créant des effets "levier" pour le développement de l'agriculture familiale, comme pour l'approvisionnement des marchés urbains : les débouchés plus rémunérateurs incitent les producteurs à poursuivre leurs efforts en quantité et en qualité ; la réorientation des productions d'exportation, ou de qualité, vers les marchés locaux, les rend disponibles (quantité) pour les consommateurs urbains. Le développement actuel des classes moyennes donne une nouvelle dimension à ces marchés de niche : destinés initialement aux consommateurs aisés (élites nationales, expatriés...) ou à l'exportation vers les consommateurs du Nord, ils s'adressent aujourd'hui à un public plus large, et constituent ainsi un potentiel marché de masse. »

**Hypothèse 5 :** la concertation entre acteurs, facteur de développement et de structuration des filières locales.

« La concertation entre acteurs favorise le développement et la structuration de filières locales ou nationales : la participation active des organisations de producteurs (OP) favorise une meilleure prise en compte des contraintes de production et facilite les rapports de force qui leurs sont traditionnellement défavorables face au « secteur privé » (fournisseurs, entreprises privées agroalimentaires ou de commercialisation). Toutefois, pour faciliter l'accès à des marchés plus importants, des alliances entre OP et entreprises privées sont pertinentes : les entreprises disposent de connaissances, de ressources (financières, matérielles, humaines) et de savoir-faire facilitant l'accès au marché de masse que n'ont pas nécessairement les OP. La concertation des acteurs de l'ensemble de la filière permet de s'accorder sur des prix compétitifs par rapport aux importations, tout en rééquilibrant la chaîne de valeur en faveur des agricultures familiales. »



**Hypothèse 6 :** La sixième hypothèse est transversale et relève davantage de la stratégie défensive. Elle concerne l'environnement politique et législatif. Elle n'a pas été travaillée en tant que telle, mais est intégrée à chacune des cinq autres hypothèses.

« L'environnement politique et législatif offre un cadre déterminant (favorise ou au contraire freine) pour l'approvisionnement des villes par les produits issus de l'agriculture familiale : ouverture ou protection douanière ; politiques publiques favorables ou non à l'agriculture familiale, mais aussi aux organismes locaux intermédiaires (unités de transformation, sociétés de commercialisation ou autres partenariats commerciaux) par les subventions, l'accès au crédit, la fiscalité, l'appui technique et la vulgarisation agricole, les infrastructures, la sécurisation foncière, la communication... ; soutien à la recherche ; appui aux démarches de qualité, etc. L'implication des collectivités territoriales auprès des OP est une condition à l'ouverture des marchés urbains aux productions issues de l'agriculture familiale de proximité. Pour cela les actions de revendication ou de plaidoyer des OP complètent et renforcent les stratégies volontaristes de l'agriculture familiale en direction de l'approvisionnement des villes. »

### 3.2. Un processus de capitalisation en quatre étapes

La capitalisation porte sur les projets soutenus par le programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » (plus de 70 entre 2010 et 2012). Il s'agit d'étudier et de valider des innovations. Les enseignements qui en ressortiront (résultats obtenus, difficultés rencontrées et solutions identifiées) permettront aux organisations paysannes ouest-africaines d'affiner leur argumentaire en faveur de l'agriculture familiale. Pour cela, il est nécessaire que ce travail soit réalisé par les acteurs de terrain. L'appropriation du processus de capitalisation est donc au centre de la méthodologie employée.

Afin de s'assurer que cette capitalisation répond bien aux attentes des acteurs ouest-africains, et de faciliter leur appropriation du processus, la démarche se construit au fur et à mesure, en suivant une ligne directrice définie de manière collective. Elle peut donc évoluer dans le temps en fonction du contexte, des opportunités et des besoins, mais elle se construit autour des 4 étapes suivantes :

- Étape 1. construction collective des objectifs recherchés et de la méthodologie de travail, définition des hypothèses de travail ;
- Étape 2. approfondissement des hypothèses afin d'identifier des points de blocage, des contraintes à lever ;
- Étape 3. identification et analyse des innovations mises en œuvre dans les projets et répondant à ces points de blocage, pour en connaître les conditions de validité afin d'étayer le message qui sera porté par les organisations paysannes en lui donnant une caution « scientifique » ;
- Étape 4. diffusion et valorisation des conclusions du processus de capitalisation.

Les 2 premières étapes constituent une première phase basée principalement sur les paroles des acteurs soutenus dans le cadre du fonds d'appui aux initiatives de terrain. Ce sont les principaux enseignements de cette première phase qui sont retranscrits dans ce document. Ils vont maintenant servir de base à la mise en œuvre de la deuxième phase du processus qui consiste à analyser de manière objective, « scientifique », les innovations identifiées. Cette analyse permettra de valider les innovations qui seront ensuite diffusées, et servira de matériau pour l'élaboration du message qui sera construit et porté par les organisations paysannes.

### 3.3. Stocks et conservation

#### **Rappel de l'hypothèse 1 : gestion des stocks et conservation, une régulation efficace des prix et un outil de résistance contre les crises**

« La **gestion des stocks**, les **méthodes de conservation** des produits limitent, voire suppriment, la période de soudure : par l'écoulement des productions tout au long de l'année, elles favorisent une meilleure sécurité alimentaire. Par ailleurs, le stockage contribue à stabiliser les prix dans les campagnes comme en ville. La disponibilité des denrées en période de soudure limite les fortes hausses des prix aux consommateurs. Les systèmes de vente groupée et de crédit-stockage (type warrantage) permettent d'éviter que les producteurs ne bradent leurs productions au moment de la récolte en apportant une réponse aux contraintes de trésorerie. Enfin, la gestion des stocks et les méthodes de conservation limitent la vulnérabilité des producteurs face aux aléas (climatiques, économiques, etc.) »

La conservation des produits agricoles est une nécessité du fait de la saisonnalité de l'agriculture. Depuis toujours, les paysans stockent chez eux, individuellement, ce qu'ils vont consommer au cours de l'année et ce dont ils ont besoin pour semer. Mais trop souvent, ces stockages individuels sont rudimentaires, ce qui entraîne des pertes importantes. L'enjeu est de voir comment, à travers différentes stratégies, fédérer les producteurs et arriver à un système de stockage collectif à l'échelle des organisations paysannes, afin d'améliorer (i) la disponibilité des produits et (ii) les revenus, en tenant compte des variations de stock au cours de l'année.

La question des stocks est un débat international. Le stockage est un outil de régulation mais aussi de spéculation. Il peut améliorer la sécurité alimentaire, mais ce n'est pas toujours le cas. Certains acteurs cherchent avant tout à réaliser une plus-value, et stockent à des fins commerciales. Les commerçants le font, mais les producteurs peuvent également créer de la pénurie pour augmenter les prix de vente.

#### **Le stockage : outil pour garantir le droit à l'alimentation face aux politiques néolibérales**

Depuis toujours, la première fonction de l'État a été de gérer les stocks alimentaires. Il joue pour cela un double rôle : celui de constitution de réserves et celui de régulation. Pour réguler, il faut fixer un plancher et un plafond, et délivrer les stocks sur le marché à un prix donné afin d'éviter de trop grandes variations des prix. Le stockage de sécurité alimentaire intervient quand on est dans une situation de pénurie d'un bien.

Au Mali, une expérience de gestion décentralisée des stocks a été mise en place avec les collectivités territoriales. Depuis 2006, l'État fournit aux communes un stock initial que chacune est libre de gérer comme elle le souhaite à partir du mois de juin. Les communes sont habilitées à faire sortir le stock à un prix « raisonnable » qui n'est pas imposé par l'État. Le rôle des collectivités est donc très important en période de soudure. Un partenariat entre public et privé semble également pertinent autour de cette problématique, les entreprises privées pouvant apporter des compétences et du matériel. Le stockage permet donc une régulation des réserves au sein d'un même territoire tout au long de l'année, mais il peut également permettre une régulation entre territoires, les zones excédentaires pouvant renflouer les stocks des zones déficitaires. C'est l'objectif du travail réalisé par Tenmiya et le GRDR en Mauritanie.

