Marchés ruraux

L'expérience de FERT et MVIWATA en Tanzanie, pour améliorer les conditions de commercialisation des produits agricoles

MTANDAO WA VIKUNDI VYA WAKULIMA TANZANIA
MVIWATA

FERT

L'élaboration de ce document est le produit d'une collaboration entre Sébastien Valleur (FERT), Stephen Ruvuga (MVIWATA), Frédéric Kilcher (FERT) et Fidelis Lubinza (MVIWATA).

Sa publication a été rendue possible grâce au soutien financier de la Coopération néerlandaise (DGIS) mobilisée par AGRITERRA et FERT via le programme *Paysans contre la Pauvreté* (Farmers Fighting Poverty) porté par le réseau AgriCord. Pour plus d'informations : www.agricord.org

Nous remercions les différents intervenants qui ont contribué à la rédaction de ce document. Faute de place, toutes les contributions n'ont malheureusement pas pu être intégralement reproduites.

Crédits photos : UNIFA (page 4) et FERT (autres photos).
Traduction de l'anglais au français : FERT
Graphisme : René Bertramo
Impression : L'Artésienne
© FERT et MVIWATA tous droits réservés, juin 2009

« Il nous faut un meilleur accès aux marchés »

"Tunahitaji soko" en Swahili, *« Il nous faut un meilleur accès aux marchés »* en français : c'est l'un des messages les plus forts exprimés lors de différents forums organisés en 1996 par MVIWATA et auxquels ont participé de nombreux membres de notre réseau, des producteurs agricoles originaires de toute la Tanzanie.

Durant ces forums, nous, paysans tanzaniens, avons exprimé d'une voix claire et forte notre détermination à améliorer durablement les conditions dans lesquelles sont commercialisés nos produits agricoles afin d'en obtenir une rémunération plus juste.

Nous avons notamment affirmé que nous pouvions obtenir un meilleur prix pour nos produits agricoles si nous pouvions développer des infrastructures de marché qui soient proches de nos exploitations et qui nous apportent les services dont nous avons besoin.

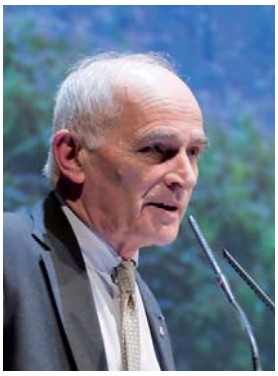
Certes la mise en marché de nos produits ne constitue pas notre seule contrainte mais c'est une contrainte majeure puisqu'elle a un impact fort et direct sur nos revenus. C'est même un bon point de départ pour tenter de résoudre d'autres contraintes comme celles de l'accès à des services financiers, l'accès à des moyens modernes de production et l'accès à la terre.

Pour relever le défi de la commercialisation – une priorité pour nous –, nous avons demandé à FERT d'apporter son soutien technique et financier à la mise en place d'actions pilotes en Tanzanie dans ce domaine. Ces actions, focalisées essentiellement sur des marchés ruraux de groupage, ont été pensées et mises en œuvre par MVIWATA et FERT dans le cadre d'un partenariat de longue durée entre nos deux organisations.

Le modèle de marché rural que nous avons développé consiste à accompagner et soutenir des places de marché informelles en construisant sur place des infrastructures de marché adaptées aux besoins des usagers et en confier la gestion à un petit groupe d'acteurs-clé du marché, au niveau local.

Après avoir accompagné six marchés ruraux, nous sommes aujourd'hui persuadés que c'est une façon innovante d'améliorer durablement les conditions de mise en marché des producteurs. Au-delà de cet impact direct, cette expérience illustre concrètement comment des organisations de producteurs peuvent s'impliquer dans un partenariat public-privé qui apporte des réponses satisfaisantes pour toutes les parties prenantes.

Yazid Makame
Président de MVIWATA



« Construire des organisations professionnelles durables »

Lorsque les représentants de MVIWATA ont contacté notre association en 1996 pour solliciter son appui afin de lever certaines contraintes liées à la commercialisation de produits agricoles en Tanzanie, les premiers échanges ont rapidement montré la pertinence de cette démarche.

Nous avons en effet constaté que nous partagions avec MVIWATA une vision commune : celle de promouvoir la création par les agriculteurs, d'organisations qui leur apportent des solutions durables aux problèmes qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur métier.

Sur cette base, nous avons développé avec MVIWATA des actions pilotes portant sur la mise en place de marchés ruraux et mobilisant divers partenaires financiers comme l'Agence Française de Développement, la Commission européenne ou la Coopération néerlandaise, et divers partenaires techniques comme le Groupement de Recherche et d'Échanges Technologiques (GRET), Inades Formation ou l'Université Sokoine d'Agriculture.

Dix années de partenariat dans l'action, de 1999 à 2009, ont permis la réalisation de six marchés ruraux dont la gestion est placée sous la responsabilité de comités de marché dans lesquels les organisations paysannes sont fortement impliquées. Ces marchés apportent de nombreux services à leurs utilisateurs et participent au développement de filières agricoles de première importance pour le pays et la sous-région.

Au terme de ces dix années, nous avons souhaité avec MVIWATA présenter les étapes que nous avons suivies pour la mise en place des marchés ruraux, les leçons que nous avons tirées de cette expérience pilote et les témoignages de leaders paysans et de techniciens qui y ont participé.

Notre souhait est de présenter un exemple concret d'une démarche innovante qui, s'inscrivant dans la durée, a conduit à des résultats positifs, et pourrait servir à d'autres actions en faveur de l'amélioration des conditions de commercialisation et donc du revenu des paysans.

Henri de Benoist
Président de FERT

TABLE DES MATIÈRES

TANZANIE

Emplacement des six marchés ruraux dans les régions de Tanga, Morogoro, Iringa et Dodoma

06

ÉTAPE 1

Identification de sites potentiels pour la construction d'un marché rural

09 Comment Tandaï, Tawa, Nyandira et Kibaigwa ont-ils été choisis ?

09 Comment Mkata et Igagala ont-ils été choisis ?

13 En résumé

08

ÉTAPE 2

Comment une organisation de paysans a-t-elle géré le processus de construction du marché ?

14 Du comité de construction au comité de gestion du marché

16 Plans des marchés

19 Construction

21 En résumé

14

ÉTAPE 3

Mise en place et renforcement des capacités du conseil du marché : qui gérera le marché et comment ?

23 La mise en place des conseils de marché

28 Renforcement des capacités avant ouverture des marchés

33 Un soutien continu aux marchés en activité

35 En résumé

22

SERVICES

Exemples de services proposés sur les marchés

36 Stockage de produits agricoles

38 Accès aux tarifs de diverses filières

40 Sécurité des transactions

41 La pesée : fiable et équitable

42 Propreté des produits

42 Accès aux produits manufacturés sur le marché

43 Médiation de conflit entre usagers du marché

36

INFORMATION

En savoir plus sur FERT, MVIWATA et les marchés…

44 Le projet de développement des marchés ruraux dans les districts de Morogoro et Kongwa

45 Le projet d'appui au renforcement des capacités commerciales des producteurs agricoles tanzaniens

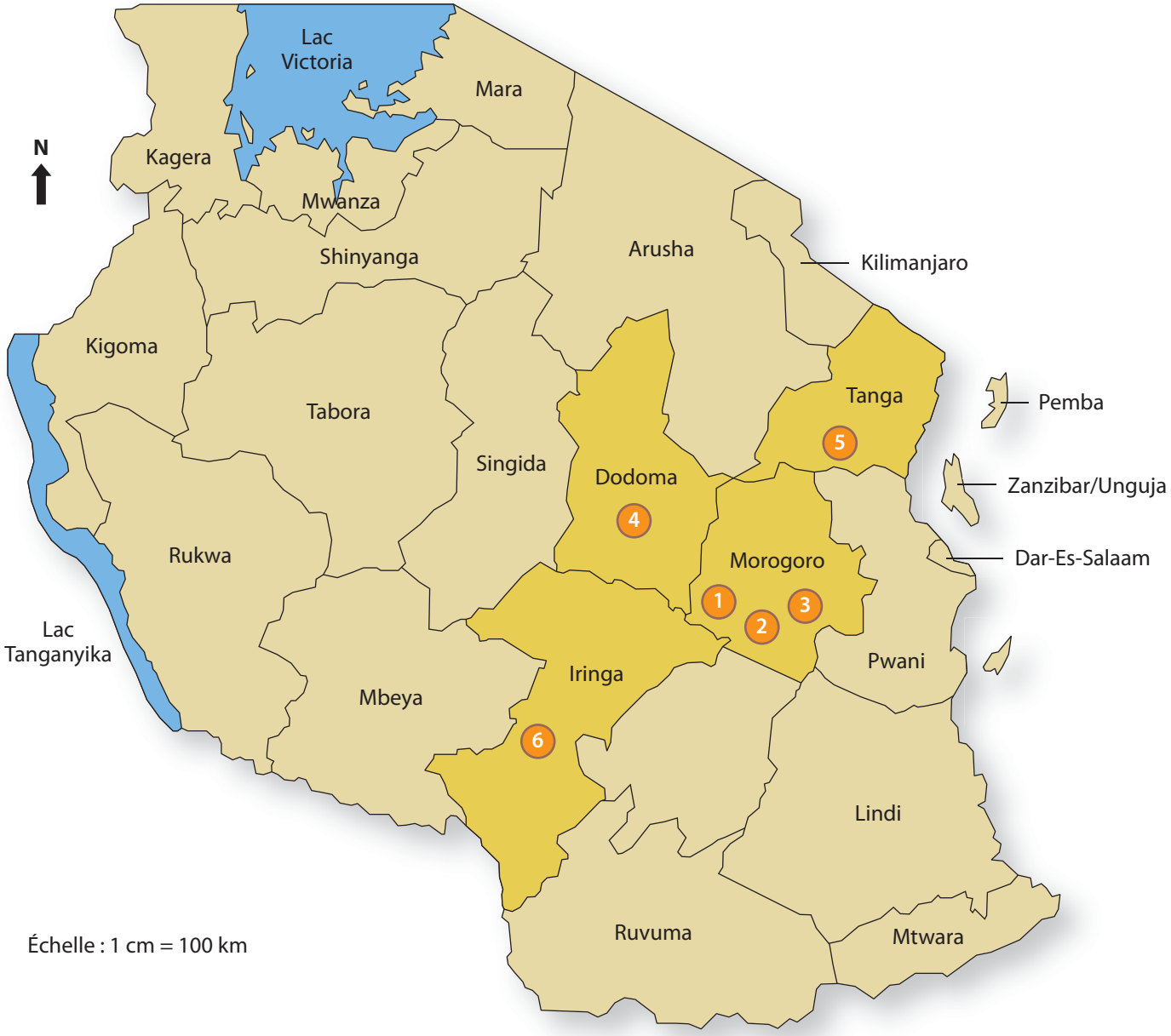
46 Performances des marchés

48 Autres supports concernant la capitalisation de l'expérience des marchés ruraux

44

TANZANIE

LOCALISATION DES SIX MARCHÉS RURAUX DANS LES RÉGIONS DE TANGA, MOROGORO, IRINGA ET DODOMA EN TANZANIE



1 Marché de Tandaï

Localisation	Région de Morogoro, District rural de Morogoro dans les montagnes Uluguru
Principaux produits	- Fruits : bananes, mangues, noix de coco, oranges, ananas… - Racines (cocoyam), épices (cannelle, poivre, piment…)
Date d'ouverture	Juillet 2004
Composition du comité de marché	Groupe d'entretien des routes, SACCOS[1] de Kinole, réseau local de MVIWATA, commerçants et groupements paysans
Chiffre d'affaires annuel	9,1 millions de Shillings tanzaniens (5 300 euros) en 2008

2 Marché de Tawa

Localisation	Région de Morogoro, District rural de Morogoro dans les montagnes Uluguru
Principaux produits	- Fruits : bananes, mangues, noix de coco, oranges… - Racines (cocoyam), épices (cannelle, poivre, piment…)
Date d'ouverture	Juillet 2004
Composition du comité de marché	Groupe d'entretien des routes, SACCOS de Tawa, réseau local de MVIWATA, commerçants et groupements paysans
Chiffre d'affaires annuel	9,3 millions de TZS (5 700 euros) en 2008

3 Marché de Nyandira

Localisation	Région de Morogoro, District Mvomero dans les montagnes Uluguru
Principaux produits	- Légumes : choux, tomates, haricots verts, pommes de terre… - Fruits : poires, pêches, prunes, bananes… - Maïs et diverses fèves séchées
Date d'ouverture	Juillet 2004
Composition du comité de marché	SACCOS de Langali, réseau local de MVIWATA, groupe d'entretien des routes, groupement de collecteurs, groupement paysan
Chiffre d'affaires annuel	19,4 millions de TZS (11 400 euros) en 2008

4 Marché de Kibaigwa

Localisation	Région de Dodoma, District de Kongwa
Principaux produits	- Maïs surtout, arachides, tournesol…
Date d'ouverture	Juillet 2004
Composition du comité de marché	Autorité de District, réseau local de MVIWATA, groupement des manutentionnaires, groupement de commerçants
Chiffre d'affaires annuel	315 millions de TZS (185 000 euros) en 2008

5 Marché de Mkata

Localisation	Région de Tanga, District d'Handeni
Principaux produits	- Maïs, tournesol, diverses variétés de pois - Fruits : Oranges, mangues
Date d'ouverture	Août 2008
Composition du comité de marché	Autorité de District, réseaux locaux et régionaux de MVIWATA groupement de collecteurs, groupement de commerçants
Chiffre d'affaires annuel	2,3 millions de TZS (1 350 euros) en 2008

6 Marché d'Igagala

Localisation	Région d'Iringa, District de Njombe
Principaux produits	- Maïs, blé, pommes de terre - diverses variétés de pois, tournesol, légumes, fruits
Date d'ouverture	Août 2008
Composition du comité de marché	Autorité de District, réseaux locaux et régionaux de MVIWATA, SACCOS d'Igagala, groupement de commerçants
Chiffre d'affaires annuel	2,6 millions de TZS (1 500 euros) en 2008

1. SACCOS: Savings and Credit Cooperative Society (banque de microfinancement rural).

ÉTAPE 1: LOCALISATION DES MARCHÉS RURAUX

Construire un marché rural constitue un investissement majeur, à la fois en terme de temps et d'argent. La question de l'emplacement du marché est capitale pour sa viabilité future, et pour l'impact qu'il aura sur le développement des zones rurales concernées.

Une condition préliminaire a été posée pour les quatre marchés construits en 2004 : qu'ils soient établis aux endroits où existaient déjà des marchés agricoles, même informels. La logique sous-tendue était d'organiser et d'améliorer les transactions de marché existantes. Ce fut particulièrement le cas pour le marché de Kibaigwa, qui était déjà un centre important pour le commerce du maïs avant l'intervention. Il lui manquait cependant une gestion structurée, et il présentait d'autres problèmes que FERT et MVIWATA se proposaient de contribuer à résoudre. Ce critère n'a pas été retenu pour les marchés de Mkata et Igagala : ils ont été construits sur des emplacements jugés adéquats en fonction d'un ensemble de critères, même sans qu'une activité informelle de marché n'existe au préalable.

Les critères et les méthodologies employées pour sélectionner l'emplacement des six marchés ruraux construits par FERT et MVIWATA en Tanzanie ont donc été différents selon qu'il s'agisse des quatre premiers marchés érigés en 2004 dans le cadre du *"Rural Markets Development Project"* ou RMDP (Tandaï, Tawa, Nyandira, Kibaigwa) ou des deux marchés construits en 2008 dans le cadre du projet *"Support to Rural Marketing"* ou SRM (Mkata, Igagala).

