



Le développement
en partage
Fert, une histoire,
une démarche

Le développement
en partage
Fert, une histoire,
une démarche

INTRODUCTION	4
AUTEURS ET REMERCIEMENTS	6
I. SOLIDAIRES ET PROFESSIONNELS : FERT AUX SOURCES DE L'HISTOIRE AGRICOLE FRANÇAISE	7
II. AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT : FERT, UNE APPROCHE UNE DÉMARCHE	51
III. SEMER SANS CESSER : FERT AU TRAVERS DE QUELQUES PROJETS	105
CONCLUSION : CHANGEONS DE PARADIGME !	181

INTRODUCTION

Avec les émeutes de la faim et la publication du rapport de la Banque mondiale en 2008, une partie de la planète a redécouvert ces dernières années les vertus nourricières de l'agriculture et ses enjeux pour le développement avec la réduction de la pauvreté et la limitation de l'exode rural.

Quelques chiffres donnent une idée de l'ampleur du problème. Selon la FAO, le nombre de personnes sous-alimentées, c'est-à-dire souffrant actuellement de la faim presque tous les jours, est aujourd'hui environ de 900 millions dans les pays en développement. De plus, 80 % des personnes sous-alimentées dans les PED vivent en fait en milieu rural et 50 % d'entre elles appartiennent à des foyers de petits agriculteurs, 10 % à des familles d'éleveurs nomades, de pêcheurs et d'exploitants de ressources forestières, et 20 % à des ménages d'ouvriers agricoles ou d'autres ruraux sans terre. Ce problème alimentaire et de pauvreté paysanne est d'autant plus important que l'augmentation de la population, dans les années à venir, va modifier profondément la donne. D'ici à 2050, il faudra en effet nourrir environ 9 milliards de personnes, s'adapter à des nouvelles demandes alimentaires nées de l'urbanisation et des transitions économiques sans oublier cette population rurale et agricole pourtant essentielle pour assurer la production nécessaire et préserver certains équilibres sociaux.

Ces problèmes, bien que de plus en plus aigus, ne sont pourtant pas récentes et nombre d'acteurs ont cherché à y répondre. En France, jusqu'au milieu des années 70, la coopération internationale tournée vers l'aide au développement agricole est restée très majoritairement l'affaire des institutions publiques, tant en matière de financement que d'orientation politique, et des professionnels de la coopération tels que des bureaux d'étude spécialisés. La décennie 80 marquera un tournant avec l'engagement des organisations professionnelles agricoles françaises (OPA). Il est apparu en effet progressivement qu'il fallait rendre les bénéficiaires plus acteurs de leur développement. Les OPA, qui se sont créées justement sur ces fondamentaux devenaient alors des interlocuteurs et des partenaires légitimes de cette nouvelle approche. Parallèlement, le désengagement progressif des États au Sud et des structures publiques dans les politiques de développement a créé un appel d'air pour les logiques de partenariat dans lequel le savoir-faire des professionnels français prenait sens.

Cela rejoignait aussi la volonté des professionnels français d'être solidaires avec les autres agriculteurs du monde. Conscients de la richesse de leur longue et riche expérience et désireux de participer à leur échelle à la bonne marche de la planète, les responsables d'organisations professionnelles ont souhaité très vite promouvoir et faire partager dans l'action leurs façons de voir et d'accompagner le développement agricole. L'association Fert est née précisément en 1981 dans cette mouvance à l'initiative de diverses personnalités notamment agricoles préoccupées par les problèmes de développement au sens large. Le groupe Céréaliers de France qui souhaitait structurer et professionnaliser ses actions d'aide au développement lui confia alors à dessein cette mission de coopération internationale.

À l'heure où Fert fête ses 30 ans, alors que l'actualité remet la question du développement agricole au cœur de l'agenda stratégique mondial, il nous a semblé intéressant de livrer ce témoignage et de revenir sur l'histoire d'un partenariat singulier et de long terme. Nous le ferons d'abord en l'inscrivant dans la grande Histoire de l'organisation professionnelle française d'après-guerre ; en montrant combien la solidarité a toujours été un fil rouge structurant. Nous reviendrons ensuite sur la méthode d'intervention de Fert, qui s'est forgée et affinée durant ces années en cherchant à mettre en pratique dans des contextes difficiles et contraints les principes tirés de l'expérience paysanne française : rigueur, pragmatisme et mutualisme. Enfin, nous reviendrons sur quatre expériences de coopération menées par Fert pour souligner à la fois la diversité des problématiques et des situations traitées mais également l'unicité d'un savoir-faire. Plus que jamais, il nous apparaît que l'expérience professionnelle française, qu'elle soit technique ou organisationnelle, reste pertinente pour aider les agriculteurs du monde à relever les défis du XXI^e siècle. La voie développée par Fert et soutenue par le groupe Céréaliers de France depuis trente ans participe de cette ambition, ô combien recherchée, de faire de l'agriculture une aventure humaine au service de tous les hommes.

Henri de Benoist
Président de Fert

AUTEURS

Ont contribué à la rédaction de cet ouvrage :

Anne Chaulet, étudiante à l'IEP de Grenoble

Henri de Benoist, président de Fert

Jean-Charles Derongs, chargé de projets à Fert

Guillaume Dhérissard, directeur de Sol & Civilisation

Anne-Cécile Gauthier, consultante

Michel Mollard, directeur de Fert de 1984 à 2007

Anne Panel, directrice de Fert

Bruno Vadon, chargé de projets à Fert

REMERCIEMENTS

Pour leurs conseils, supports et relectures, nous souhaitons remercier :

Michel Amiraux, Christophe Bouland, Marciano de Almeida, Robert de Wilde, Jean Fèvre, Jean-Hervé Fraslin, Anne-Marie Guillaumin, Hervé Le Stum, Anne Lhéria, Flora Martino, Philippe Navassartian, Denis Pesche, Joseph Pouzoullic, Solange Rajaonah, Mamy Rajohanesa, Alexandre Randriamahaleo, Bernadette Ramousse, Laurence Tommasino, Colette Ravelomanana, Karine Volclair

1. SOLIDAIRES ET PROFESSIONNELS : FERT AUX SOURCES DE L'HISTOIRE AGRICOLE FRANÇAISE

PARTIE 1

SOLIDAIRES ET PROFESSIONNELS : FERT AUX SOURCES DE L'HISTOIRE AGRICOLE FRANÇAISE

1. La modernisation agricole, une co-construction entre l'État et la profession	12
2. La défense des intérêts communs	15
2.1 Le syndicalisme à vocation générale	15
2.2 Les associations spécialisées	18
3. Les agriculteurs dans les débats de société	23
4. La coopération au service des projets économiques	26
5. Le crédit, un levier du développement	30
6. Se former pour agir	32
7. Montrer et faire savoir	36
8. S'entendre le long des filières : les interprofessions	40
9. Partager les risques : le mutualisme	41
10. Investir dans l'aval : l'expérience d'Unigrains	43
11. La solidarité entre agriculteurs du monde	46

L'agriculture française sort exsangue de la Seconde Guerre mondiale : les champs sont dévastés, les cartes de rationnement sont en vigueur, un impératif s'impose rapidement : assurer l'approvisionnement du pays. Ce premier objectif sera atteint dès la fin des années 60. La France devient exportatrice nette et en 1976, le Président Giscard d'Estaing pourra parler de l'agriculture comme étant le pétrole vert de la France. L'industrie agroalimentaire va devenir rapidement la première activité industrielle française et le premier poste bénéficiaire de la balance commerciale.

Le second objectif est la modernisation des structures et l'amélioration des conditions de vie de la population rurale encore essentiellement agricole. Dans le langage courant, le paysan deviendra un agriculteur puis exploitant agricole. Cette évolution est rendue possible par de considérables progrès techniques et matériels qui changent son métier. Elle provoque également un fort exode rural vécu parfois douloureusement, mais qui fournira au monde industriel en plein essor les bras dont il avait alors besoin.

Pour réussir cette « révolution silencieuse », l'agriculture française n'aura de cesse de se doter des structures adaptées à ses nouveaux défis en mêlant pragmatisme et ambition comme le suggérait Eugène Forget, fondateur du syndicalisme agricole unitaire dans l'immédiat après-guerre : « Si tu veux tracer un sillon droit, accroche ta charrue à une étoile. » Elle le fera avec l'aide des pouvoirs publics, en adaptant les institutions professionnelles préexistantes et, quand ce sera nécessaire, en en créant de nouvelles ; elle pourra ainsi mieux défendre ses produits sur les marchés intérieur et extérieur. L'étape suivante, qui résume l'ambition de Fert, sera de faire profiter de son expérience les agriculteurs des pays en développement.

Gérard de Caffarelli, ancien président de la Fédération nationale des syndicats d'exploitants agricoles (FNSEA) et deuxième président de Fert, livre en 1996 sa conception d'une organisation professionnelle : « L'organisation professionnelle est fondée sur l'adhésion des membres d'une profession qui ont une communauté d'intérêts matériels et moraux. Son but est de représenter ses membres et de défendre leurs intérêts. Elle doit œuvrer pour améliorer leur revenu et leurs conditions de vie. La continuité de son action est la condition de son existence.

Répondre aux besoins de ses adhérents est son souci permanent. Pour cela, elle doit bien connaître les caractéristiques tant de l'activité économique que des contraintes sociales, mais aussi des problèmes familiaux et culturels auxquels ses membres sont confrontés.

La dimension humaine de l'action professionnelle est au centre de celle-ci. En effet, sans solidarité et objectifs partagés, il ne peut y avoir d'actions communes. La formation générale et professionnelle et la vulgarisation du progrès technique sont à la base du développement des entreprises individuelles, comme du développement de l'ensemble de la profession.

Dans un monde en évolution rapide, la profession agricole confrontée à la concurrence internationale repose(ra) de plus en plus sur la qualité des hommes et des femmes qui la composent. C'est la dimension humaine qui est la condition de son avenir. »

La solidarité, du latin « solidus » qui signifie ferme, dense, ou encore plein, entier, est le lien d'engagement et de dépendance réciproques entre des personnes qui sont membres d'un même groupe. C'est cette valeur qui a permis, au sein du monde agricole, les transformations radicales de la deuxième moitié du XXe siècle.

Après un bref rappel de l'action des pouvoirs publics dans la reconstruction de l'agriculture d'après-guerre, les différentes formes d'expression de la solidarité seront passées en revue à travers les mutations des organisations professionnelles. Puis sera analysée la volonté d'exercer cette solidarité envers les pays en voie de développement, prélude à la création de Fert.

1. LA MODERNISATION AGRICOLE, UNE « CO-CONSTRUCTION » ENTRE L'ÉTAT ET LA PROFESSION

Les lois d'orientation agricoles de 1960, complétées en 1962 par Edgard Pisani, ministre de l'Agriculture, ont pour objectif de moderniser l'agriculture. Un certain nombre de mesures sont adoptées. L'une concerne ceux qui quittent la terre. Les agriculteurs âgés sont incités à partir grâce à une indemnité viagère de départ (IVD), les terres ainsi libérées permettant la constitution d'exploitations agricoles plus grandes. Toutefois, le but est de défendre le modèle d'une exploitation familiale de taille moyenne, ni trop petite (car non rentable) ni trop grande (pour éviter aux gros propriétaires d'accroître indéfiniment leur domaine, ce qui empêcherait le maintien d'autres exploitations ou l'installation de jeunes). Une réorientation professionnelle est également proposée à ceux qui ne veulent pas rester sur l'exploitation.

Un autre volet a trait au foncier avec la création des Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural (Safer). Ces structures régionales sans but lucratif, au nombre de 27 en France, sont placées sous la tutelle des ministères de l'Agriculture et des Finances. Dans le cadre de la mise en place d'une agriculture plus productive, elles ont pour objectif de restructurer les exploitations (agrandissement, intensification) et de favoriser l'installation des jeunes agriculteurs. Des groupements agricoles fonciers sont également constitués pour empêcher les démembrements. Les baux ruraux sont améliorés. Les Groupements agricoles d'exploitation en commun (Gaec) permettent la mise en valeur en commun des exploitations d'agriculteurs associés (au nombre de deux jusqu'à dix).

Concernant les produits, l'État soutient leurs prix, condition des investissements nécessaires à la modernisation. Il encourage l'organisation des marchés, crée le Fonds d'orientation et de régulation des marchés agricoles (Forma).

L'État facilite aussi l'accès au crédit par l'intermédiaire du Crédit agricole. Il favorise le regroupement et l'organisation des producteurs pour concentrer l'offre : les coopératives, les groupements de producteurs ont accès à des avantages et des aides spécifiques.

La loi de modernisation agricole organise également la formation professionnelle agricole. Elle introduit la notion de formation professionnelle associée à la formation générale et la possibilité

de pratiquer l'enseignement par alternance. Les collèges et lycées agricoles sont créés ; ils relèvent du ministère de l'Agriculture. La loi instaure la parité des diplômes avec ceux de l'Éducation nationale.

Par ailleurs, la loi de 1960 qui stipule que « la politique agricole sera mise en œuvre avec la collaboration des organisations professionnelles agricoles » amorce un dispositif de cogestion. L'État et la profession gèrent ensemble, selon leurs compétences et modalités respectives, la politique agricole. Ainsi, les organisations professionnelles sont associées à l'élaboration des lois, et sont chargées ensuite d'informer les agriculteurs des retombées les concernant. L'État restructure ses services agricoles. Il autorise le prélèvement de taxes parafiscales qui viennent alimenter des fonds de développement, gérés de façon paritaire avec la profession. Il permet ainsi parallèlement le développement des chambres d'agriculture.

Au plan supranational, le traité de Rome fonde la Communauté économique européenne (CEE) le 25 mars 1957. La Politique agricole commune (PAC) qui entre en vigueur en 1962, se substitue progressivement à la Politique agricole française (PAF) dont elle partage les objectifs, à savoir :

- augmenter la production agricole afin de garantir la sécurité des approvisionnements ;
- accroître la productivité de l'agriculture en développant le progrès technique et en assurant une utilisation optimale des facteurs de production, notamment de la main-d'œuvre ;
- assurer un niveau de vie équitable à la population agricole, notamment par le relèvement du revenu individuel de ceux qui travaillent dans l'agriculture ;
- stabiliser les marchés ;
- assurer des prix raisonnables aux consommateurs.

Elle se base sur trois grands principes : l'unicité du marché, la préférence communautaire, et la solidarité financière.

Ainsi, la PAC soutient le secteur agricole dans le but d'atteindre l'indépendance alimentaire, en particulier vis-à-vis des États-Unis. Il s'agit de produire plus. Certains produits (céréales, lait, viande bovine, betterave...) ont des prix garantis, fixés chaque année par la CEE. Le marché est protégé des importations (excepté les protéines végétales destinées à l'alimentation animale : soja, produits de substitution des céréales...) par des prélèvements aux frontières. Les exportations reçoivent des « restitutions » compensant la différence entre les prix intérieurs et ceux du marché mondial.

Les agriculteurs sont incités à produire plus puisque leur production trouvera un débouché à un prix soutenu. Ils investissent massivement dans les nouvelles techniques (engrais, pesticides, mécanisation, élevages intensifs) et agrandissent leurs surfaces. La productivité monte et les exploitations sont modernisées.

Mais ces évolutions ne vont pas sans problèmes. Dès les années 70, on voit apparaître des excédents qui peu à peu conduisent à la mise en place de politiques plus restrictives. Le nombre d'agriculteurs diminue fortement et les méthodes de l'agriculture intensive sont rendues responsables des dommages infligés à l'environnement.

En 1992, la PAC est profondément modifiée. En effet, l'objectif d'indépendance alimentaire étant atteint, des pays membres critiquent le coût de la PAC, tandis qu'à l'extérieur, la concurrence des prix européens subventionnés est de moins en moins tolérée.

Les prix garantis de certaines grandes cultures (céréales, oléagineux...) sont réduits et, pour compenser le manque à gagner, les agriculteurs perçoivent des aides directes. Ces aides, qui varient selon la culture, ne sont pas proportionnelles au volume de la production mais à la surface cultivée ; elles sont dites « couplées ». De plus, pour réduire la production, une partie de la sole grandes cultures est mise en jachères. Des mesures sont prises pour améliorer la protection de l'environnement.