Pourtant, dans un contexte politico-économique dominé par la pensée libérale, malgré son importance, ce type de stockage est soumis à de fortes contraintes politiques. Les économistes libéraux considèrent que toute intervention sur le marché est négative. Or, le stockage est une forme d'intervention sur le marché puisqu'il soustrait une partie de la production. Aux yeux des néolibéraux, si le stockage est effectué par le secteur privé, cela ne pose pas de problème. Mais s'il est public et volontariste, c'est un outil de distorsion du marché : le comportement de l'État doit être prévisible sinon il tue le stockage privé.



### **Le warrantage, une solution aux problèmes de trésorerie**

Depuis quelques années, les projets de développement mettent en avant le warrantage. Il s'agit d'un système de crédit anticipé qui permet au paysan de faire face à d'éventuels problèmes de trésorerie. Au Sénégal par exemple, la récolte du mil se fait en octobre. Quand arrive la rentrée scolaire, le paysan a besoin d'argent. Il brade alors son mil sur le marché. Le warrantage, tel qu'il est mis en place par le GRET et ENDA Graf Sahel, permet de faire face à une telle situation en apportant un crédit.

Ce système a un double objectif : la stabilisation des prix et la rémunération du producteur. En proposant une solution de stockage, il permet aux paysans de vendre leurs produits à des prix intéressants en dehors des périodes de récolte. Le point critique est alors d'arriver à déterminer la période de vente. Le travail avec une institution de microfinance compétente en analyse des marchés peut permettre de vendre au meilleur moment.

La question de la rentabilité du warrantage est pourtant posée. Les coûts de stockage et de crédit sont importants, ce qui implique de pouvoir vendre le stock avec une plus-value suffisante pour couvrir au minimum les coûts. Même s'il est plus intéressant de passer par un système de warrantage que par un usurier pour obtenir un crédit, les taux sont très élevés. Cela pose la question de la mise en place, par les OP, de systèmes de crédit interne comme l'a fait la FONGS<sup>8</sup> au Sénégal.

Malgré ces questions de coûts élevés, le warrantage semble rester un bon moyen pour résoudre les problèmes de trésorerie. Mais cela a-t-il un impact sur l'alimentation des villes ? Difficile d'être affirmatif sur ce point, mais on peut penser que oui. L'exigence de qualité au moment du stockage permet en effet de réduire les pertes, et donc d'améliorer les disponibilités en nourriture. Par ailleurs, comme tout système de conservation, en offrant la possibilité de libérer les stocks en période de prix élevés le warrantage a un effet stabilisateur sur les prix.

### **Les centrales d'achat, une piste de stockage pour les consommateurs**

Enfin, on parle de stock en amont (producteurs, commerçants, État), mais on peut également envisager un stock en aval par les associations de consommateurs avec la constitution de centrales d'achat (coopératives de consommateurs). La principale contrainte d'un tel système, tel qu'il a été expérimenté au Sénégal notamment, est de sécuriser l'approvisionnement.

Le travail réalisé jusqu'à aujourd'hui valide l'hypothèse n°1, et pointe plusieurs questions :

- tout d'abord, la limitation des effets d'opportunité et des risques de spéculation liés au stockage : comment s'assurer d'une gestion transparente des stocks ? Quelles places pour l'État et pour les structures privées ?
- ensuite, l'opportunité économique du stockage : quand stocker et déstocker pour s'assurer que l'opération soit rentable ? Comment concilier les intérêts divergents des producteurs et de ceux qui financent le stock ?
- enfin, la limitation des pertes au moment du stockage et les compétences techniques nécessaires (infrastructures, qualité des produits).

---

<sup>8</sup> FONGS : Fédération des ONG Sénégalaises. Il s'agit d'une des principales organisations paysannes du pays.

### 3.4. Transformation et conditionnement

**Rappel de l'hypothèse 2 : transformation et conditionnement, de nouveaux débouchés pour les producteurs, des produits de consommation plus diversifiés, et un secteur créateur d'emplois**

« L'amélioration de la **transformation** et du **conditionnement** des productions offre de nouveaux débouchés, de nouvelles garanties et de meilleures rémunérations aux producteurs et/ou aux transformateurs. Elle contribue aussi à la diversification des produits de consommation et/ou à une facilité d'utilisation (produits prêts à être consommés, etc.) adaptées à la demande urbaine. La création d'unités locales de transformation permet un maintien ou des créations d'emplois, ce qui augmente d'ailleurs le nombre de consommateurs solvables. »

**Les activités de transformation et de conditionnement offrent des produits diversifiés tout au long de l'année...**

La transformation et le conditionnement peuvent améliorer les débouchés. En limitant les pertes post récoltes et en favorisant le stockage des produits, ils permettent d'avoir une offre disponible tout au long de l'année, et de réguler ainsi les prix des produits agricoles.

La transformation agroalimentaire permet par ailleurs de diversifier la gamme de produits alimentaires disponibles. En partant de l'analyse des usages traditionnels, il est en effet possible d'identifier de nouveaux produits, et de toucher de nouveaux consommateurs. Elle met ainsi en valeur des savoir-faire locaux, généralement maîtrisés par les femmes, et peut faciliter l'acceptation des produits locaux sur les marchés. Au Togo, l'UAR et l'AFDI ont ainsi constaté que la transformation du gingembre a permis une meilleure acceptation du produit, plus facilement utilisable dans la cuisine quotidienne. Cette acceptation peut d'ailleurs être facilitée par le fait que la transformation et le conditionnement des produits favorisent leur traçabilité, ce qui peut rassurer les consommateurs.



**... créent des emplois et améliorent les revenus des producteurs.**

Les activités de transformation et de conditionnement ont également un impact socio-économique important. Elles sont créatrices d'emplois, notamment dans les communautés rurales. Elles ont un impact direct sur le revenu des producteurs en augmentant la valeur ajoutée des produits locaux et en diversifiant les sources de revenus, qui ne sont plus seulement liées à la vente d'une production agricole brute, mais également celle de produits transformés ou semi-transformés. Cette augmentation de la valeur ajoutée n'est cependant possible que si le producteur maîtrise le calcul du prix de vente en tenant compte de l'ensemble des coûts de production, ce qui n'est pas toujours le cas.

Ces activités favorisent par ailleurs l'établissement de contrats et l'implication des producteurs dans les unités de transformation, ce qui peut jouer un rôle dans la régularité des revenus.

**Mais ces activités sont soumises à de nombreuses contraintes, techniques et stratégiques...**

Les activités de transformation et de conditionnement font face à des contraintes techniques tout d'abord :

- les technologies existantes ne sont pas toujours adaptées. Les équipements de transformation sont alors souvent importés, ce qui occasionne des investissements importants au départ. Cela pose par ailleurs la question de l'adaptation aux conditions d'utilisation, ou encore celle de la maintenance ;
- les emballages sont, eux aussi, souvent importés, ce qui entraîne un coût supplémentaire. Par exemple, le Sénégal produit des emballages plastiques, mais pas de verre. Une production sur place ne garantit d'ailleurs pas la disponibilité du produit, des ruptures pouvant avoir lieu à certaines périodes de l'année. La qualité de ces emballages n'est pas toujours suffisante, ce qui pose le problème de la conservation des produits transformés ;
- les variétés locales des productions agricoles ne sont pas toujours adaptées aux process de transformation et au matériel utilisé ;
- l'approvisionnement en matières premières (y compris l'énergie) pose des problèmes en termes de trésorerie (besoins importants) et de régularité, l'approvisionnement n'étant pas toujours assuré ;
- la question du contrôle qualité (hygiène) et des certificats de mise en marché peut être un frein, les coûts étant souvent trop élevés ;
- enfin, l'implication des producteurs à tous les niveaux de la filière (production, transformation et parfois même commercialisation) pose ainsi la question de leurs capacités à mener de front toutes ces activités, mais aussi de leurs compétences, notamment techniques, dans ces domaines.

