



## **Une approche « pro business » pour promouvoir les fonctions économiques des organisations agricoles**

### Résumé

L'objectif de cette note est de formuler des propositions opérationnelles pour renforcer les fonctions économiques des organisations agricoles d'Afrique subsaharienne et de Madagascar. Il s'agit de les aider à jouer un rôle moteur dans le nouveau contexte mondial de relance de l'agriculture. La proposition, résumée dans l'expression « pro business », a pour but de faciliter la construction de fonctions économiques durables grâce à des partenariats orientés vers l'accès au crédit, l'investissement et la formation. Les analyses et propositions présentées par la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM) et sous sa responsabilité, s'appuient sur l'expérience d'acteurs français d'appui au développement et de coopération internationale, en particulier Agriculteurs Français et Développement International (AFDI), Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF), FERT et l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM) qui ont contribué à l'élaboration de cette note.

## **Plan**

**Des propositions pour les professions agricoles d'Afrique subsaharienne et de Madagascar.**

**L'expérience des organisations agricoles de l'Afrique de l'Ouest.**

**Un nouveau contexte pour les agricultures africaines.**

**Une approche « pro business » pour tirer parti du nouveau contexte agricole.**

**Des partenariats dont la durabilité est la condition première.**

**Cinq fonctions principales pour le renforcement économique des organisations agricoles.**

**Des actions orientées vers la formation et l'investissement.**

**Le renforcement économique des organisations agricoles exige un accompagnement progressif et de longue durée.**

**La dynamique économique des organisations agricoles doit être soutenue par des politiques agricoles et un secteur privé favorables.**

**Une nouvelle conception de la mobilisation des financements extérieurs.**

**Réunir les expériences et les compétences nécessaires à cette démarche.**

## **Des propositions pour les professions agricoles d'Afrique subsaharienne et de Madagascar.**

Cette note porte sur les professions agricoles d'Afrique subsaharienne et de Madagascar. Son objectif est de participer à une dynamique entrepreneuriale du secteur agricole en accompagnant la structuration des organisations professionnelles et le renforcement de leurs fonctions économiques. La démarche se situe dans une perspective de développement durable. Elle vise autant la viabilité économique et sociale du monde agricole que l'impact environnemental des techniques de production. La réflexion est partie de la crise alimentaire mais la démarche s'inscrit dans une vision à long terme.

Les agriculteurs concernés font principalement partie des petites et moyennes exploitations qui cherchent à commercialiser une partie de leur production.

Les propositions que formule cette note concernent l'Afrique subsaharienne et Madagascar. Toutefois, les données chiffrées et les expériences font surtout référence à l'Afrique de l'Ouest, ainsi qu'à l'Afrique centrale et à Madagascar, en raison des partenariats et des études portant plus spécifiquement sur ces régions.

### **L'expérience des organisations agricoles de l'Afrique de l'Ouest.**

Le paradoxe de l'Afrique de l'Ouest tient à la faible intensification de son agriculture alors que sa population agricole est nombreuse et que des ressources en terres cultivables et en eau sont potentiellement disponibles. En cela, elle est représentative d'une grande partie de l'Afrique subsaharienne.

133 millions de ruraux vivent essentiellement de l'agriculture soit presque la moitié de la population de l'Afrique de l'Ouest. Les terres cultivées n'occupent que 55 millions d'hectares soit 23 % des 236 millions d'hectares cultivables.

10 millions d'hectares peuvent être utilisés pour l'irrigation. De plus, moins de 2 % des eaux de surface sont, pour le moment, mobilisés pour des usages agricoles, tout en sachant que les disponibilités sont variables selon la latitude (source FAO / AQUASTAT).

Certes, des réussites agricoles existent. Ces réussites, telles que la culture du riz dans la région de l'Office du Niger, ou celles de quelques cultures d'exportation essentiellement le coton au Nord, le cacao au Sud, posent elles-mêmes la question de leur pérennité. La production vivrière de la région qui a plus que doublé en 25 ans, a suivi la croissance démographique passant de 59 millions de tonnes en 1980 à 212 millions de tonnes en 2006. Pourtant la situation nutritionnelle reste encore insuffisante. La consommation énergétique moyenne, selon les calculs de la FAO, s'élève à 2 339 kilocalories par personne et par jour dont seulement 58 grammes de protéines. Elle n'a progressé que de 4 % depuis 1990.