Note : pour plus de détails sur les projets RMDP et SRM, reportez-vous au dernier chapitre *« Pour en savoir plus… »*.

Toutefois si le processus de décision quant à la localisation des marchés a différé lors des deux projets mis en œuvre, une série de critères majeurs et communs à l'ensemble des marchés a été appliquée :

- Une zone présentant un volume élevé de production agricole ;
- Une zone où exercent un grand nombre de petits producteurs ;
- Prédominance de cultures vivrières dans les activités des paysans ;
- Des organisations professionnelles, notamment agricoles, déjà établies et actives ;
- Une zone facilement accessible ou, à défaut, une proximité relative des principaux centres urbains ;
- Existence de blocages importants à l'amont des principales filières agricoles concernées ;
- Une volonté claire des autorités locales (Région, District, Ward) de soutenir le développement des filières agricoles ;
- Proximité des bureaux du projet et de l'organisation de producteurs responsables de la mise en œuvre du projet, afin de réduire les coûts et les temps de transport.

Comment les sites de Tandaï, Tawa, Nyandira et Kibaigwa ont-ils été choisis ?

En 1997, quand FERT et MVIWATA ont décidé de mettre en œuvre des activités pilotes en matière de commercialisation en milieu rural, une étude de faisabilité a permis de décider de la localisation des interventions. Cette étude a été réalisée par une équipe composée de représentants de FERT et MVIWATA. Son coût a été cofinancé par FERT et l'Agence Française de Développement (AFD).

Les villages de Tandaï, Tawa, Nyandira et Kibaigwa ont été pré-selectionnés avant le démarrage de l'étude pour plusieurs raisons. D'une part il existait des réseaux et des groupes locaux de MVIWATA très actifs sur ces sites. Par ailleurs des marchés agricoles informels s'y étaient développés depuis plusieurs années. Les quatre sites étaient proches d'une capitale administrative régionale (pas plus de 90 minutes en voiture) et se situaient dans des zones de forte production agricole. Enfin les organisations paysannes locales avaient clairement exprimé leur besoin en terme d'accompagnement financier et technique pour améliorer durablement les conditions de mise en marché des produits agricoles. Les critères listés plus haut étaient donc réunis.

Grâce aux données collectées pendant la mission, l'étude de faisabilité a permis de décrire précisément les systèmes agricoles en place, le fonctionnement des marchés (informels) existants, leurs forces et faiblesses, et les domaines potentiels d'amélioration. Le rapport concluait que les quatre piliers garantissant la viabilité des futurs marchés seraient : une bonne accessibilité pour les véhicules, des transactions plus sûres et plus transparentes, et des produits plus propres et de meilleure qualité. Le projet RMDP qui a découlé de cette étude, a donc retenu les quatre sites étudiés et s'est construit autour des quatre piliers identifiés comme prioritaires.

Comment les sites de Mkata et Igagala ont-ils été choisis ?

L'étude de faisabilité de 1997 visant à établir les emplacements des quatre premiers marchés a été réalisée sur une courte période (un mois) et s'est surtout concentrée sur le fonctionnement des marchés existants. De ce fait, FERT et MVIWATA n'ont pas été en mesure d'entreprendre une analyse systématique des principales filières concernées par les marchés proposés. Par la suite, l'expérience a montré que pour la construction puis l'exploitation d'un marché rural, il est pourtant pertinent et utile de consacrer du temps à la compréhension des principales filières du secteur avant la mise en place des marchés. Les deux exemples suivants illustrent ce constat :

- Plusieurs fosses ont été creusées pour accélérer le mûrissement des bananes sur le marché de Tawa. L'objectif était d'attirer des commerçants et de stimuler les revenus du marché. Il a cependant été plus tard constaté que ces fosses étaient peu utilisées car leur localisation dans le village n'était pas cohérente avec le fonctionnement de la filière.
- Alors que le marché de Kibaigwa était en cours de construction, on souleva la question de savoir s'il fallait aménager une aire de nettoyage du maïs et si oui, de quel type. La décision était d'importance puisqu'un tel aménagement représentait un investissement financier significatif et influerait nécessairement sur l'organisation des flux de maïs sur le marché. Elle a pourtant été difficile à prendre du fait du peu d'informations dont disposaient les partenaires sur le fonctionnement de l'aval de la filière maïs.

FERT et MVIWATA décidèrent donc que pour choisir l'emplacement des deux nouveaux marchés à construire pendant la période 2006-2009, le processus de localisation des marchés reposerait sur une analyse plus systématique du fonctionnement des filières.

Une première sélection limitée à cinq régions administratives

Dans un premier temps, FERT et MVIWATA ont établi une liste restreinte des régions dans lesquelles seraient implantés les deux nouveaux marchés. Pour ce faire MVIWATA a apporté sa bonne connaissance des contextes agricoles du pays et FERT a procédé à une analyse de diverses données statistiques aux niveaux régional et national. Il a ainsi été possible de réduire le nombre de régions envisagées à cinq : Iringa, Tanga, Mbeya, Kilimandjaro et Arusha.

Deuxième sélection : deux régions, deux ou trois filières et deux districts par région

Ensuite, FERT et MVIWATA ont organisé des rencontres avec diverses parties prenantes du secteur agricole dans chaque région concernée, dont le but était double :

- Identifier dans chaque région les sites potentiels d'intervention et les produits agricoles concernés ;
- Éviter d'intervenir là où d'autres acteurs du développement prévoyaient déjà de le faire.

Parmi les organisations rencontrées, on peut citer :

- Les réseaux régionaux et locaux de MVIWATA ;
- Les projets de développement s'intéressant aux marchés ruraux, en particulier le projet *Agricultural Marketing System Development Project* (AMSDP) financé par le FIDA ;
- Les autorités du district et de la région ;
- Des représentants du Ministère de l'Agriculture.

Les représentants du projet AMSDP ont ainsi pu fournir une liste de sites où des marchés ruraux allaient être construits dans les régions de Mbeya, Kilimandjaro et Arusha. Considérant le nombre important de marchés ruraux en projet dans ces trois régions, FERT et MVIWATA ont décidé de les exclure de la liste restreinte.

Grâce aux informations recueillies par ailleurs, deux districts ont ensuite été retenus pour chacune des deux régions restantes, avec deux ou trois filières importantes :

- Maïs et oranges dans les districts de Handeni et de Korogwe pour la région de Tanga,
- Maïs, pomme de terre et tomates dans les districts de Kilolo et de Njombe pour la région d'Iringa.

Études filières succinctes

FERT et MVIWATA ont ensuite étudié de façon succincte les filières mentionnées ci-dessus avec l'objectif de valider que, pour chaque produit, les conditions de base étaient bien réunies avant d'entreprendre de longues et coûteuses études filières complètes. Il s'agissait de connaître suffisamment chaque filière pour déterminer la pertinence ou non d'y intervenir tout en limitant l'investissement humain et financier correspondant.

Les études filières courtes furent entreprises en utilisant une méthodologie classique s'appuyant principalement sur des entretiens avec des producteurs, des commerçants et d'autres acteurs-clés des filières. Les études brossaient un tableau rapide des conditions de production, de mise en marché et de consommation des produits, ainsi qu'une description :

- des contraintes et opportunités des filières,
- des flux physiques des produits agricoles,
- de la structure de coût de chaque produit.

Grâce aux conclusions de ces études filières succinctes, FERT et MVIWATA ont ainsi pu sélectionner deux districts et deux filières par district : oranges et maïs pour Handeni, pomme de terre et maïs pour Igagala.

Études filières détaillées

Les études filières détaillées ont été réalisées par FERT (l'assistant technique et un agent de terrain) et MVIWATA (deux agents de terrain, un membre de l'unité « marchés » et deux leaders paysans) juste après la sélection des deux districts. Elles avaient trois grands objectifs :

- Constituer une aide à la décision concernant les infrastructures des marchés et plus particulièrement : la localisation précise des marchés (quel village), leur taille, les services qu'ils pourraient proposer, et les parties prenantes qu'il serait souhaitable d'impliquer dans leur gestion.
- Initier l'implication des parties prenantes autour du marché : les études ont permis d'enclencher un processus local d'organisation des acteurs-clés qui s'est poursuivi une fois l'étude terminée. Elles ont favorisé l'émergence de responsables locaux dynamiques et motivés. Producteurs, commerçants, autorités locales et autres acteurs de la filière se sont ainsi rassemblés autour du projet de construction d'un marché rural, dont la première étape concrète était l'étude détaillée des filières agricoles de la zone.
- Offrir au personnel et aux dirigeants de MVIWATA la possibilité d'un apprentissage par l'action : les membres de la cellule « Marchés » *(Market Unit)* de MVIWATA ayant demandé à FERT de leur transmettre des compétences et des outils méthodologiques pour être ensuite en mesure d'analyser une filière de façon autonome et d'offrir ainsi ses services à l'ensemble des membres du réseau, ils ont été fortement impliqués dans la conception, la mise en œuvre et l'exploitation des études détaillées.

Mme Lydia Ruliho

Lydia, agricultrice à Sumbawanga et membre du Bureau Exécutif de MVIWATA, a été choisie par ses pairs pour être une des personnes ressources du réseau dans toutes les activités liées au soutien à la commercialisation de produits agricoles de 2006 à 2009.

En tant que leader paysan, qu'avez-vous appris des études filières ?
En participant aux études filières, j'ai acquis une expérience inestimable sur le sujet. J'ai d'abord appris ce qu'était exactement une filière. Je connais toutes les étapes de la filière, de la production au niveau du paysan à la vente au consommateur final, en passant par la mise en marché en zones rurales. J'ai compris que la commercialisation constitue une étape primordiale. En tant qu'agricultrice, j'en ai désormais une vision claire et je m'en sers avant de prendre des décisions quant à mes propres activités agricoles. Et je pourrai maintenant mettre cette expérience au profit d'autres membres de MVIWATA, pour d'autres initiatives similaires.

Pourquoi ces études ont-elles porté sur deux cultures par site ?
Parce que la première étude succincte a établi qu'il y avait deux productions dominantes par région : le maïs et les oranges à Tanga, la patate douce et le maïs à Iringa. Nous disposions de ressources limitées et avons donc décidé de concentrer les études détaillées sur un nombre limité de filières.

Emplacement des marchés : la décision finale

Grâce aux études détaillées, le fonctionnement des principales filières a pu être appréhendé de façon plus complète et plus précise par l'ensemble des acteurs, FERT et MVIWATA en premier lieu. La mise en œuvre des études sur un temps relativement long a également permis d'identifier localement des personnes ressources et des acteurs clés qui se sont particulièrement impliqués dans le processus enclenché autour de la problématique du soutien à la commercialisation. Pour la décision finale, trois paramètres ont surtout été retenus :

- Les futures fonctions du marché dans les systèmes de commercialisation des paysans, commerçants et intermédiaires : quel rôle jouera une infrastructure de marché organisée et efficace sur les diverses filières ? Comment affectera-t-elle la structure actuelle des filières ? Quel en sera l'impact sur les revenus des producteurs ?
- Le potentiel d'autonomie financière du marché : un marché rural en Tanzanie ne reçoit pas d'aide financière de la part des autorités. Pour être viable il doit donc être en mesure de générer des revenus suffisants pour couvrir ses coûts. Avant de prendre la décision de construire un marché dans un endroit donné, il est important de s'assurer qu'il drainera une quantité significative de produits, suffisamment pour s'autofinancer.
- La motivation et l'implication des acteurs locaux : la gestion du marché s'appuyant sur les ressources humaines locales (salariés et dirigeants élus), le niveau d'engagement de la population locale dans le marché est une clé de son succès. Un marché a notamment besoin d'un véritable soutien de la part de commerçants organisés et actifs, ayant la volonté de développer leurs affaires dans un cadre viable.

La prise en compte de ces trois paramètres a finalement abouti à la décision de construire un marché rural dans le village d'Igagala (district de Njombe, région d'Iringa) et un autre dans le village de Mkata (district d'Handeni, région de Tanga).

M. Michael Mangula

M. Mangula, originaire du village de Makambako, cultive des patates douces et du maïs sur sa petite exploitation. Il est Secrétaire général du réseau MVIWATA pour la région d'Iringa, et préside le comité de marché d'Igagala.

En tant que leader paysan, qu'avez-vous appris des études filières ?

Beaucoup de paysans sont exploités. Le prix qu'ils obtiennent est toujours inférieur au prix que le commerçant fixe à l'intermédiaire, lui-même inférieur au prix que l'intermédiaire fixe à son collecteur dans les villages. Les prix proposés aux paysans sont donc très bas et le système de mesure en place, utilisant les bols et les seaux, est injuste. Les paysans ne sont pas bien organisés, ils ne sont pas solidaires, ils n'échangent pas d'informations sur les prix et les marchés, et ils n'ont pas d'endroit adéquat pour vendre les produits de leurs exploitations.

En terme de services aux usagers, quels ont été les besoins identifiés par les études filières ?

Parmi les services les plus importants dont les paysans et commerçants ont besoin sur un marché rural, je citerais : des balances fiables pour des transactions plus équitables, des entrepôts pour qu'il soit possible de stocker sur des périodes plus ou moins longues, des services d'épargne et de crédit à proximité du marché pour des transactions plus sûres, et divers petits équipements comme des appareils permettant de mesurer le taux d'humidité des grains. Un magasin vendant des intrants agricoles pourrait être aussi très utile pour les agriculteurs.

En résumé

- Pour s'assurer qu'un marché rural répond localement à un véritable besoin, il est préférable qu'il soit construit là où des activités de commercialisation existent déjà et peuvent être améliorées en terme de gestion et d'infrastructure ;
- Un marché ne doit être construit que dans une zone de forte production agricole, tant pour s'assurer d'un niveau optimal de revenus que pour maximiser son impact au niveau des producteurs ;
- L'étude approfondie des principales filières concernées par le marché est particulièrement utile en amont de l'intervention, pour bien en comprendre le fonctionnement et le prendre en compte dans la localisation et le fonctionnement futur du marché ;
- Préalablement à l'intervention, il doit exister des groupes locaux motivés pour développer et porter les activités du marché de manière collective ;
- Le marché rural doit être facilement accessible, proche d'un centre urbain ou d'un axe routier majeur.

Comment une organisation paysanne a-t-elle pris en charge le processus de construction du marché ?

La construction d'un marché est techniquement complexe pour des Organisations de Solidarité Internationale ou des Organisations Paysannes car la conduite de travaux de génie civil n'est pas leur corps de métier. Cette étape n'en demeure pas moins cruciale pour au moins trois raisons :

- La phase de travaux contribue à la construction d'un esprit d'équipe et à l'organisation des acteurs-clés du marché, qui évoluent vers un nouveau dispositif plus structuré et focalisé sur la gestion du marché.
- L'élaboration des plans architecturaux du marché est une étape décisive pour sa viabilité car elle conditionne le coût futur de son entretien et définit quels services seront proposés aux usagers du marché.
- Le contrôle de la qualité des travaux est un point capital car il a un impact direct sur la longévité et la résistance future des infrastructures.

Du comité de construction au comité de gestion du marché

Aussitôt la décision de construire un marché prise, un « comité de construction du marché » a été constitué, sur chacun des six sites. Dans la plupart des cas, le comité de construction comprenait deux représentants de chacun des différents groupes d'acteurs, identifiés au cours des études filières : autorités du district, SACCOS (banque rurale), commerçants, intermédiaires, manutentionnaires, groupements et autres organisations de producteurs (dont les réseaux locaux et régionaux de MVIWATA), etc.