L'absence de stratégie commerciale est également un frein important. Trop souvent, les unités de transformation commencent à produire sans avoir une vision du marché, et sans compétences en marketing. Cela pose alors un vrai problème pour entrer en concurrence avec les produits importés.

Par ailleurs, la mauvaise image des produits locaux crée une résistance chez les transformateurs et les consommateurs. Il y a donc nécessité à communiquer et sensibiliser.

Enfin, le manque d'intérêt des politiques nationales pour les produits vivriers pose problème, notamment sur les questions d'investissement. L'argent va en effet majoritairement aux filières d'exportation, et il n'existe pas de crédits adaptés aux petites entreprises : les microcrédits ne sont pas suffisants, et les banques rechignent à financer de telles structures. Quant aux politiques d'appui aux PME-PMI, elles sont inexistantes.

**... auxquelles il faut apporter des solutions techniques, organisationnelles, politiques.**

L'identification de ces contraintes nous a amené à chercher des éléments de réponses. Quelques débuts de solutions ont ainsi été évoqués. Sur les aspects techniques :

- la fabrication locale d'équipements de transformation et conditionnement, et la formation à l'entretien ;
- la mise en place de « centrales d'achat » pour l'approvisionnement groupé en emballages et autres matières premières ;
- la mise en place de mécanismes de fidélisation des producteurs (contractualisation individuelle ou collective) pour assurer une régularité de l'approvisionnement ;
- l'implication du secteur de la recherche ; travail de recherche-développement au sein des PME-PMI.

Ensuite, la nécessité de développer des stratégies commerciales (réalisation d'études de marché, mise en place de stratégies marketing, en externe ou en interne), avec une priorité particulière à donner au renforcement des compétences en interne. Une meilleure connaissance du marché et des opportunités qu'il offre est en effet nécessaire. Les stratégies à adopter peuvent alors être diverses : créer un marché qui n'existait pas, comme c'est le cas avec la noix de cajou en Côte d'Ivoire, ou augmenter la valeur ajoutée en proposant un produit plus attractif comme c'est le cas avec le riz étuvé au Togo.

D'un point de vue organisationnel, la constitution de fédérations des petites unités de transformation à l'échelle nationale, mais aussi d'un réseau sous-régional, pour échanger autour des problématiques rencontrées, pourrait être un pas en avant dans la recherche de solutions, qu'elles soient techniques ou politiques.

Le thème de la transformation n'est pas forcément politique, mais l'environnement socioéconomique des filières est, lui, fondamentalement politique. Il est donc nécessaire de montrer les avantages du secteur de la transformation et du conditionnement des produits locaux, et les raisons de le défendre. Les arguments sont nombreux : pérenniser la production locale, améliorer les conditions de vie des populations, ramener de la valeur ajoutée dans le pays et créer des emplois ruraux et urbains, améliorer l'alimentation des villes et prévenir les crises alimentaires, améliorer la conservation et la valorisation des produits. Pour le démontrer, il faut avoir des connaissances qualitatives et quantitatives du poids économique de ce secteur, des emplois créés, etc. Il faut donc, en partant d'expériences concrètes, produire des arguments et des chiffres.



Il sera alors possible de porter un certain nombre de revendications, parmi lesquelles :

- les gouvernements doivent protéger les produits locaux par l'imposition de tarifs douaniers pour les importations, et la mise en place de politiques tarifaires favorables aux importations d'emballages et d'équipements ;
- les États doivent encourager et protéger la modernisation des activités agroalimentaires pour que les entreprises de transformation sortent du secteur informel. Cela permettra, entre autres, l'amélioration des conditions d'hygiène ;
- les États doivent respecter les engagements pris en matière budgétaire en 2003 à Maputo en consacrant au minimum 10 % de leur budget à l'agriculture<sup>9</sup>.

Le message porté pour défendre le secteur de la transformation et du conditionnement devra évidemment montrer qu'il fait face à des contraintes multiples, mais il devra être positif, adapté aux contextes spécifiques de chaque pays, mais aussi à chaque cible. On pourra ainsi demander à la recherche de travailler sur le développement de technologies de transformation, de produits nouveaux, ou encore sur le contrôle de la qualité. On pourra demander aux institutions financières (publiques ou privées) de proposer des crédits adaptés. On pourra demander aux décideurs politiques de défendre les produits locaux en mettant en place des politiques publiques adaptées ou en recherchant des accords internationaux visant à relancer le secteur de la transformation. On pourra enfin chercher à promouvoir les produits locaux transformés auprès des consommateurs.

<sup>9</sup> [http://www.africa-union.org/Official\\_documents/Assemblee%20fr/ASS03.pdf](http://www.africa-union.org/Official_documents/Assemblee%20fr/ASS03.pdf)

Pour faire passer ces messages, des alliances pluri acteurs (producteurs, transformateurs, chercheurs, consommateurs, collectivités) devront être mises en place. Le ROPPA<sup>10</sup> a réussi à inscrire la souveraineté alimentaire comme choix stratégique de développement agricole (ECOWAP). Il s'agit d'un point d'appui important.

Ce travail de capitalisation doit apporter des éléments pour construire un argumentaire technique qui manque aux OP.

Les consommateurs sont aussi des alliés qu'il faut sensibiliser sur la consommation des produits locaux : ceux-ci sont en effet moins touchés par les variations de prix des matières premières agricoles, très fortes à l'échelle internationale et donc sur les produits importés. Il y a ainsi un intérêt objectif pour les consommateurs à défendre les agricultures familiales locales.

Les collectivités territoriales sont également un niveau d'action incontournable. Localement, les élus travaillent avec les OP. En participant au travail de ces collectivités, il est possible d'infléchir les politiques locales. Ce n'est donc pas à un échelon à délaissier, bien au contraire. C'est un premier pas pour infléchir les décisions nationales.

Là encore, le travail réalisé jusqu'à maintenant confirme donc l'hypothèse n°2. Il pointe cependant trois questions sur lesquelles il sera nécessaire de travailler à l'avenir :

- les contraintes techniques : accès aux équipements et aux emballages, maîtrise de l'approvisionnement, respect des normes de qualité sanitaire, accès à l'énergie ;
- les faiblesses de l'approche commerciale : pas ou peu d'activités de recherche et développement, faible connaissance des attentes des consommateurs, pas ou peu de compétences en marketing ;
- l'absence de soutien public, en particulier pour les petites entreprises.

---

<sup>10</sup> ROPPA : Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest. [www.roppa.info](http://www.roppa.info)

### 3.5. Les démarches de qualité

#### Rappel de l'hypothèse 3 : les démarches de qualité, gages de débouchés plus rémunérateurs

« Les **démarches de qualité** apportent également des débouchés rémunérateurs pour les producteurs. Elles peuvent apporter de nouvelles réponses aux demandes des marchés urbains : les cahiers des charges et les contrôles "qualité" sécurisent des consommateurs urbains ouest-africains méfiants vis-à-vis des produits locaux et habitués aux produits d'importation. »

La qualité est à la fois sanitaire, organoleptique, nutritionnelle et « marketing » (présentation des produits). Elle se travaille à plusieurs niveaux : la production (il faut des intrants de qualité, et donc un travail dès le départ avec les instituts de recherche agronomique), la transformation, le conditionnement, la commercialisation.