La production alimentaire reste soumise aux aléas climatiques.

L'approvisionnement de nombreuses populations urbaines dépend des importations. La région importe 56 % du riz qu'elle consomme et 10 % des autres céréales. Une part des ménages ruraux, plus importante que la moyenne mondiale, est frappée d'insécurité alimentaire.

L'agriculture africaine n'est pas intensifiée. Le rendement moyen en céréales plafonne à 10 quintaux par hectare. L'accroissement de la production depuis 25 ans provient pour 70 % de l'extension des surfaces et pour 30 % seulement de l'augmentation des rendements. Le recours à l'engrais (9 kilogrammes par hectare cultivé) et l'utilisation de semences améliorées demeurent marginaux.

Les agriculteurs ne sont pas incités à produire plus car ils n'ont pas accès à un marché agricole à l'échelle de la région et leurs excédents ne trouvent de débouchés que sur des marchés très localisés. Cette incertitude de la commercialisation complique encore, s'il en était besoin, la mobilisation de crédits auprès des banques et interdit les prises de risques inhérents aux activités agricoles. D'autant que les programmes de privatisation des structures étatiques de régulation n'ont pas été compensés par la création de systèmes de couverture de risques.

Pourtant, cette situation n'est pas une fatalité. Il existe un facteur d'espoir constitué par la création de nombreux groupements paysans depuis une quinzaine d'années, allant de l'échelle du village jusqu'à l'échelle de la région.

Ce mouvement porté par les exploitations agricoles petites et moyennes a pris de l'ampleur en réaction aux politiques de privatisation des services agricoles. Il a été appuyé par les ONG, les agences agricoles européennes et nord américaines et les financements de l'aide publique au développement. Ce partenariat, d'une grande qualité humaine, a permis de structurer des organisations agricoles et a aidé des leaders paysans à prendre des responsabilités et à s'exprimer sur les scènes régionales et internationales. Toutefois, la viabilité de ces groupements reste encore trop dépendante de financements précaires. De plus, peu d'entre eux assurent des fonctions économiques.

C'est pourquoi, il est nécessaire d'envisager une nouvelle phase de renforcement de ces organisations, basée sur une approche entrepreneuriale donnant une priorité plus grande aux fonctions économiques.

## **Un nouveau contexte pour les agricultures africaines.**

En effet, l'agriculture africaine doit être abordée dans un nouveau contexte.

L'envolée des prix agricoles sur les marchés mondiaux et les émeutes de la faim qu'elle a entraînées ont agi comme des détonateurs. Ces signaux ont alerté les décideurs politiques des risques de pénurie alimentaire. En fait, ils constituent la partie la plus visible de paramètres convergents qui conduisent à considérer les questions agricoles sous un angle nouveau. Avant même la crise alimentaire, de nombreuses analyses s'inquiétaient du désinvestissement envers l'agriculture et

de la stagnation de l'agriculture africaine. La Banque Mondiale a ainsi consacré son rapport sur le développement 2008 à ces questions.

De leur côté, les nouveaux acteurs de la philanthropie accordent une priorité au continent africain et en particulier à son agriculture. De même, le fait que les négociations internationales de l'Organisation Mondiale du Commerce ou les négociations régionales buttent sur les questions agricoles conduit à repenser l'appui au secteur agricole.

Cette convergence de facteurs peut laisser penser à un tournant dans la conception des politiques agricoles correspondant à la fin d'une période de totale libéralisation des marchés, de privatisation des services agricoles et surtout de baisse drastique des investissements en faveur de l'agriculture dans l'aide publique et les budgets des pays pauvres.

Les conditions selon lesquelles les politiques d'ajustement ont été mises en œuvre portent une responsabilité dans la situation qui prévaut aujourd'hui. De nouvelles politiques agricoles doivent être élaborées. Elles devront tenir compte des privatisations qui ne seront pas remises en cause. Mais, les fonctions des États doivent être repensées en vue d'encourager les investissements et de sécuriser les financements en faveur de l'agriculture.