Ces mécanismes permettent à l'Europe de signer l'accord agricole de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) - qui a succédé au General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) - sans réduire son soutien aux agriculteurs.

La troisième version de la PAC est nommée « Agenda 2000 ».

À la suite des crises sanitaires, et notamment celle de la vache folle, l'objectif prioritaire devient environnemental et sanitaire (c'est le deuxième « pilier » de la PAC).

Les Contrats territoriaux d'exploitation (CTE) sont instaurés. En échanges d'aides spécifiques, les agriculteurs s'engagent à un certain nombre de mesures en faveur de l'environnement, de la qualité des produits, du maintien des emplois...

Le Droit à paiement unique (DPU) qui correspond à une prime unique à l'hectare est institué en 2006. Les aides sont partiellement (ou totalement selon le pays membre) découplées de

la production. En France, le découplage est en vigueur depuis 2006. Le montant annuel des aides à percevoir est égal à la moyenne des aides perçues sur trois années de référence, même si l'exploitant change de culture ou cesse de produire. En contrepartie, l'agriculteur remplit certaines conditions liées à l'environnement, l'hygiène, la santé, le bien-être animal.

La prochaine révision de la PAC est fixée à 2013.

Pendant ce temps, les organisations professionnelles, mues par le principe de solidarité sous-jacent à leur création, entreprennent d'importantes mutations.

2. LA DÉFENSE DES INTÉRÊTS COMMUNS

2.1 LE SYNDICALISME À VOCATION GÉNÉRALE

Le premier syndicat agricole français est constitué à Blois en 1883. Il s'agit du syndicat des agriculteurs du département du Loir et Cher, créé pour « acheter en commun des engrais, des semences et toutes les matières et objets fréquemment utilisés en agriculture, afin de les obtenir au meilleur marché, réprimer la fraude dans le commerce des engrais et graines, éclairer le choix des agriculteurs sur les choix des matières fertilisantes convenables ». Le but est bien de mettre en œuvre l'esprit d'entraide et de solidarité pour défendre les agriculteurs et avoir une capacité de négociation vis-à-vis des négociants et des industriels.

La loi Waldeck-Rousseau de 1884 édicte la liberté de créer un syndicat sans autorisation préalable de l'État. Les agriculteurs reprennent à leur compte les dispositions initialement conçues pour les ouvriers. Un grand nombre de syndicats agricoles locaux voient le jour, au départ surtout sous l'impulsion de notables, grands propriétaires terriens, prêtres, ingénieurs agronomes, instituteurs, notaires... qu'ils soient d'obédience laïque ou catholique, radicale ou conservatrice.

Les syndicats locaux se fédèrent au niveau départemental puis national. Dans un souci d'unité professionnelle, est fondée en 1919 la Confédération nationale des associations agricoles.

LES TROIS FONCTIONS D'UN SYNDICAT AGRICOLE

Le syndicat est une organisation voulue par les paysans et gérée démocratiquement par ses membres. Il a trois objets essentiels :

- la revendication :

c'est la défense des intérêts particuliers des membres face aux propriétaires de la terre, à l'administration, aux négociants. C'est aussi la défense des intérêts de la profession face aux pouvoirs publics et à l'environnement international. C'est l'établissement de rapports de force par des négociations et des manifestations ;

- l'organisation :

les syndicats sont à l'origine de nombreuses coopératives, groupements de producteurs, caisses de crédit, mutuelles d'assurance, groupe de vulgarisation, de développement, d'entraide... Le syndicat a vocation à organiser la profession à tous les niveaux et dans tous les domaines ;

- la promotion des hommes et des femmes par la formation, l'exercice des responsabilités et l'organisation de stages, voyages d'études, etc.

À la différence des syndicats ouvriers qui défendent les intérêts des travailleurs auprès du patronat, le syndicalisme agricole agit directement avec les pouvoirs publics. En effet, l'agriculteur est un travailleur indépendant, maître de ses moyens de production et responsable de ses décisions.

Une aspiration unitaire sous-tend logiquement le syndicalisme agricole mais les alliances diverses avec un mouvement social ou une force politique ont généré différents courants : ainsi le Parti communiste crée le Conseil paysan français 1929 et la SFIO (le futur parti socialiste) fonde la Confédération générale paysanne en 1933. D'autres événements vont influencer sur l'évolution du syndicalisme agricole.

En 1940, le régime de Vichy crée la corporation paysanne qui sera dissoute en 1944, au profit de la nouvelle Confédération générale de l'agriculture. La CGA rassemble sept fédérations nationales dont une qui assure la représentation des exploitants (la future FNSEA). Le 10 mars 1945, la FDSEA de la Marne est créée. Cette même année, une ordonnance du 8 octobre sépare l'activité des syndicats des activités économiques (coopération, crédit, mutualité). Le 12 mars 1946, la liberté syndicale est rétablie, le 14 mars la FNSEA tient son premier congrès et élit son premier président Eugène Forget (1946-1949) qui fait voter à main levée le « Serment de l'unité paysanne ». En 1954, la FNSEA, majoritaire, devient l'interlocuteur privilégié des pouvoirs publics.

Le Cercle de jeunes agriculteurs, quant à lui, existe depuis 1954 au sein de la CGA. En 1956, il devient associé à la FNSEA et, en 1959, il obtient une représentativité égale à la FNSEA. Des moyens financiers lui seront accordés, notamment pour la formation et le développement.

L'année 1966 voit la création du Conseil de l'agriculture française (CAF) qui regroupe FNSEA, CNJA, la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA) et l'Assemblée permanente des chambres d'agriculture (APCA).

Le tandem FNSEA/CNJA incarne longtemps le syndicalisme agricole unitaire. Cependant, des contestations apparaissent rapidement. Créé en 1959, le Mouvement de défense des exploitants familiaux (Modéf), proche du Parti communiste, rassemble principalement des agriculteurs dans le Centre de la France, le Midi, le Sud-Ouest. La Fédération française de l'agriculture (FFA) née en 1969 d'une scission au sein de la FNSEA, est hostile à une organisation des marchés par l'État, et au Marché commun. Elle sera absorbée par la Coordination rurale. Au début des années 70, les luttes « antisystème » traversent le monde agricole. Le mouvement des Paysans travailleurs se crée notamment autour de la défense du Larzac. Plus tard, dans les années 80, la confédération nationale des syndicats des travailleurs paysans CNSTP s'alliera à la fédération nationale des syndicats paysans (socialiste) pour former la Confédération Paysanne.

En 2007, les élections aux chambres d'agriculture donnent au plan national les répartitions suivantes : FNSEA/JA : 57 %, Confédération paysanne : 20 %, Coordination rurale : 19%, Modef : 2%, Autres : 2%, avec des contrastes selon les départements.

La FNSEA, majoritaire depuis sa création, est organisée selon une triple structure :

- territoriale : des syndicats de base, souvent communaux (plus de 20 000), réunissent les exploitations ; ils sont regroupés en fédérations ou unions départementales ;
- par produit : une quarantaine d'associations fédèrent au plan national et départemental les producteurs d'un produit donné ;
- par catégories d'exploitants : fermiers ou métayers, propriétaires bailleurs, retraités, femmes.

2.2 LES ASSOCIATIONS SPÉCIALISÉES

La crise du vignoble de 1907 en Languedoc-Roussillon entraîne la création de la Confédération générale des vignerons du Midi. Ce sera le premier syndicat spécialisé par produit. D'autres suivront : la Confédération générale des planteurs de betterave (CGPB) en 1921, la Confédération générale des producteurs de viande (CGPV), la Confédération générale des producteurs de lait (CGL) en 1924.

Le blé, lui, fait l'objet de toutes les attentions. En effet, le pain, aliment emblématique, une des bases de l'alimentation de l'époque, a longtemps été considéré comme l'étalon du prix de la vie.

Certains céréaliers, qui viennent le mercredi à la Bourse du commerce à Paris négocier leur production, refusent d'accepter la baisse permanente des prix de vente et la spéculation. Parmi eux, René Aubergé (1869-1926) est ingénieur de l'Institut national agronomique (« l'Agro Paris »). En 1923, l'importation massive de blés en provenance d'Amérique du Nord provoque une crise majeure qui accélère la création de l'Association générale des producteurs de blé (AGPB) par René Aubergé, qui en sera le premier président.

Un extrait du texte de présentation de l'AGPB résume les buts poursuivis par le syndicat : *« Les intérêts de tous les producteurs, gros et petits, sont solidaires, comme sont solidaires également les intérêts des cultivateurs et des ouvriers agricoles. Outre l'obtention d'un prix*

rémunérateur, condition fondamentale, il y a encore énormément à faire pour développer en France la production du blé et pour en organiser la vente. Nous voulons encore instruire le cultivateur, lui apprendre à tirer de sa récolte le meilleur parti possible ; nous voulons le documenter sur les cours des marchés étrangers, sur les tendances de ces marchés, sur l'état des récoltes à travers le monde ; nous voulons lui apprendre peu à peu à évaluer le prix de revient de ses récoltes et le prix de vente qu'il a le droit d'exiger pour être payé de ses peines ; nous voulons lutter contre les fluctuations du cours du blé, contre cet effondrement des prix qui suit la moisson, ruine et démoralise ceux qui sont tout de suite obligés de réaliser leur récolte. Nous conduirons peu à peu dans ce but le cultivateur vers l'organisation coopérative de la vente du blé qui lui permettra d'échapper à l'influence de la spéculation, d'échelonner ses ventes pour éviter l'afflux de blé sur le marché, l'avalissement injustifié des cours... »

Dès lors, le syndicat se consacre à ses missions : fournir la documentation et l'information à la fois technique et économique à ses adhérents par le biais d'un Bulletin rédigé principalement par Pierre Hallé (1899 -1985), ingénieur agro et secrétaire de l'association, et assurer la défense des prix.

L'Association générale des producteurs de maïs (AGPM) est fondée en 1934.

En 1935, l'AGPB devient l'Association générale des producteurs de blé et autres céréales. Elle milite activement pour la création de l'Office national interprofessionnel du blé, qui sera rendue effective en 1936 par une décision du gouvernement de Front populaire. L'Office rassemble les producteurs, les consommateurs, la meunerie, la boulangerie, le négoce. L'Office (qui deviendra l'Onic) impose un prix uniforme et obligatoire pour tout le territoire. Il détient aussi le monopole des importations et exportations, ce qui ne correspond pas aux attentes de l'AGPB. Toutefois, un fonds spécial est créé pour financer les bâtiments de stockage et augmenter le nombre de coopératives, ce qui va dans le sens du travail effectué par le syndicat, et la stabilisation des prix satisfait les agriculteurs.

Lors de la refonte du syndicalisme, dans les années 50, les associations spécialisées existantes (AGPB, AGPM) ainsi que celles qui sont créées (FNPL Lait, la FNPL Légumes qui deviendra, en 2008, Producteurs de légumes de France...) deviennent des collèges spécialisés de la FNSEA tout en gardant leur autonomie. Les trois axes de travail seront la défense des prix, la conquête de débouchés nouveaux par l'organisation des marchés et l'amélioration de la compétitivité des exploitations par l'action technique.

En 1948, le gouvernement juge prioritaires deux produits : le blé et le lait. En 1949, lors du conseil international du Blé, Jean Deleau (président de l'AGPB de 1945 à 1974) inscrit la France, malgré sa position importatrice, dans le collège restreint des exportateurs.

L'AGPB participe activement à la création du Marché commun, son président deviendra président du conseil économique et social européen.

Les producteurs de plantes oléagineuses créent en 1945 l'Association générale des producteurs d'oléagineux (AGPO) et le Centre technique interprofessionnel des oléagineux métropolitains (Cetiom) en 1957.

En 1962, lors du Dillon Round, cinquième cycle de négociations du GATT, la CEE, accepte l'absence de droits de douane sur le soja. Le soja ayant la teneur la plus riche en protéines, les tourteaux de soja sont de loin les plus utilisés dans l'alimentation animale. L'Europe importe donc massivement du soja et, à partir de la deuxième moitié des années 80, des produits de substitution des céréales (coproduits de la transformation de maïs) à des prix dérisoires, ce qui restreint les débouchés des céréales européennes.

À cette période, la production française d'oléagineux est quasi inexistante. En 1973, seuls 328 000 hectares de colza et 38 000 hectares de tournesol sont emblavés. Quant au soja, c'est une culture confidentielle : 2 000 hectares seulement en 1975.

Or, au cours de l'année 1973, survient une pénurie mondiale de soja. Les États-Unis, premier pays producteur et utilisateur, décident un embargo sur les exportations. Les prix flambent et la dépendance de l'Europe en matière de protéines apparaît. La FNSEA présente alors un rapport à Jacques Chirac (ministre de l'Agriculture de juillet 1972 à février 1974), tandis que l'Association générale des producteurs de plantes riches en protéines (AFPP) est créée.

En 1974, la France lance un « plan protéines ». La recherche publique est mobilisée pour le développement des cultures. Les différentes professions impliquées mettent en place l'Union nationale interprofessionnelle des plantes riches en protéines (Unip) en 1976 et l'Organisation nationale Interprofessionnelle des oléagineux (Onidol) en 1978.

Le déficit de l'Union européenne en protéines végétales passe alors de 85 % en 1974 à 63 % en 1991.

La production d'oléagineux à des fins non alimentaires, est, elle aussi, limitée. Sous l'impulsion notamment de la Fédération française des producteurs d'oléagineux et de protéagineux (FOP) née en 1990 de la fusion de l'AFPP et de l'AGPO et grâce au soutien de Sofiproteol, acteur financier et industriel de la filière créé en 1983, une filière biocarburants voit le jour. Cette production non alimentaire se développe sur jachère.

Ce nouveau débouché qui occupe environ 300 000 hectares a conforté la filière oléagineuse française et contribue, par la fourniture de tourteaux pour l'alimentation animale, à réduire le déficit en matières riches en protéines.

Le diester, biocarburant issu principalement de la transformation du colza ou du tournesol, est lancé en 1993. C'est le principal débouché non alimentaire de la culture oléagineuse en France. Il s'utilise en mélange dans le gazole pour les moteurs diesel de série.

Les huiles végétales étant par ailleurs renouvelables, biodégradables et non toxiques, elles trouvent des débouchés dans de nombreux autres secteurs d'activité non alimentaire : les lubrifiants, les peintures, les cosmétiques, les détergents et lessives, les matières plastiques et biomatériaux constituent la « chimie du végétal », qui se développe.

LES CHAMBRES D'AGRICULTURE

Fondées en janvier 1924, les chambres d'agriculture sont des organismes consulaires chargés de représenter les différents acteurs du monde agricole. Les 94 chambres départementales, les chambres régionales et l'APCA, qui regroupent les présidents des chambres d'agriculture, ont une double mission : en tant qu'organe de consultation, elles sont les porte-parole des intérêts du monde agricole et rural. Elles ont également un rôle d'intervention qui se traduit par des missions de conseil, de formation, de recherche-développement.

Les chambres d'agriculture ont joué un grand rôle dans la modernisation de l'agriculture à partir de 1949, notamment par le biais de leur Service d'utilité agricole de développement (Suad).

Les élections ont lieu tous les six ans au suffrage universel. Le taux de participation, supérieur à 60 % confère une vraie légitimité à la représentation. Les élus (entre 45 et 48 par chambre) représentent les exploitants, les anciens exploitants, les propriétaires, les salariés de production, les salariés d'organismes, les groupements professionnels (crédit, coopératives, et mutualité), les propriétaires forestiers. En moyenne, on compte 75 salariés par chambre dont 55 cadres et techniciens. Les ressources proviennent de taxes (sur le foncier non bâti), de la rémunération de prestations, et de subventions (Union européenne, État, collectivités).