Ces comités temporaires ont eu un rôle important à jouer dans les domaines suivants :
- Contribution à l'élaboration des plans du marché, donc aux discussions sur ses services,
- Suivi des travaux,
- Supervision des contributions locales aux travaux,
- Établissement d'un lien fort entre le nouveau marché et ses futurs usagers,
- Propositions concernant les rôles et responsabilités des futurs comités de marché.

Les membres du comité ont visité quotidiennement le chantier pendant la durée des travaux. Le comité se réunissait à fréquence régulière et à chaque fois que le processus de construction l'exigeait.

La supervision des contributions locales a été, de toute évidence, une partie très sensible du travail des comités. Les contributions en nature provenant de la communauté sont indispensables pour le succès d'un tel projet. Elles doivent, par ailleurs, être bien gérées pour s'assurer de l'efficacité, de la pertinence et de la ponctualité de la fourniture de matériaux et de main-d'œuvre à l'entrepreneur en charge des travaux.

Discussion entre les membres du comité de construction du marché de Mkata et le représentant de l'entrepreneur, à l'occasion d'une visite de chantier.

Par exemple, pour Mkata l'entrepreneur avait sollicité la participation de la communauté pour nettoyer le site et creuser les fondations du marché. Le comité de construction a su mobiliser la communauté avec succès. À Igagala, l'entrepreneur a rencontré des problèmes pour recruter la main-d'œuvre nécessaire aux travaux de terrassement. Le comité de construction s'est alors arrangé avec un groupe de femmes qui a réalisé les travaux pour l'entrepreneur. Sur les deux chantiers, le comité de construction a également coordonné les contributions de la communauté sous forme de sable et de pierres.

Mme Marcelina Charles

Ex-présidente de MVIWATA, Mme Charles a joué un rôle actif dans la construction des marchés de Tandaï, Tawa, Nyandira et Kibaigwa. Résidente de Nyandira, elle a été particulièrement impliquée dans la construction du marché dans cette zone.

De quelle façon FERT et le GRET ont-ils contribué à la construction du marché de Nyandira ?

FERT et le GRET, par l'intermédiaire de leur équipe basée à Morogoro, ont assuré la coordination de la première intervention. Ils ont apporté à MVIWATA un soutien méthodologique et technique. Ils ont également joué le rôle d'interface entre l'AFD, bailleur de fonds du projet, et MVIWATA, ce qui a grandement facilité la mise en œuvre du projet.

De quelle façon la communauté de Nyandira a-t-elle apporté sa contribution à la construction du marché ?

La communauté s'est occupée d'obtenir une parcelle appropriée auprès des autorités du village. Le comité de construction a ensuite contribué à la mobilisation de la population lors du défrichement du site. Il a également été impliqué dans les visites mensuelles de chantier, où il a pu faire remonter les problèmes très concrets ou les inquiétudes des habitants de Nyandira pendant les travaux. Le comité s'est constamment fait l'avocat de la communauté locale.

Les comités de construction ont également joué un rôle primordial au cours des travaux car ils ont permis d'impliquer des représentants de l'ensemble des usagers du marché et d'ainsi pouvoir les observer « dans l'action » afin de :

- Évaluer leur performance et leur capacité à prendre part à la gestion du marché,
- Comprendre leur importance dans les filières agricoles locales.

Ce dispositif a permis de sélectionner les groupes les plus importants et de les impliquer dans les comités de marché. À l'inverse, les comités de construction ont également été utiles aux groupes représentés car ces derniers ont pu observer comment les représentants qu'ils s'étaient choisis se comportaient, ce qui a ensuite grandement facilité la sélection de l'un des leurs pour les représenter dans le comité permanent de gestion du marché.

Cela dit, pour deux marchés ces comités temporaires de construction ont posé des difficultés. À Tandaï et Tawa, deux « groupes de marché » ont été instaurés avant le démarrage de l'action, sans mandat clair quant à leurs rôles et leurs responsabilités futurs. MVIWATA et FERT les considéraient comme des comités temporaires, concentrés exclusivement sur la phase de travaux. Les membres des deux groupes pour leur part, étaient majoritairement convaincus qu'ils prendraient en charge la gestion des marchés une fois les travaux terminés, ce qui n'était pas souhaitable pour deux raisons au moins :

- Certains acteurs importants du marché n'étaient pas représentés dans ces groupes.
- Leur organisation interne était trop lourde pour être en mesure d'assurer une gestion efficace du marché.

Finalement, le problème a été résolu en confiant à ces groupes la gestion des fosses de mûrissement et des boutiques de vente au détail autour des marchés. Néanmoins, l'erreur initiale – le manque de précision dans la définition des rôles de ces comités temporaires – a généré localement des tensions significatives. Un comité temporaire a rapidement tendance à devenir permanent dans l'esprit de ses membres, il convient donc d'en limiter clairement le périmètre dès sa mise en place.

Conception des marchés

Les grandes lignes de la conception des marchés ont été préparées par FERT et MVIWATA, via un processus participatif au niveau local. Un architecte français (M. Marc Popesco) a été mobilisé dans ce cadre, pour apporter son expertise technique via plusieurs missions courtes en Tanzanie. Ce dispositif a permis à FERT et MVIWATA de produire les « concepts architecturaux » *(conceptual design)* des futurs marchés, et de les transmettre au bureau d'études tanzanien ITECO, en charge de l'élaboration des avant-projets sommaires *(draft design)* et des avant-projets détaillés (final design).

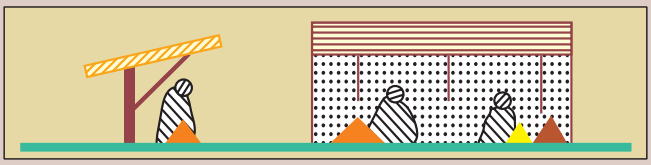
Une des leçons tirées de ce processus d'élaboration des concepts architecturaux a été que la taille des marchés et la sophistication de leurs équipements doivent être cohérentes avec leur capacité future à les valoriser et les utiliser sur une base économiquement viable. L'entretien des équipements et des infrastructures demeure un défi important en Tanzanie, où les stratégies de court terme l'emportent souvent sur celles de plus long terme, et l'on constate que sur les quatre marchés les plus anciens, un des principaux points faibles est qu'ils sont insuffisamment entretenus.

Cet exemple montre combien la conception des marchés est une étape importante. Le recours à des méthodes participatives est absolument nécessaire mais doit être alimenté par un apport technique et méthodologique, sans quoi le village risque de se retrouver avec des infrastructures et des équipements de marché très onéreux, impossibles à entretenir au regard des recettes générées.

D'un point de vue architectural, diverses leçons ont été tirées par FERT et MVIWATA sur ce qu'il convient de considérer attentivement lors de la conception d'un marché rural, et notamment :

- La superficie de la zone de transactions et de la zone couverte doit être estimée sur la base des volumes moyens de produits attendus sur le marché, et non pas des volumes maximums escomptés en période de pointe, sous peine de se retrouver avec un marché largement surdimensionné. Ainsi les coûts de construction, d'entretien et de nettoyage resteront limités.
- Douches et toilettes doivent être rustiques et construites selon le modèle des habitudes locales, seule façon de s'assurer de leur bonne utilisation et de leur bon entretien.
- La conception architecturale du marché doit prévoir à l'avance quelle sera l'organisation des flux des produits agricoles et des personnes : les points d'entrée et de sortie, les points de contrôle, les zones de séchage ou de stockage, etc.
- Les services et équipements mis en place sur le marché doivent être simples d'utilisation et faciles à entretenir :
  - > Des ordinateurs et des radios ont été installés sur les trois marchés de Morogoro. Les radios n'ont jamais été utilisées car trop compliquées et rapidement dépassées par l'installation de réseaux de téléphonie mobile. Les ordinateurs sont souvent utilisés pour des prestations de secrétariat qui apportent des ressources supplémentaires aux marchés, mais s'ils tombent en panne leur réparation peut prendre des semaines et coûter très cher au marché.
  - > Les panneaux solaires installés sur les marchés de Morogoro sont très fragiles et peu de sociétés en Tanzanie sont capables de les entretenir. Les comités de marché les utilisent peu. Les marchés de Mkata et d'Igalala quant à eux ont un groupe électrogène fonctionnant au diesel, qu'ils utilisent très rarement en raison du coût en carburant. Au final, pour l'énergie, la meilleure option consiste à connecter le marché au réseau électrique public.
  - > FERT avait proposé que les équipements de nettoyage du maïs pour le marché de Kibaigwa soient fabriqués localement. Le comité du marché s'y est opposé, argumentant que des équipements sophistiqués attireraient plus d'acheteurs. Le matériel fut donc importé d'Europe à grands frais, et se révéla être d'un usage et d'un entretien complexes et onéreux.
- Même si l'activité centrale d'un marché demeure la mise en relation d'acheteurs et de vendeurs de produits agricoles, il faut dès la conception du marché prévoir des espaces pour d'autres activités, et notamment la vente au détail de produits manufacturés (vêtements, savons…) ou alimentaires (boissons locales, viandes grillées…) qui sont des activités capitales pour la viabilité du marché :
  - > Les loyers payés par ces petits commerçants constituent une source de revenus importante, relativement constante et prévisible dans le temps, qui permet au marché de diversifier son chiffre d'affaires et d'amoindrir ses difficultés de trésorerie en saison basse.
  - > Le commerce de détail attire les producteurs qui, une fois leurs produits agricoles vendus, sont très demandeurs de ce type de service à proximité du marché.
  - > Ils encouragent l'appropriation du marché par la communauté, et l'intérêt de cette dernière à en préserver les intérêts.
  - > Ils peuvent être complétés par exemple par la vente d'intrants et de petits matériels agricoles, ou encore par les services financiers d'une banque rurale.

Conception des étals du commerce de détail



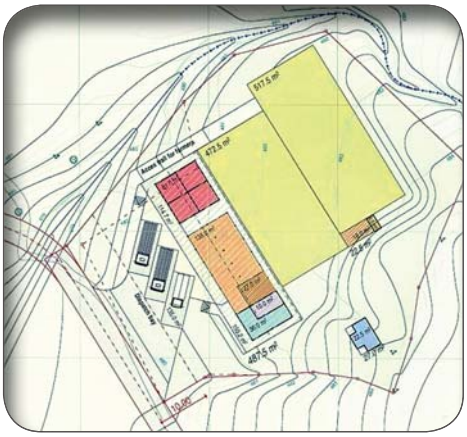
Le bureau d'études a reçu pour instruction, lors de la conception des plans du marché de Nyandira, de prévoir des aires couvertes sur les côtés, pour les activités de vente de détail. Ces aires devaient rester très simples pour présenter une grande souplesse d'utilisation.

ÉTAPE 2: PROCESSUS DE CONSTRUCTION

Avant l'intervention, le marché de Kibaigwa se tenait sur la place centrale du village, faite de sable (gauche). En plus de la zone couverte, FERT et MVIWATA ont construit des dalles de béton à l'extérieur pour permettre le séchage et le stockage temporaire du maïs (bas).

Les plans du marché de Tawa prévoyaient un quai d'un mètre de haut pour permettre le chargement des sacs et des paniers depuis la zone couverte vers les camions.

Il est primordial de réfléchir aux flux de circulation le plus tôt possible. La parcelle retenue pour le marché de Nyandira présentant une pente forte (zone de montagnes), il a fallu prévoir des installations spécifiques et coûteuses pour permettre l'accès et la circulation des personnes.



Le plan général du marché de Tandaï fait apparaître, avec des codes couleurs pour chaque zone, les aires ventilées et grillagées (rouge), les zones de manutention et de stockage (orange), les bureaux (bleu ciel), le local technique (gris), les dalles extérieures bétonnées (jaune), les toilettes et les douches (bleu foncé).

Construction des marchés

FERT et MVIWATA ont passé contrat avec ITECO, un bureau d'études tanzanien spécialisé dans le génie civil, afin de prendre en charge pour leur compte les aspects techniques des constructions : plans détaillés des marchés, gestion de l'appel d'offres et suivi des chantiers. Le coût de cette prestation était conséquent mais nécessaire : ni FERT, ni MVIWATA n'avaient les compétences, en interne, pour produire des plans, gérer un appel d'offres et assurer le suivi technique des chantiers.

L'appel d'offres pour le choix des entrepreneurs a été mené selon les standards internationaux relatifs à ce type d'opération, et conformément aux dispositions prévues par les contrats de financement avec les bailleurs de fonds des projets (Agence française de Développement et Commission européenne).

Une liste restreinte d'entrepreneurs accrédités et présentant de bonnes références sur des opérations similaires a été établie, en liaison avec ITECO. Les documents d'appel d'offres ont été élaborés par ITECO et soumis à toutes les sociétés retenues. Les offres ont ensuite été analysées par un comité constitué de représentants de FERT, de MVIWATA et d'ITECO. La meilleure offre a été sélectionnée et des contrats ont été signés avec les entrepreneurs retenus.

Les travaux de génie civil se sont déroulés sous la supervision directe d'ITECO, qui a organisé les réunions de chantier tous les mois sur chaque site. Les réunions de chantier comprenaient des représentants de FERT, des réseaux de MVIWATA, du comité de construction et de l'entrepreneur. Elles ont permis de suivre au plus près le calendrier et la qualité des travaux, et de donner si nécessaire des consignes à l'entrepreneur.

Les périodes de garantie des infrastructures (de 6 à 12 mois) ont commencé juste après la fin des travaux. Elles ont permis d'identifier différents défauts, relatifs en particulier au terrassement et au drainage des eaux de pluie, que l'entrepreneur a corrigés avant que ne soit clôturé son contrat.

M. Benjamin Karumuna

M. Karumuna est le directeur d'Iteco Consulting Ltd, un bureau d'études tanzanien basé à Morogoro. Il a été directement impliqué dans la construction des six marchés ruraux en tant que chef d'équipe pour la conception, les appels d'offres et la supervision des travaux.

Quels sont les avantages d'avoir une organisation paysanne comme client ?

Tout d'abord en tant que concepteur, nous avons apprécié de travailler avec des agriculteurs, qui sont les futurs utilisateurs des marchés. Cela voulait dire que nous pouvions rectifier nos concepts en fonction des souhaits des utilisateurs. Par exemple, sur l'un des marchés, le concept initial comprenait de grands bureaux, avec de nombreuses chaises. Les paysans ont unanimement décidé que cela n'était pas nécessaire. Ils ont choisi de diminuer la taille des bureaux et d'affecter aux zones de transaction le budget ainsi dégagé. Dans ce cas, les concepts classiques d'ingénierie n'étaient pas d'un grand secours. ITECO travaille selon les standards anglo-saxons, qui ne sont pas toujours adéquats. Cela a été une chance pour nous d'apprendre comment prendre en considération les attentes des paysans. En second lieu, les paysans étaient beaucoup plus reconnaissants qu'aucun autre type de client, ce qui est appréciable pour un bureau d'études. Enfin, avec les agriculteurs, ITECO n'a jamais eu affaire aux problèmes de corruption. C'était une différence très agréable, par rapport à d'autres clients.

Et quels sont les inconvénients ?