La crise financière qui a suivi la crise alimentaire a rappelé la nécessité de la régulation des marchés. Lors des dernières négociations de l'Organisation Mondiale du Commerce en juillet 2008 à Genève, la position de l'Inde avait d'ailleurs montré que la protection des productions agricoles de grands ensembles économiques faisait l'objet d'une nouvelle préoccupation des États.

Si des politiques publiques d'incitation, de régulation et d'investissement sont nécessaires, il est également indispensable que les agriculteurs structurent leurs organisations agricoles afin qu'elles soient des acteurs économiques capables de mobiliser les financements privés et publics et d'améliorer la compétitivité des productions locales. Les politiques agricoles devront aussi élaborer de nouvelles relations entre les acteurs de la société civile et les pouvoirs publics.

À l'automne 2008, les prix agricoles ont à nouveau baissé sur les marchés mondiaux. La faiblesse des stocks et la tension entre l'offre et la demande laissent prévoir une période de forte volatilité. Or, les victimes des fluctuations sont d'abord les agriculteurs isolés, ceux qui ne sont pas organisés pour améliorer leur accès au marché et qui ne peuvent faire appel à aucun filet de sécurité.

Les agriculteurs organisés en groupements pour agir économiquement auront plus de chance de profiter d'une relance des politiques agricoles. C'est pourquoi, le réinvestissement en faveur de l'agriculture passe par le renforcement des organisations agricoles en tant qu'acteurs économiques.

## Une approche « pro business\* » pour tirer parti du nouveau contexte agricole.

La stratégie que nous proposons est fondée sur l'idée que de nouvelles perspectives peuvent s'ouvrir pour les agricultures africaines. C'est dans ce cadre qu'une démarche **d'investissements peut être lancée en promouvant avec les organisations agricoles une approche délibérément « pro business » de l'agriculture.**

Cette démarche doit viser deux objectifs et concentrer ses actions au service de ces objectifs :

- **Produire plus et mieux.** Produire plus pour répondre aux besoins, accroître les rendements et améliorer la marge brute des producteurs et leur compétitivité ; produire mieux pour préserver des ressources naturelles fragiles ;
- **Mieux commercialiser.** C'est-à-dire agir en acteurs économiques, s'organiser pour tirer parti des marchés et valoriser les productions alimentaires locales sur le marché régional.

Ces objectifs ne sont pas nouveaux. **Pourquoi auraient-ils plus de chance de réussir aujourd'hui qu'hier ?**

Nous sortons d'un cycle de prix agricoles bas, de désinvestissement à l'égard de l'agriculture et de désintérêt des responsables nationaux et internationaux pour l'agriculture. Or, l'intérêt des donateurs et des agences internationales pour l'agriculture, la mobilisation provoquée par la crise alimentaire, le taux de croissance de l'économie africaine créent un nouveau contexte ; le secteur agricole n'est plus perçu seulement comme un domaine d'action sociale mais redevient un moteur de développement.

Or, les organisations agricoles, certes encore jeunes, sont désireuses de s'engager dans une démarche économique. Il faut les aider à concevoir une nouvelle organisation du travail plus orientée vers la réponse à la demande que vers l'offre. Il faut construire une nouvelle forme de partenariat répondant à leurs besoins et les accompagner dans la durée et la continuité. Il faut mobiliser des financements importants mais surtout bien ciblés et proposer des formes innovantes d'allocation des ressources.

---

\* L'expression « pro business » est une expression empruntée à Dani Rodrik professeur d'économie politique internationale à l'université d'Harvard et à Arvind Subramanian membre du centre de recherche du Fonds monétaire international. Dans un texte de mai 2004, intitulé « From "Hindu Growth" to Productivity Surge : the Mystery of the Indian Growth Transition », les auteurs font l'hypothèse que la croissance économique de l'Inde a été provoquée par un changement d'attitude du gouvernement vis-à-vis de l'entreprise privée, en 1980. Les auteurs distinguent l'orientation pro marché et l'orientation pro business (ou pro entreprise). « La première vise à supprimer les obstacles aux marchés à travers la libéralisation de l'économie. La seconde vise à accroître la rentabilité des établissements industriels et commerciaux existants. Elle tend à favoriser les entreprises et les producteurs. » Il est à noter que le traducteur de Dani Rodrik en français a conservé l'expression pro business (plutôt que pro entreprise). Nous avons adopté la même position qui nous semble bien caractériser et différencier cette démarche.