3. LES AGRICULTEURS DANS LES DÉBATS DE SOCIÉTÉ

Les agriculteurs sont conscients à la fois de leur faible poids dans la population active et en même temps de leur rôle crucial pour la Nation, dans le fait d'assurer l'indépendance alimentaire mais aussi par l'aspect social et environnemental de leur travail en milieu rural. Or, ils ont parfois l'impression que leurs préoccupations ne sont pas suffisamment prises en compte, ni par les décideurs publics, ni par la population. Alors se produisent des manifestations locales de colère, d'exaspération face à la baisse des prix, aux difficultés, à telle décision prise sans concertation (par exemple, une réforme des prélèvements pour l'irrigation...). La presse se fait l'écho des barrages de routes par les tracteurs, du déversement de produits (ou de fumier !) sur les parvis de la préfecture ou du conseil général...

D'autres manifestations visent à faire connaître et apprécier le monde agricole par les citoyens, comme par exemple, la grande moisson sur les Champs-Élysées, organisée le 24 juin 1990, à l'initiative du CNJA avec l'aide du Groupe Céréaliers de France.

Dans le même esprit, Raymond Lacombe alors président de la FNSEA anime le « dimanche des terres de France » le 29 septembre 1991 à Paris. 300 000 paysans et ruraux viennent dans une ambiance festive à la rencontre des urbains ; l'accueil enthousiaste des Parisiens redonne conscience à tous, population et décideurs de l'importance vitale du monde agricole et rural et de ses enjeux pour la nation. Fort de cet élan, plusieurs responsables agricoles et des personnalités de la société civile dont Raymond Lacombe, Gérard de Caffarelli, Henri de Benoist, alors président de l'AGPB et Jean Dupuis, directeur général d'Unigrains, créent l'association Sol et Civilisation sous le parrainage de nombreuses personnalités dont notamment Jacques Chirac, Jacques Barrot, Jean François-Poncet, Pierre Méhaignerie, Michel Rocard, Jean-Paul Huchon ou encore Jacques Delors. L'ambition de l'association, née le 8 octobre 1991, est d'être un lieu de réflexion, d'étude et de débat sur la place et le rôle du monde rural dans nos équilibres de société et de penser plus globalement l'homme dans ses territoires.

Le monde agricole a sa vitrine annuelle avec le salon de l'Agriculture, qui se tient depuis 1964 au Parc des expositions de la porte de Versailles à Paris. À cette occasion, près de 700 000 visiteurs, professionnels ou grand public - et tous les principaux responsables politiques - viennent admirer les multiples races d'animaux, la diversité et la richesse des produits exposés. De nombreuses récompenses couronnent l'excellence du savoir-faire des agriculteurs français.

L'INFLUENCE DE LA JAC, OU « LA SOLIDARITÉ COMME EXPRESSION D'UNE STRATÉGIE SOCIALE »

Créée en 1929, la Jeunesse agricole chrétienne fait partie des mouvements de l'Action catholique au même titre que la Jeunesse ouvrière chrétienne (JOC) et la Jeunesse étudiante chrétienne (JEC). L'intuition de ces mouvements réside dans le fait que la foi doit s'incarner dans l'action, elle entraîne une responsabilité sociale. Cette perspective est celle de la doctrine sociale de l'Église qui entend incarner l'esprit de l'encyclique *Rerum Novarum* publiée par le Pape Léon XIII en 1891.

Après la guerre, la JAC devient un véritable mouvement de masse : plus de 500 000 jeunes participent aux différents congrès des années 50. La JAC contribue à revaloriser le métier de paysan avec ses slogans « Sois fier paysan ! Sans toi, que serait le monde ? » et à faire prendre conscience aux agriculteurs de la nécessité d'une transformation par le progrès technique.

Pour convertir le monde rural à la modernité, la JAC forme les jeunes (qui n'ont souvent pour tout bagage que le certificat d'études primaires) et les pousse à prendre des responsabilités et à s'engager individuellement et collectivement dans des organisations.

À ce titre, le parcours de Michel Debatisse (1929-1997) est éloquent : secrétaire général de la JAC, secrétaire général du CNJA, secrétaire général puis président de la FNSEA (1971-1978), secrétaire d'État, député européen.

De même, Raymond Lacombe (1929-2002) sera président départemental puis national de la JAC, président de la FDSEA de l'Aveyron, secrétaire général de la FNSEA, puis président de la FNSEA (1986-1992).

Pour effectuer la « révolution silencieuse » dont parle Michel Debatisse, plusieurs moyens sont mobilisés :

- la formation (journées rurales de formation, sessions, stages de trois semaines) dans les domaines professionnels et techniques mais aussi en culture générale, initiation et

perfectionnement économique, que complètent des voyages d'étude (Europe du Nord, États-Unis). L'Ifocap - Institut de formation des cadres paysans est créé en 1959 par Jacques Blois ;

- la démarche « Voir-Juger-Agir » qui entraîne une remise en cause des pratiques ancestrales et une volonté de transformation par le progrès ;
- l'investissement dans des projets collectifs de vulgarisation : les Ceta sont souvent animés par des anciens jacistes. En 1965, vingt ans après le démarrage, on compte plus de 1 000 Ceta, qui se sont développés sous l'impulsion notamment d'André Cazals ;
- des réunions culturelles et festives sont proposées, théâtre, cinéma, coupes de la joie (concours avec sélection de numéros). Des grands rassemblements sont organisés : compétitions sportives, folklore, danses, fêtes de la terre. En mai 1950, près de 70 000 jeunes se retrouvent au parc des Princes à Paris pour célébrer le vingtième anniversaire de la JAC ;
- une incitation à œuvrer dans des coopératives et le mutualisme ;
- la promotion de l'engagement syndical car « le syndicalisme forme la clé de voûte de tout un réseau de solidarités qui entourent les exploitations, les prolongent, les assistent, qui irriguent tout le milieu rural » (R. Lacombe). Le CNJA est formé pour l'essentiel de jacistes, qui militeront ensuite à la FNSEA ;
- un encouragement à l'action politique ou civique : aux élections municipales de 1959, près de 4000 Jacistes deviennent maires de leur commune ;
- la branche féminine de la JAC est très active et favorise l'émancipation personnelle et collective. Elle diffuse les progrès du développement et permet d'améliorer la condition de vie et de travail des femmes en milieu rural.

En 1964, la JAC devient l'une des branches du Mouvement rural de la jeunesse chrétienne (MRJC). Bien que son influence se soit éteinte, elle a formé toute une génération de militants dont un grand nombre a dirigé les organisations professionnelles au cours de la deuxième moitié du XXe siècle.

4. LA COOPÉRATION AU SERVICE DES PROJETS ÉCONOMIQUES

La création et le fonctionnement des coopératives constituent une forme privilégiée d'expression de la solidarité entre agriculteurs.

Coopérer, en latin « cum operare », signifie faire (ou œuvrer) avec, ensemble.

Historiquement, en France, les coopératives ouvrières voient le jour dès 1830, mais le mouvement est retardé dans l'agriculture à cause de la puissance des propriétaires terriens. Les premiers groupements se constituent en 1870 mais sans statut reconnu, jusqu'à la loi Waldeck-Rousseau de 1884. La première coopérative laitière est créée en Charente maritime en 1888. La loi Ruau de 1906 organise le financement à long terme des coopératives par les caisses de Crédit agricole. Les mouvements coopératifs de crédit et d'approvisionnement se développent alors en parallèle.

Le mouvement coopératif connaît une croissance spectaculaire. En 1936, pour contrer la spéculation liée à l'impossibilité d'échelonner les ventes de blés, l'État rend obligatoire le passage par un organisme stockeur agréé. D'où la multiplication des coopératives de collecte. Simultanément, l'Onib (Office national interprofessionnel du blé) est créé pour permettre le dialogue entre les différents acteurs du marché et faciliter l'organisation.

Dans quasiment chaque commune, se crée une coopérative. Lorsque la traction animale cède la place aux engins à moteur, l'acquisition d'un tracteur est souvent hors de prix pour un seul exploitant. Les Coopératives d'utilisation de matériel agricole (Cuma) se développent dans ce contexte.

Les coopératives se spécialisent par produit (vin, lait, céréales, fruits et légumes) ou sont polyvalentes. Elles se regroupent en fédérations (de type syndicat) ou unions. Elles peuvent également associer leurs capitaux à d'autres, privés, pour créer une société d'intérêt collectif agricole (Sica). Celle-ci bénéficie d'un agrément et d'aides diverses.

La notion de solidarité est omniprésente. Chaque adhérent fait des efforts car il se sent responsable du bon fonctionnement de la coopérative. Dans un marché atomisé, la coopérative permet de regrouper l'offre. Il est courant par ailleurs de s'entraider entre

exploitants. Pour comptabiliser et rationaliser les pratiques d'entraide, des « banques de travail » sont mises en place au sein de certaines Cuma.

Quelles sont les principales caractéristiques de la coopération ?

Une coopérative est une société de personnes et non de capitaux dont l'objet est de répondre aux besoins économiques et professionnels et de formation de ses associés. Elle se différencie ainsi nettement d'une société commerciale.

La coopérative agricole doit se conformer à des statuts types homologués par le ministère de l'Agriculture.

Les associés d'une coopérative sont des exploitants agricoles (personnes morales ou physiques) qui détiennent le capital sous forme de parts sociales. Les adhérents sont également utilisateurs des services de la coopérative : c'est le principe de double qualité.

La coopérative agricole a un objet lié à l'activité des agriculteurs. C'est le prolongement de l'exploitation. La loi distingue trois catégories de coopératives selon leur objet :

- achat en commun et approvisionnement en intrants, c'est-à-dire l'ensemble des éléments nécessaires à la production : semences, engrais et fertilisants, produits phytosanitaires, petit matériel (pulvérisateurs...). L'activité de la coopérative se situe en amont de l'exploitation ;
- collecte, stockage, transformation, conservation, vente des produits : l'activité est en aval de l'exploitation ;
- services (Cuma, insémination...) : l'activité est au niveau de l'exploitation.

L'action économique de la coopérative s'inscrit obligatoirement dans la circonscription territoriale pour laquelle elle est agréée : c'est le principe de territorialité.

Les associés votent selon le principe « un homme, une voix » quel que soit le nombre de parts sociales qu'ils détiennent.

La répartition des résultats privilégie le long terme, les excédents sont en majeure partie affectés à la réserve. Celle-ci ne sera pas disponible car elle servira à l'investissement. En contrepartie des contraintes (limitation de l'objet et du territoire, agrément et contrôle par l'administration), la coopérative n'est pas assujettie à l'impôt sur les sociétés. Le négociant, lui, possède une société de capitaux, il œuvre donc dans une logique financière. Il peut démarcher n'importe quel client sans limitation de territoire. Sa société verse l'impôt sur les bénéfices.

LES SEPT PRINCIPES COOPÉRATIFS

Adhésion volontaire et ouverte à tous

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

Pouvoir démocratique exercé par les membres

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix » : les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

Participation économique des membres

Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

Autonomie et indépendance

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

Éducation, formation et information

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

Coopération entre les coopératives

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

Engagement envers la communauté

Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

5. LE CRÉDIT, UN LEVIER DU DÉVELOPPEMENT

À la fin du XIXe siècle, les agriculteurs peinent à obtenir un financement. En effet, ils n'offrent souvent pas de garanties suffisantes : la rentabilité de leur activité est faible, les aléas climatiques perturbent les rendements. Par ailleurs, les produits classiques, comme l'escompte à trois mois, ne sont pas adaptés à l'agriculture. Seuls les gros propriétaires peuvent trouver à emprunter.

Un premier essai de création d'une société de crédit agricole avait été mené en 1861, sur le modèle d'une banque classique, centralisée, dirigée « par en haut ». L'expérience a tourné court car les dirigeants ne connaissaient pas le métier et ses spécificités et ne proposaient pas de produits adéquats.

Le principe de solidarité va jouer là encore.

S'inspirant des réalisations de Friedrich Raiffeisen, fondateur en Allemagne du mutualisme bancaire, une première caisse de crédit est créée à Poligny (Jura) en 1885 à l'initiative d'un notable et d'un négociant. Les fonds sont mis en commun, le risque de prêter est perçu comme faible puisque les emprunteurs sont des villageois connus de tous, dont le besoin est parfaitement cerné. Ce dispositif peut être considéré comme l'ancêtre du microcrédit.

Une loi du ministre de l'Agriculture, Jules Méline, autorise en 1894 la constitution de caisses locales du Crédit agricole sous le statut de sociétés coopératives, entre les membres de syndicats agricoles, qui engagent leur responsabilité selon le principe du mutualisme.

Les caisses locales forment le socle, la base de la « pyramide » du Crédit agricole. Assez vite cependant, elles se trouvent confrontées à des problèmes financiers : manque de capitaux, garanties insuffisantes des petits exploitants. En 1897, l'État impose à la Banque de France d'apporter des ressources au Crédit agricole sous la forme d'une avance sans intérêt et d'une redevance annuelle.

En 1899, les caisses régionales coopératives, deuxième niveau dans la pyramide, fédèrent les caisses locales de leur ressort et encouragent la création de nouvelles caisses locales. Grâce à une propagande active, les unes et les autres vont se multiplier. À la veille de la première guerre

mondiale, chaque département est pourvu au moins d'une caisse régionale. La loi de 1906 offre la possibilité de prêts à long terme aux coopératives et, en 1910, les prêts à long terme individuels. Toutefois, le prêt à court terme reste prépondérant et, en dépit de progrès dans la collecte, l'État continue d'assurer les trois quarts des ressources.

En 1920, une troisième loi crée un établissement public, la CNCA (Caisse nationale du Crédit agricole) qui reçoit le soutien financier de l'État. La Caisse nationale exerce une fonction de tutelle sur la pyramide ainsi terminée ; elle assure l'unité et la cohérence du groupe. Organe de contrôle, la CNCA permet d'assurer la péréquation entre les caisses régionales.

Le Crédit agricole ouvre des crédits aux petits artisans ruraux dès 1920, puis finance activement l'électrification des campagnes à partir de 1923 ; il utilise les premiers mécanismes de prêts bonifiés à l'agriculture à partir de 1928. Un prêt est dit bonifié s'il est accordé avec un taux d'intérêt réduit, la différence avec le taux normal étant remboursée par l'État selon des modalités définies en amont.

Lors de la création de l'office des céréales (Onic) en 1936, le Crédit agricole finance par l'escompte les stocks de blés. Les mécanismes de paiement utilisés permettent alors de populariser l'usage du chèque et du compte bancaire dans les campagnes.

En 1959, le Crédit agricole est autorisé à financer le logement principal en milieu rural, quel que soit le statut du propriétaire.

En 1945, la Fédération nationale du Crédit agricole (FNCA), association de représentation des caisses régionales auprès des pouvoirs publics et de la CNCA est créée.

Pour financer l'effort de reconstruction de l'après-guerre, le Crédit agricole intensifie la collecte pour compléter les ressources venues de l'État. Il multiplie les ouvertures d'agences partout en France avec des salariés, recrutés en local, qui connaissent les gens et leur métier, et qui sont formés à la démarche commerciale. Ainsi, dès 1963, le Crédit agricole collecte seul la totalité de fonds nécessaires au financement des prêts qu'il accorde.

D'autres réformes élargissent progressivement son champ de compétences : prêts aux PME-PMI, prêts d'épargne-logement, prêts immobiliers, financement de toutes entreprises... en même temps qu'elles réduisent ses avantages fiscaux.

Avec la loi de mutualisation de 1988, le capital de la CNCA - transformée en société anonyme - est cédé par l'État pour 90% aux caisses régionales et pour 10% au personnel. Le Crédit agricole devient totalement indépendant de l'État. Les caisses locales détiennent toujours, conformément aux principes coopératifs, l'essentiel du capital des caisses régionales.

Aujourd'hui, le Crédit agricole est la première banque française (en parts de marché) et une des premières banques européennes (pour les revenus de la banque de détail). Il compte plus de 160 000 collaborateurs et près de 60 millions de clients dans le monde.

D'autres banques mutualistes ont été créées, certaines, comme le Crédit mutuel, à la même période que le Crédit agricole. En 1958, le Crédit mutuel obtient une reconnaissance légale. Avec 72 000 salariés, il est aujourd'hui le deuxième financeur de l'agriculture, la première banque en France pour les associations et comités d'entreprise, et la troisième pour les PME.