On peut avoir des standards de qualité « formels », qui se traduisent par une certification, mais aussi des standards « informels » liés aux exigences des consommateurs (leurs attentes influenceront sur les pratiques de production). Il ne faut donc pas confondre démarche qualité et certification.

#### Un équilibre coût-qualité difficile à trouver

Les cahiers des charges mis en place dans le cadre de démarches de qualité amènent les producteurs à améliorer progressivement leurs pratiques. Ils rassurent les consommateurs qui cherchent à être assurés d'un certain niveau de qualité. C'est par exemple le cas au Mali avec le poulet : lors des fêtes traditionnelles, les urbains sont prêts à se déplacer relativement loin pour acheter les poulets à des producteurs qu'ils connaissent, afin de s'assurer de la qualité du produit.

La démarche de qualité implique des coûts supplémentaires, et donc un risque de rendre l'accès aux produits locaux difficile pour les consommateurs. Mais il est nécessaire de rechercher à la fois un coût acceptable et une qualité importante. Une démarche de qualité peut cependant permettre d'imposer un produit en dépit d'un coût plus élevé. C'est le cas du rhum au Cap Vert.

Par contre, la qualité est-elle forcément synonyme de marge plus importante pour les producteurs ? Ce n'est pas sûr. Le prix augmente, mais les coûts de production également. La marge dégagée par le producteur n'est donc pas forcément supérieure.

Si la mise en œuvre d'une démarche de qualité ne permet pas forcément d'augmenter la valeur ajoutée dégagée, elle présente cependant un certain nombre d'avantages :

- la qualité en termes de présentation du produit, afin de faciliter son acceptation par les consommateurs, ceux-ci étant généralement sensibles à l'aspect extérieur (emballage) ;
- la démarche qualité lève l'anonymat, permet une traçabilité du produit, ce qui est à la fois un avantage puisque cela rassure le consommateur, mais aussi un « risque » puisque des responsabilités peuvent être établies ;
- la réputation de certains produits facilite la mise en place d'une démarche de qualité, le consommateur partant avec un a priori positif (c'est le cas du riz Bora en Guinée par exemple) ;

- l'identification des produits par un label ou une marque garantissant la qualité du produit peut aider à gagner des parts de marché au détriment des produits importés ;
- les démarches qualité permettent d'identifier les « points critiques » d'amélioration des produits locaux.

Malgré ces avantages, il n'est pas toujours évident de mettre en œuvre une démarche de qualité. Les producteurs et les transformateurs sont en effet confrontés à plusieurs contraintes. La question des débouchés n'est, par exemple, pas facile à résoudre dans des pays où la population consacre plus de 75 % de son budget à l'alimentation. Il est en effet nécessaire de trouver des consommateurs capables de payer la qualité, ce qui revient à travailler sur des marchés de niche. Par ailleurs, les producteurs et les transformateurs n'ont pas forcément la capacité technique et financière indispensable à la mise en œuvre d'une démarche qualité. Celle-ci nécessite des savoir-faire et des investissements pour l'acquisition des équipements. Enfin, dans le cas des produits certifiés (que ce soit pour l'exportation ou pour les marchés locaux), il faut aussi prendre en compte le coût élevé, sans parler des cahiers des charges imposés par les certificateurs qui ne sont pas toujours adaptés aux conditions locales de production.



## **Les démarches qualité imposent des contraintes financières et commerciales qu'il faut parvenir à lever**

Il est cependant possible de lever ces contraintes. Sur la question de la certification par exemple, il faut promouvoir les systèmes de garantie participatifs, moins coûteux, et adapter la certification au marché visé. Il faut trouver des méthodes et des indicateurs simples qui permettent aux producteurs et aux transformateurs de s'autocontrôler et de s'auto-évaluer<sup>11</sup>. Certains estiment que la mise en place d'un organisme étatique de contrôle pourrait également aller dans le sens d'une diminution des coûts de certification.

Par ailleurs, la garantie de la qualité ne vient pas forcément d'un système de certification. La question de la confiance et de la proximité des consommateurs avec les producteurs peut tenir lieu de garantie de qualité, du fait de la connaissance réciproque. Les coopératives peuvent aussi jouer ce rôle, comme c'est le cas pour le vin en France. Elles veillent à ne pas galvauder l'image de qualité. Il s'agit alors d'un type de caution solidaire.

La création de cadres de concertation intégrant les différents acteurs de la filière (y compris les consommateurs) peut contribuer à définir collectivement un certain nombre de choses : critères de qualité, fixation des prix et des marges de chacun, définition de sanctions collectives graduées pour le non-respect des normes et des règles.

Il faut également diffuser les exigences des consommateurs aux producteurs. Il faut sensibiliser les producteurs, afin qu'ils puissent répondre au mieux aux exigences des consommateurs. Cela nécessite de prendre en compte la segmentation du marché et le contexte : les consommateurs n'ont pas les mêmes comportements d'un pays à l'autre. Au Sénégal par exemple, les produits locaux ont une mauvaise image, ce qui n'est pas le cas au Burkina Faso.

Pour reconquérir les marchés locaux face aux produits d'importation, il faut identifier les produits que l'on veut défendre. L'idée d'un label « produit de qualité issu de l'agriculture familiale » reconnu par les consommateurs et par les États semble pertinente. Mais l'image affichée doit être positive. Et cela doit s'intégrer dans une stratégie commerciale plus globale.

Enfin, il semble essentiel d'intéresser les décideurs politiques à la promotion des produits locaux, à travers de grands événements comme la FIARA (Foire internationale de l'agriculture et des ressources animales à Dakar).

Le travail sur la qualité est capital. Mais la principale contrainte à laquelle sont confrontés les producteurs pour mettre efficacement en œuvre une telle démarche, est de répondre aux attentes des consommateurs. Si l'on veut nourrir le plus grand nombre, il faut pouvoir se mettre au même niveau que le standard du riz importé par exemple, un riz propre, de qualité, au même prix que le riz importé et facilement accessible. Le problème du coût de production devient alors le problème numéro un. Car derrière cette question de la qualité, la question n'est-elle pas de savoir si l'agriculture familiale ouest-africaine est capable de fournir des produits substituables, comparables aux produits importés ? Et si c'est le cas, est-ce que les consommateurs urbains accepteront de les acheter à des prix plus élevés pour appuyer l'agriculture familiale ?

<sup>11</sup> Quand on parle de contrôle et de qualité, la théorie veut qu'il y ait intervention d'un contrôle externe. La certification participative permet de réduire les coûts en réalisant un certain nombre d'étapes du contrôle. Mais ce n'est pas l'autocontrôle : les producteurs vont chercher d'autres acteurs (les consommateurs par exemple) avec qui ils effectuent le contrôle.

L'hypothèse n°3 semble donc pertinente, mais il est nécessaire d'aller plus loin. Certaines questions doivent être approfondies :

- l'identification de la qualité : comment s'assurer que les différents maillons de la chaîne, du producteur au consommateur, soient associés à la définition des critères de qualité ? Comment la faire reconnaître dans le cadre de marchés informels ?
- un rapport qualité-prix acceptable par le consommateur : la qualité a un coût (investissement, contrôles), comment s'assurer qu'elle soit accessible au plus grand nombre ?
- l'assurance d'un marché : investir sur la qualité sera plus facile si un marché existe. Comment sensibiliser les populations pour qu'elles choisissent préférentiellement les produits locaux de qualité ? Quel rôle pour les associations de consommateurs ?