La démarche « pro business » des actions de partenariat a pour objectif d'aider les producteurs et leurs organisations professionnelles à mobiliser les financements d'investissements, à améliorer leur efficacité économique, à améliorer la productivité et la valorisation des produits et à dégager des marges et des capacités d'autofinancement.

L'approche « pro business » vise non seulement la maîtrise des compétences managériales et la formation aux fonctions économiques des responsables agricoles mais aussi la mobilisation de financements mettant en route des flux économiques d'investissements, qu'il s'agisse de subventions externes, de prêts bancaires ou de capitaux propres.

### **Des partenariats dont la durabilité est la condition première.**

Le partenariat qui est proposé ici s'inscrit dans une perspective de développement durable. Il a pour objectif de contribuer à une dynamique de croissance de l'agriculture africaine et s'inscrit dans une vision à long terme et une volonté d'accompagnement de longue durée.

Il vise un équilibre des objectifs de développement durable c'est-à-dire :

- **Une viabilité économique** du monde agricole et de ses organisations. Il s'agit de donner à celles-ci les moyens, en compétences et en financement, de remplir leur rôle d'acteurs économiques agricoles. Pour cela, les soutiens extérieurs doivent être considérés comme une composante structurelle des financements orientés vers l'investissement ou la rétribution de certaines fonctions. Leur prévisibilité et leur continuité sont déterminantes.
- **La durabilité sociale** concerne les sociétés et les territoires mais aussi les organisations. C'est pourquoi, l'évolution de l'emploi est centrale. De ce point de vue, la capacité des organisations agricoles à créer des emplois non agricoles accompagnant la modernisation de l'agriculture sera importante. Ces gisements d'emplois existent dans les fonctions d'approvisionnement, de transformation, de services ou de commercialisation.

- **La durabilité environnementale**

L'agriculture africaine n'est pas intensifiée. Certes, elle s'exerce dans des milieux écologiques souvent fragiles. Toutefois, l'agriculture africaine dispose de marges de progrès importantes qu'il est important de l'aider à mobiliser. L'accroissement des rendements est indispensable à la maîtrise de l'extension des surfaces. La valorisation des ressources en eau est, dans certains cas, incontournable si l'on veut réduire réellement la dépendance à l'égard des importations, en particulier pour répondre aux besoins en riz.

Il s'agit donc de mobiliser les techniques disponibles qu'il s'agisse des intrants chimiques, des semences améliorées ou de la matière organique et de l'agro écologie. Mais ce recours à l'innovation doit être géré de façon à préserver des ressources naturelles fragiles. C'est pourquoi, c'est une

combinaison maîtrisée de ces différentes solutions qui permettra à l'agriculture africaine de piloter sa propre intensification. Dans cette perspective les actions doivent comporter des indicateurs que les groupements pourront suivre dans la durée.

## **Cinq fonctions principales pour le renforcement économique des organisations agricoles.**

Dans cette perspective, les groupements agricoles doivent être en mesure d'assurer cinq fonctions principales.

- **La création d'une fonction de gestion durable.** Cette fonction constitue le cœur de cette nouvelle approche. L'innovation provient de l'aspect systémique de la conception et de la mise en œuvre. La démarche consiste à coupler les financements internes, les soutiens externes et les crédits bancaires. Son succès repose sur l'hypothèse que l'organisation de la commercialisation peut dégager des marges qui constituent des fonds propres. Toutefois, la faiblesse des prix jusqu'à présent et leur volatilité demain rendent difficile, voire impossible, le démarrage d'un tel modèle économique. C'est pourquoi, la proposition consiste à cibler les financements extérieurs comme fonds d'amorçage constituant des fonds de garantie ou des fonds de roulement. Parallèlement, les groupements mettent en place une organisation cohérente grâce à la formation et à l'accompagnement des partenaires extérieurs.
- **L'accès aux moyens de production :** les engrais, les semences certifiées, les produits phytosanitaires, les équipements de mécanisation, de motorisation et de gestion de l'eau. Ces services passent par la maîtrise des fonctions d'approvisionnement : planification, négociation, financement. Rappelons que les réformes qui ont privatisé les services agricoles publics ont déstructuré ce domaine et qu'il est concrètement difficile de se procurer des intrants de qualité dans les bons délais avec des contrats commerciaux rigoureux.
- **La maîtrise de la commercialisation et de la première transformation.** Cette fonction passe par la capacité à collecter les récoltes excédant les besoins d'autoconsommation, à être en mesure de les stocker, d'assurer les contrôles de qualité et de passer des contrats de vente en fonction du marché. Ce qui signifie que la coopérative dispose de capacités de stockage, de transport et de préfinancement. On peut aussi imaginer que les organisations professionnelles assurent une première transformation (décorticage ou étuvage du riz, minoterie des céréales). Les organisations agricoles ont un rôle à jouer pour développer la contractualisation à la fois au sein des filières et entre les filières et les acheteurs urbains.
- **La formation et l'appui technique.** L'approvisionnement, le conseil agricole et la formation sont très affaiblis et cette situation explique en partie la mauvaise diffusion des innovations. Les groupements peuvent contribuer aux fonctions de conseil et d'appui technique de façon d'autant plus efficace qu'ils