Travailler avec MVIWATA – une organisation paysanne – n'est pas chose facile car le jargon de l'ingénierie ne leur est pas facilement compréhensible. Trouver un terrain d'entente mobilise donc beaucoup plus d'énergie. De même, comme les agriculteurs connaissent le budget disponible, ils attendent beaucoup du projet parce qu'ils n'ont aucune idée des coûts induits par l'application des standards légaux de construction. Quand ils voient le résultat final et le comparent avec les fonds utilisés, leur déception est grande car ils pensent – et disent – qu'ils auraient fait bien plus grand en utilisant les techniques locales de construction. À cause de cela, l'honnêteté du consultant, de l'entrepreneur et même du client est parfois questionnée. Heureusement, au bout d'un certain temps, ils finissent par comprendre la question des standards de qualité et les contraintes (notamment de temps) qui pèsent sur un projet de développement financé par des bailleurs de fonds.

Les organisations de producteurs ne sont pas habituées à superviser une construction. Elles n'ont donc pas beaucoup d'expérience dans ce domaine. L'entrepreneur pourrait très bien profiter de cette situation et tromper le client. Le consultant doit donc entretenir des liens plus étroits que d'habitude avec son client. En temps normal, le consultant doit être neutre. Ce n'est pas possible avec une organisation paysanne et ce peut être une source de tension de la part de l'entrepreneur.

Visite mensuelle de chantier, sur le site de Nyandira.

Construction du bureau de Tandaï (gauche) et de la zone de stockage naturellement ventilée (bas).

Le toit du marché de Tawa en cours de construction (haut) et les échoppes de vente au détail le long du site du marché de Tawa (droit).

En résumé

- Il est indispensable d'avoir recours aux services d'un bureau d'études en ingénierie civile pour tout ce qui concerne les plans, les appels d'offres et la supervision des travaux. Cela permet de faire face à des problèmes que les opérateurs du développement ou les organisations de producteurs ne savent pas résoudre. Le consultant joue le rôle d'interface entre l'entrepreneur et le projet.
- La conception du marché doit prendre en considération les particularités des produits qui seront vendus sur le marché. La population locale (en particulier les commerçants et les paysans) doit avoir son mot à dire. Cela dit, l'approche participative présente des limites, notamment en termes de contraintes financières et de délai imposés par les projets financés par des bailleurs de fonds.
- Les contributions locales en nature (sable, pierres…) ont un impact financier limité sur de grands programmes d'investissement tels que ceux-ci, mais elles ont une forte signification. Elles permettent une bonne appropriation du marché par la population. Elles doivent se faire sous la supervision du bureau d'études afin de s'assurer que la qualité des matériaux est conforme aux standards ; sinon elles risquent d'être sources de tensions avec l'entrepreneur.
- Les visites mensuelles de chantier, en présence du client et de l'entrepreneur, et facilitées par le travail du consultant, sont très importantes. L'implication des représentants locaux durant ces réunions est indispensable.

Mise en place du comité de marché et renforcement de ses capacités. Qui gérera le marché et comment ?

Beaucoup de paysans tanzaniens vendent leurs récoltes au champ, à des collecteurs ou à des intermédiaires qui revendent à leur tour à de plus gros commerçants ou à des transformateurs (minoterie, laiterie…). Ceci s'explique par l'accès limité qu'ont les paysans aux ressources telles que les informations sur les prix, les services financiers, les moyens de transport, les facilités de stockage, etc. Beaucoup d'agriculteurs dépendent des collecteurs pour financer la campagne agricole et le transport de leurs produits. Cela induit qu'ils sont très dépendants des collecteurs et qu'ils n'ont, de la sorte, qu'une très faible marge de négociation sur les prix. La faible valorisation de leur production, ajoutée au faible rendement de leur activité productive, rend difficile tout progrès économique et social.

D'autres producteurs acheminent leurs produits jusqu'au village voisin, en bicyclette ou en char à bœufs par exemple. Là, ils rencontrent des négociants. Dans la plupart des cas, un lieu est spécifiquement dédié dans le village aux transactions agricoles, mais sans infrastructures ni organe de gestion. Les autorités locales (Village Office) collectent un impôt sur les transactions mais sans aucune contrepartie en terme de services aux usagers.

Que ce soit à la ferme ou sur le marché informel voisin, la plupart des transactions se heurtent aux mêmes contraintes :

- Mauvaise qualité des produits : stockés à même le sol, en des lieux où il n'est pas possible de les nettoyer, les produits sont sales et perdent de leur valeur.
- Manque de transparence des transactions : contrairement aux acheteurs, les agriculteurs n'ont pas accès à l'historique des prix sur les marchés locaux et nationaux. De plus, les acheteurs utilisent leurs propres instruments de mesure des quantités (seaux, plateaux…) qui sont souvent trafiqués en leur faveur.
- Des transactions peu sécurisées : les zones de transactions ne sont pas clôturées et la capacité des forces de l'ordre est très limitée. De ce fait, les commerçants et les paysans se font souvent voler leurs liquidités ou leurs marchandises.
- Pas de capacités de stockage : lorsqu'un paysan apporte sa production jusqu'au village voisin, il doit la vendre le jour même, sans quoi il n'a pas d'autre choix que de la remporter chez lui. Dans la plupart des cas, ce n'est pas chose facile, soit parce que sa maison est loin, soit parce qu'il craint que le transport n'abîme ses produits. Cela est particulièrement le cas pour les fruits et légumes, qui se gâtent facilement. Le paysan se trouve donc souvent « au pied du mur », contraint de vendre même à un mauvais prix.

Pour faire face à ces multiples contraintes, FERT et MVIWATA ont mis en œuvre des actions innovantes, à destination des acteurs des filières :

- la construction d'infrastructures de marché en zone rurale, adaptées aux besoins des acteurs des filières : les marchés ruraux ;
- la mise en place de comités de marché (Market Board), des groupements locaux responsables de la gestion de ces marchés. Chaque comité rassemble des représentants locaux des acteurs clés de la filière, et fournit des services à l'ensemble des usagers du marché.

Dans ce chapitre, nous évoquons d'une part les principales étapes suivies pour établir des comités de marché, et d'autre part la façon dont FERT et MVIWATA ont contribué à renforcer les capacités techniques, humaines et financières de ces comités.

La mise en place des comités de marché

Comme le présente le chapitre précédent, le comité de construction du marché constituait la première étape de la mise en place des comités de marché. Le comité de construction regroupait un nombre important de membres, représentant la plupart des usagers du marché. Ce choix a grandement contribué au bon déroulement des travaux.

Alors que les travaux se poursuivaient, FERT et MVIWATA ont soutenu les comités de construction dans la définition de la forme juridique que prendraient les futurs comités de marché, des critères de sélection des groupes qui en seraient membres, du mode de sélection des personnes qui les y représenteraient, et de leurs principaux mécanismes de gouvernance et de gestion.

Le travail collectif sur ces sujets était guidé par un ensemble de grands principes proposés par FERT et MVIWATA dans un souci d'efficacité. Ces principes sont décrits ci-dessous.

La proximité

La gestion du marché doit être confiée à des personnes qui habitent la zone où le marché est implanté. Ceci assure l'efficacité et la pertinence des décisions prises par le comité de gestion. Faute de quoi, les réalités locales risquent de ne pas être prises en compte.

Un lien peut et devrait exister avec les niveaux régionaux et nationaux des organisations paysannes impliquées dans le processus, mais ce lien doit être limité au suivi stratégique des comités. La gestion quotidienne doit rester entre les mains des organisations locales et des personnes qui sont directement impliquées dans et affectées par les problèmes locaux.

De plus, ce principe est le plus efficient sur un plan financier car il permet de maintenir des coûts de fonctionnement raisonnables, notamment pour les frais de communication et de transport des personnes en charge des marchés.

La proximité des gestionnaires du marché permet plus d'efficacité et une meilleure implication.

Le pluralisme

En règle générale, lorsqu'un marché est géré par une seule catégorie d'usagers, sa gestion tend progressivement à favoriser cette catégorie.

Cela est souvent le cas lorsque la gestion est uniquement dans les mains des commerçants : ils ont tendance à négliger les services aux paysans et s'assurent que quelques commerçants monopolisent le marché. C'est également vrai lorsque ce sont les paysans qui gèrent seuls le marché. Ils ont tendance à imposer des règles qui souvent font fuir les acheteurs. De la même façon, les marchés ruraux gérés exclusivement par des acteurs tiers – tels que les autorités locales ou des sociétés privées – souffrent

souvent d'un grand manque d'investissements et de services, et connaissent d'importants problèmes de transparence dans la perception des taxes. Le marché finit souvent par disparaître, ou survit au ralenti mais avec un impact très limité pour l'ensemble des filières.

Afin de régler ces problèmes récurrents, FERT et MVIWATA ont mis en place des comités de marché innovants, incluant toutes les grandes catégories d'usagers du marché. Ce système garantit que les décisions prises concernant le marché sont fondées sur un consensus et non pas systématiquement en faveur d'une partie prenante ou d'une autre. Dans un système tel que celui-ci, les décisions sont prises dans l'intérêt commun des différents types d'acteurs qui chacun indépendamment obtient un degré suffisant de satisfaction sans qu'aucun ne se sente lésé.

Ce dispositif ne fonctionne que si toutes les catégories d'acteurs les plus importantes sont représentées dans le comité du marché et ce, quel que soit l'opinion négative ou idéologique qu'un opérateur de développement ou qu'une organisation paysanne puisse avoir d'une autre catégorie.

Les comités de marché constituent une réponse possible pour améliorer une situation insatisfaisante. Mais toutes les parties prenantes doivent collaborer pour que cette situation puisse changer de façon progressive. Un changement brusque, par exemple le fait de ne pas impliquer dans le comité de gestion un certain type d'acteurs alors qu'il joue un rôle majeur dans la commercialisation, ne fonctionnera probablement pas. Un acteur local important, même s'il est décrié par tous les autres, sera de toute façon plus nuisible au comité de marché s'il en est exclu que s'il en fait partie.

Les porteurs et autres manutentionnaires ont un mode de fonctionnement souvent critiqué, mais ils jouent un rôle capital sur le marché de Kibaigwa. Leur groupe est représenté au comité du marché.

La flexibilité

L'établissement d'un comité de marché ne constitue pas en soi un projet ou une action. Il ne s'agit que d'un moyen pour atteindre un but, qui est d'assurer l'accès à des services adéquats et durables pour l'ensemble des acteurs-clés des filières agricoles au niveau local (principalement – mais pas seulement – les paysans).

La flexibilité est un paramètre important à prendre en considération au moment de la conception de la structure de gestion du marché. Une fois la composition du comité établie, il est judicieux de préserver la possibilité de changements ultérieurs. La composition d'un comité de marché doit pouvoir évoluer sans procédure lourde, car ces changements permettront de s'adapter à de nouvelles réalités.

Il est possible qu'un nouvel acteur apparaisse après une ou plusieurs années de fonctionnement. Par exemple, à Tawa, une coopérative d'épargne et de crédit (SACCOS) s'est développée après l'ouverture du marché. On lui a alors alloué un siège au comité de marché. L'expérience a démontré que même avec des procédures flexibles, il n'est pas facile de modifier la composition tout en gardant le même nombre de représentants, étant donné qu'un nouveau venu doit prendre la place précédemment occupée par un autre groupe. Sur le terrain, ce n'est pas si facilement accepté.

Lorsqu'on met en place une structure de gestion de marché, il doit donc être clairement stipulé (oralement et par écrit) que les groupes et leurs représentants pourront changer dans le futur. Les procédures relatives à ces possibles modifications du comité, doivent être clairement décrites et comprises par tous.

Un nouvel acteur important peut paraître après la construction du marché. La composition du comité de marché doit être assez flexible pour permettre aux nouveaux venus de le rejoindre si nécessaire.

Une forme juridique simple

Au cours de leur réflexion sur la forme juridique que prendraient les comités de gestion, FERT et MVIWATA ont tout d'abord examiné le modèle coopératif. Les populations rurales tanzaniennes sont pour la plupart habituées au système coopératif, largement utilisé à travers le pays depuis des décennies ; par exemple pour la gestion d'un périmètre irrigué, pour des institutions d'épargne et de crédit, pour la transformation du lait ou la commercialisation du café.

Ensuite, d'autres formes légales ont été envisagées, telles que le *Trust Fund* (sorte de fondation), la *Community-Based Organisation* (organisation de base au statut juridique simplifié) ou la *Company Limited by Shares* (équivalent de la Société anonyme à responsabilité limitée). FERT et MVIWATA ont comparé les diverses options, avec l'appui d'un juriste tanzanien. Une série de critères a été établie pour cette comparaison :

- Quel statut juridique est le mieux adapté à la gestion d'un marché rural ?
- Lequel est le plus compatible avec la participation de groupes locaux sans existence juridique ?
- Quelles sont les possibilités des groupes à constituer un capital social ?
- Quels sont le degré de flexibilité et les marges de manœuvre que permet chaque option ?

Le pragmatisme a conduit FERT, MVIWATA et les partenaires locaux à constituer les comités de marché sous le statut légal de *Company Limited by Guarantee*, équivalent d'une Société anonyme à responsabilité limitée sous forme d'engagement de garantie, sans capital social :

- Deux organisations enregistrées sous n'importe quelle forme juridique suffisent à former ce type de société.
- Il n'est pas nécessaire de constituer un capital social, ce qui était un paramètre important dans la mesure où plusieurs des futurs membres du comité ne disposaient pas de moyens suffisants pour souscrire des parts sociales.
- L'enregistrement d'une telle structure au Registre tanzanien du Commerce est facile et rapide.
- Sa structure interne de gouvernance est flexible et adaptable. Elle permet une gestion efficace, peu coûteuse et très réactive.

Une fois la décision prise, les noms des comités de marché ont été déposés et les sociétés inscrites au Registre du Commerce.

Adaptation au contexte local

Une société a été constituée pour chaque comité de marché. Les six sociétés ainsi constituées comprennent deux organisations fondatrices, elles-mêmes légalement constituées :

- L'association MVIWATA et la coopérative financière (SACCOS) de Langali, de Kinole et de Tawa pour respectivement les marchés de Nyandira, de Tandaï et de Tawa.
- L'association MVIWATA et les Autorités de District de Kongwa, Handeni et Njombe pour respectivement les marchés de Kibaigwa, de Mkata et d'Igagala.

MVIWATA et les autres détenteurs des sociétés (SACCOS et Districts) sont les deux membres de l'Assemblée Générale qui nomme les cinq *Directors* (membres du conseil d'administration, traduits en français par *directeur*) :

- 3 directeurs nommés par MVIWATA et 2 par le district pour le marché de Kibaigwa.
- 4 directeurs nommés par MVIWATA et 1 par le district pour les marchés de Mkata et d'Igagala.
- 4 directeurs nommés par MVIWATA et 1 par la SACCOS pour les trois marchés de Morogoro.

Chaque district est libre de décider qui le représente au comité du marché :

- À Kibaigwa, un *Ward Counsellor* (élu équivalent à un Conseiller général) et un employé du Service des Coopératives,
- Deux *Ward Counsellors* pour les districts d'Handeni et de Njombe.

Pour rester cohérents avec les principes de proximité et de pluralisme, les dirigeants nationaux de MVIWATA ont délégué la gestion des comités de marché à divers groupes locaux. MVIWATA a appliqué une méthodologie participative pour décider avec les acteurs locaux quelles catégories et quels groupes devraient être représentés au comité de marché. FERT a accompagné le processus en apportant son expertise technique.

Au final, les principaux usagers des marchés sont représentés dans chaque comité : les paysans, les commerçants, les intermédiaires, les SACCOS, les groupes d'entretien des routes et les manutentionnaires.