### 3.6. Marché de niche, marché de masse

#### Rappel de l'hypothèse 4 : les marchés de niche, un levier pour le développement de l'agriculture familiale, et un potentiel marché de masse

« Les **marchés de niche** (produits labellisés équitables ou biologiques, appellations d'origine contrôlée, circuits-courts et autres marchés concernant un nombre restreint de consommateurs) améliorent les conditions de vie des agriculteurs familiaux. Ils peuvent aussi favoriser une "meilleure" alimentation des villes en qualité et diversité, en créant des effets "levier" pour le développement de l'agriculture familiale, comme pour l'approvisionnement des marchés urbains : les débouchés plus rémunérateurs incitent les producteurs à poursuivre leurs efforts en quantité et en qualité ; la réorientation des productions d'exportation, ou de qualité, vers les marchés locaux, les rend disponibles (quantité) pour les consommateurs urbains. Le développement actuel des classes moyennes donne une nouvelle dimension à ces marchés de niche : destinés initialement aux consommateurs aisés (élites nationales, expatriés...) ou à l'exportation vers les consommateurs du Nord, ils s'adressent aujourd'hui à un public plus large, et constituent ainsi un potentiel **marché de masse**. »

#### Marchés de niche : réalités variées, débouchés limités, mais atouts indéniables

Tout d'abord, il s'agit de se mettre d'accord sur ce que l'on entend par « marché de niche ».

Un marché de niche est un marché où se confrontent une demande spécifique et une production spécifique qui peuvent évoluer dans le temps. Dès que la demande n'est plus spécifique, le marché de niche devient un marché de masse.

Ensuite, un marché de niche se distingue d'un marché de masse par le nombre d'acteurs concernés. Un marché de masse concerne un très grand nombre de producteurs et un très grand nombre de consommateurs qui ne se connaissent pas et ne définissent pas les prix de manière concertée. Un marché de niche quant à lui réunit un nombre plus réduit de producteurs et de consommateurs qui se connaissent mieux, et où les producteurs ont une influence sur la fixation des prix.

Derrière l'idée de masse, il y a l'idée d'anonymat : une masse de consommateurs qui consomment les mêmes choses, et des producteurs qui produisent les mêmes choses.

La spécificité de la demande caractérise la niche. Un produit de niche permet au consommateur de se démarquer socialement des autres. En conséquence, pour travailler sur ce type de marché, une bonne connaissance des réalités sociales du marché urbain est indispensable.

Mais quelques questions restent en suspens : la rareté du produit caractérise-t-elle le marché de niche ? Et qu'en est-il de la nature du produit ? Peut-on, ou doit-on, fixer des « bornes » en termes de parts de marchés ?

Les marchés de niche peuvent être de deux types :

- des marchés d'exportation, caractérisés par des exigences élevées et un marché risqué, mais qui améliorent significativement les revenus d'un petit nombre de producteurs, leur structuration, le renforcement des capacités. Ce type de marché de niche n'aura, par contre, qu'un impact très faible sur l'alimentation des villes ;
- des marchés de niche nationaux ou régionaux avec des prix plus élevés que le marché de masse, mais peu de débouchés.

Dans les deux cas, ils présentent de nombreux avantages. Tout d'abord, « le marché de niche est une expérience »<sup>12</sup> qui favorise le développement de produits de qualité, notamment pour les populations locales. Mais dans le cas de l'exportation vers des marchés de niche au Nord (commerce équitable, biologique, etc.), si l'apprentissage est réel, une question se pose cependant : n'est-il pas déconnecté des réalités locales et nationales ? Comment s'adapter à ces réalités ?

Ensuite, les marchés de niche, notamment dans le cas du commerce équitable, obligent à repenser la relation commerciale vers plus d'équité et de durabilité. La connaissance mutuelle, l'absence d'anonymat, incitent à mieux respecter les différents maillons de la filière. Cela aura également une incidence sur la reconnaissance du travail des paysans. Ce type de marché peut revaloriser le métier d'agriculteur et favoriser l'installation de jeunes jusque-là peu motivés par un métier relativement mal considéré. Cette valorisation de l'image concerne d'ailleurs également les produits locaux.

Pour les agriculteurs, la question de l'accès à un marché est également un avantage important. Produire pour un marché de masse, c'est être en concurrence avec des productions qui circulent largement. Les marchés de niche permettent de vendre des produits en dehors du prix mondial. Ils offrent aux producteurs des prix meilleurs, tout en répondant à une demande spécifique des consommateurs. C'est particulièrement vrai pour les produits frais avec la mise en place de relations plus directes entre producteurs et consommateurs. C'est peut-être moins vrai dans le cas des produits transformés qui font intervenir d'autres acteurs intermédiaires.

Enfin, pour les consommateurs, on peut mettre en avant la question de l'identification des produits et de leur traçabilité : un marché de niche lève l'anonymat, ce qui garantit une certaine qualité des produits, notamment d'un point de vue sanitaire.

<sup>12</sup> Citation d'une participante au groupe de discussion Internet.

## **Des contraintes techniques et financières qui limitent leur développement et nécessitent un réel travail auprès des consommateurs et des producteurs**

Il existe cependant de nombreux freins au développement de ces marchés :

- le « professionnalisme » des acteurs (technique, commercial, etc.) ;
- les coûts et exigences des « labels » (quand ce type d'identification existe) ;
- un contexte politique peu favorable, voire non favorable ;
- mais surtout la nécessité de trouver un rapport qualité – prix qui rémunère correctement le producteur (et qui soit donc incitatif) tout en proposant des produits de qualité à un coût acceptable pour les consommateurs.



Pour surmonter ces contraintes, plusieurs pistes de réponses sont envisageables :

- renforcer les capacités techniques, organisationnelles et commerciales des OP ;
- repenser les filières pour réduire le nombre d'intermédiaires ;
- favoriser la prise en main (non exclusive) par les OP des étapes de transformation et commercialisation ;
- mettre en place des cadres d'échanges et de concertation entre les différents acteurs d'une filière ;
- mieux connaître les marchés locaux pour proposer des produits répondant aux attentes des consommateurs, selon des modalités de commercialisation variées et adaptées aux contextes locaux. La question de la segmentation des marchés est importante. Il faut identifier les différents publics en fonction de leurs pouvoirs d'achat, etc. ;
- sensibiliser les consommateurs ;
- repenser les processus de certification pour aller vers des systèmes de garantie participatifs.

Mais pour répondre à la problématique de « Nourrir les villes », les marchés de niche ne sont pas une solution idéale puisqu'ils ne touchent qu'une très faible partie des consommateurs urbains. Comment, dès lors, passer d'un marché de niche à un marché de masse ?

Si l'on veut augmenter le nombre de consommateurs touchés par un marché de niche, il faut tout d'abord être à leur écoute : ils ont des exigences auxquelles les producteurs doivent répondre. Il faut aussi que les consommateurs soient conscients de ce que leur proposent les producteurs. L'identification du produit et de sa qualité (label, certification, marque...) est donc nécessaire, de même qu'un travail de communication et de marketing. Il ne s'agit pas seulement de suivre ce que demandent les consommateurs, mais également de proposer.

L'autre élément central est la question du prix. Les producteurs doivent couvrir leurs coûts de production, mais un rapport qualité-prix acceptable par les consommateurs est également indispensable. Le mode de commercialisation doit conduire à une juste répartition de la valeur ajoutée.

D'autres facteurs rentrent en jeu pour les consommateurs : l'accessibilité, la disponibilité, la régularité, le packaging, etc.