6. SE FORMER POUR AGIR

Les premiers établissements d'enseignement agricole datent de l'Ancien Régime mais hormis les écoles vétérinaires, ils ne perdurent pas. Au cours du XIXe siècle, des écoles professionnelles et supérieures sont créées. En 1848, un décret reconnaît l'enseignement comme un élément essentiel de la politique agricole. Il le structure selon trois niveaux : l'Institut national agronomique voit le jour, il est destiné à former les ingénieurs et professeurs et à développer la recherche. Des écoles régionales forment les cadres intermédiaires et des fermes écoles sont ouvertes aux enfants d'agriculteurs. Le début du XXe siècle voit se cristalliser les rivalités entre les enseignements public et privé. Des cours post-scolaires et des écoles saisonnières sont également inaugurés, mais jusqu'à la seconde guerre mondiale, seule une fraction marginale de la paysannerie bénéficie d'un enseignement agricole.

Une ordonnance de janvier 1959 prolonge la scolarité obligatoire jusqu'à 16 ans. Les établissements privés pouvant répondre à une forte demande de scolarisation, la loi Debré de décembre 1959 instaure un système de contrats d'association entre l'État et les écoles privées qui le souhaitent. L'État, tout en reconnaissant le « caractère propre » de chaque

établissement, accorde une aide ; en contrepartie, les programmes doivent être les mêmes que dans l'enseignement public.

Les lois de 1960-1962 refondent l'enseignement agricole qui s'intègre au système éducatif tout en restant autonome. Les élèves se répartissent entre l'enseignement public (lycées d'enseignement général technologique et professionnel agricole (LEGTA) qui forment de la quatrième au brevet de technicien supérieur agricole (BTSA) ; Centres de formation des apprentis) et l'enseignement privé qui scolarise 60 % des élèves.

La loi Rocard de 1984 institue un contrat de droit public conclu entre l'État (ministère de l'Agriculture) et les établissements agricoles privés. Un régime contractuel spécifique est conclu pour chaque catégorie d'enseignement, à temps plein, en alternance, pour l'enseignement supérieur. Les textes qui définissent les missions des établissements d'enseignement agricole figurent au livre VIII du code rural.

L'enseignement supérieur long est délivré soit dans les Écoles nationales vétérinaires (ENV), les écoles d'ingénieurs publiques comme l'Agro de Paris - celle-ci fusionnera avec l'École nationale supérieure d'agronomie (Ensa) de Grignon en 1971 puis en 2007 avec l'École nationale du génie rural des eaux et forêts (Engref) et l'École nationale supérieure des industries alimentaires (Ensia) pour former Agro Paris Tech - soit dans les écoles privées de la Fédération d'écoles supérieures d'ingénieurs en agriculture (Fesia).

LES TROIS PRINCIPALES FÉDÉRATIONS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE PRIVÉ

Le Centre national de l'enseignement agricole privé (Cneap)

Le Cneap constitue la partie catholique de l'enseignement agricole avec 204 établissements qui attirent 47 % des élèves de l'enseignement agricole privé. Dès 1830, des initiatives locales avaient permis la création d'établissements. En 1934, les chefs d'établissement se regroupent au sein de l'Uneap (Union nationale de l'enseignement agricole privé) qui deviendra en 1975 le Cneap, fusion de l'Uneap et de la Fédération familiale nationale pour l'enseignement agricole privé (FFNEAP).

Le Cneap recouvre différents établissements qui effectuent de la formation initiale, depuis la classe de quatrième jusqu'au BTS, mais aussi de la formation continue et en apprentissage. Un apprentissage qui passe aussi par une vie associative importante au sein des différentes écoles, au niveau régional ou national : élève délégué, conseil de délégués, associations sportives et culturelles, délégations régionales figurent en bonne place parmi les priorités de ces établissements.

Les Maisons familiales rurales (MFR)

Les Maisons familiales rurales ont une longue histoire derrière elles. En 1935, quelques familles d'agriculteurs du Lot-et-Garonne décident, en lien avec une section locale du Secrétariat central d'initiative rurale (SCIR) et un curé de campagne, l'abbé Granereau, d'offrir à leurs enfants une formation adaptée en créant un cours professionnel par alternance, système inédit à l'époque. Deux ans plus tard, ces familles achètent une maison où se retrouvent les jeunes et leurs moniteurs : la première maison familiale est née.

Aujourd'hui, les Maisons familiales rurales constituent un réseau d'associations de formation sur toute la France. Pour la plupart, sous contrat de formation avec le ministère de l'Agriculture, ces écoles offrent plus de 130 qualifications conduites en alternance dans 18 secteurs professionnels différents qui vont de la production agricole à l'horticulture en passant par l'hippisme, mais aussi l'hôtellerie et la restauration. L'objectif est de participer au développement local et d'offrir aux jeunes la possibilité de travailler dans le milieu rural et agricole. Toutes fonctionnent sur le même principe de responsabilité des familles qui s'impliquent dans la formation de leurs enfants et dans le développement du territoire.

Chaque année, ces écoles forment 50 000 jeunes (sous statut scolaire ou par apprentissage) soit 46 % des élèves, et stagiaires de la formation continue. Les formations proposées vont de la quatrième au BTS dans plusieurs secteurs professionnels.

L'Union nationale rurale d'éducation et de promotion (Unrep)

Créée en 1925, l'Unrep est une fédération, de type association 1901, qui regroupe une centaine d'établissements : lycées agricoles privés, centres de formation continue et centres d'apprentissage compris. Créés à l'initiative de professionnels, de salariés, d'organismes à vocation sociale et de collectivités territoriales, ces établissements ont pour objectif d'éduquer et de former les jeunes et les adultes pour qu'ils trouvent les moyens de développer leurs projets et de s'adapter aux mutations socio-économiques et technologiques qu'ils rencontreront toute leur vie. Certains centres s'adressent d'ailleurs essentiellement à des jeunes en difficultés scolaires, sociales ou familiales.

7. MONTRER ET FAIRE SAVOIR

Avant la guerre, seule une minorité d'agriculteurs bénéficie d'une formation agricole. La transmission familiale au sein de l'exploitation reste prépondérante. Malgré l'action des syndicats, des coopératives, et des directions des services agricoles (DSA), la diffusion des innovations est lente et inégale selon les régions. Il y a un fossé entre ceux qui ont accès au savoir et les autres. Dès 1944, toujours par esprit de solidarité, et sous l'influence de la JAC, les premiers Centres d'études techniques agricoles (Ceta) sont constitués.

Chaque Ceta compte 10 à 20 agriculteurs qui se réunissent régulièrement pour discuter de leurs problèmes et trouver ensemble des solutions. Les agriculteurs qui choisissent d'adhérer librement, versent une cotisation et élisent le président. Le groupe permet de rompre l'isolement, de mettre en commun les préoccupations, d'échanger des idées et de confronter les points de vue et dans certains cas de payer un technicien-conseil. Des expérimentations et des enquêtes sont menées dans les exploitations des volontaires. L'agriculteur garde ainsi la maîtrise de sa progression et de son développement. Des visites et voyages d'études sont organisés en France et à l'étranger. Des sessions de formation et de perfectionnement sont suivies par les responsables élus et les techniciens.

Les chercheurs de l'Institut national de recherche agronomique (Inra) - créé en 1946 - trouvent dans les Ceta un excellent cadre pour tester leurs innovations.

De leur côté, les instituteurs se mobilisent pour diffuser le progrès agricole dans les campagnes et fondent les Centres d'information et de vulgarisation agricole et ménagère (Civam), qui englobent aussi les activités familiales. Les MFR participent aussi à l'émergence de Ceta.

Parallèlement, des associations telles que l'AGPB développent l'action technique. Celle-ci a pour but d'augmenter les rendements et d'améliorer la qualité des produits : sélection des semences, conservation et séchage des grains, motorisation, drainage, amélioration des façons culturales, emploi approprié des engrais et des herbicides, tous ces éléments contribuent à perfectionner la productivité.

Mais pour profiter à tous les agriculteurs, ce processus de modernisation doit être démontré avant d'être accepté.

Dans les régions où les rendements sont faibles, Étienne David (directeur des services techniques de l'AGPB) et Henri Mennesson (directeur général de l'AGPB), proposent de créer des villages témoins. Le projet est piloté par la commission des semences, en partenariat avec les écoles d'agriculture et d'agronomie, les DSA et l'Inra. Il bénéficie du concours financier du Fonds national de progrès agricole (FNPA) alimenté par une taxe sur les produits végétaux. La démarche consiste à montrer aux agriculteurs de ces régions qu'il est possible de réaliser rapidement des progrès sensibles, grâce à l'action technique.

En 1948, l'expérience concerne quatre villages situés dans les départements suivants : Gers, Haute Garonne, Meurthe et Moselle, Meuse. Sur la base du volontariat, les agriculteurs du village témoin sont accompagnés pendant trois ans par un agent technique de l'AGPB basé sur place.

Au bout de trois ans, les résultats sont spectaculaires, les rendements ont doublé dans deux des villages, l'expérience peut être démultipliée. En 1952-1953, 60 zones témoins sont créées, avec le concours des chambres d'agriculture. Celles-ci prennent le relais en constituant progressivement des services d'utilité agricole de développement (SUAD), qui fonctionnent en parallèle avec les Ceta.

Un décret de 1959 reconnaît le rôle et l'importance du travail réalisé par les Ceta et les officialise. Les Groupements de vulgarisation du progrès agricole (GVA) rassemblent davantage d'adhérents (50 à 150) et prennent le relais des Ceta. Les agriculteurs sont ainsi adhérents d'un Ceta ou d'un GVA, accompagnés par des conseillers agricoles (venant notamment des chambres d'agriculture) pour mettre en œuvre les programmes de vulgarisation.

Regard sur les groupements féminins

Outre le travail sur l'exploitation familiale, les femmes assurent les tâches ménagères et l'éducation des enfants. Elles ont un grand désir, parfois même plus que les hommes, de se former pour améliorer leurs conditions de vie. Elles constituent ainsi des groupes d'agricultrices accompagnées par des conseillères animatrices, de la chambre d'agriculture ou de la mutualité sociale agricole. Se développent des Centres d'études techniques ménagères agricoles (CETMA) visant l'amélioration des conditions de travail et des Ceta féminins abordant aussi des domaines tels que la comptabilité, le secrétariat, les activités complémentaires à la ferme, le tourisme rural.

Il s'agit d'un travail d'équipe à tous les niveaux, entre les permanents, cadres et techniciens, et les responsables élus des groupes et organisations professionnelles. On note des interconnexions fortes entre les différents organismes. La fédération nationale des Ceta et la Fédération des groupements de vulgarisation du progrès agricole (section de la FNSEA) jouent un grand rôle par les échanges entre les groupes, les visites croisées et les complémentarités en termes de formation.

D'autres formes de travail en groupe relaient la mise en œuvre des nouvelles techniques : l'entraide, les banques de travail, les Cuma, le principe du Gaec (Groupement agricole d'exploitation en commun). Tandis que la mise en marché relève principalement des coopératives, le suivi comptable et économique de l'activité de l'exploitation sera l'apanage des centres de gestion (structure associative, ou service rattaché à la chambre d'agriculture ou au syndicat départemental).

Les instituts techniques

Comme l'activité de vulgarisation directe est maintenant prise en charge par les GVA, les Ceta ou les chambres d'agriculture et que le besoin d'une interface spécifique concernant les céréales se fait sentir, la commission des semences et des progrès de l'AGPB se transforme en 1959 en Institut technique des céréales et des fourrages (ITCF). L'ITCF se consacre exclusivement à la recherche appliquée et à l'expérimentation. Ses activités, sous la direction technique d'Étienne David, font le lien entre la recherche fondamentale, faite par l'Inra ou par le privé, et l'application pratique au niveau des agriculteurs.

Il s'agit de mettre au point et de tester les acquis de la recherche et de préparer leur diffusion, soit directement via la rédaction de brochures ou d'articles dans la presse spécialisée, soit par l'intermédiaire des SUAD ou des groupements de vulgarisation.

Les actions de l'ITCF concernent les semences (contrôle de leur qualité, formation de techniciens), les variétés (essais dans différentes régions pour comparer les comportements), la fertilisation, le désherbage (action de produits et réaction des céréales à ces produits), l'utilisation des produits antiparasitaires, les modalités de récolte et de conservation, l'analyse de la qualité des blés et des farines, l'analyse statistique des résultats des essais et expérimentations.

D'autres instituts techniques sont créés à cette période (l'ITEB pour l'élevage bovin, devenu par la suite Institut de l'élevage et l'AGPM-Technique...).

En 2002, l'ITCF fusionnera avec la branche technique de l'AGPM pour devenir Arvalis - Institut du végétal.

Le financement de la vulgarisation

Le financement des premiers techniciens des Ceta était assuré par les seules cotisations des adhérents, ce qui excluait d'emblée les agriculteurs modestes. Aussi un fonds de péréquation des chambres d'agriculture est créé pour financer les conseillers agricoles mis à la disposition des Ceta et plus tard des GVA.

En 1966, un décret sur la Vulgarisation, rebaptisée Développement agricole, crée le Fonds national de développement agricole (FNDA) géré par l'Association nationale pour le développement agricole (Anda). Ce fonds perçoit des taxes parafiscales permettant le financement des actions de développement. L'État reconnaît que la modernisation ne pourra se faire que si les paysans en sont réellement les acteurs. La profession assume la responsabilité du développement, assure le financement, et cogère sa mise en œuvre avec l'État.

Le développement agricole est alors financé pour un tiers par les cotisations directes des agriculteurs, un tiers de taxes parafiscales (prélevées à 80 % sur les céréales) et le dernier tiers par les ressources propres des chambres d'agriculture.

Ainsi s'exprime à la fois la solidarité nationale et une solidarité interne au monde agricole. Ce système français de vulgarisation et de développement, original et singulier, aujourd'hui encore en évolution, a servi de modèle à nombre d'autres pays, en particulier en Amérique centrale et en Amérique latine.

8. S'ENTENDRE LE LONG DES FILIÈRES : LES INTERPROFESSIONS

Chaque branche d'activité s'est donc organisée (associations, syndicats, coopératives) tandis qu'apparaissaient les familles professionnelles : production, transformation, négoce et distribution.

Au début des années 60, la création d'interprofessions vise à inciter les acteurs à s'organiser pour participer à la création de filières.

La loi du 10 juillet 1975 fixe le cadre général de l'organisation interprofessionnelle, qui sera complétée par les lois successives de modernisation de l'agriculture. Les interprofessions sont aujourd'hui des institutions permettant aux acteurs des filières, producteurs, transformateurs voire distributeurs, de s'organiser autour de problématiques communes.

En 2010, on dénombre une soixantaine d'organismes à caractère interprofessionnel couvrant la quasi-totalité des productions agricoles tant en métropole que dans les départements d'Outre-Mer.

Les objectifs fixés aux interprofessions sont multiples et évolutifs. Ils dépendent de la volonté des professions membres et des problèmes posés aux filières. Toutefois, de manière générale, chaque interprofession assure les missions suivantes :

- améliorer la qualité des produits et leur mise en adéquation avec les attentes des consommateurs ;
- encourager la demande par la mise en œuvre d'actions de promotion collective ;
- assurer la fonction « Recherche et Expérimentation » ;
- jouer un rôle dans l'amélioration du fonctionnement et de la maîtrise du marché (organisation et harmonisation des pratiques et des relations professionnelles en usage ; gestion de la production et du marché) ;
- traiter les statistiques et les données économiques du secteur, assurer ainsi une mission de transparence au sein de la filière.

9. PARTAGER LES RISQUES : LE MUTUALISME

Au XIXe siècle, les « cotises » offrent une garantie mutuelle entre propriétaires en cas de mortalité de leur bétail (particulièrement dramatique s'il s'agit du cheval de trait). Chacun cotise à une caisse commune en fonction de la valeur estimée de ses animaux. Le montant de l'indemnisation est limité à ce qui est disponible en caisse.