Le cas des autorités villageoises des marchés de Tandaï, Tawa et Nyandira

Sur les trois marchés construits dans la région de Morogoro en 2004, les autorités villageoises étaient responsables de la gestion du marché et de la perception des taxes avant l'intervention de FERT et MVIWATA. Les paysans, qui les considéraient souvent comme des parasites, n'ont pas inclus ces autorités dans les nouveaux comités de marché. Avec du recul, cela a vraisemblablement été une erreur. Comme elles n'avaient pas de représentants aux comités de marché et qu'elles avaient perdu une source de revenus, les autorités ont décidé de ne pas apporter leur soutien aux nouveaux marchés, et ont même parfois œuvré contre leurs intérêts.

Par exemple, elles n'ont pas plaidé auprès du District en faveur de la nécessité d'entretenir régulièrement les voies d'accès aux marchés. Lorsque des marchés informels ont ouvert près des marchés structurés, menaçant leur existence de part leur concurrence déloyale (il n'y avait pas de taxes perçues sur les marchés informels), aucun des officiels du village n'a pris les mesures nécessaires pour faire respecter la loi et empêcher ces activités illicites d'avoir lieu. FERT et MVIWATA ont appris de ces expériences et ont favorisé la participation des autorités locales aux comités des marchés construits en 2008.

M. Joshua Stanford

Après ses études universitaires sur le développement communautaire, M. Stanford a travaillé pendant trois ans sur des projets de développement rural. Il a ensuite rejoint FERT en 2006, en tant qu'agent de terrain senior. Il a été fortement impliqué dans la création des marchés de Mkata et d'Igagala.

Comment les membres des comités de construction et des comités de marché ont-ils été sélectionnés ?

Il faut définir les critères afin d'y inclure, par exemple, les compétences et l'honnêteté individuelle. Le processus de sélection des membres doit être expliqué aux groupes, qui restent libres de choisir leur représentant. Les responsabilités des membres du comité doivent leur être expliquées et ils devraient idéalement recevoir une formation suffisante pour leur permettre de les remplir correctement.

De quelle façon les autorités locales peuvent-elles apporter leur soutien, lorsqu'elles sont impliquées ?

Si on les implique, les autorités locales peuvent être très utiles. Lorsqu'on implique le District dès le début du processus, il devient plus facile d'avoir son représentant au comité du marché. Les autorités villageoises peuvent aider à identifier les groupes d'acteurs-clé, et donner leur avis sur l'honnêteté et la compétence d'une personne choisie par un groupe pour être son représentant. L'implication des autorités locales facilitera la signature rapide d'accords définissant les relations entre le marché, les autorités et MVIWATA. Enfin, les autorités locales sont très utiles pour assurer la sécurité sur les marchés.

Que se passe-t-il lorsque les autorités locales ne sont pas impliquées ?

Les avantages listés ci-dessus disparaissent. Qui plus est, les représentants de ces autorités n'auront pas le sentiment de faire partie de l'initiative : ils pourraient ne pas considérer le marché comme un partenaire et comme un outil pour leur zone. Dans les districts d'Handeni et de Njombe, le Directeur exécutif et le Commissaire de District considéraient le nouveau marché comme un outil de développement du district. Ils se sentaient – et se sentent toujours – très concernés par son futur.

La complémentarité du couple employé - élu

Les cinq directeurs ont la responsabilité de la gestion du marché. Ce sont tous des élus, ayant leurs propres activités qui leur assurent un revenu stable. De ce fait, ils n'ont souvent pas le temps nécessaire pour assurer la gestion quotidienne du marché. Ils sont donc assistés par une équipe d'employés, dirigée par le gérant du marché *(market manager)* et comprenant un assistant-gérant, plusieurs collecteurs de taxe et d'autres employés (pour la sécurité, le nettoyage, etc.).

Les complémentarités et la confiance entre les directeurs élus et l'équipe sont capitales pour le bon fonctionnement du marché. FERT et MVIWATA ont mis l'accent sur le renforcement de cette relation. Chaque catégorie doit avoir un minimum de compréhension des problèmes auxquels le marché doit faire face. Cependant, une nette séparation des rôles et des responsabilités est également nécessaire afin d'éviter les doublons et d'optimiser les énergies de chacun.

Le gérant a un bureau permanent sur le marché. Il assure le suivi quotidien des activités. Les gérants et les membres élus du comité doivent être complémentaires.

Le renforcement des capacités avant l'ouverture du marché

Une fois établis les comités de marché, FERT et MVIWATA ont dû concevoir et mettre en place un programme de renforcement des capacités dont le but était de donner la possibilité aux élus et aux équipes recrutées sur les marchés de gérer leur marché de façon proactive, efficace et tournée vers les services aux usagers.

Ce programme comprenait des formations en classe et dans l'action, des visites d'échanges et des activités d'auto-apprentissage. Toutes les interventions ont été conçues et mises en œuvre par FERT et MVIWATA avec la participation de deux organisations : INADES Formation Tanzanie et le Cooperative College de Moshi. Il portait principalement sur les domaines suivants :

Gestion d'équipe

- Identifier les besoins du marché en terme de recrutements,
- Rédiger les fiches de poste et les critères de recrutement : qualifications requises, qualités personnelles recherchées (créativité, engagement personnel, volontarisme…),
- Publier, conduire les entretiens de recrutement et sélectionner les meilleurs candidats, négocier les conditions et préparer les contrats de travail,
- Former les responsables en gestion d'équipe.

Comptabilité

- Mettre en place un système comptable,
- Former les responsables et le reste de l'équipe à la tenue des comptes, à l'établissement de rapports comptables et au contrôle financier,
- Assurer le suivi des livres de compte et former régulièrement « dans l'action »,
- Participer à la préparation du budget annuel et au suivi des budgets mensuels.

Gestion interne

- Former les dirigeants sur leurs rôles et leurs responsabilités concernant la gestion, la prise de décision et l'application des directives,
- Faciliter les relations entre chaque membre du comité et le groupe qu'il/elle représente,
- Concevoir et mettre en application des mécanismes de suivi de l'efficacité des élus du comité,
- Mettre en place les mécanismes adéquats pour le bon entretien des infrastructures.

M. Baruani Iddi

M. Iddi est un formateur d'Inades Formation Tanzania. FERT et MVIWATA l'ont mobilisé afin de contribuer au renforcement des capacités des comités de marché.

Quels sont les principaux besoins des comités de marché en matière de formation ?

L'expérience d'Inades en terme de soutien aux marchés ruraux montre que les formations sont nécessaires pour les sujets suivants, surtout : principes et pratiques de gouvernance d'un comité de marché, compétences en gestion et en organisation, compréhension des dynamiques de marché, compétences en entreprenariat et gestion des affaires, principes et pratiques en gestion basée sur les résultats, et gestion financière.

Est-il possible de transformer des dirigeants de groupements locaux en directeurs capables de gérer un marché ?

Ce n'est pas automatique, mais c'est tout à fait possible. Cela s'explique par le fait que le processus de sélection des dirigeants ne concerne pas un grand nombre de personnes, afin de sélectionner les meilleurs. Ces dirigeants sont démocratiquement élus mais certains critères, tels que le potentiel personnel, la créativité ou la capacité à développer une démarche axée sur les services, ne sont pas suffisamment pris en compte lors de la sélection. Pour être franc, certains dirigeants de comités de marchés ne sont pas qualifiés et ont été choisis sur d'autres critères, comme l'influence politique. Pour ceux-ci, la formation n'a aucun sens. Nous avons fait le même constat pour les salariés. Nous avons constaté par exemple que les employés du marché d'Igagala sont plus qualifiés que ceux de Mkata, alors qu'ils ont bénéficié du même investissement en termes de renforcement des capacités. Pour moi, « qualifié » veut dire : bonnes prestations de service au client, très impliqué, des compétences financières claires et une capacité à planifier et suivre une activité, à budgétiser et développer des stratégies visant à développer le marché.

Qu'est-ce qui vous paraît le plus adéquat : une formation sur le terrain ou en classe ?

Si possible, la majorité des formations devraient se faire dans leur contexte, chez les paysans ou dans l'action. L'impact des formations de groupe en salle est discutable, dans la mesure où il n'y a que très peu de retour vers les membres des groupements qui n'ont pas participé. Qui plus est, en Tanzanie les gens n'ont pas la culture de l'écrit et on considère souvent qu'ils « ne croient que ce qu'ils voient ». Ceci étant, les visites d'échange de paysan à paysan doivent être bien préparées. Elles mobilisent beaucoup de temps et d'argent et n'atteignent pas toujours les objectifs escomptés.

Est-il efficace de réunir les élus dirigeants et les employés dans les mêmes sessions de formation ?

Pour certaines occasions, c'est une bonne chose. Il peut être utile de former à la fois les dirigeants et les employés, dans le but de favoriser une compréhension commune sur certaines choses importantes (les procédures, les règlements, la stratégie, etc.). Le choix de mélanger ou non les deux catégories dépend surtout du sujet sur lequel porte la formation. C'est au modérateur de décider quel groupe devrait recevoir telle formation séparément ou non.

ÉTAPE 3: GESTION DU MARCHÉ

L'activité du marché

- Préparer le plan d'activités du marché,
- Former aux mécanismes de commercialisation, à la gestion d'un marché, au développement du marché,
- Former les dirigeants aux prestations de services (quels services, pour quels usagers…),
- Mettre en place un système standardisé et fiable de mesure des transactions,
- Soutenir le comité du marché dans le développement de ses relations avec les principales parties prenantes, particulièrement avec les commerçants et les agriculteurs; promouvoir le marché (rencontres publiques, distribution de prospectus en swahili expliquant le fonctionnement du marché…); faciliter diverses réunions notamment avec les groupes et réseaux locaux de MVIWATA,
- Soutenir le comité lors de la rédaction des règles de fonctionnement du marché (heures d'ouverture, sécurité, circulation des biens et des personnes…) et s'assurer que ces règles sont comprises et appliquées par les usagers du marché.

Le plan d'affaires du marché

Le plan d'affaires (Business Plan) est un outil d'une importance capitale pour le marché. Il permet de calculer le niveau de taxes à appliquer aux utilisateurs et le pourcentage qu'il sera possible de reverser au District. Il est d'une grande utilité pour estimer la capacité du marché à couvrir ses coûts (salaires, sécurité, etc.). Il est donc nécessaire de l'établir dès le début, avant l'ouverture du marché. De plus, la rédaction du plan d'affaires constitue une bonne opportunité d'organiser des rencontres avec les comités de marché et de discuter de façon approfondie de leur vision et de leur stratégie quant au marché : quels services seront disponibles sur le marché, et à quelles conditions ? Quelles ont été les faiblesses de l'année passée et comment nous améliorer pour l'année à venir ?

Ce type de question surgit inévitablement lors d'une discussion sur les revenus et les dépenses du marché. Une participation active des porteurs de projet autour de l'animation de ces réunions est donc tout à fait conseillée chaque année. C'est une excellente occasion de parler ouvertement des problèmes du marché, et de planifier l'avenir.

Les relations avec les autorités du District

- Il est capital d'entretenir de bonnes relations entre le marché et les autorités locales *(District Council)* afin d'en assurer la pérennité et le bon fonctionnement.
- Les comités de marché perçoivent des taxes sur les transactions pour le compte du District puis lui reversent un pourcentage. Les deux entités doivent s'accorder sur la façon de collecter les taxes et d'en fixer le montant.
- Les revenus des comités de marché peuvent ne pas suffire à couvrir les coûts de maintenance du marché et des possibles réparations. Ceux-ci doivent donc, au même titre que les autres biens d'utilité publique, être financés par les fonds publics.
- Le comité assure un minimum de sécurité contre le vol. Néanmoins, la police doit être en mesure d'intervenir rapidement et efficacement, en cas de problème.

M. Stephen Ruvuga

M. Stephen Ruvuga est le Directeur exécutif de MVIWATA. Il est basé à Morogoro. Il a joué un rôle central dans la conception et la mise en œuvre du soutien aux activités de commercialisation agricole.

Quels ont été les défis principaux lors des négociations avec les autorités des Districts ?

Le plus important a été d'établir la confiance entre les deux parties : MVIWATA et le *District Council* (DC). Ce fut assez ardu d'arriver à un accord avec le DC à propos des nouvelles modalités de gestion du marché telles que proposées par MVIWATA. Cela a pris du temps pour expliquer aux responsables et aux conseillers l'esprit qui animait notre conception du comité de marché. La lenteur de la procédure a été notre deuxième défi ; cela a pris beaucoup de temps pour que le DC se décide.

Est-ce que ça a été la même chose dans les districts de Morogoro et de Kongwa ?

Plus ou moins. Mais en particulier pour Morogoro. Cependant, il faut noter que le Directeur exécutif du district de Morogoro, M. Sapanio, nous a beaucoup aidés à obtenir un accord.

Depuis que les quatre premiers marchés ont ouvert, quels ont été les principaux défis rencontrés avec les autorités ?

Cela n'a pas toujours été facile pour le DC de maintenir ses engagements avec les marchés et MVIWATA. Deux raisons à cela : premièrement, il y a une rotation rapide des directeurs et des équipes ; deuxièmement, les marchés sont une source conséquente de revenus pour le District, qui a tendance à exiger des prélèvements exagérés.

Quel rôle peut jouer MVIWATA pour améliorer les futures relations entre le marché et les autorités locales ?

Nous poursuivrons le contrôle de la bonne application des accords avec le DC et ferons tout notre possible pour veiller à la préservation des accords. Par ailleurs, nous voulons renforcer la capacité des réseaux locaux à négocier directement avec les DCs. Nous nous servirons des marchés existants pour servir de modèle de partenariat public-privé aux autres districts du pays.

FERT et MVIWATA ont apporté tout leur soutien aux comités pour faciliter le dialogue avec les autorités du District :

- L'expérience sur la façon d'établir de bonnes relations avec le District a été partagée avec les nouveaux comités.
- FERT et MVIWATA ont aidé les six marchés à rédiger le premier jet des contrats avec les Districts, et accompagné les comités à chaque étape de la négociation, jusqu'à la signature des contrats, y compris pour leur renouvellement les années suivantes.
- MVIWATA a signé un accord-cadre avec chaque District, établissant le rôle de chaque partie et passant en revue les principes de base sur lesquels la gestion et l'entretien d'un marché doivent reposer.

Soutien politique aux marchés

En Tanzanie comme ailleurs, le soutien du plus haut niveau politique est très important pour un marché :

- Cela permet de développer les affaires du marché et c'est une bonne publicité si ce soutien est relayé dans les médias régionaux et nationaux.
- C'est une sécurité supplémentaire pour le marché, en cas de difficultés ou de problèmes au niveau local. Un soutien politique fort au niveau national peut faciliter la résolution du problème.
- Pour MVIWATA, c'est un moyen efficace de promouvoir le rôle des paysans dans la structuration des filières agricoles et dans le développement des partenariats public-privé.

FERT et MVIWATA ont offert leur soutien financier, logistique et médiatique aux six marchés ruraux pour l'organisation des cérémonies d'inauguration (première pierre et grande inauguration). Les cérémonies ont eu du succès et ont certainement contribué à assurer la pérennité des marchés. Dans certains cas, l'invité d'honneur a, par sa notoriété, attiré les médias (TV, radio, presse) nationaux.

Le marché de Kibaigwa a été inauguré en juillet 2004, en présence du Premier Ministre de Tanzanie, M. F. Sumaye, du Ministre des Coopératives et de la Commercialisation et de l'Ambassadeur de France.

Le marché d'Igagala a été inauguré en août 2008 par le Président de Tanzanie, l'honorable J. Kikwete.

Le marché de Mkata a été inauguré en novembre 2008 par M. James Waynancha, Ministre délégué au Développement de l'Élevage et de la Pêche.