Il est enfin nécessaire de travailler sur les productions afin de répondre au mieux aux attentes des consommateurs. Le riz local guinéen par exemple, est plus cher que le riz importé, mais il est beaucoup plus demandé par les consommateurs. La recherche agronomique a amélioré la qualité du riz, avec une réussite particulière autour du riz de mangrove. Au Burkina Faso par contre, les gens raffolent du riz importé parce qu'on dit qu'il gonfle et tient mieux au corps, alors que le riz local ne gonfle pas. Il y a donc un enjeu important à travailler avec la recherche agronomique.

Il ne faut cependant pas perdre de vue les difficultés rencontrées pour passer d'un marché de niche à un marché de masse, parmi lesquelles :

- l'évolution des systèmes de production qui peut rendre la « massification » difficile (passage d'une agriculture conventionnelle à une agriculture biologique par exemple) ;
- l'identification de la demande qui n'est pas toujours facile, beaucoup de consommateurs n'expriment pas leurs attentes. D'autant que l'acheteur n'est pas toujours le consommateur. Cela amène à envisager le marché différemment selon que l'on est sur un marché de masse ou sur un marché de niche ;
- l'insuffisance de la production peut parfois poser problèmes : il y a des productions locales de qualité que les consommateurs recherchent, même si elles sont plus chères, mais la production ne suit pas.

Le passage d'un marché de niche à un marché de masse est possible, même si les contraintes sont nombreuses. Mais le problème peut être posé d'une autre manière : doit-on chercher à passer d'un marché de niche à un marché de masse, ou doit-on chercher à développer une multitude de marchés de niche ? Les consommateurs sont une somme d'individualités. On peut chercher à répondre au mieux aux attentes des uns et des autres en gardant la spécificité de chacun, afin de toucher un plus grand nombre de personnes (producteurs et consommateurs) tout en sortant de l'anonymat.

L'hypothèse n°4 pose donc encore de nombreuses questions, en commençant par la définition de ce qu'est un marché de niche, mais 2 points ressortent tout particulièrement :

- la recherche d'un rapport qualité-prix acceptable par le consommateur : les marchés de niche sont des marchés de qualité, comment s'assurer qu'ils restent accessibles aux populations les plus pauvres ?
- la « massification » des marchés de niche : ces marchés ont-ils vocation à devenir des marchés de masse ? Si oui, comment effectuer ce changement d'échelle sans rogner sur la qualité des produits et sans rentrer dans l'anonymat ?

### 3.7. Concertation

#### **Rappel de l'hypothèse 5 : la concertation entre acteurs, facteur de développement et de structuration des filières locales**

« La **concertation entre acteurs** favorise le développement et la structuration de filières locales ou nationales : la participation active des organisations de producteurs (OP) favorise une meilleure prise en compte des contraintes de production et facilite les rapports de force qui leurs sont traditionnellement défavorables face au « secteur privé » (fournisseurs, entreprises privées agroalimentaires ou de commercialisation). Toutefois, pour faciliter l'accès à des marchés plus importants, **des alliances entre OP et entreprises privées** sont pertinentes : les entreprises disposent de connaissances, de ressources (financières, matérielles, humaines) et de savoir-faire facilitant l'accès au marché de masse que n'ont pas nécessairement les OP. La concertation des acteurs de l'ensemble de la filière permet de s'accorder sur des prix compétitifs par rapport aux importations, tout en rééquilibrant la chaîne de valeur en faveur des agricultures familiales. »

#### **Les OP peuvent jouer un rôle déterminant de structuration et de défense des filières...**

Les organisations de producteurs (OP) peuvent avoir des formes très variées, tant à l'échelle villageoise qu'à l'échelle nationale (faitières). Cette question n'a pas été abordée de manière spécifique pour le moment, mais cette diversité a bien été prise en compte.

Les OP peuvent être impliquées dans la production et l'accès au marché (transformation, commercialisation) où elles ont un rôle à jouer dans la sensibilisation tout au long de la filière, du producteur au consommateur, mais aussi dans l'amélioration des processus de production, de transformation et de commercialisation. Les OP jouent également un autre rôle important dans le lien avec les décideurs, politiques et économiques. Elles défendent les intérêts de leurs membres, proposent des politiques agricoles, et se chargent aussi de la vulgarisation des politiques existantes.

Les OP présentent un certain nombre d'atouts :

- elles jouent un rôle déterminant dans la reconnaissance de la filière ;
- elles facilitent l'organisation des acteurs ;
- elles favorisent la pérennisation des métiers agricoles ;
- elles contribuent à la professionnalisation des producteurs et des transformateurs ;
- elles ont un rôle important dans le développement de la confiance vis-à-vis de l'agriculture familiale.

**...à condition d'avoir défini une vision claire.**

Mais elles font aussi face à plusieurs difficultés :

- la gouvernance : les OP créées ex nihilo risquent de mal représenter les producteurs. Elles rencontrent des problèmes de gouvernance « familiale », ou encore un manque de renouvellement des dirigeants, etc. ;
- les risques liés à la mise en œuvre de programmes trop ambitieux : la prise de risque financière peut être particulièrement importante quand les OP s'impliquent sur trop de chantiers à la fois ;
- la possible incompatibilité entre la nature de l'OP (organisation sans but lucratif) et la réalisation d'activités commerciales.



Les OP ont donc des défis à relever. En termes d'organisation : celui de la gouvernance, des moyens disponibles ou encore de la distinction des rôles (entre ce qui relève de l'OP et ce qui relève du producteur). Et en termes de vision, celui de la définition d'un objectif commun, de la capacité à analyser l'environnement pour maîtriser les marchés et les enjeux politiques, ou encore un nécessaire travail de prospective. Les alliances et les concertations entre acteurs peuvent apporter des réponses à ces défis. Elles peuvent se nouer à plusieurs niveaux, avec différents types d'acteurs : producteurs, transformateurs, commerçants (grossistes et détaillants), consommateurs, pouvoirs publics, etc.

L'organisation des producteurs en OP et la mise en place d'alliances avec d'autres acteurs de la filière peuvent leur permettre de gagner de la valeur ajoutée : en amont, pour l'accès aux intrants, et en aval, pour la transformation et la commercialisation. L'intégration des OP dans les filières semble donc particulièrement importante pour répondre au défi de l'alimentation des villes. Cette intégration peut prendre différentes formes :

- les accords interprofessionnels (sur la fixation des prix par exemple) avec signature de contrats ;
- l'intégration de la collecte de la production par les producteurs, qui sont impliqués jusqu'au niveau de la collecte primaire et doivent avoir suffisamment d'informations sur les marchés ;
- la participation des producteurs dans des entreprises privées qui assurent l'approvisionnement, la transformation et/ou la commercialisation. Les OP prennent des parts de capital de l'entreprise et participent à son fonctionnement. C'est le cas des ESOP<sup>13</sup> au Togo ou au Mali ;
- l'OP porteuse de l'entreprise. Il s'agit alors d'accompagner l'OP dans le montage de l'entreprise ;
- et enfin les liens directs entre producteurs et consommateurs, comme c'est le cas avec les AMAP au Bénin.

Si les alliances entre producteurs et consommateurs sont nécessaires sur certains aspects (fixation des prix, disponibilité des produits, etc.), elles sont, pour le moment, assez rares, du fait notamment d'un problème de représentativité des organisations de consommateurs en Afrique de l'Ouest.

Un autre type d'alliance fait polémique, celui de l'alliance entre OP et acteurs privés, en particulier les « intermédiaires ». Certains pensent qu'il est nécessaire de se passer d'eux, et donc de les évincer, alors que d'autres sont partisans d'une concertation. Ces intermédiaires, bien qu'en partie responsables des problèmes de spéculation, mais aussi d'usure, jouent en effet un rôle important, voire nécessaire : « *ils sont issus du milieu, ils vont, ils viennent, mais ils sont du milieu* »<sup>14</sup>, ils ont un réseau et ils remplissent des rôles que les autres acteurs ne peuvent pas remplir, ils proposent des services que les OP et autres entreprises privées ne proposent pas forcément (crédit, informations). Ces intermédiaires semblent donc incontournables, mais pour autant, comment faire pour mieux les intégrer ? Le dialogue, la sensibilisation sur les enjeux à travailler ensemble sont-ils la meilleure solution ? Ou bien faut-il modifier les rapports de force pour les obliger à négocier ? A moins qu'il ne faille lutter contre leur monopole en proposant des actions concurrentielles.