connaissent les besoins des producteurs et que, s'ils s'orientent vers la commercialisation, ils chercheront à répondre au marché. La reprise d'un dialogue opérationnel avec la recherche peut être également espérée pour donner les moyens d'une intensification agricole effective et d'une durabilité écologique ménageant les capacités productives à long terme.

- **L'organisation du travail en commun.** Cette tâche essentielle concerne les fonctions précédentes mais elle doit constituer un objectif en soi car il s'agit d'une mutation sociale passant de sociétés mues par une organisation et une hiérarchie traditionnelles où la collectivité familiale et l'ancienneté jouent un grand rôle à des groupements organisés en fonction du travail et de la compétence avec des règles écrites. Le travail en commun vise aussi bien l'approvisionnement ou l'utilisation du matériel que la collecte. Il doit aussi assurer l'autonomie des organisations. Cette évolution doit dépasser les contraintes importantes qui existent sur le plan légal et économique, notamment sur le foncier.

### **Des actions orientées vers la formation et l'investissement.**

Pour réussir ces objectifs, le soutien aux organisations agricoles devrait porter sur les supports suivants :

- **L'investissement dans le savoir : la formation,** formation spécialisée, formation continue et accompagnement. Une telle formation vise la maîtrise des méthodes de gestion et management, de fonctionnement des marchés, de marketing, d'organisation, de leadership, de gestion de l'innovation pour les responsables et les permanents des groupements.

Initié à la demande des producteurs responsables de la filière cotonnière sous le titre d'université du coton, ce type de formation prouve qu'il répond à un besoin considérable de toutes les filières. Il vise à former une génération de responsables au service d'intérêts collectifs d'organisations de producteurs ayant une capacité d'entrepreneurs agricoles qui seront l'ossature de l'agriculture africaine. Cette formation part des besoins spécifiques des filières agricoles africaines tout en mobilisant les méthodes pédagogiques de gestion du meilleur niveau.

- **La maîtrise de la gestion financière et les relations avec les institutions bancaires**

La capacité des groupements à assurer les différentes fonctions suppose un accès aux services bancaires de façon à préfinancer la production et la commercialisation. Quelques organisations professionnelles ont acquis une expérience, mais il existe peu d'exemples d'une ampleur suffisante.

Des initiatives pilotes de préfinancement ont été lancées pour soutenir la production vivrière. Les expériences des acteurs français grâce au réseau du Crédit Agricole et à la Fondation Grameen Crédit Agricole peuvent aussi mobiliser leur savoir faire pour les groupements et leurs adhérents. Cette

action vise à structurer à la fois la demande et l'offre en permettant aux groupements de disposer des capacités de financement et susciter des institutions de microfinance qui offrent aux membres du groupement des services adaptés : crédits de production, de stockage, d'équipement agricole...

- **L'investissement dans l'information : l'accès à l'information** économique et technique et la maîtrise des nouvelles technologies. Qu'il s'agisse de la diffusion de l'innovation ou du fonctionnement des marchés, la circulation de l'information est décisive. La téléphonie mobile bénéficie d'une diffusion fulgurante mais Internet ne s'implante que lentement. Outre les fortes contraintes techniques et légales, cette lenteur est aussi due à une mauvaise adaptation des contenus aux besoins des utilisateurs et aux réalités sociales et culturelles. Une réflexion doit permettre de concevoir de nouvelles approches et préparer des propositions opérationnelles. Cette dynamique composante de l'approche « pro business » permettra d'étendre et d'accélérer la diffusion de cette dernière.