M. Clement Kahama, Ministre de l'Agriculture et des Coopératives, a posé la première pierre du marché de Nyandira.

Un soutien continu aux marchés en activité

L'assistance technique aux comités de marché ainsi établis est fondamentale. Les comités ont continuellement besoin de formation, de conseils et de soutien sur des problèmes allant de la gestion financière aux relations avec les autorités locales, en passant par le développement des services et la résolution de conflit. Il faut proposer et rapidement tester des solutions. L'efficacité doit être le premier des soucis. Les changements au sein du comité doivent être pris en compte. Le gestionnaire, le comptable, les directeurs de comité et les groupes représentés changent au fil du temps. Lorsqu'un nouveau participant arrive, il lui faut un soutien spécifique pour l'aider à démarrer.

En 2007, les six marchés ruraux ont commencé à organiser des réunions jointes pour étudier les possibilités de mutualiser leurs ressources afin de répondre conjointement à leurs besoins permanents, de façon plus économique. Cette tentative de mutualisation est sans doute la meilleure option, mais elle se concrétise lentement car les marchés sont distants les uns des autres et leur taille varie.

Entre-temps, FERT et MVIWATA ont reconnu que la meilleure option, pour le moment, serait de remettre la responsabilité du soutien aux comités de marché entre les mains des réseaux régionaux de MVIWATA. Ces derniers sont en effet à proximité des marchés ; ils comprennent leur spécificité et peuvent proposer des solutions adaptées à leur contexte. Au final, ces réseaux ont été dotés de main-d'œuvre suffisante et de moyens appropriés pour agir. Avec le soutien de FERT et du bureau national de MVIWATA, ils ont apporté leur soutien aux marchés avec les moyens suivants :

Visites mensuelles de contrôle

Les agents des réseaux régionaux de MVIWATA passent sur les marchés tous les mois. Liste de contrôle en main, ils font le tour des différents problèmes en discutant avec le comité, les employés et les usagers du marché. Ces visites permettent d'identifier des besoins particuliers en formation ou en conseil. Par exemple :

- Ils s'assurent que les directeurs de comité sont toujours bien en phase avec les groupes qu'ils représentent.
- Ils vérifient que ces groupes continuent à développer le marché de façon dynamique et proactive.
- Ils identifient les problèmes ou les défauts des infrastructures et des équipements du marché.
- Ils évaluent l'utilité des services proposés sur le marché.
- Ils passent en revue la bonne application des procédures comptables et internes.

À la fin, les conclusions de la visite font l'objet d'une discussion avec le comité, au cours d'une séance de compte rendu. Les procès-verbaux des rencontres détaillent clairement les actions qui doivent être engagées par tout un chacun. Ils sont ensuite distribués au comité de marché et aux dirigeants et employés locaux, régionaux et nationaux de MVIWATA.

Sessions de formation sur le terrain

Les formations ont été organisées par FERT, MVIWATA et leurs partenaires. Elles se concentrent sur un point particulier en fonction des besoins urgents du marché. En 2008, par exemple, FERT, INADES Formation Tanzania et le Collège de Moshi pour les Études Coopératives et Commerciales (partenaires formateurs) ont organisé des formations de terrain sur les sujets suivants :

- Budgets et plans d'activités
- Règlement intérieur du marché et services
- Organisation du marché (les flux physiques)
- Processus d'ouverture d'un marché
- Gestion financière : gestion de la caisse, documents source, courrier et tenue des comptes, gestion d'un compte bancaire, techniques de supervision, etc.
- Recrutement et gestion du personnel
- Utilisation des outils (balances, ordinateurs, hygromètres, générateurs, etc.)

Voyages d'études et visites d'échanges

FERT et MVIWATA ont organisé de nombreuses visites sur d'autres marchés. Si les participants sont bien préparés, cela peut être un outil utile pour les directeurs et le personnel afin d'élargir leur compréhension et leur vision des responsabilités et possibilités. Des voyages d'études ont été organisés sur des marchés urbains lorsqu'un système d'information du marché était établi. Plusieurs visites d'échange ont également été organisées entre les marchés ruraux en place et ceux plus récents.

Audit

Comme toute organisation inscrite légalement, les comités doivent faire certifier leurs comptes. Cela dit, en pratique, un comité peut renoncer à la certification des comptes puisque les organismes tanzaniens d'enregistrement ne font pas de contrôle. Néanmoins, l'expérience a montré qu'un audit peut avoir un impact positif sur les marchés. Cela pousse le comptable et le gérant à garder les comptes à jour et à faire les comptes annuels dans un délai raisonnable. C'est également une garantie

de transparence et de professionnalisme envers les autorités locales, et un outil efficace pour les marchés qui cherchent à engager des partenariats avec des acteurs extérieurs. Enfin, l'auditeur est aussi un conseiller qui peut aider les marchés à améliorer leur gestion interne. Il est donc capital que les dirigeants du comité de marché (MVIWATA et les Districts) s'assurent qu'un auditeur externe entreprend la certification annuelle des comptes des marchés.

M. Malisa Efrein

M. Malisa est le coordinateur du réseau de MVIWATA pour Morogoro. Il s'est beaucoup impliqué dans le soutien aux marchés ruraux de Tandaï, Tawa et Nyandira.

Quels sont les domaines dans lesquels les marchés ont besoin de soutien ?
Les comptables ont constamment besoin de formation et de suivi sur les questions de gestion. Par exemple, il est important que le marché produise son plan d'activités en temps utile et selon les règles de l'art, c'est-à-dire sans oublier les investissements, par exemple. Les directeurs de comité doivent améliorer leurs connaissances sur la manière de suivre concrètement les activités du marché.

Comment MVIWATA-Morogoro peut-elle aider les marchés ?
Les dirigeants régionaux peuvent communiquer des informations aux différents acteurs. Ils peuvent également jouer un rôle important en relation avec les Districts. Par exemple, lorsque le Conseiller de la Circonscription de Langali a dit que les gens ne devraient pas payer de taxes, le réseau est intervenu et la situation est revenue à la normale. La protection du marché fait également partie de leurs attributions : ils s'assurent que les revenus du marché sont correctement dépensés.

Comment les dirigeants et le coordinateur se partagent-ils les responsabilités et les tâches ?
Pour une nouvelle tâche, je rencontre d'abord les dirigeants et je la leur explique. Puis je la mets en pratique avec quelques dirigeants de façon à ce que, dans une troisième étape, ils l'appliquent eux-mêmes. Le coordinateur régional est aussi celui qui rédige les rapports des visites de contrôle et qui s'assure que chaque partie prenante en obtient une copie et agit en conséquence.

Quels sont les besoins des dirigeants en matière de suivi ?
Les dirigeants ont d'abord besoin d'être formés et d'avoir des moyens suffisants pour agir. Ils ont aussi besoin d'un budget pour le transport, les frais de vie pendant les déplacements, la papeterie et le matériel de bureau.

En résumé

- S'en tenir à un ensemble de principes pragmatiques pour l'établissement du comité de marché : proximité, pluralisme, flexibilité, simplicité et adéquation au contexte local.
- Il faut offrir un soutien technique (formation, conseils, etc.) aux comités, non seulement avant mais aussi après l'ouverture du marché : c'est un besoin constant qui pourrait être pris en charge par les organisations paysannes, ou par les marchés eux-mêmes.
- Quelle que soit la qualité de l'assistance technique, la gestion des marchés dépendra en fin de compte principalement de la qualité des employés et des dirigeants en charge. Leur sélection est donc une étape cruciale.

Exemples de services proposés par les marchés

Le marché tire sa force de sa capacité à fournir des services à ses usagers. Le développement de ces services est le meilleur moyen d'augmenter l'impact du marché et ses revenus.

Les directeurs de comité de marché ont tendance à croire que la concurrence déloyale des marchés informels environnants explique pourquoi les gens sont peu attirés par leurs marchés. Même si c'est en partie vrai, cet énoncé n'est pas pragmatique : les autorités locales n'ont ni les ressources humaines ni la volonté politique d'obliger la population à cesser d'utiliser les canaux informels pour commercialiser leur production.

Les comités ont également tendance à considérer que l'augmentation des taxes et cotisations prélevées sur les usagers du marché est une bonne façon de générer des revenus. Ceci n'est pas non plus pragmatique : plus les taxes sont élevées moins il y aura de paysans et de commerçants à utiliser le marché.

La plupart du temps les arguments ci-dessus sont utilisés comme une excuse pour ne pas prendre les mesures nécessaires afin d'améliorer les opérations de marché. Les comités doivent comprendre aussi tôt que possible qu'ils sont des prestataires de service. La meilleure façon de générer plus de revenus est d'augmenter le volume des produits qui transitent par leur marché, et d'attirer plus d'acheteurs et de vendeurs. Ceux qui obtiennent des services utiles sur le marché reviendront. Il y a plusieurs types de services que les usagers apprécient. FERT et MVIWATA ont tenté de les développer sur les six marchés ruraux, avec un taux de réussite variable.

Le stockage des produits agricoles

Le stockage à court terme

Si un paysan qui apporte sa production sur le marché n'a pas d'autre option que de la vendre ou de la rapporter à la maison, son pouvoir de négociation s'en trouve affaibli et il vendra presque à coup sûr à bas prix. En général, les agriculteurs sont réticents à transporter leurs récoltes vers un marché extérieur parce qu'ils craignent d'avoir à payer pour remporter leurs récoltes à la maison s'ils ne parviennent pas à tout vendre le jour même. Lorsqu'il n'y a pas de possibilité de stockage, les négociants jouent sur cette crainte pour contraindre les producteurs à accepter des prix plus bas.

Sur tous les marchés, les paysans ont accès à des possibilités de stockage à court terme, à un prix très bas. Ils peuvent donc mieux négocier avec les marchands car ils savent que s'ils ne vendent pas, ils pourront toujours stocker leur récolte au marché, revenir dans un jour ou deux et reprendre la négociation.

Pour les marchands qui, d'habitude, achètent par petites quantités sur plusieurs jours et louent un camion une fois qu'ils ont la quantité suffisante, la disponibilité d'un stockage à court terme est aussi une bonne raison de venir au marché.

Le stockage à long terme

Ce type de stockage est également très important. Les paysans et les marchands peuvent stocker leur production au moment des récoltes, là où les prix sont bas, et attendre 4 ou 7 mois pour la vendre, lorsque l'offre est faible et que les prix sont élevés. Lorsqu'il est bien organisé, le stockage sur le long terme du grain ou des haricots est un moyen efficace d'augmentation des revenus.

Dès la conception, tous les marchés offrent des aires de stockage : des pièces fermées et naturellement ventilées sur les marchés de Morogoro, des aires couvertes en béton pour le maïs sur le marché de Kibaigwa, des dépôts sur les marchés de Mkata et d'Igagala.

Malheureusement, ces services sont principalement utilisés par les marchands, qui disposent de suffisamment de trésorerie pour financer les transactions et attendre plusieurs mois avant de vendre. Les paysans, quant à eux, ont un besoin urgent de liquidités. Ils ne peuvent pas immobiliser leur argent pendant une longue période car ils en ont besoin pour leurs activités sociales et productives.

À Igagala, FERT et MVIWATA ont pu mettre en place un système de crédit qui permet aux paysans d'accéder au stockage. En coopération avec la SACCOS locale, un système de reçu d'entrepôt (*Warehouse Receipt System* en anglais) a été instauré. Cela permet au fermier de stocker sa production au moment des récoltes contre un prêt garanti par sa production. C'est un système triangulaire qui implique l'agriculteur en tant que client, la SACCOS en temps que bailleur, et le marché en tant que propriétaire des lieux de stockage. Les dirigeants et le personnel de la SACCOS, ainsi que le comité du marché d'Igagala, ont été formés à ce système de crédit. FERT et MVIWATA les ont aussi aidés à préparer un plan d'activités prévisionnel, à rédiger les documents de base (reçu de stockage, titre de paiement, etc.) et à préparer un accord entre la SACCOS et le marché. Le système n'a pas fonctionné en 2008 par manque d'attrait pour le stockage (les prix des récoltes étaient bons durant la période des moissons) mais dans d'autres conditions, cela devrait offrir de meilleures opportunités de faire des bénéfices aux paysans et ainsi attirer plus d'usagers.

Ce cas illustre bien le fait qu'un marché est plus attractif si les services financiers sont disponibles.

L'entrepôt du marché de Mkata, rempli de sacs de maïs, décembre 2008.

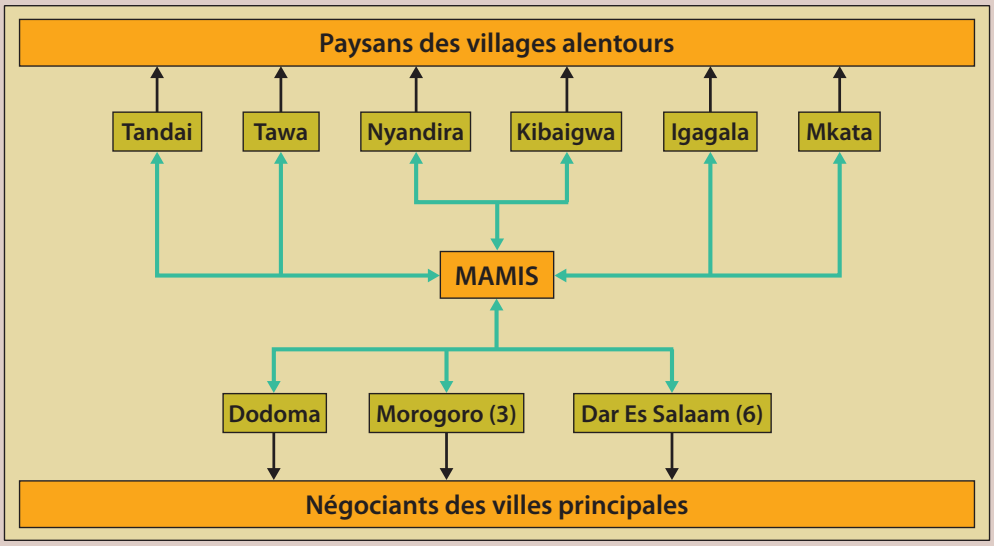
L'accès à l'information sur les prix dans diverses filières

Le manque d'information sur les prix au niveau local, régional et national constitue un des problèmes majeurs rencontrés par les paysans au moment de vendre leurs produits. Cela les conduit souvent à obtenir de bas prix pour leurs récoltes. Un marché rural est donc le bon endroit pour fournir des informations sur les prix aux paysans. En ayant connaissance du prix du ou des jours précédents localement ou dans la région d'une part, et connaissant l'évolution des prix sur les dernières semaines ou mois d'autre part, les paysans peuvent mieux discuter leurs prix de vente. C'est pour cette raison que FERT et MVIWATA ont mis en place un système d'information sur les six marchés ruraux.

Sur chaque marché, le système d'information sur le commerce agricole de MVIWATA *(Agricultural Marketing Information System - MAMIS)* fournit le prix moyen du jour précédent, pour les produits principaux. Les caractéristiques principales de ce système d'information sont les suivantes :

- Il permet d'enregistrer et de diffuser des données à partir de et en direction de six marchés ruraux et de dix marchés urbains (3 à Morogoro ville, 1 à Dodoma ville, 5 à Dar Es Salaam).
- Il référence les prix de 24 produits agricoles importants pour les paysans des marchés ruraux (maïs, tournesol, blé, haricot, deux variétés de bananes, oranges, mangues, choux, tomates, etc.) Il envoie ces données deux fois par semaine aux 16 marchés citadins et ruraux.
- L'information est également diffusée aux paysans des villages environnants qui alimentent les marchés ruraux : les gérants des marchés font circuler les données à une moyenne de 10 villages par marché.