Le fait que ces intermédiaires ne soient pas structurés, mais travaillent plutôt de manière individuelle, pourrait être l'une des causes des difficultés rencontrées pour travailler avec eux. Des synergies seraient possibles, mais il faudrait pour cela les aider à s'organiser, puis les intégrer.

<sup>13</sup> ESOP : Entreprise de service et organisation de producteurs.

<sup>14</sup> Citation d'un participant au séminaire de Lomé (janvier 2012).

Les alliances avec des entreprises privées présentent de nombreux avantages pour les OP : sur certains métiers, cela peut leur éviter de se « disperser » en exerçant des fonctions qui ne sont pas au cœur de leur métier (transformation ou commercialisation par exemple). Une entreprise privée est souvent plus efficace sur les aspects qualité qu'une OP non spécialisée sur la question (savoir-faire technique, équipement, etc.). Une entreprise privée peut regrouper les productions de plusieurs OP ce qui permet une meilleure valorisation des produits par la vente groupée. Mais ce type d'alliance présente également des risques, avec notamment un rapport de forces qui peut être défavorable aux producteurs sur la fixation des prix par exemple, avec de possibles conflits d'intérêts.

La question de la représentativité des OP peut aussi être posée, d'un point de vue démocratique, mais aussi d'un point de vue professionnel dans le cas des OP spécialisées dans un seul type de production (alors qu'un agriculteur familial a une production diversifiée).

Enfin, de manière plus générale, pour que les concertations entre acteurs soient profitables, il est nécessaire :

- que les différents acteurs aient une capacité à faire valoir leurs intérêts et comprendre ceux des autres ;
- que les producteurs soient réellement organisés, unis, faute de quoi ils ressortiront appauvris des concertations ;
- que les OP aient une expertise suffisante pour participer aux cadres de concertation. Elles doivent donc être consolidées et/ou faire appel à des expertises extérieures ;
- que les rôles de chacun soient clairement définis.

Le travail réalisé jusqu'à maintenant confirme donc l'hypothèse n°5, et met en avant deux points de vigilance sur lesquels il faudra travailler à l'avenir :

- le manque de structuration des acteurs et le cloisonnement des filières ;
- le manque d'objectifs partagés, voire les risques de conflits d'intérêts, entre les différents acteurs pour la mise en place de cadres de concertation.

## PERSPECTIVES

---

Le programme appuie de nombreuses actions concrètes porteuses d'enseignements. Si l'on veut pouvoir les utiliser pour dégager des actions de plaidoyer, il faut aller plus loin dans la capitalisation de chaque expérience, ce qui veut dire travailler sur leurs facteurs de réussite et de blocage. Il est nécessaire de pouvoir lier problème et solution : derrière un problème, il faut savoir qui peut aider à trouver une solution, et comment.

Afin de contribuer au changement d'échelle des expériences réussies, la seconde phase du processus sera celle du passage des dires d'acteurs à l'analyse « objective », quantifiée et scientifiquement validée, des innovations pouvant répondre aux différents points de blocage identifiés. Nous allons chercher à affiner ces premiers enseignements, à creuser les réponses apportées par les acteurs pour voir dans quelle mesure les innovations qu'ils développent dans le cadre de leurs projets sont pertinentes, efficaces et répliquables. Ces données argumentées contribueront notamment à alimenter les plaidoyers des organisations paysannes en faveur de l'agriculture familiale.

## ANNEXE. METHODOLOGIE EMPLOYEE

---

### 1. Quelques éléments théoriques sur la capitalisation<sup>15</sup>

La capitalisation « c'est le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». Capitaliser, c'est :

- prendre du recul par rapport à une expérience ;
- mettre en perspective une expérience par rapport à une problématique, un questionnement ;
- questionner une expérience, la discuter, voire la remettre en cause ;
- tirer des enseignements de l'expérience qui puissent servir à des interventions ultérieures, ce qui suppose de savoir distinguer le général du spécifique.

#### De l'expérience à la connaissance partagée : produire de l'intelligence

Dans les ONG, la connaissance tacite (non formalisée) est souvent très forte. Elle repose sur le vécu des personnes, sur leur expérience. A contrario, la connaissance explicite (formalisée) est relativement pauvre (documents stratégiques et politiques des organisations, littérature grise des projets...). L'objectif de la capitalisation est de transformer la connaissance tacite en connaissance formalisée. Faute de capitalisation, les leçons tirées d'une expérience ne sont connues que de ceux qui l'ont vécue. En capitalisant, nous cherchons donc, en partant de la pratique, à tirer des enseignements pour la pratique. Nous essayons de savoir ce que l'on peut tirer des enseignements généraux d'une expérience, ou d'une série d'expériences. Pour cela, il est nécessaire de mettre en perspective, d'analyser, de prendre du recul par rapport à cette ou ces expérience(s).

Une partie du travail de capitalisation consiste tout d'abord à identifier une ou plusieurs problématiques pertinentes par rapport à des questionnements plus généraux qui nous intéressent. Puis, dans un second temps, à mobiliser l'information et la connaissance disponible pour les mettre en perspective, les analyser sous l'angle du questionnement retenu, et en tirer les enseignements.

L'enjeu de la capitalisation est donc d'être utile et partagée. Mais pour cela, elle doit être partageable, c'est-à-dire organisée sous une forme qui facilite sa réappropriation par celles et ceux à qui elle est destinée. La communication est partie intégrante du processus de capitalisation. Elle dépend du public à qui l'on s'adresse.

Ceci implique que le format, la forme, le style, mais aussi la stratégie de diffusion, soient réfléchis dès le départ en fonction du public à qui s'adresse la capitalisation, et soient pris en compte dans l'élaboration de la méthodologie du processus de capitalisation. Les documents de capitalisation ne doivent pas rester sur des étagères ou dans des boîtes ; ils doivent être utilisés comme des aides à la décision et à l'action.

---

<sup>15</sup> Ces éléments théoriques sont tirés de la revue *Traverses* n°15 : *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations*, Philippe Villeval (Handicap International) et Philippe Lavigne (GRET), Les éditions du Groupe Initiatives, octobre 2004.

### Concevoir et mener à bien un projet de capitalisation

Pour réussir un travail de capitalisation, il faut le concevoir et le mettre en œuvre comme un projet : définition des objectifs (officiels et officieux, effets indirects attendus) et des résultats attendus, ressources nécessaires, planification, coordination, etc. On peut ainsi définir un « cycle du projet de capitalisation ». Définir le public potentiellement intéressé fait partie de l'identification d'un projet de capitalisation.

Quand capitaliser ? La capitalisation pourra avoir lieu en fin de projet, ou plus souvent après une phase. Mais pour peu que l'on ait le recul suffisant, il est possible de capitaliser sur un sujet précis en cours de projet.

La capitalisation peut reposer essentiellement sur la valorisation de l'information disponible et sur la mémoire des acteurs concernés sans production d'informations nouvelles. Parfois, au contraire, la capitalisation demande d'interviewer différents acteurs, voire un travail de terrain approfondi, pour analyser l'impact, recueillir le point de vue des bénéficiaires, etc.