Les sociétés mutuelles apparaissent aux côtés des compagnies d'assurance, celles-ci fonctionnant selon la logique du rapport entre sinistre et prime. Outre la mortalité, les risques d'incendie, de grêle et d'inondations sont couverts.

En 1850, sont autorisées les sociétés de secours mutuel garantissant les risques de la personne, mais il faut attendre 1900 pour les sociétés mutuelles agricoles. Dans ce domaine comme dans celui de la coopération, du crédit ou de la vulgarisation, le fait précède le droit.

Les premières caisses d'assurance mutuelle agricole (Ama), distinctes des sociétés d'assurance, bénéficient d'avantages fiscaux à condition d'être administrées gratuitement et de ne réaliser aucun bénéfice. Elles sont gérées démocratiquement, selon le principe coopératif « un homme, une voix ». Leur maillage territorial est serré pour être au plus proche des gens. Des milliers de mutuelles sont créées.

Un décret de 1923 régit la constitution et le fonctionnement des Ama (assurance mutuelle agricole). Il précise la notion de risque agricole et il lie l'obtention des subventions à l'obligation pour les caisses de se réassurer. Ainsi les caisses locales sont réassurées par les caisses régionales elles-mêmes réassurées par une caisse centrale. L'année 1945 voit la création de l'Union des caisses centrales de la mutualité agricole.

Une loi de 1953 redéfinit le risque agricole en y incluant les biens et les risques non professionnels des exploitants et de leur famille. À partir de 1955, les Ama créent la Prévention rurale. Des démonstrations sont organisées sur tous les aspects de la sécurité en milieu rural.

Les Ama s'adressent progressivement à de nouveaux clients issus du monde rural et créent de nouvelles filiales. Groupama créé en 1986 fédérera cet ensemble.

Aujourd'hui, Groupama est le premier assureur agricole, des collectivités locales et de santé individuelle et le sixième assureur français. Le groupe compte plus de 22 000 salariés et est présent dans 13 pays d'Europe et d'Asie.

Les assurances sociales agricoles

Après 1900, les assurances sociales agricoles se développent pour la protection des personnes. Une loi de 1922 oblige les employeurs à assurer leurs salariés ; des caisses locales « accident du travail » se constituent.

La mise en place des assurances sociales sera décalée par rapport à celles du régime général : l'assurance maladie pour les salariés agricoles devient obligatoire en 1930, deux ans après celle des autres salariés. Les allocations familiales ne sont versées aux salariés agricoles qu'en 1936, contre 1932 pour les autres. La retraite complémentaire obligatoire pour les exploitants sera instaurée en 2002.

Le régime de Vichy impose un regroupement des caisses au niveau national et local. Après la guerre, la Mutualité sociale agricole (MSA) fusionne les caisses vieillesse, allocations familiales et maladie des salariés. Les chefs d'exploitation eux, bénéficient de l'assurance vieillesse en 1952 et de la couverture maladie en 1961.

Un guichet unique de la MSA gère toutes les prestations (maladie, maternité, retraite, accident du travail, allocations familiales) pour le personnel agricole et des activités connexes (Groupama, Crédit agricole...) soit 6,5 millions de personnes au total.

En tant qu'organisme mutualiste, la MSA a une organisation décentralisée qui permet à chaque caisse d'avoir une certaine liberté d'initiative, notamment sur la prévention et l'action sanitaire et sociale. Les bureaux sont situés au plus proche des bénéficiaires. La MSA prend également en charge la médecine du travail.

En plus des 2 000 administrateurs et des 27 000 délégués cantonaux élus, 18 000 salariés travaillent au service des bénéficiaires de la MSA, dont 2 000 travailleurs sociaux, 500 médecins et 255 conseillers en prévention.

D'autres formes de secours et d'assistance se sont matérialisées dans les mutuelles d'entraide :

les voisins se mobilisent pour que l'exploitation de quelqu'un qui est malade, accidenté ou décédé ne soit pas pénalisée.

Les services de remplacement sont en partie pris en charge par Groupama et la MSA.

10. INVESTIR DANS L'AVAL : L'EXPÉRIENCE D'UNIGRAINS

À partir du début des années 60, l'exportation de blé devient un élément fondamental de la poursuite du développement de la filière. En 1963, sous l'impulsion de Jean Deleau, président de l'AGPB, Unicéréales, société commune des céréaliers et de la Caisse nationale du Crédit agricole, crée Unigrains, chargée de financer le développement de la filière céréalière.

Elle remplira des missions qui s'amplifieront avec le temps. Ces missions seront financées grâce à la mise en place successive de fonds, identifiés et dotés chacun de leurs règles de fonctionnement, alimentés par des taxes parafiscales.

Un premier fonds concerne les exportations de céréales. En effet, la Coface, Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur, limite à 90 % sa garantie d'assurance du crédit consenti aux acheteurs étrangers de céréales. Le fonds de garantie à l'export, constitué par les producteurs à partir d'une taxe collectée par l'Onic, complète la garantie de la Coface. Dès 1966, les produits financiers du fonds sont réinvestis au profit d'un soutien technique et financier au secteur de l'élevage, l'alimentation animale étant devenue un débouché majeur pour les céréales.

La bonne gestion du premier fonds dégage des produits financiers. Ils sont utilisés pour constituer un deuxième fonds en 1967: le fonds de garantie de l'élevage, présidé par Marcel Bruel. Il cautionne auprès des banques les emprunts contractés par les éleveurs pour installer des élevages intensifs. En effet, l'industrialisation naissante de l'élevage ouvrait des perspectives considérables en matière de consommation des céréales.

L'année 1967 voit aussi la mise en place de l'organisation commune des marchés de céréales dans le cadre de la Politique agricole commune, qui implique l'unicité des prix agricoles dans la CEE. Mais, en 1969, le Président Pompidou dévalue le franc par rapport au mark de 12 %. Pour neutraliser les effets de la différence entre les taux de change, les montants compensatoires monétaires (MCM) sont institués pour les produits dont les prix sont fixés au niveau européen ; ils seront progressivement démantelés. Pendant cette période, les céréaliers voient leur productivité et leur situation s'améliorer d'année en année tandis que l'élevage prend du retard.

Gérard de Caffarelli, alors président de la FNSEA, est convaincu de l'importance d'aider les éleveurs, car l'agriculture dans son ensemble en bénéficierait. Une réflexion est initiée au sein de la profession concernant la mise en place d'une action de solidarité dite « active », les éleveurs s'engageant à s'organiser et à moderniser leur secteur.

Des négociations s'engagent entre Jean Deleau, qui préside l'AGPB et Unigrains, la FNSEA, le ministre de l'Agriculture Jacques Duhamel, et le secteur de l'élevage représenté par Marcel Bruel (par ailleurs secrétaire général de la FNSEA).

Une taxe parafiscale est instituée en 1971 sur toutes les ventes de céréales pour venir alimenter le Fonds de solidarité des céréaliculteurs et des éleveurs (FSCE), dont la gestion est confiée à Unigrains.

Le FSCE est géré paritairement par la profession et les pouvoirs publics. Le comité de gestion est composé de membres des organisations professionnelles (élevage, céréaliers, coopération bétail et viandes, Crédit agricole), et des membres représentant les ministères de l'Agriculture et des Finances, ainsi que le Forma.

Le principe n'est pas de verser des subventions. Il s'agit d'améliorer l'organisation de la production et les outils économiques afin que les fonds prêtés reviennent alimenter le fonds et permettent d'aider d'autres entreprises. Concrètement, les premières années, entre 70 et 90% des fonds seront consacrés à l'abattage, la transformation et la mise en marché des animaux.

Jean Dupuis et Jean-Claude Dubost, respectivement directeur général et codirecteur d'Unigrains, constituent une équipe pluridisciplinaire d'analyse de la situation des entreprises (souvent encore très artisanales) sur tous les plans : technique, économique, gestion, finances.

Le FSCE est utilisé principalement sous deux formes :

- des apports financiers : après sélection des dossiers, prise de participation (augmentation de capital, achats d'action), prêt, dotation (pour les coopératives). Ces apports sont consentis pour une durée correspondant à une phase de développement de l'entreprise, et seront relayés à terme par des actionnaires majoritaires. L'équipe d'Unigrains offre de surcroît une ingénierie juridique et financière adaptée ;
- au plan non financier : appui à la réflexion stratégique de l'entreprise, transmission d'information et de données relatives à la compréhension des secteurs, apport de connaissances des ratios et normes internes à chaque profession.

Par ses interventions concernant l'amélioration de la productivité, l'innovation produits et procédés, le renforcement commercial, la réorganisation des structures, l'internationalisation des activités, le FSCE est devenu un associé d'entreprises aujourd'hui leaders sur leurs marchés.

Le prélèvement d'une taxe parafiscale est abandonné en 1995. Le FSCE doit donc renforcer ses critères d'intervention afin de mieux assurer la pérennité de ses actions. À partir de 2003, un portage des fonds du FSCE entre l'État et la SA Unigrains marque la fin de la cogestion entre l'État et la profession céréalière.

Ainsi, afin d'être reconnus et entendus, les producteurs du monde agricole se sont organisés. Ils restent par ailleurs attachés au modèle de l'exploitation familiale. Mais pour mener à bien leur mission, il leur fallait aussi des moyens financiers. Unigrains a représenté cet outil. Mis à la disposition du monde agricole, il permet aux producteurs d'acquérir un réel pouvoir économique.

D'autres sociétés financières se sont constituées à l'initiative de syndicats : ainsi la CGB a créé la Société de banque et d'expansion (SBE) en 1965 et la FOP, le fonds Sofiproteol en 1983.

11. LA SOLIDARITÉ ENTRE AGRICULTEURS DU MONDE

En 1975, une importante famine sévit au Sahel, consécutive à la sécheresse. Cette catastrophe incite les agriculteurs français à se mobiliser, et dans la foulée, l'Association agriculteurs français et développement international (Afdi) est créée par les instances FNSEA, CNJA, CNMCCA, et APCA.

De son côté, le groupe Céréaliers de France (AGPB, AGPM, ITCF, Unigrains) poursuit une réflexion sur les questions liées au développement et sur les possibilités de valoriser l'expérience française.

En février 1985, à la demande de Michel Rocard, alors ministre de l'Agriculture, Philippe Neeser, président de l'AGPB (de 1974 à 1986), remet un rapport intitulé « Pour une contribution des professions agricoles et alimentaires au développement du tiers-monde ».

Le rapport fait le constat que la France est très bien pourvue en organisations (syndicats, chambres d'agriculture, instituts techniques, agence de développement, coopératives...), entreprises de transformation et de commercialisation, institutions financières, organismes de recherche, compagnies d'aménagement, etc., et que l'action déterminée de l'État conjuguée à cet effort d'organisation de la profession a fait de la France une grande puissance agricole (deuxième exportateur mondial de produits agricoles en 1984).

Or parallèlement, la moitié des habitants des pays en voie de développement (PVD) ne mange pas à sa faim. Entre un et deux milliards de personnes sont menacées par la famine ou sont structurellement sous-alimentées en dépit d'un taux de croissance élevé. Par ailleurs, le rapport souligne une corrélation entre le développement de l'agriculture des PVD et la croissance de leur PIB : l'agriculture joue un rôle de base ; elle est un passage obligé de la croissance. Mais son développement suppose l'absence de troubles ou de conflits armés, un niveau de prix rémunérateur et un écoulement satisfaisant de la production.

Ce rapport avance que, puisque l'autosuffisance globale est différente de l'autosuffisance par produit ou par zone, l'idée serait de construire des « zones d'organisation des marchés analogues à la PAC ».

Les pays développés interviennent dans les PVD principalement sous deux formes : l'action caritative telle que l'aide alimentaire qui trouve rapidement ses limites, ou l'action d'entreprises privées à but lucratif.

Or, il est possible de proposer une troisième voie : celle « d'interventions rémunérées sans but lucratif ». Entre les subventions au niveau de l'État destinées à financer des grosses infrastructures et l'aide alimentaire, il y a une place pour accompagner un développement qui « surgisse par lui-même du tissu économique et social ».

Mais des moyens financiers sont nécessaires. Or l'aide publique au développement ne suffit pas. Aussi, faut-il « greffer le développement sur les flux économiques les plus importants » et de créer un « fonds d'investissement pour le développement économique solidaire ».

Le rapport Neeser souligne « l'intérêt d'un engagement fort des professions agroalimentaires françaises et des actions visant à aider au développement des économies agricoles des PVD, afin de satisfaire les besoins élémentaires de leurs populations et pour que ces pays puissent participer de façon plus équilibrée aux échanges mondiaux ».

Dès 1984, le groupe Céréaliers de France décide de « s'engager concrètement, avec ses moyens humains et financiers propres, dans une démarche de solidarité visant à apporter son concours à des actions de développement démonstratives menées avec des pays ou des organisations d'agriculteurs intéressés ; ces actions devraient permettre d'exploiter l'expérience vécue en France. Le groupe Céréaliers de France a confié à l'association Fert la mission de constituer une équipe et de gérer les programmes d'action ». L'association Fert est aujourd'hui présidée par Henri de Benoist qui fut pendant vingt ans président de l'AGPB.

En 1999, Fert et la Caisse régionale du Crédit agricole (CRCA) du Nord-Est s'associent pour créer l'association Icar (Internationale de Crédit agricole et rural) qui poursuit les actions engagées par Fert à Madagascar dans le champ du financement des activités agricoles. Elles seront ensuite rejointes par les CRCA de Centre Loire et de la Réunion.

L'Afdi a également poursuivi ses actions de soutien aux organisations paysannes en regroupant les agriculteurs français au sein de 14 Afdi régionales et 9 Afdi départementales autour d'une démarche commune : « Le partenariat entre organisations professionnelles agricoles du Nord et du Sud : renforcer les agricultures familiales pour lutter contre la pauvreté. »

Afdi et Fert ont progressivement intensifié leur collaboration tant en terme de réflexion sur les méthodes d'action que d'actions opérationnelles sur le terrain.

En 2003, Fert et Afdi étaient parmi les membres fondateurs d'AgriCord qui fédérait, à sa création, les agences agricoles de développement issues de la profession, ou « agri-agences », de Belgique, Canada, France, Japon, Pays-Bas, Norvège et Suède.

PERSONNES AUDITIONNÉES

M. Michel AMIRAUX, ancien responsable à Légumes de France (ex-FNPL), ancien directeur de Centres de formation en horticulture, assistant technique Fert à Madagascar de 2004 à 2008

M. Henri de BENOIST, président de Fert

Mme Jeannette GROS, présidente de la MSA de 1997 à 2005

M. Rémy HAQUIN, président de la coopérative Valfrance, ancien président de l'ONIGC

M. Hervé LE STUM, directeur général de l'AGPB de 1994 à 2010

M. Michel LEDRU, président de la FNPL (Lait) de 1983 à 1989, président de Fert de 2006 à 2008, président de Sol & Civilisation

Mme Flora MARTINO, membre de Fert

M. Michel MOLLARD, directeur de Fert de 1984 à 2007

M. Philippe NAVASSARTIAN, chargé de projets Fert de 1988 à 2006

M. Gérard TUBERY, président de la FOP

M. Robert de WILDE, membre de Fert, directeur général du Cniel de 1974 à 1995

QUELQUES RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **La révolution silencieuse - le combat des paysans**, Calmann Lévy, 1963, M. DEBATISSE syndicaliste agricole, homme politique (1929-1997)
- **Les jeunes agriculteurs des années 1960 et les lois d'orientation et complémentaire**, article d'H. BUCHOU, ancien vice-président du CNJA
- **L'arme alimentaire, les clés de l'indépendance**, C. PEES, Le Cherche Midi, 2007
- **Campagnes en mouvement, un siècle d'organisations paysannes en France**, M. LEBOT et D. PESCHE, Charles Léopold Mayer, 1998
- **AGPB 75 ans d'histoire du blé**, P. EVENO, Albin Michel, 1999
- **Le syndicalisme agricole spécialisé en France**, D. PESCHE, l'Harmattan, 2000
- **JAC-F, MRJC et transformation sociale 1945-1985**, Etude de S. CORDELLIER, MRJC, 2008
- **Raymond Lacombe Un combat pour la terre**, D. CROZES, Editions du Rouergue, 1992

2. AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT : FERT, UNE APPROCHE, UNE DÉMARCHE

PARTIE 2

AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT : FERT, UNE APPROCHE, UNE DÉMARCHE

1. Éléments de méthode	57
1.1 Les enseignements du développement agricole français à partager, au regard de la situation des agriculteurs dans les PED	57
1.1.1 Le métier d'agriculteur	57
1.1.2 Pour un environnement favorable, la nécessité d'organisation	58
1.1.3 Un contexte humain favorable et une relation positive avec le cadre institutionnel	60
1.2 Conditions pour une intervention légitime	61
1.3 Recherche de résultats individuels à travers des actions de groupe	63
1.4 Une animation adaptée pour des actions à impact positif	65
1.5 L'organisation des agriculteurs : des constructions réalistes et itératives	69
1.5.1 De l'action de groupe à l'organisation d'agriculteurs	69
1.5.2 Une démarche itérative	73
1.6 Une vision globale du développement agricole	76
2. Ingénierie de l'action	78
2.1 Engager des actions concrètes dans la durée et la continuité	78
2.1.1 Identification et conception des actions	78
2.1.2 Présence sur le terrain	80
2.1.3 Dans la durée et avec continuité	81
2.2 S'organiser pour agir	83
2.2.1 Les équipes locales	83
2.2.2 Un réseau professionnel	86
2.2.3 Une fonction d'interface	87
2.2.4 Des moyens financiers	89
2.3 Préparer l'autonomisation des organisations d'agriculteurs	90

L'engagement de Fert dans la conduite d'actions d'aide au développement agricole dans les pays en développement (PED) répond à la fois à son objet propre de contribuer à toute action pouvant permettre d'améliorer les conditions de vie des hommes et à une impulsion forte résultant d'une décision stratégique du groupe des organisations professionnelles des producteurs français de céréales.