Comment fonctionne le MVIWATA's Agricultural Marketing Information System (MAMIS)



Les 15 marchés donnent chacun leurs prix au MAMIS les lundi et jeudi. En retour, le MAMIS leur renvoie les informations de prix dont ils ont besoin les mardi et vendredi, en provenance des autres marchés. Les paysans obtiennent les informations sur le marché et parfois directement chez eux.

Enregistrement des infos sur les prix du MAMIS par le gérant, à Mkata et Igagala.

Après un démarrage sous la supervision de FERT, le MAMIS est maintenant sous la responsabilité de la cellule « marché » de MVIWATA. Cette unité emploie un agent, basé à Morogoro, qui collecte les données par téléphone et les envoie à la bonne personne au moment voulu, par SMS. Pour le moment le système est géré manuellement mais comme il devient de plus en plus complexe (la base de données s'enrichit), il faudra bientôt l'informatiser. Les coûts de fonctionnement du MAMIS sont raisonnables : 500 000 TZS (285 €) par mois, comprenant le salaire de l'agent, les coûts de communication et les frais de bureau. Pour l'instant, ce service doit être financé par des tiers : la réticence des marchands, des intermédiaires et même des paysans à adopter un système d'informations tarifaires transparent est encore grande. De ce fait, MVIWATA ne peut se permettre de facturer ce service.

M. Ramadhani Msangi

M. Msangi est un des employés de la cellule « marché » de MVIWATA, basé au siège. Il s'occupe du système MAMIS.

De quelle façon a-t-on reproduit sur les autres marchés le système d'informations mis en place à Kibaigwa ?
Le système a été utilisé à titre d'exemple pour l'enseigner aux dirigeants des autres marchés, où MVIWATA proposait un système similaire. FERT et MVIWATA ont rendu son appropriation plus facile et les dirigeants des marchés l'ont adapté à chaque contexte local.

Quels sont les défis rencontrés par le MAMIS ?
Le premier défi consiste à assurer sa pérennité. Cela veut dire qu'il nous faut trouver un moyen de le garder opérationnel après la fin du projet. Deuxième défi : certaines personnes (des fermiers, des marchands, des politiciens) ne comprennent pas le système et ont constamment besoin d'information sur sa mise en pratique. De plus, certaines personnes ne comprennent pas les informations et ne savent pas comment s'en servir. Pour que le système fonctionne correctement, il faudrait identifier des gens sur les marchés qui seraient prêts à collecter et à diffuser les infos sans arrêt. Finalement, un Système d'Information Marketing nécessite d'être constamment contrôlé afin de résoudre les problèmes lorsqu'ils surgissent et pour que les infos soient diffusées sans interruption et sans erreur.

Pourquoi avez-vous retardé l'affichage des prix sur certains marchés et villages ?
Par endroit, les gérants n'ont pas compris l'importance de la diffusion des prix pour les paysans. Parfois, ce sont les marchands qui n'y sont pas favorables parce qu'ils ne veulent pas que les fermiers y aient accès. Ils peuvent même tenter d'influencer les gérants des marchés. Enfin, le type de système et la météo ont compliqué les communications et la diffusion.

Qu'est-ce que les fermiers et les marchands ne comprennent pas, à propos des infos sur les prix ?
Parfois ils pensent que le prix est fixe et qu'ils ne peuvent pas le changer au cours de la négociation. Certains ne savent pas comment exploiter les informations. En général ils ne savent pas d'où et comment proviennent les informations. À l'avenir, il faudra encore plus former les utilisateurs de marché.

Sécurité des transactions

Les paysans et les marchands sont souvent victimes de vol sur les marchés informels ou désorganisés. L'argent liquide et les produits agricoles ne sont pas protégés. La sécurité est un souci important pour les usagers du marché. Les marchés ruraux doivent l'améliorer :

- Les périmètres des marchés de Tawa, Tandaï et Kibaigwa sont clôturés.
- Tous les stockages sont sécurisés par des portes et des cadenas.
- À part Mkata, tous les marchés sont situés près d'une SACCOS : les commerçants et les paysans peuvent y déposer leur argent jusqu'à la prochaine transaction.
- Les autorités locales (village et District) ont, en vertu des accords signés, la responsabilité d'assurer l'ordre sur les marchés.

La plupart des usagers du marché ont constaté une amélioration de la sécurité depuis que les marchés ruraux ont été construits. Cela renforce la confiance et le caractère attractif du marché.

Le marché de Kibaigwa est entièrement clôturé pour des raisons de sécurité et de perception des taxes.

Des services de pesée fiables et équitables pour chaque partie

En Tanzanie, bon nombre de transactions sont encore mesurées en volume (en utilisant une boîte de conserve, etc.). Les commerçants usent parfois de méthodes malhonnêtes pour tromper les vendeurs (réchauffer une boîte de conserve augmente son volume, par exemple). Si on utilise le poids, celui qui loue la balance peut la trafiquer pour sous-estimer le poids. Pour faire face à ces contraintes, FERT et MVIWATA ont financé l'achat de balances fiables. Le service est proposé et facturé par le comité de marché à un prix suffisamment bas pour attirer les usagers, habituellement réticents à changer leur système de référence. Sur tous les marchés et pour quasiment tous les produits, les paysans et les marchands qui ont essayé les balances ont adopté le kilo. C'est plus clair, cela facilite les calculs de taxes et de cotisations, et cela donne des informations intéressantes au négociant (pour calculer le poids de son camion ou pour mieux négocier avec l'industrie alimentaire, par exemple).

Service de pesée sur le marché de Nyandira, où les gens sont passés du litre au kilo grâce au nouveau marché.

La propreté des produits

En 2007, le Président de la Tanzanie a décidé de proscrire le séchage du maïs à terre ou sur du gravier, expliquant que ce n'était pas une façon appropriée de traiter des produits destinés à la consommation humaine.

Tous les marchés ruraux ont été conçus pour que les transactions se passent sur des zones bétonnées. Les comités de marché ont recours à des services de nettoyage pour garder ces zones propres, jour après jour. De cette façon, ils s'assurent de la qualité des produits agricoles qui transitent par leur marché. Les comités essaient sans cesse de sensibiliser les usagers sur l'importance de manipuler leurs produits avec la plus grande hygiène possible.

Le marché de Kibaigwa a acheté et installé des équipements de nettoyage. Cependant, le nettoyage du maïs reste en Tanzanie un réel défi car les marchands arrivent à peine à le valoriser lorsqu'ils le vendent à l'industrie alimentaire.

Équipement pour le nettoyage du maïs à Kibaigwa.

L'accès aux produits manufacturés sur le marché

Les services qui transforment le marché en un lieu central de socialisation sont d'une grande importance. Les paysans qui viennent tout juste de vendre leur production ont différents articles à acheter pour leur famille. Ils vendront plus facilement leur récolte au marché rural si ce dernier propose aussi de la vente au détail de vêtements, de savon, de cartes de téléphone ou d'autres produits nécessaires à la famille. D'autres services, tels que les restaurants, les centres de communication ou une piscine amèneront aussi des marchands. De plus, le développement de boutiques gérées par des privés autour du marché stimulera les entrepreneurs locaux, générant des revenus supplémentaires pour le marché.

Vendeurs au détail, un jour de marché à Nyandira.

M. Richard Kapinye

M. Kapinye est un des fondateurs du marché au maïs de Kibaigwa, avant l'intervention de FERT et MVIWATA. Il a représenté MVIWATA au Comité de Kibaigwa, au démarrage du nouveau marché. Il a ensuite été élu Conseiller de Circonscription. Aujourd'hui, il représente le Conseil du District de Kongwa.

De quelle manière les dirigeants locaux et les marchés peuvent-ils garantir l'accès aux informations aux paysans ?

Le comité du marché de Kibaigwa a visité les villages avoisinants à maintes reprises, afin de sensibiliser la population sur l'utilisation du marché. Le gérant du marché collecte et envoie les infos sur les prix par téléphone portable. L'équipe et le comité du marché passent régulièrement dans les villages pour s'assurer que les informations sont bien affichées sur les panneaux. Nous en profitons pour mettre l'accent sur l'accès à l'info en faveur des fermiers. Enfin, le marché encourage les agriculteurs à rechercher directement l'information, si nécessaire, en utilisant leur téléphone portable.

Quels sont les services qui attirent les utilisateurs du marché de Kibaigwa ?

La mise à disposition d'un pont-bascule pour les poids lourds attire les gros acheteurs et les transporteurs. La sécurité est si bonne à Kibaigwa que les acheteurs et les vendeurs ne craignent plus de perdre leurs produits. Le marché de Kibaigwa est un endroit où les fermiers sont facilement en contact avec les acheteurs. Ils peuvent donc échanger ce qu'ils ont, c'est-à-dire des produits et de l'argent.

Comment avez-vous sélectionné ces services ?

Le marché fait appel à un comité consultatif qui se réunit tous les trois mois. Tous les acteurs peuvent exprimer leurs commentaires à propos de la pertinence et de la qualité des services offerts par le marché. Nous menons aussi des visites annuelles dans les villages pour que les fermiers aient également l'opportunité de donner leur avis sur les services du marché.

Qu'avez-vous fait pour que les pesées deviennent fiables ?

On a fait pas mal de visites de terrain pour pousser les fermiers à utiliser des systèmes de mesure adéquats. Au lieu de vendre à partir de chez eux en utilisant des seaux, on leur a dit d'utiliser les bonnes balances installées au marché de Kibaigwa. Par ailleurs, on a demandé aux petits acheteurs qui faisaient le tour des villages pour convaincre les fermiers de vendre au seau, de cesser leur pratique et de s'impliquer dans les activités du marché. Beaucoup de jeunes sont venus pour être porteurs de sacs sur le marché et notre objectif a été largement atteint.

La médiation de conflit entre usagers du marché

De nombreux facteurs peuvent transformer les marchés en lieux de tension. Parmi ces facteurs, on peut citer : l'opacité dans l'établissement des prix ou des critères de qualité, les ruses mises au point par les marchands pour abuser les paysans, la présence d'alcool et de voleurs. Les comités de marché ont reçu une formation pour proposer leur médiation aux usagers du marché en cas de conflit. Il est aujourd'hui très rare que la police intervienne car les membres du comité sont connus des commerçants et des paysans pour être des médiateurs, ce qui contribue à leur rendre le marché encore plus attractif.

Pour en savoir plus sur FERT, MVIWATA et les marchés...

Le projet de développement des marchés ruraux, districts de Morogoro et de Kongwa

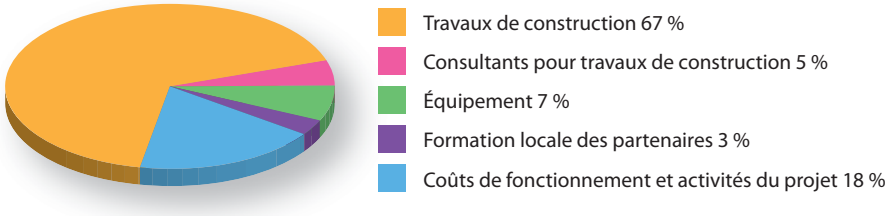
La première initiative conjointe de FERT et MVIWATA a démarré en 2002, après plusieurs années d'études et de recherche de financements, pour se terminer en 2005, sous le nom de Projet de Développement des Marchés Ruraux *(Rural Markets Development Project - RMDP)*.

Le RMDP a été entièrement financé par l'AFD, grâce à une subvention de 5 700 000 euros, accordée à l'État tanzanien, qui a rétrocédé la gestion de cette subvention à MVIWATA, dans le cadre d'un accord de coopération signé en 2001. MVIWATA a ensuite passé un contrat d'assistance technique avec FERT, en partenariat avec le Groupement de Recherche et d'Échanges Technologiques (GRET).

Fin 2001, FERT a ouvert un bureau à Morogoro et le RMDP a officiellement démarré en janvier 2002, pour une durée de 3 ans. Il a pris fin en juin 2005, après une prolongation de six mois. Le bureau du RMDP était dirigé par M. Sébastien Valleur, qui supervisait une équipe de 8 personnes, dont 4 agents sur les sites. Le RMDP avait d'autres partenaires, dont Inades Formation Tanzania (un organisme de formation), le Projet de développement agricole des Monts Uluguru (UMADEP, en anglais, une ONG d'action et de recherche), l'association internationale Lays Volunteers (LIA, une ONG italienne de développement), l'université de Moshi pour les Études Coopératives et les Affaires, et l'université d'Agriculture de Sokoine.

Avec l'aide de leur bureau permanent (l'Unité de Coordination de Projet) ainsi qu'au cours de courtes missions, FERT et GRET ont mobilisé leur expertise sur le suivi et l'évaluation du projet, ainsi que sur l'instauration et le renforcement des organisations de producteurs d'une part, et des initiatives économiques menées par les agriculteurs eux-mêmes d'autre part.

La principale réalisation du RMDP aura été la construction de 4 marchés de groupage, en zone rurale, dans les régions de Morogoro (Tandaï, Tawa, et Nyandira) et Dodoma (Kibaigwa), ainsi que la mise en œuvre de groupes de gestion des nouveaux marchés : *les comités de marché*.



Ventilation des dépenses du RMDP.

Les 4 marchés du RMDP ont démarré leurs activités en 2004. Les comités sont des sociétés à but non lucratif (légalement limitée sous garantie) qui rassemblent les principaux acteurs des marchés afin qu'ils travaillent ensemble, pour le bon fonctionnement du marché. Ils gèrent les marchés, sous contrat avec les autorités locales (les Conseils de District) : ils dirigent les marchés, fournissent des

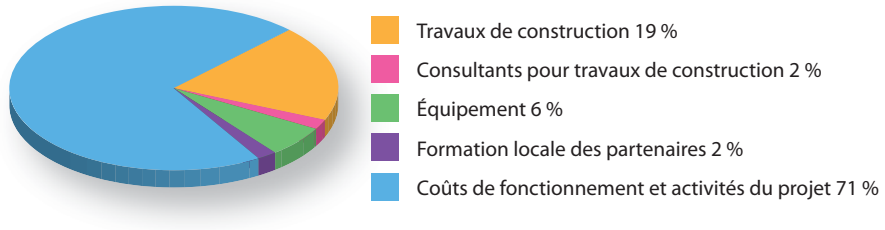
services intéressants aux usagers et retournent un pourcentage des taxes perçues au District, pour payer la location. Ils attirent les usagers grâce à différentes caractéristiques telles que la sécurisation des transactions, la qualité et la propreté des infrastructures, l'accessibilité au marché, la transparence des prix et des transactions.

La cellule « Marché » mise en place au niveau de la coordination nationale de MVIWATA a été une autre réalisation importante. Cette cellule comprend deux agents des marchés et deux dirigeants agricoles. Elle est particulièrement destinée à soutenir les membres de MVIWATA en leur proposant des études filières, des informations tarifaires, des conseils et des formations aux comités sur tout ce qui touche aux problèmes de commercialisation.

Le projet de soutien pour le renforcement des capacités commerciales des producteurs agricoles de Tanzanie

Une fois le projet RMDP terminé, FERT et MVIWATA ont de nouveau réuni des fonds pour mettre en place le projet de soutien à la commercialisation en milieu rural *(Support to Rural Marketing - SRM)*. Le budget total, pour une période de trois ans (2006-2009), s'élevait à 1 500 000 euros. L'Union européenne a apporté 750 000 euros, tandis que FERT, MVIWATA et le Ministère des Affaires étrangères hollandais (DGIS, via AGRITERRA) ont contribué pour 300 000 euros.