- **L'accompagnement et l'appui technique**

La formation doit être complétée par un accompagnement basé sur la compétence et la disponibilité qui s'exerce durablement. Ce point est essentiel. La continuité et la durée, toujours insuffisantes dans les projets classiques, sont des conditions de réussite. En outre, le pilotage de cet appui est un savoir faire pratique d'expérience, d'attention, de soin, d'anticipation, de capitalisation.

### **Le renforcement économique des organisations agricoles exige un accompagnement progressif et de longue durée.**

L'approche « pro business » s'adresse d'abord aux organisations structurées maîtrisant des éléments institutionnels de base. Quelques groupements possèdent cette expérience mais c'est loin d'être le cas pour tous et pour toutes les régions.

Or chaque organisation agricole, et avant même l'existence d'une organisation, chaque groupe de paysans doit avoir la possibilité et l'espoir de s'engager dans une action « pro business ».

Le partenariat doit être disponible pour aider les entités agricoles à réunir les conditions préalables. Ainsi, on peut :

- Aider les agriculteurs à identifier eux-mêmes leurs besoins dans le cadre d'un processus de réflexion accompagnée,
- Appuyer les organisations généralistes à développer des fonctions et des services spécialisés,

- Approfondir les principes et les méthodes de fonctionnement garantissant la cohésion des groupements : démocratie interne, transparence de gestion et d'information, proximité entre les équipes dirigeantes et l'ensemble des membres,
- Accompagner les organisations professionnelles aux différentes étapes de changement d'échelle.

Ces quelques éléments sont proposés pour aborder la question de la montée en puissance des groupements ainsi que leur diversité. Les formes de partenariat qui sont proposées dans cette note doivent s'inscrire dans une dynamique capable de s'adapter à la diversité des situations.

### **La dynamique économique des organisations agricoles doit être soutenue par des politiques agricoles et un secteur privé favorables.**

La détermination des organisations professionnelles à assurer des fonctions économiques est centrale dans la modernisation de l'agriculture. Elle suppose une forte volonté des agriculteurs d'agir par eux-mêmes. Toutefois, il faut reconnaître qu'elle perdra beaucoup de son impact si le contexte ne favorise pas cette dynamique.

Et ce contexte est, en réalité, constitué de deux mondes très différents. Le premier est celui de la sphère publique représentée par les États, les organisations régionales et les institutions internationales. Il est indispensable que ces acteurs redonnent une place prioritaire à l'agriculture qu'il s'agisse de la conception des politiques publiques, des budgets qui sont alloués au financement de l'agriculture ou de la façon de les utiliser. On peut rappeler quelques axes majeurs : investissements dans les infrastructures (transports, communication), investissements dans les infrastructures du marché, actions incitatives (législation, subventions) favorables au crédit agricole, actions en faveur des dispositifs de couverture de risques, politiques d'intégration régionale, politiques à long terme donnant la priorité aux productions locales (tarif douanier adapté), politiques favorables à la structuration des filières agricoles (législation, subventions, délégation de gestion). Ceci implique une approche « pro business » des politiques agricoles où les actions des pouvoirs publics favorisent et sécurisent les investissements.

Le deuxième monde est celui du secteur privé, négoce d'approvisionnement et de commercialisation, agro industrie, distribution, institutions bancaires. Dès que les activités agricoles retrouveront une dynamique économique, elles devraient attirer les acteurs privés. Le contexte législatif et les investissements publics ont un rôle important pour favoriser cette attractivité, les organisations professionnelles aussi en jouant le jeu des interprofessions. Les acteurs privés eux-mêmes devraient être conduits à investir dans un secteur qui a vocation à dégager de la valeur ajoutée. Réciproquement, la présence et le renforcement d'industriels au sein des filières agricoles représentent un atout pour le développement des productions en amont.