Au début des années 80, ces organisations ont été interpellées par une situation mondiale caractérisée par le contraste entre quelques pays dégageant, grâce aux progrès considérables de leur agriculture, des surplus alimentaires importants et de nombreux pays dits en développement, en panne de croissance économique et dont les populations étaient confrontées à un sous-approvisionnement alimentaire, voire des famines occasionnelles ou chroniques.

Des attendus humanitaires aussi bien qu'économiques ont conduit les producteurs céréaliers à considérer cette situation inacceptable et défavorable non seulement pour les PED mais aussi pour les pays excédentaires confrontés à des marchés non solvables. Une telle situation négative pour tous pourrait au contraire être retournée dans une perspective positive pour l'ensemble des acteurs si les PED s'engageaient dans la voie d'une croissance économique leur permettant non seulement de réduire puis éliminer leur crise alimentaire, mais au-delà de devenir des acteurs solvables sur les marchés mondiaux.

Certes ces acteurs, dont le développement économique repose pour une large part sur l'agriculture, pourraient alors réduire leur demande de produits agricoles bruts, notamment céréaliers, en raison de l'accroissement de leur propre production, mais ils entreraient davantage dans des échanges portant sur des produits élaborés, voire de la technologie et des équipements ce qui constituerait un retour favorable à l'ensemble des secteurs agro-alimentaires des pays développés.

Convaincus de ce raisonnement, sensibles au fait que le développement des PED dépend largement d'une amélioration de leur agriculture et conscients de la richesse et de la valeur d'exemplarité de l'histoire de leur propre développement à la fois au plan économique mais aussi humaniste, les producteurs céréaliers ont décidé de consacrer des moyens humains et financiers à une action en faveur du développement agricole des PED.

En confiant à l'association Fert la mission de définir et mettre en œuvre cette action, ils n'ont pas cherché à installer sur le « marché du développement » une ONG qui viendrait s'ajouter à

l'ensemble des acteurs intervenant déjà depuis plus de vingt années, avec comme objectif un développement dont les perspectives s'éloignaient sans cesse.

Au-delà des moyens humains et financiers, les céréaliers ont considéré que leur propre histoire et plus largement l'histoire du développement de l'agriculture française offraient des enseignements encore peu exploités dans l'aide au développement agricole et qui pourtant permettaient de dégager des principes déterminants.

Parmi ces principes à caractère universel, le principal est que le développement est la résultante d'un ensemble d'actions dans la conduite desquelles l'agriculteur intervient en tant qu'acteur responsable. Il doit être capable de définir ses propres projets, d'en évaluer les risques et d'en assumer la mise en œuvre. Dans cet exercice, il doit pouvoir s'appuyer sur un environnement qui lui offre l'accès aux facteurs de production dont il a besoin et aux meilleures conditions de valorisation de ses produits ; le cas échéant l'agriculteur peut être également un acteur de l'organisation de cet environnement.

L'expérience française montre précisément comment les agriculteurs ont su s'organiser collectivement sur des bases coopératives ou mutualistes pour créer les structures capables de leur apporter de façon durable les services de qualité qui leur étaient nécessaires.

Ce faisant, et dans une relation de « co-action » avec l'État, les agriculteurs français ont été les artisans d'un spectaculaire développement agricole qui a permis à la France et à l'Europe, avant d'entrer en surproduction, d'atteindre et de maintenir leur autosuffisance alimentaire.

Ainsi Fert s'est-elle vue confier par les producteurs céréaliers la mission de partager l'expérience des agriculteurs français pour permettre aux agriculteurs des PED de créer les conditions d'une prise en charge par eux-mêmes de leur propre développement, en vue d'accroître leurs revenus et d'améliorer leurs conditions de travail, conditions nécessaires à leur contribution au développement de leur pays.

Ainsi définie, cette mission à caractère innovant impliquait pour Fert d'ouvrir une voie originale dans le concert de l'aide au développement qui se caractériserait par :

- la mise en œuvre d'actions définies à partir des hommes et de leurs initiatives plutôt qu'à partir de considérations purement techniques ;
- la nécessaire capacité de prise en compte de toutes les dimensions auxquelles est confronté l'agriculteur, qu'elles soient d'ordre technique, économique, financier, juridique, syndical, etc. ;

- l'objectif d'intervenir concrètement sur le terrain dans le cadre d'actions démonstratives, en situation réelle, auprès des agriculteurs en vue d'un partage effectif d'expérience ;
- la capacité à intervenir de manière continue dans la durée pour permettre aux organisations créées par les agriculteurs d'atteindre la viabilité économique et managériale qui conditionnent leur chance de durabilité, critère véritable du service rendu aux agriculteurs ;
- la mobilisation raisonnée d'un savoir-faire et d'une expérience détenus au sein des organisations professionnelles agricoles françaises, à la fois par les élus et anciens élus et par les salariés et anciens salariés ;
- La nécessité de se doter des moyens structurels et d'accéder aux financements permettant de satisfaire les objectifs ci-dessus en assumant une responsabilité d'acteur auprès des agriculteurs accompagnés. Cette contrainte a conduit Fert à se doter de la capacité d'intervenir, dans une démarche globalement désintéressée (sans but lucratif) selon les différentes formes de prestations en vigueur sur le « marché du développement » pour accéder aux financements publics et privés, nationaux ou internationaux, affectés aux ONG ou aux marchés de l'ensemble étant censé contribuer au développement.

Sans être révolutionnaires, ces différentes caractéristiques tendent à permettre de respecter au plus près l'authenticité du contenu de la mission dévolue à Fert ; leur caractère innovant réside dans le fait de considérer l'agriculteur comme l'acteur central de toutes actions individuelles ou collectives et de positionner l'intervention en « conseil accompagnement » de ses propres initiatives.

Cette approche est en rupture avec les modes classiques de conception de « projets de développement », dont l'entrée est généralement définie par des objectifs à caractère technique ou économique déterminés par des contraintes macroéconomiques et dont, in fine, l'agriculteur est chargé de réaliser les actions programmées (d'où l'expression fréquemment rencontrée : « l'agriculteur participe au projet »).

Ainsi pour mener à bien sa mission, dans le respect tant des objectifs que de l'esprit, Fert a-t-elle été conduite à définir, d'une part, une méthode d'action qui permette de satisfaire un subtil équilibre entre intervention et respect des principes ci-dessus et, d'autre part, une ingénierie de l'action assurant une mise en œuvre efficace de la méthode dans le contexte général de l'Aide publique au développement (APD).

1. ÉLÉMENTS DE MÉTHODE

1.1 LES ENSEIGNEMENTS DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE FRANÇAIS À PARTAGER, AU REGARD DE LA SITUATION DES AGRICULTEURS DANS LES PED

Le regard porté sur le déroulement, au cours des cent dernières années, du développement agricole en France nous permet de dégager quelques caractéristiques qui ont une portée suffisamment universelle pour constituer un référentiel utile à partager avec d'autres agriculteurs des PED à la recherche d'un chemin de progrès et confrontés à des difficultés que les agriculteurs français ont eu à connaître. Trois ensembles d'éléments nous semblent devoir être retenus : la spécificité du métier d'agriculteur, la nécessité d'organisation, le contexte humain et les relations institutionnelles.

1.1.1 LE MÉTIER D'AGRICULTEUR

Dans quelque contexte qu'il se trouve, le métier de l'agriculteur consiste à combiner un grand nombre de facteurs de production selon différentes modalités techniques en vue d'en obtenir un revenu, que celui-ci soit sous forme de produits pour l'autoconsommation par sa famille soit sous forme monétaire après mise sur le marché de ses excédents. Ce faisant l'agriculteur se comporte en agent économique en tant qu'entrepreneur responsable qui prend un risque et attend une rémunération de ce risque et de son effort.

Cette notion de risque, inhérente à tout entrepreneur, entraîne le nécessaire respect des décisions de l'agriculteur pour au moins deux raisons : la première est qu'il est le seul à connaître toutes les contraintes d'ordre interne à sa sphère familiale et externe qui affectent et déterminent sa prise de décision ; la seconde raison est qu'à la fin du cycle de production c'est lui seul en général qui assumera le risque associé à sa décision.

Au-delà des facteurs naturels, tels que le climat principalement, qui affectent de manière parfois très aléatoire le milieu dans lequel il exerce son activité, l'agriculteur se trouve doublement dépendant de son environnement : à la fois pour l'accès aux facteurs de production et pour valoriser la part de production qu'il livre au marché.

La complexité du métier d'agriculteur se révèle lorsque l'on examine le nombre de facteurs de production qu'il s'agit de combiner en général plusieurs fois et de manière variée au cours de l'année : la terre, l'équipement, le financement, les fertilisants, les semences, les animaux reproducteurs, les produits de traitements des cultures et des animaux, la main-d'œuvre, les techniques ; à l'aval de la production ce sont les conditions d'accès au marché et de commercialisation, débouchés, organisation de marché, prix qui sanctionnent le résultat économique de l'acte de production et détermineront le revenu de l'agriculteur.

Cette complexité se double du caractère systémique de cette activité : en effet, l'interaction entre les différents facteurs destinés à une production donnée entraîne la nécessité de les prendre en compte simultanément pour optimiser les conditions de leur mise en œuvre. À quoi peut en effet servir un crédit si l'accès à des semences est impossible ou si la fourniture de fertilisants arrive largement après la période optimale d'application ? De telles défaillances, par ailleurs, non seulement entraînent l'inefficacité du crédit mais peuvent aggraver la situation de l'agriculteur en obérant sa capacité de remboursement en raison du déficit de production induit. Quel peut être l'effet d'un conseil technique fondé sur un résultat de recherche ou un « package technologique » qui engendre le besoin d'un facteur de production non accessible de manière durable dans le pays ?

Ainsi l'agriculteur est-il souvent confronté à la situation d'un entrepreneur, gérant un processus de production complexe, conduit à prendre la responsabilité de décisions engendrant des risques importants liés à un environnement sur lequel il n'a que très peu ou pas du tout prise.

Cette situation qu'ont connue historiquement les agriculteurs français affecte le plus souvent les agriculteurs des PED.

1.1.2 POUR UN ENVIRONNEMENT FAVORABLE, LA NÉCESSITÉ D'ORGANISATION

Comme l'ont vécu antérieurement les agriculteurs français, les conditions d'un environnement favorable à l'activité des agriculteurs sont rarement réunies de manière satisfaisante dans les PED.

Au cours des décennies récentes, les efforts consentis par les États nouvellement indépendants ont été incapables de créer par les moyens de l'administration cet environnement favorable. Par ailleurs, il ne semble pas que l'on puisse compter pour autant, de manière exclusive, sur les opérateurs privés pour fournir aux agriculteurs l'ensemble des services dont ils ont besoin dans

des conditions de coût et de qualité acceptables. La logique d'entreprise conduira nécessairement à privilégier les produits ou les services offrant à l'opérateur le meilleur profit et à négliger ceux dont la mise en œuvre est plus aléatoire et moins rémunératrice.

De la même manière, à l'aval de la production, l'agriculteur est dépendant d'opérateurs face auxquels il ne dispose que de très peu ou pas de capacité de négociation, ce qui le livre au bon vouloir et aux seules conditions de son acheteur, le privant d'une valorisation optimale de ses produits.

Ainsi, que ce soit pour l'accès aux facteurs de production ou pour la mise en marché de leurs produits, les agriculteurs ont généralement à composer avec un environnement juridique, technique, financier, commercial qui ne leur est pas favorable et sur lequel, individuellement, ils n'ont pas le pouvoir d'agir. Leur poids économique généralement limité et leur grande dispersion inhérente à leur état leur confèrent une faiblesse individuelle vis-à-vis de toutes les composantes externes affectant leur activité.

Face à une telle situation qu'ils ont historiquement connue, les agriculteurs français ont apporté des solutions à travers des démarches d'organisation collective permettant de créer, pour chaque type de problème rencontré ou fonction à remplir, les outils structurels adaptés. Orientées vers le service d'un intérêt commun, ces différentes structures, fondées sur la solidarité entre les membres qui s'exprime notamment par le mutualisme et l'esprit de coopération, ou coopérativisme, ont montré dans l'Histoire une efficacité économique et politique professionnelle qui n'a rien à envier à d'autres systèmes.

Ce faisant, les agriculteurs français ont montré qu'en s'engageant eux-mêmes dans la prise en charge de fonctions qui leur sont nécessaires ou en étant présents dans les lieux de décisions stratégiques les concernant, ils étaient capables de peser sur une évolution favorable de leur environnement.

Il apparaît clairement que, face à des problèmes d'ordre technique ou économique, ce sont des démarches fondées sur l'implication des hommes et la prééminence de valeurs de solidarité qui ont permis aux agriculteurs français de s'engager de manière déterminante dans la voie du progrès. Or ces valeurs, qui sont attachées aux comportements des hommes et à leurs relations, revêtent un caractère suffisamment universel pour constituer un des acquis transposables de l'expérience française.

1.1.3 UN CONTEXTE HUMAIN FAVORABLE ET UNE RELATION POSITIVE AVEC LE CADRE INSTITUTIONNEL

La création et le développement par les agriculteurs d'organisations leur apportant de manière durable des services de qualité ne relèvent pas d'une démarche spontanée de la part d'acteurs accoutumés à évoluer de manière individuelle sur leurs exploitations et à assumer seuls la recherche de solutions à leurs problèmes.

La réussite de ce mouvement en France a été facilitée par trois facteurs complémentaires et déterminants :

- en premier lieu, l'action de personnalités éclairées, agriculteurs et non agriculteurs, qui ont impulsé des initiatives de progrès et des idées d'actions en commun ;
- l'impact de mouvements de pensée favorables à la prise de conscience par les agriculteurs de leurs capacités individuelles, développant une volonté de progrès et entraînant l'action collective ;
- l'attitude d'abord bienveillante, puis le soutien actif des pouvoirs publics à ce mouvement d'organisation qui, outre son objet, représentait une opportunité de voir émerger des interlocuteurs professionnels capables de participer à la définition, puis de relayer la mise en œuvre d'une politique agricole qui soit non seulement énoncée mais appliquée, et sans laquelle il est illusoire de songer à un progrès de l'agriculture.