Le projet a débuté le 1er avril 2006 et a pris fin le 31 mars 2009. Il était coordonné par FERT, avec un bureau permanent dirigé par M. Frédéric Kilcher, coordinateur de projet, et en ayant recours à de courtes missions de suivi et d'évaluation. La mise en œuvre du projet a été bien plus menée en interne, au sein du réseau de MVIWATA, que lors du projet précédent. De fait, durant ces dernières années, MVIWATA avait été associé à toutes les activités du projet, si bien que le transfert des compétences de FERT et GRET vers la cellule « Marché » de MVIWATA a permis à ce dernier de renforcer ses compétences. Dès lors, il lui était possible de mettre de nombreuses actions en œuvre.



Ventilation des dépenses du projet SRM.

Divers partenaires techniques ont également permis de mettre le projet SRM en œuvre : l'Université d'Agriculture de Sokoine, INADES Formation Tanzania, l'université de Commerce de Moshi, les Études de Coopératives et d'Affaires, Match Makers & Associates et ITECO Consult Tanzania.

La réalisation principale du projet SRM a été la construction de deux nouveaux marchés ruraux à Igagala (district de Njombe, région d'Iringa) et à Mkata (district d'Handeni, région de Tanga), sur le même principe que ceux bâtis dans le cadre du projet RMDP.

Il y a eu d'autres réalisations, telles que : le renforcement des marchés RMDP, la mise en place du MAMIS *(MVIWATA's Agricultural Marketing Information System)*, concernant 24 produits agricoles sur 6 marchés ruraux et 9 marchés citadins, le soutien à divers groupes de paysans, la capitalisation de l'expérience acquise durant les 2 projets et l'amélioration des compétences de l'équipe de MVIWATA en matière de services à la commercialisation.

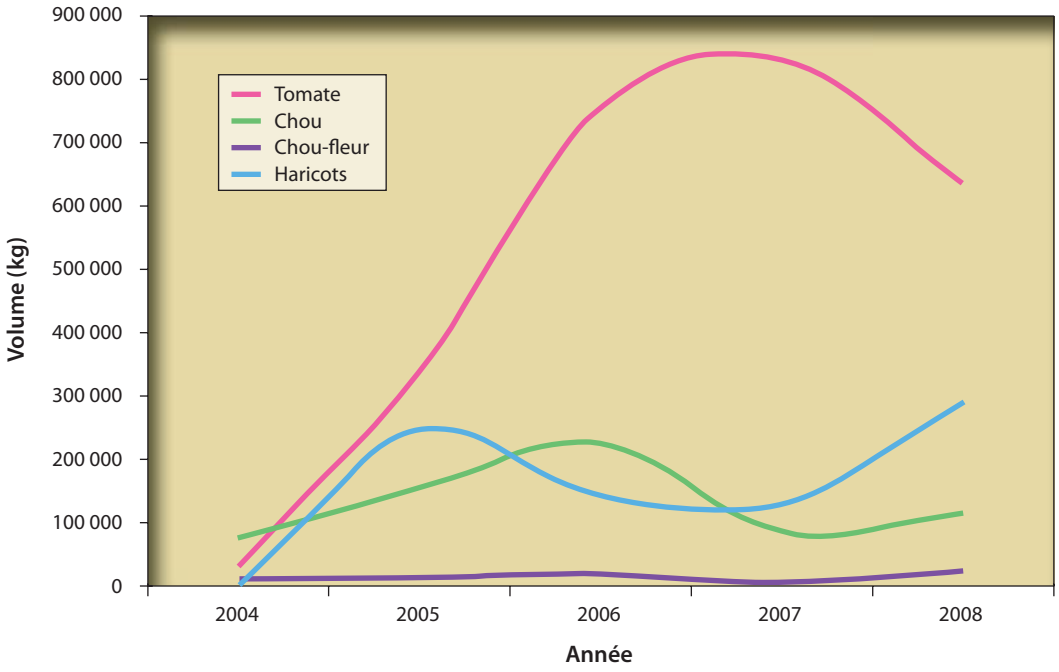
Performance des marchés

L'impact des marchés sur le développement socio-économique de leur région est difficile à évaluer. Des évaluations d'impact sommaires ont été faites par des évaluateurs externes de SRM en 2009. Ces données ne sont pas très concluantes.

Ceci étant, les activités des marchés (niveau et tendance des volumes de produits échangés) sont un bon indicateur sur l'utilité des marchés pour les populations avoisinantes. Il est communément admis que la plupart des gens cherchent toujours à optimiser leurs bénéfices : si de plus en plus de produits sont vendus, c'est que de plus en plus de gens (marchands et paysans) voient un intérêt à s'en servir, et en tirent profit. De même, une augmentation de la production échangée sur le marché peut aussi bien s'expliquer par une augmentation de la production agricole de la zone géographique, ce qui est également un effet positif du marché.

Inversement, il est très difficile d'évaluer les effets négatifs des marchés, car il y a beaucoup d'autres paramètres qui peuvent expliquer un changement significatif : une érosion des sols accrue (Nyandira), une forte infection au VIH/SIDA parmi les jeunes autour du marché (Kibaigwa), etc.

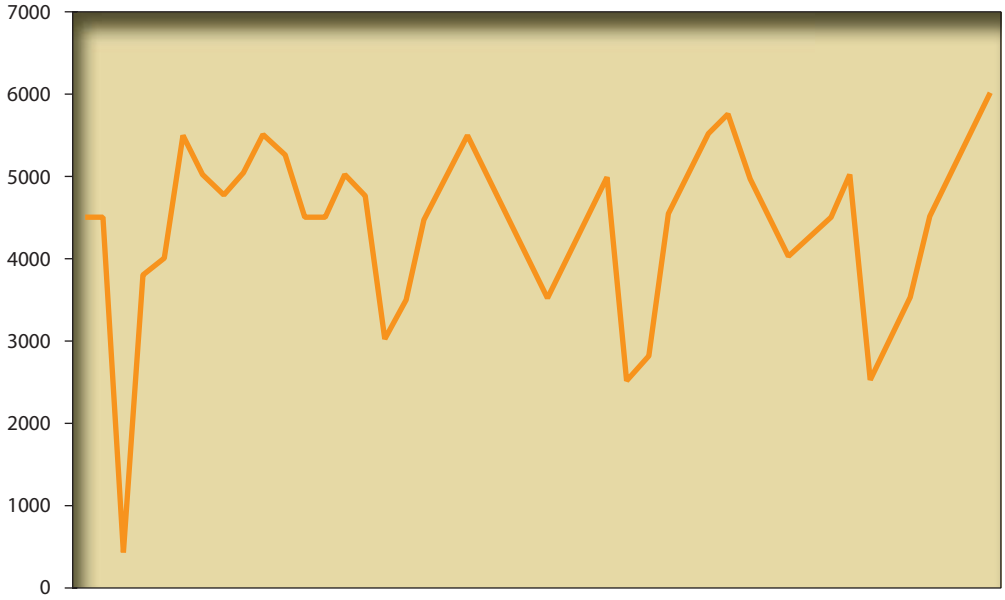
Le graphique ci-dessous montre que les volumes de produits vendus sur les marchés de Nyandira n'ont pas stagné. Ils ont augmenté. Il y a plus de produits agricoles qui arrivent sur les marchés. Leurs volumes varient d'une année sur l'autre en fonction de facteurs climatiques, économiques ou politiques, ce qui démontre l'importance, pour le marché, de diversifier les produits qui y sont vendus.



Graphique 1 : Volumes de divers produits agricoles vendus à Nyandira, en kg, entre 2004 et 2008.

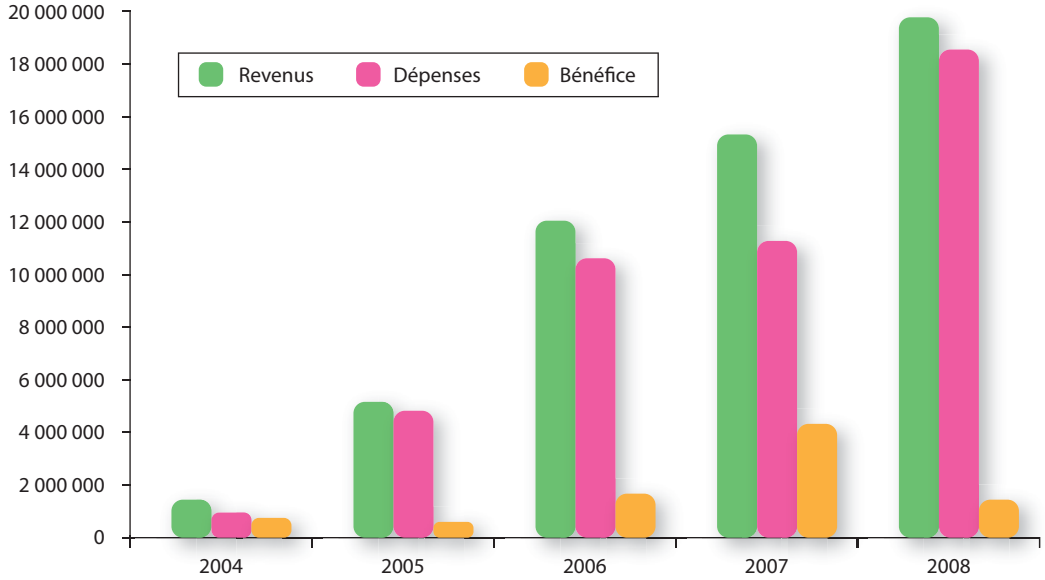
Les données concernant les fluctuations des prix sont disponibles mais ne sont pas des indicateurs fiables pour tirer des conclusions sur l'impact des marchés. Il y a trop d'autres paramètres qui influencent les prix pour conclure que le marché contribue à l'augmentation d'un prix. Par exemple, le problème de la sécurité alimentaire du pays, la politique d'exportation du gouvernement, le contexte économique international, etc., peuvent tous avoir une influence.

Les prix du maïs à Kibaigwa ont sensiblement augmenté en 2007-2008, mais cela est principalement dû à des facteurs externes. Le prix des bananes mûres sur le marché de Tandaï est resté stable au cours des années.



Graphique 2 : Fluctuations du prix des bananes, 2004-2008, en TZS par panier.

La performance financière des marchés est aussi un indicateur intéressant. La plupart des services sont facturés aux usagers, ce qui veut dire que si le chiffre d'affaires du marché augmente, c'est que, très probablement, les usagers ont de plus en plus eu recours aux services, parce que ça leur rapportait quelque chose. Les revenus du marché de Nyandira ont plus que triplé de 2005 à 2008.

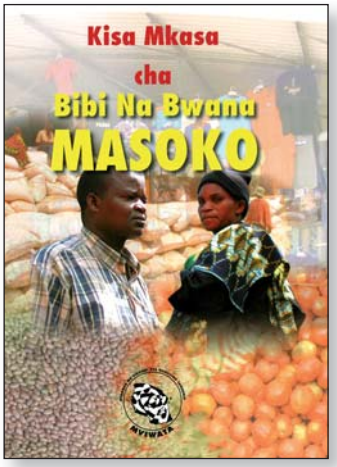


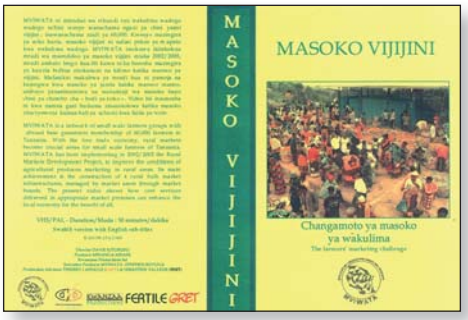
(taux de change : 1 700 TZS pour 1 euro en juin 2009)

Graphique 3 : Performance financière du marché de Nyandira, 2004-2008 en TZS.

Autres supports concernant la capitalisation de l'expérience des marchés ruraux

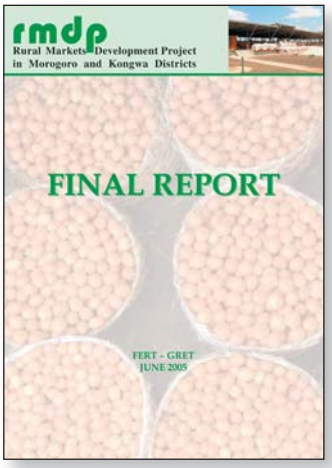
En 2005, FERT et MVIWATA ont publié une bande dessinée, en swahili, qui s'intitule "Kisa Mkasa cha Bibi na Bwana Masoko" ou « Histoire de M. et Mme Marchés », qui raconte les aventures de Marcelina Charles et de Cornel Mushi, deux paysans leaders tanzaniens qui suivent la construction des quatre premiers marchés, pour MVIWATA.





Une vidéo sur l'expérience du projet RMDP a également été produite en 2005 : « *Le défi de la mise en marché, pour les agriculteurs* ». Existe en anglais et en swahili avec sous-titrage en anglais. Durée : 30 mn.

Un rapport de fin de projet RMDP a aussi été publié en anglais, en 2005.



Ces documents de capitalisation sont disponibles sur demande auprès de FERT et de MVIWATA.

Marchés ruraux

En Tanzanie, des organisations de producteurs ont mis en œuvre des initiatives innovantes dont l'objectif est d'améliorer les conditions de commercialisation des produits agricoles.

Membres du réseau paysan MVIWATA, ces organisations se sont associées à d'autres acteurs des filières agricoles au niveau local pour construire et prendre en charge la gestion de marchés ruraux de groupage. Actuellement au nombre de six, ces marchés apportent de multiples services aux usagers, comme une information sur les prix et des possibilités de stockage.

Cette expérience pilote a été mise en œuvre conjointement par MVIWATA et FERT de 1999 à 2009. Ce document en présente les principales étapes et propose les témoignages de celles et ceux, agriculteurs ou techniciens, qui en ont été les principaux acteurs.

Les actions capitalisées dans ce document ont été cofinancées par l'Agence Française de Développement, l'Union Européenne, Agriterra, FERT et MVIWATA.

MVIWATA (Mtandao wa Vikundi Vya Wakulima Tanzania ou Network of Farmers' Groups of Tanzania) est un réseau national de petits exploitants agricoles tanzaniens. Ses objectifs sont de permettre aux paysans de mieux se faire entendre, de résoudre les problèmes de mise en marché, de promouvoir la communication entre et parmi les paysans et de faire pression, de témoigner et généralement de résoudre les problèmes qui touchent les paysans. Il compte 5 200 membres actifs répartis dans 19 régions de Tanzanie.

Mtandao wa Vikundi vya Wakulima Tanzania (MVIWATA)
P.O. Box 3220 Morogoro, Tanzania
Tél. : +255 23 261 4184
Internet : MVIWATA@africaonline.co.tz

FERT est une association de coopération internationale qui cherche à promouvoir la création, par les paysans, d'organisations leur apportant des solutions durables aux problèmes qu'ils rencontrent dans leurs activités. FERT gère actuellement une vingtaine de projets sur le terrain, dans plus de 11 pays. Elle travaille en Tanzanie depuis 1999 sur divers problèmes allant de la mise en marché de produits agricoles à la microfinance rurale, en passant par la production agricole.

FERT
5 rue Joseph et Marie Hackin - 75116 Paris, France
Tél. : +33 1 44 31 16 74
Internet : fert@fert.fr - www.fert.fr