## **Une nouvelle conception de la mobilisation des financements extérieurs.**

Cette nouvelle démarche de partenariat ne peut réussir que si elle accède à des soutiens financiers attachés à la même finalité. Les financements auxquels les organisations professionnelles ont pu accéder jusqu'à présent leur permettent d'exister mais ces financements ne sont que trop rarement orientés vers les activités économiques. D'ailleurs, beaucoup de ces financements sont d'origine publique et transitent par les services publics. Or, on constate souvent une discontinuité des efforts, une inadéquation aux calendriers et une dispersion des interlocuteurs. De plus, les idées qui dominent depuis quelques années ont donné peu de place aux fonctions économiques et à l'intensification de l'agriculture.

C'est pourquoi, il faut envisager des partenariats qui dépassent ces difficultés. S'il s'agit de financements publics devant faire l'objet de conventions avec les États, des délégations de gestion à des partenariats entre des groupements et leurs partenaires opérationnels devraient constituer une orientation majeure.

Les financements privés peuvent faire l'objet d'accords directs. Dans les deux cas, l'idée est de privilégier la définition d'objectifs concrets et mesurables et le contrôle en cours d'utilisation des fonds, selon les mêmes règles que les entreprises, par mesure d'impact, auditeurs financiers et contrôle des comptes. Les coûts de ce suivi doivent être prévus dans les financements.

Les financements extérieurs doivent fournir des fonds de garantie, donnés aux groupements comme fonds de roulement mais bloqués en banque, servant de caution aux emprunts. Il est nécessaire également que ces fonds contribuent aux charges de fonctionnement et d'investissements pour permettre aux groupements de profiter de nouvelles opportunités économiques. En effet, c'est souvent ces moyens d'engrenage qui sont les plus difficiles à trouver.

Cette démarche conduit à la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique pour l'agriculture. Basé sur la promotion d'organisations professionnelles exerçant des fonctions économiques, il suppose l'accès aux financements extérieurs en combinant les emprunts bancaires et les subventions de développement. Il vise à permettre à l'activité agricole de dégager des marges assurant l'autonomie des groupements agricoles.

## **Réunir les expériences et les compétences nécessaires à cette démarche.**

Cette réflexion s'inscrit dans la suite du texte élaboré à partir de la réflexion prospective sur cette question : « Développer toutes les agricultures du Monde : pour un partenariat renouvelé entre professionnels ». Ses quatre axes opérationnels illustrent bien la démarche : un mode d'action qui part de la pratique, un partenariat qui mobilise les compétences disponibles, un partenariat qui contribue à mobiliser les ressources, une ingénierie de l'action. Ils illustrent la volonté des acteurs de travailler dans la même direction et de participer à une nouvelle phase de dynamique agricole.

Le secteur agricole français, souvent issu d'une approche mutualiste a généré un ensemble exceptionnel d'institutions dans tous les domaines de services à l'agriculture : les syndicats, les chambres d'agriculture, les services techniques et de gestion, les interprofessions par filières, les coopératives, l'agroalimentaire, l'assurance, la banque, la recherche et l'enseignement. Le système ne peut être reproduit dans son intégralité mais chaque composante a souvent développé des actions de coopération internationale. Ces compétences et ces expériences constituent un potentiel mobilisable au bénéfice des professionnels africains et malgaches dont la valorisation peut être étendue.

De plus, les équipes françaises spécialisées, créées à l'initiative des professionnels agricoles, comme Agriculteurs Français et Développement International (AFDI) ou FERT, en lien avec des équipes européennes et internationales, ont construit des partenariats de longue durée, qu'il s'agisse de formation, d'appui technique, d'études ou de travail entre professionnels agricoles. Les associations d'appui au développement rural et de coopération internationale telles Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières (AVSF) et l'Institut de Recherche et d'Applications des Méthodes de développement (IRAM) pourront s'associer pour apporter leurs compétences en ingénierie d'identification et de mise en œuvre d'un programme d'action. Un groupe de grandes entreprises françaises a créé en 2006, la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde, FARM, fondation d'utilité publique afin de contribuer à l'amélioration de l'agriculture et des filières agroalimentaires des pays en développement. Ces acteurs sont engagés dans des partenariats opérationnels avec les organisations agricoles des pays du Sud. La complémentarité de leurs expériences et de leurs statuts leur donne les atouts pour se mobiliser au service de cette finalité commune.