Ces trois éléments, pour relativement spécifiques qu'ils soient, doivent néanmoins être pris en compte dans une perspective d'échange d'expériences et donner lieu à la recherche de dispositions équivalentes dans les contextes des agricultures des PED. En particulier, quels que soient l'origine et le support d'une action d'accompagnement des agriculteurs, elle devra avoir le souci du lien avec les institutions publiques de l'agriculture, non seulement pour satisfaire un devoir légitime mais aussi pour favoriser un cheminement commun avec les agriculteurs et permettre la découverte d'un intérêt réciproque dans le mouvement d'organisation.

Les quelques éléments issus de l'expérience française du développement agricole rappelés ci-dessus constituent les fondements à partir desquels Fert a progressivement élaboré une méthode d'action. On peut les résumer ainsi :

L'agriculteur est l'acteur de base de l'économie agricole ; c'est un entrepreneur responsable qui prend des décisions et en assume les risques induits. À ce titre, il doit être respecté comme sujet de sa propre action et non traité comme objet d'initiatives externes (« projets de développement »).

Dans l'exercice de son métier, l'agriculteur est dépendant d'un environnement qui ne lui est pas spontanément favorable ; or seul, il est incapable de modifier cet environnement.

L'Histoire a montré que les agriculteurs étaient capables, grâce à la création et à la consolidation d'organisations communes, d'agir sur cet environnement, soit en assumant des fonctions dont il est dépourvu et qu'ils ne peuvent exercer seuls, soit en acquérant la capacité de défendre leurs intérêts là où ils sont en jeu.

Ce mouvement d'organisation des agriculteurs doit pouvoir s'appuyer sur des leaders dotés de valeurs humanistes et altruistes, capables de promouvoir un état d'esprit de solidarité et de volonté de progrès ; il doit aussi se développer dans une recherche de concertation avec les pouvoirs publics dans la reconnaissance d'un intérêt réciproque.

1.2 CONDITIONS POUR UNE INTERVENTION LÉGITIME

La perception des spécificités de l'agriculteur telles que proposées ci-dessus n'est pas celle qui a prévalu dans la conception des projets ou actions de développement jusqu'aux années récentes, sans pour autant qu'elle soit devenue prédominante de nos jours.

On l'a déjà souligné, l'agriculteur a souvent été considéré implicitement comme l'objet de programmes d'action prédéterminés de l'extérieur et destinés à satisfaire, par le truchement de son activité, des objectifs globaux de développement national. Ainsi l'enjeu des projets de développement apparaissait davantage comme « le projet » lui-même, l'agriculteur étant « participant » comme l'exprime le vocabulaire courant. Une des conséquences majeures est que les agriculteurs n'ayant pas eu à s'exprimer sur la définition et le choix des actions programmées à partir d'une perception externe de leurs propres problèmes et qui ne correspond pas nécessairement à leur propre réalité, ne s'investissent pas réellement pour une bonne fin des actions ; ils ne se considèrent en aucun cas responsables du degré de « réussite » du projet mesuré par l'atteinte des objectifs initiaux. Ils encourent alors le risque d'être qualifiés de « non réceptifs » et de se voir taxés de « non-appropriation » des actions proposées.

On a pu opposer à cette situation un mode de conception des actions de développement fondé sur la sacro sainte « expression de la demande » considérée comme le critère incontournable du bien-fondé d'une action et de la légitimité d'une intervention.

Si cette voie n'apparaît pas plus fructueuse que la précédente, elle peut par contre se révéler aussi perverse dans la mesure où elle conduit à fonder une légitimité sur une notion de demande qui recèle une forte ambiguïté.

En effet, il est bien connu que dans le contexte particulier de la coopération internationale qui fait se rencontrer des acteurs extérieurs censés être porteurs de savoir, mais surtout perçus comme porteurs de moyens qu'ils ont pour mission de dépenser, et des agriculteurs confrontés à des pénuries multiples mais doués d'une grande perspicacité, la demande exprimée par ces derniers est fortement influencée, consciemment ou non, par leur appréciation des critères d'acceptation de cette demande, plutôt que par la réalité des problèmes qu'ils rencontrent. Un biais par lequel on peut considérer que les agriculteurs sont soumis, presque malgré eux, au simple mode de présentation des choses.

Aucune de ces deux situations ne permet de créer les conditions d'une prise en charge réelle par les agriculteurs de la recherche de solutions à leurs problèmes. Dans le premier cas, ils sont objets et non sujets de l'action ; dans le second, ils sont extraits de la réalité de leur situation propre.

Fert a cherché une voie pour résoudre ce paradoxe qui consiste à fonder l'action sur l'émergence d'une prise en charge de leurs problèmes par les intéressés à partir d'une impulsion d'origine externe.

Dans cette recherche deux éléments clés sont, d'une part, le respect de la responsabilité de l'agriculteur en tant que sujet de l'action et, d'autre part, la confiance dans sa capacité à entrer dans un processus d'analyse de ses problèmes et de réflexion sur les solutions à apporter.

La première conséquence pour l'intervenant externe est de ne pas se considérer comme habilité à définir un programme d'action fondé sur sa propre expertise. Il doit se mettre délibérément et authentiquement en situation d'accompagnement des agriculteurs pour les aider, en tant que de besoin, à réfléchir, à partir d'une analyse des problèmes rencontrés, aux actions qu'il y aurait lieu qu'ils entreprennent. Dès qu'ils ont atteint ce stade, dès qu'ils ont pris la décision d'engager une action, celle-ci est naturellement leur « propriété », elle ne requiert plus une « appropriation », concept idéalisé de nombre de projets de développement.

Cette attitude volontariste exige une disponibilité d'écoute et d'accompagnement car elle va à l'encontre du réflexe naturel de tout acteur missionné sur la base de sa propre expertise dont la mise en œuvre est censée être le critère de sa performance.

Elle n'est pour autant pas synonyme de passivité, l'exercice consistant, en effet, en premier lieu à ouvrir l'espace d'expression entre l'agriculteur et son interlocuteur (« le technicien »). Dès lors qu'il perçoit une attitude d'écoute face à lui, l'agriculteur, généralement considéré comme peu loquace, entre dans un dialogue où il exprime ses propres réflexions et s'engage dans un processus d'échange actif comme émetteur alors qu'il lui est trop souvent dévolu un rôle de simple récepteur.

Dans ces conditions, l'élément central de l'échange n'est plus constitué par les actions prédéfinies du projet à exécuter mais bien par le ou les problèmes rencontrés par l'agriculteur et la façon dont, après analyse, il peut envisager, lui, de leur apporter une solution. Une transformation s'est donc opérée qui établit une situation d'échange plus équilibrée entre le technicien et l'agriculteur qui, engagé activement dans la discussion de ses propres problèmes en devient plus demandeur d'éléments de réflexion et d'information. Il ouvre ainsi la voie pour que le technicien joue son rôle d'accompagnement par l'aide à la réflexion, l'apport d'information et l'aide à la décision sur les actions à conduire.

C'est dans ce cadre et dans cet état d'esprit que devient légitime une proposition d'intervention externe pour faire partager une expérience et nourrir ainsi l'élaboration d'initiatives par les agriculteurs eux-mêmes.

1.3 RECHERCHE DE RÉSULTATS INDIVIDUELS À TRAVERS DES ACTIONS DE GROUPE

L'objectif ultime de l'accompagnement des agriculteurs dans leurs initiatives pour élaborer et mettre en œuvre les solutions aux problèmes qu'ils rencontrent est que le revenu et les conditions de travail de chacun d'eux s'améliorent. Cet objectif individuel passe toutefois de façon privilégiée par un travail de groupe.

Plusieurs raisons conduisent à cette orientation.

En premier lieu, comme défini plus haut, l'accompagnement des agriculteurs commence par l'analyse des problèmes rencontrés et la réflexion sur les solutions possibles. Il est évident qu'un tel processus est plus riche et efficace s'il se déroule au sein d'un groupe d'agriculteurs plutôt qu'avec chacun individuellement. En effet, l'échange avec ses pairs permet à chaque

agriculteur de prendre conscience concrètement que la plupart des problèmes rencontrés sont communs à tous, ce qui favorise une attitude dynamique dans la recherche de solutions à laquelle chacun peut apporter ses propres idées.

Il apparaît clairement qu'à partir de ce processus de réflexion et de construction le technicien accompagnateur peut nourrir d'apports externes portant à la fois sur la méthode et sur les informations utiles à l'élaboration de solutions. Ces dernières, et les actions qu'elles impliquent, procédant du cheminement des agriculteurs eux-mêmes leur appartiennent en propre, évacuant ainsi tout besoin d'« appropriation ». Cette démarche rend possible les conditions d'une réelle prise en charge par les agriculteurs des actions qu'ils auront déterminées en transformant leurs problèmes en projets.

Au-delà du stade de la réflexion-construction, le travail en groupe favorise bien évidemment la mise en œuvre et la conduite des actions qui en découlent et qui, comme nous l'avons vu, porteront généralement sur l'organisation de services communs : conseil technique, groupes de collecte de lait ou de céréales, comités de crédit, groupes d'approvisionnement en commun, utilisation de matériel en commun, dispositifs d'information ou de représentation, etc.

Il est utile à ce stade de préciser que la notion de groupe s'entend comme un ensemble d'agriculteurs de taille variable qui se constitue sous l'effet d'intérêts réciproques déterminant des forces internes qui relient les membres entre eux ; ces forces internes permettant au groupe de vivre par lui-même en fonction de son projet propre pour lequel il lui est possible d'obtenir des soutiens techniques ou financiers dédiés.

Ce type de groupe s'oppose évidemment aux « groupes d'opportunité » que l'on rencontre trop souvent à l'occasion de projets de développement qui, au nom du dogme du groupe, conditionnent l'apport de moyens à la constitution préalable de groupes. Ces derniers, constitués d'agriculteurs dont la seule motivation initiée par « le projet » est d'accéder à l'octroi de moyens, ne sont constitués que sous l'effet d'une force externe ; ils disparaîtront pour la plupart dès lors que la force externe, liée au « projet » disparaîtra. Ayant sacrifié le fond à la forme et le long terme au court terme, ce projet ne sera pas parvenu à promouvoir une dynamique constructive entre des agriculteurs.

Dans cette optique, Fert ne se présente jamais comme apporteur de fonds a priori mais comme porteuse d'une expérience à partager pour déboucher sur des actions à entreprendre pour lesquelles un soutien financier ou technique pourra être recherché s'il est nécessaire.

Le travail en groupe avec les agriculteurs a par ailleurs pour intérêt de permettre l'émergence d'agriculteurs ayant vocation à devenir leaders ; cette catégorie d'agriculteurs est indispensable pour entretenir, développer et structurer la mobilisation des agriculteurs pour leur propre prise en charge des actions destinées à résoudre leurs problèmes.

Les leaders, issus par définition du monde des agriculteurs, bénéficient de la confiance de leurs pairs et à ce titre représentent une interface indispensable avec les intervenants extérieurs. Ce sont eux qui généralement deviendront les premiers dirigeants des organisations créées.

1.4 UNE ANIMATION ADAPTÉE POUR DES ACTIONS À IMPACT POSITIF

Le travail de groupe des agriculteurs est nourri par leurs propres analyses et idées et par les apports externes du technicien. Ce dernier, pour être efficace, doit conquérir la confiance des agriculteurs, sans laquelle les rapports sont biaisés et ne conduisent pas à un engagement authentique dans l'action. À cette fin, le technicien doit faire preuve d'une réelle capacité d'écoute associée au respect de l'agriculteur, deux qualités très rapidement reconnues par ses interlocuteurs ; il doit par ailleurs faire preuve d'une compétence technique qui peut ne pas être en rapport direct avec les productions du groupe d'agriculteurs mais qui lui confère une autorité reconnue par eux.

Dans ces conditions, le technicien peut mettre en œuvre une animation que l'on peut qualifier de « fécondante » pour accompagner l'élaboration d'actions à mettre en œuvre en face des problèmes à résoudre qui sont généralement pluriels.

Ces actions ont pour objet principal d'apporter une solution durable à des problèmes spécifiques ; à ce titre, comme il a été dit plus haut, elles consisteront généralement à engager l'organisation de services communs portant sur les facteurs de production : financement, approvisionnement, commercialisation, conseil technique, etc.

Ces organisations ayant vocation à être portées par les agriculteurs eux-mêmes reposent sur une véritable dynamique associative qu'il s'agit de faire émerger à la faveur de la phase initiale de réflexion puis de développer pendant le déroulement de l'action. À ce titre un objectif second des actions entreprises sera de favoriser la dynamique associative grâce à une animation dite d'« entretien ».

Il est évident que le degré d'engagement individuel des agriculteurs dans cette dynamique associative sera directement fonction de l'intérêt concret que ces derniers en retireront. En phase de démarrage, il est donc recommandé de privilégier parmi les actions définies par les agriculteurs celles qui sont susceptibles d'apporter des résultats rapides et tangibles pour chacun d'entre eux ; celles-ci seront généralement à caractère financier, technique ou économique. Sans renier la nécessité d'agir simultanément sur l'ensemble des facteurs de production en raison du caractère systémique de l'activité, c'est par l'application du principe du facteur limitant que l'on peut ainsi enclencher le processus.

On voit que le travail d'accompagnement des agriculteurs dans la mise en œuvre d'une initiative d'organisation en vue de créer de façon durable l'accès à un service de qualité comporte deux objectifs complémentaires mais qui peuvent se révéler antagonistes.

Le premier objectif apparent et déclencheur de l'engagement des agriculteurs est la réalisation concrète du service considéré : le crédit, l'achat d'intrants, par exemple. Comme on l'a vu cet objectif donne lieu à la création d'une organisation porteuse de l'activité ; or l'intervention auprès des agriculteurs ne doit pas limiter son ambition à réaliser des actions de court terme mais bien de créer des conditions de durabilité des organisations créées. L'objectif de prise en charge de ces organisations par les agriculteurs eux-mêmes repose sur une dynamique associative forte qu'il s'agit d'amorcer dès la phase de réflexion, puis de développer et renforcer à la faveur de la conduite de l'action concrète et de l'obtention de résultats ; ceci constitue un objectif conjoint du premier et qui, du point de vue du long terme et de la durabilité du service concerné, représente l'objectif majeur à partir duquel pourra être évaluée la réussite de l'intervention.

Cependant il existe entre ces deux objectifs une tension liée à leur nature. En effet, dès lors qu'une activité répondant à l'initiative des agriculteurs est engagée, elle comporte par elle-même un ensemble de contraintes qu'il s'agit de satisfaire prioritairement pour assurer sa réussite ; il peut s'y ajouter les « accidents de parcours » inévitables à régler au jour le jour par les accompagnateurs. Ceux-ci courent alors le risque d'être amenés, consciemment ou pas, à reléguer au second plan l'objectif « dynamique associative » qui présente moins de contrainte instantanée : une réunion d'animation associative programmée peut facilement se reporter sans incident immédiat sur la conduite de l'action. Cet aspect est très pernicieux car il affecte l'élément clé de la solidité des organisations créées, or son impact n'est perçu qu'au bout d'un certain temps, un temps perdu par rapport à l'objectif.

Il est à noter sur ce point l'inadéquation rencontrée dans la conception de nombreux projets de développement répondant aux exigences des bailleurs de fonds lorsqu'ils concernent le développement d'organisations de producteurs : les objectifs antagonistes décrits ci-dessus sont fixés dans des conditions irréalistes de réalisation en raison notamment de la faible durée des projets au regard du temps nécessaire à la dynamique associative d'une part et, d'autre part, à l'impératif du « taux de décaissement » considéré par beaucoup comme le critère de réussite du « projet ».

Cette dernière contrainte conduit malheureusement à sacrifier une réelle montée en puissance de la dynamique associative à des considérations externes aux agriculteurs concernés ; elle aboutit à précipiter la création d'organisations à caractère trop artificiel pour être durables.

L'animation que l'on peut qualifier d'« animation d'entretien » est essentielle pour permettre une prise de conscience croissante par les agriculteurs de la relation entre les résultats concrets de l'action et la démarche associative qui la porte. Elle s'exerce naturellement lors des réunions statutaires des organisations progressivement créées, conseils d'administration, assemblées générales, mais l'accompagnateur du ou des groupes doit par ailleurs saisir toutes opportunités ou les provoquer pour procéder à ce type d'animation en faisant réfléchir les membres sur le caractère fructueux de l'action en commun.