## 2. Méthodologie mise en œuvre dans le cadre de la capitalisation « Nourrir les villes par la production familiale locale »

Le processus de capitalisation mis en œuvre dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest » vise à appuyer un plaidoyer en faveur de l'agriculture familiale et de la souveraineté alimentaire.

Il s'agit, plus précisément, de montrer qu'une agriculture familiale africaine viable et durable (notamment d'un point de vue environnemental) est en mesure de nourrir les villes d'Afrique de l'Ouest, tout en permettant aux paysans de vivre dignement de leur activité. Pour cela, elle doit :

- répondre à la demande croissante des marchés urbains (en termes de volume, mais aussi en termes de qualité et de réponse aux attentes des consommateurs) ;
- reconquérir des parts de marché au détriment des importations.

### Une capitalisation par les acteurs de terrain, pour les acteurs de terrain

Les résultats de ce travail de capitalisation sont plus particulièrement destinés aux acteurs d'Afrique de l'Ouest (organisations paysannes en premier lieu, mais aussi ONG et autres acteurs de la société civile), et devront également servir aux acteurs du Nord (organisations paysannes, ONG, etc.). Il s'agit de produire un « message » qui puisse conforter les OP dans leurs discours. Ce message doit avoir une caution scientifique et s'appuyer sur des données concrètes, précises, validées.

Le programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'ouest » appuie des initiatives de taille modeste, ce qui rend difficile la construction d'un plaidoyer national (voire supranational). Mais il s'agit de projets ayant une dimension innovante, et ce sont ces innovations qui sont au cœur de la capitalisation.

L'objectif est de valider des innovations. A moyen terme, cette somme d'études validées « scientifiquement » peut servir de base à un plaidoyer. Pour cela, il est nécessaire que ce travail soit réalisé par les acteurs de terrain. L'appropriation du processus de capitalisation est donc un élément central de la méthodologie employée.

Un Comité d'Orientation et de Suivi du programme a été mis en place pour assurer le pilotage du processus de capitalisation. Il est composé de représentants des différentes institutions qui cofinancent le programme et de personnes extérieures qui peuvent apporter un regard distancié sur le travail réalisé. Ces personnes sont choisies à titre personnel pour leurs compétences spécifiques en lien avec la thématique (enseignants-chercheurs, représentants d'ONG ouest-africaines ou européennes, etc.).

### Les principales étapes du processus

Afin de s'assurer que cette capitalisation répond bien aux attentes des acteurs ouest-africains, et de faciliter leur appropriation du processus, la démarche se construit au fur et à mesure, en suivant une ligne directrice définie de manière collective. Cette démarche peut donc évoluer dans le temps en fonction de différentes choses : autres travaux en cours, opportunités d'alliances, conclusions partielles du processus, contexte extérieur, etc.

Les 4 étapes principales sont les suivantes :

- Étape 1. construction collective des objectifs recherchés et de la méthodologie de travail, définition des hypothèses de travail ;
- Étape 2. approfondissement des hypothèses afin d'identifier des points de blocage, des contraintes à lever ;
- Étape 3. identification et analyse des innovations mises en œuvre dans le cadre des projets et répondant à ces points de blocage, pour en connaître les conditions de validité afin d'étayer le message qui sera porté par les organisations paysannes en lui donnant une caution « scientifique » ;
- Étape 4. diffusion et valorisation des conclusions du processus de capitalisation.

### **Une diversité d'outils pour faciliter l'expression des acteurs de terrain**

Des entretiens « individuels » : ils peuvent être réalisés à distance (téléphone, skype) ou en présence à l'occasion de la venue de porteurs de projets en France, ou de la présence du CFSI dans les pays de réalisation des projets. Ces entretiens semi-directifs visent à recueillir le maximum d'informations susceptibles d'alimenter la thématique de capitalisation. Même si ce temps constitue une occasion de prendre connaissance de l'avancée du projet, l'objectif n'est pas ici d'en faire le suivi mais d'approfondir la compréhension du projet et de le questionner à partir des hypothèses de travail. L'entretien insiste sur les succès mais aussi les difficultés rencontrées par le projet qui apportent des enseignements sur les conditions à réunir pour que l'agriculture familiale puisse nourrir les villes. Le compte-rendu de l'entretien, validé par l'interviewé, est diffusé à l'ensemble des personnes impliquées dans le processus.

Un espace forum sur internet : le CFSI a mis en place un groupe de discussion sur Internet (Yahoo.Group) afin de faciliter les échanges entre les différents acteurs impliqués dans le processus. Tous les deux mois, le CFSI lance une discussion visant à mettre en débat l'une des hypothèses de capitalisation afin d'en tirer le maximum d'enseignements. Ces discussions, qui sont illustrées par un ou deux projets, sont animées par le CFSI durant 1 mois. Tous les acteurs du programme peuvent y participer selon leur expérience et leur disponibilité. Une synthèse des contributions est réalisée à l'issue de la période. Cet espace forum regroupe par ailleurs l'ensemble des documents relatifs à la capitalisation.

Des séminaires-ateliers internationaux : il s'agit de réunir, pendant quelques jours, en Afrique de l'Ouest ou en France, des représentants des organisations impliquées dans la capitalisation. S'appuyant principalement sur les fiches de synthèses des entretiens et sur les échanges qui ont eu lieu sur l'espace forum internet, ces séminaires-ateliers ont pour objectifs le partage des expériences, l'analyse et la construction collective des enseignements de la capitalisation. Ils intègrent également des « personnes ressources » extérieures au programme susceptibles de nourrir les réflexions collectives. Ces séminaires sont des moments privilégiés de travail collectif et non des séminaires de valorisation des projets ou du programme.

Des stages de terrain : le travail de capitalisation ne peut pas se limiter aux dires d'acteurs. Il est nécessaire de creuser les premiers enseignements tirés des projets et de la littérature pour obtenir des données exploitables, fiables, chiffrées, « scientifiques ». Des stages de terrain, réalisés par des binômes d'étudiants français et africains, auront donc pour objectifs de creuser certaines innovations particulièrement pertinentes afin de connaître leur validité, leur répliquabilité, etc.

### **La création d'alliances pour élargir le réseau d'acteurs travaillant sur le sujet**

Afin de mener à bien le travail de capitalisation, il est nécessaire d'élargir le réseau d'acteurs impliqués dans le processus.

Une première forme d'élargissement est d'identifier des projets qui ne sont pas soutenus dans le cadre du programme « Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest », mais qui pourraient apporter des enseignements au processus de capitalisation, afin d'élargir la base de références de la capitalisation.

Il s'agit ensuite de créer des alliances avec des universités européennes et ouest-africaines, notamment dans le cadre de la mise en place des stages de terrain. Le milieu universitaire et de la recherche pourra en effet apporter un appui méthodologique dans la mise en œuvre du processus de capitalisation, mais également un appui sur le fond à travers les différents travaux qu'il réalise.

Enfin, le CFSI et la Fondation de France ne porteront pas directement les messages de plaidoyer issus du processus de capitalisation. Ces messages seront portés par des réseaux qui portent des actions nationales et supranationales en Afrique de l'Ouest (ROPPA, REPAOC, RBM, Hub Rural, etc.). Il est donc nécessaire de travailler avec ces acteurs, dès le départ, afin de s'assurer de leur intérêt pour cette capitalisation, et de leur implication aux différentes étapes du processus.





COMITÉ FRANÇAIS POUR  
LA SOLIDARITÉ INTERNATIONALE

32, rue Le Peletier  
F-75009 Paris

Tél. : 33 (0) 1 44 83 88 50  
Fax : 33 (0) 1 44 83 88 79

@ : [info@cfsi.asso.fr](mailto:info@cfsi.asso.fr)  
[www.cfsi.asso.fr](http://www.cfsi.asso.fr)