Les deux types d'animation « fécondantes » et « d'entretien » doivent bien entendu être complétés par une animation « formatrice » qui ne se confond pas avec les différentes formations formelles nécessaires à l'acquisition de connaissances nouvelles, tant par les agriculteurs que par les techniciens salariés ou futurs salariés des organisations.

Cette animation « formatrice » s'adresse en premier lieu aux leaders ou leaders potentiels détectés ou qui ont émergé des animations de groupe. Elle a pour objet de les conforter dans leur rôle et de leur donner les moyens de l'assumer ; elle se développe de manière informelle dans le quotidien de l'action dans un rapport parfois individuel entre l'accompagnateur et un leader, moment privilégié où ce sont les rapports humains qui priment sur les rapports formels et permettent des échanges d'un type différent pour faire passer des idées ou des éléments d'expérience. Il peut en résulter une sorte de complicité positive qui contribue à renforcer chez l'agriculteur leader la conception de son rôle dans ses différentes dimensions et à le conforter pour l'assumer.

Ce type d'animation « formatrice » s'adresse également aux techniciens salariés ou futurs salariés des organisations qu'ils contribuent à construire. Elle s'exerce également dans le quotidien de l'action et consiste essentiellement en « apprendre à faire en faisant ensemble ». Un des éléments clés de la réussite de l'action réside en effet dans la nature du rapport qui s'établit entre les leaders d'organisations et les agents salariés de ces organisations. Or cette relation ne va pas naturellement de soi. En effet, il existe généralement un écart culturel assez grand entre les agriculteurs et les techniciens et ingénieurs nationaux, recrutés dans le cadre de l'intervention pour participer à la construction des organisations, puis pour en devenir ultérieurement salariés. Ces derniers, formés aux techniques, n'ont reçu comme la grande majorité des techniciens et ingénieurs dans le monde aucune formation les habilitant à l'animation des agriculteurs dans l'esprit qui préside à la démarche décrite ici ; par ailleurs, ayant pu bénéficier d'une formation technique supérieure, ils ont statistiquement davantage de chance de provenir de milieu urbain que de milieu paysan et rural (on note toutefois d'heureuses exceptions), ce qui, allié à leur formation, conforte une vision du paysan assez éloignée, voire opposée, à celle sur laquelle est fondée l'intervention de Fert. Le travail d'animation-formation du personnel salarié doit permettre de faire évoluer cette vision vers la découverte progressive d'un agriculteur capable d'initiative, de responsabilité et d'engagement et par l'adaptation également très progressive à l'idée de devenir plus tard salarié sous l'autorité d'élus paysans, ce qui représente une évolution considérable par rapport à la culture originelle.

C'est à ce prix que peut s'établir un état d'esprit favorable à une relation entre élu et salarié constructive au profit d'un fonctionnement harmonieux des organisations créées. Cette relation doit s'établir sur deux principes fondamentaux :

- le respect, par chacun, des responsabilités respectives des élus et des salariés, en particulier au niveau de la présidence et de la direction ;
- une certaine forme de complicité d'esprit entre les élus, notamment le président, et la direction à leur service, fondée sur une confiance réciproque, elle-même permise par le point précédent.

L'intervention d'élus et de techniciens français riches d'expérience sur ces aspects, en compagnonnage sur le terrain pour les partager, est une contribution déterminante à l'animation-formation des élus et des techniciens. Elle doit s'inscrire dans une programmation pour offrir sa pleine efficacité et éviter les éventuelles contre-performances dues à une insuffisante connaissance du contexte.

1.5 L'ORGANISATION DES AGRICULTEURS : DES CONSTRUCTIONS RÉALISTES ET ITÉRATIVES

1.5.1 DE L'ACTION DE GROUPE À L'ORGANISATION D'AGRICULTEURS

L'amélioration de l'environnement des agriculteurs, pour leur permettre d'accéder de manière durable aux services qui sont nécessaires à l'exercice de leur métier, passe par un mouvement d'organisation à leur initiative et pris en charge par eux. Lui seul leur permet d'acquérir collectivement le poids économique ou politique nécessaire.

C'est là le fondement sur lequel Fert a construit son action pour remplir sa mission.

Pour autant la création d'organisations d'agriculteurs n'est pas une fin en soi et doit encore moins faire l'objet d'un dogme, ce qui, malheureusement, peut arriver avec pour conséquence un risque de décrédibilisation du principe et, encore plus grave, un désintérêt des agriculteurs.

L'organisation n'a pour objet que d'offrir la possibilité de réaliser certaines fonctions, qui contribuent à rendre le service attendu par les agriculteurs.

Ainsi, à l'issue d'une réflexion menée en groupe et la décision des agriculteurs de prendre en charge la création d'un service donné, le premier objectif doit être de mettre en place les fonctions nécessaires à ce service dans un souci de test de faisabilité. Dans cette phase, et dans la mesure où la législation du pays l'autorise, c'est la structure accompagnatrice des agriculteurs, Fert en l'occurrence, qui porte temporairement ces fonctions, tant techniquement que financièrement afin que les agriculteurs consacrent au « pilotage » politique de l'action et à l'apprentissage progressif des responsabilités inhérentes à l'action.

Dès lors que les fonctions nécessaires à un service donné ont ainsi été testées, que lors de la phase préliminaire les agriculteurs perçoivent et comprennent le contenu et les conditions d'efficience ainsi que leur rôle, se pose la question de la pérennisation de ces fonctions. C'est à ce stade qu'intervient le projet de structuration d'une organisation adaptée qui rendra autonome et pérenne un dispositif destiné à assurer un service de qualité dont les agriculteurs ont pu mesurer l'intérêt de manière concrète.

Le projet d'organisation qui découle de ce processus offre alors les meilleures garanties d'adaptation du type d'organisation à son objet, évitant ainsi certaines situations où des organisations créées a priori se posent la question du type d'actions qu'elles vont entreprendre.

En fonction des besoins de la ou des fonctions à remplir, ainsi que de la législation en vigueur, la structure de l'organisation projetée peut être formelle ou informelle.

Certaines activités ne requièrent pas nécessairement une formalisation juridique pour être efficaces, par exemple, des groupes d'agriculteurs pour le conseil technique. Il faut cependant reconnaître que dans la majorité des cas il sera nécessaire de donner aux organisations un cadre juridique.

Le passage d'une pré-organisation informelle portée par la structure accompagnatrice (Fert) à une organisation formelle constitue une phase délicate qui comporte certains risques pouvant affecter la bonne poursuite de l'intervention.

Le premier et principal risque est que l'installation des pouvoirs au sein de la nouvelle structure et sa gestion proprement dite deviennent des enjeux qui relèguent au second plan la bonne conduite de la fonction pour laquelle la structure est créée, hypothéquant ainsi ses chances d'efficacité et de pérennité.

Le second risque concerne l'évolution des rapports entre les élus et techniciens de la structure nouvellement créée et l'ONG accompagnatrice (Fert). C'est un point crucial pour la bonne fin d'une telle opération. En effet, la création d'une structure nouvelle dont les agriculteurs sont responsables, à travers leurs élus, et les techniciens placés sous l'autorité de ces élus, complexifie la relation en exacerbant la subtilité des rapports entre la structure et l'ONG.

Cette subtilité réside, d'une part, dans l'acceptation par les élus du fait qu'une responsabilité faciale (président ou administrateur) ne confère pas automatiquement capacité à en assumer toutes les composantes et requiert la poursuite d'un accompagnement formateur de la part de l'ONG ; elle réside, d'autre part, dans la capacité de l'ONG à gérer simultanément le respect de la responsabilité des élus, la poursuite de leur formation conseil dans l'action, et une fonction de « garde-fou » pour qu'existent les meilleures conditions de « décollage de la structure », tout en assumant la perspective de son autonomisation.

Un facteur de facilitation du processus d'autonomisation réside dans l'évolution des rapports conventionnels entre l'organisation d'agriculteurs et Fert. Ces rapports passent en effet d'un statut d'assistantat technique (et financier), plus ou moins formalisé, à un statut de partenariat qui peut être explicité dans une convention. En reconnaissant de fait la personnalité de l'organisation, elle favorise la définition des objectifs respectifs des partenaires, leurs attentes et les engagements réciproques sur la base d'une vision commune de l'objectif à atteindre.

Elle peut contribuer par ailleurs à ouvrir le champ des partenariats possibles pour l'organisation d'agriculteurs en sortant d'une relation initiale plus ou moins exclusive mais en réaffirmant une fidélité aux valeurs fondatrices.

Fert se félicite d'avoir pu dans un certain nombre de cas conduire à bien un tel cycle aboutissant à l'autonomisation partielle ou totale d'organisations qu'elle a aidé à créer ; cela en dépit de forces contraires externes activées notamment par des organisations internationales qui, au nom de concepts dogmatiques nouveaux, et soupçonnant par principe Fert de chercher à se maintenir indéfiniment, voulaient imposer une autonomisation accélérée facteur d'une défaillance certaines de ces organisations conduisant par voie de conséquence au gaspillage de l'argent public consacré à leur donner naissance.

L'éthique de la mission qui lui est confiée, son organisation et les faits d'expérience indiquent suffisamment que Fert n'a pas pour principe ni pratique de chercher à prolonger au-delà du nécessaire une intervention auprès d'agriculteurs qui l'ont sollicitée et qu'elle a décidé d'accompagner. Pour autant, Fert, au nom de la conformité aux concepts et principes énoncés, refuse de se soumettre à des injonctions infondées qui découlent uniquement de conceptions théoriques élaborées bien loin des réalités du terrain et qui témoignent d'une méconnaissance feinte ou réelle des réalités de telles constructions humaines.

L'accession des organisations d'agriculteurs à une gestion autonome et durable doit être un objectif fixé dès le début d'une intervention car c'est la condition pour que tout « projet de développement » leur apporte un réel service.

Pour essentielle qu'elle soit, cette condition ne doit toutefois pas être « galvaudée » par des contraintes, trop souvent rencontrées dans les financements de projets, d'atteinte de cet objectif dans des délais irréalistes par rapport à une recherche d'autonomie authentique.

L'autonomie, gage de durabilité des organisations professionnelles d'agriculteurs, requiert un double niveau de viabilité : une viabilité économique et financière et une viabilité managériale.

Il est essentiel que cette perspective fasse partie intégrante des objectifs de création d'une organisation car elle sous-tend l'état d'esprit dans lequel les agriculteurs abordent cette création et les dispositions de gestion qui en découlent.

À cette condition, il est légitime que la création et le développement d'une organisation bénéficient d'un soutien financier externe non seulement pour l'assistance et le conseil externes mais aussi pour le fonctionnement. Ce soutien financier est classiquement conçu comme dégressif au profit d'une montée en puissance des ressources propres de l'organisation.

Lorsque l'organisation est construite pour assurer un service à caractère économique ou financier, elle est en mesure, d'une part, de constituer des fonds propres à partir des droits d'entrée et des parts sociales souscrites par les adhérents (le cas échéant des parts de capital si l'organisation a un statut commercial) et, d'autre part, d'affecter au coût de ses services une marge visant à couvrir ses frais de fonctionnement pour ainsi équilibrer son compte d'exploitation à partir d'un niveau suffisant de développement de son activité.

Lorsqu'il s'agit d'une organisation ayant vocation d'assurer des services non marchands tels que formation, information, représentation professionnelle, l'équilibre financier est beaucoup plus difficile à envisager, ne pouvant être fondé sur les seules cotisations des adhérents. Il faut toutefois remarquer que dans la mesure où ce type de services peut bénéficier à un nombre d'agriculteurs supérieur au strict effectif d'adhérents, il s'apparente partiellement à un service public. L'expérience française montre que l'État ayant reconnu ce fait et considéré que de telles organisations professionnelles ne pouvaient prendre à leur seule charge ces services, a institué un dispositif de taxes permettant de compléter le financement de ce type d'organisation.

Malgré l'intérêt que de nombreux responsables de PED ont porté à la découverte de ce dispositif, ils n'ont pas encore franchi le pas et le financement pérenne de ces organisations naissantes, pour la plupart d'entre eux, n'a pas encore trouvé de solution. Ces organisations restent alors dépendantes des bailleurs de fonds. Une des voies à explorer consiste à créer une relation financière solidaire entre ces organisations et celles à vocation économique ou financière.

La viabilité managériale concerne les deux parties en présence dans une organisation d'agriculteurs : les élus - et les salariés en particulier, d'une part, la direction, d'autre part. Cette viabilité repose sur l'acquisition progressive par les uns et les autres de la capacité d'assumer les responsabilités afférentes au mandat ou à la fonction ainsi que d'établir une relation constructive entre les parties prenantes fondée sur la compétence et la confiance réciproques.

Un des éléments clés de cette relation suppose que chacun ait une perception claire du champ et des limites de sa responsabilité et accepte de respecter ce cadre. De nombreuses expériences et des témoignages autorisés ont montré dans l'histoire que les organisations d'agriculteurs qui fonctionnaient le mieux étaient celles respectant ces dispositions et que dans le cas contraire on enregistrait généralement des défaillances pouvant aller jusqu'à mettre en péril l'organisation elle-même.

Il est évident que ces capacités peuvent être acquises qu'à travers ces formations spécifiques et cette pratique facilitée par le compagnonnage. Cela exige de s'inscrire dans la durée et de mobiliser les outils ou procédures adéquates tels que formation à la fonction d'élu, visites en communs, élus et salariés, d'organisations d'agriculteurs en fonctionnement, accompagnement de la part d'élus et de salariés, actuels ou anciens, issus d'organisations professionnelles, etc.

Par ailleurs, la bonne santé d'une organisation d'agriculteurs repose également sur une bonne pratique « démocratique » en son sein, pour que les élus ne constituent pas progressivement, consciemment ou non, une classe isolée et de plus en plus déconnectée de la base. Il est particulièrement de la responsabilité de l'ONG accompagnatrice de veiller à cet aspect, d'autant plus difficile à assumer qu'il est « confortable » de ne travailler qu'avec une petite équipe d'« élus » quand ce n'est pas, dans des cas extrêmes, malheureusement réels, de « fabriquer » des élus baptisés leaders d'organisation qui ne sont alors que virtuelles, tout en prônant le fameux « Bottom up » (approche dite ascendante).

1.5.2 UNE DÉMARCHE ITÉRATIVE

Comme on l'a vu, la création et le développement d'organisations d'agriculteurs autonomes et durables procède d'une dynamique associative initiée à la base à travers des groupes d'agriculteurs et fondée sur la réalisation d'activités apportant des solutions aux problèmes

rencontrés par les agriculteurs. À ce titre, un tel processus ne peut donner lieu à « une recette » pour définir « un produit » reproductible de manière standard. La réussite des actions menées par une organisation, mesurée par le gain perçu par les agriculteurs, est le meilleur facteur d'accroissement du nombre d'agriculteurs adhérent ; elle facilite ainsi l'accès de cette organisation à la taille critique nécessaire à son équilibre financier lorsqu'il s'agit d'activité économique ou de services payants.

Toutefois, au niveau de la base, c'est-à-dire des agriculteurs membres, la force des liens qui caractérisent le mutualisme ou le coopérativisme est fortement conditionnée par la proximité et l'interconnaissance des agriculteurs entre eux, elle-même en rapport avec un périmètre territorial « à échelle humaine ».

Ainsi, dans une optique d'extension du mouvement d'organisation des agriculteurs, il sera nécessaire de relancer à chaque fois des dynamiques de groupe en de nouveaux lieux qui évolueront vers des organisations sœurs des premières, selon une même logique de service et avec l'avantage d'avoir celles-ci comme exemple. La constitution d'organisations dans lesquelles les agriculteurs se sentent véritablement parties prenantes ne peut échapper à ce « parcours initiatique » qui représente le prix à payer pour garantir la solidité, donc la durabilité de ces organisations.

L'utilisation de l'exemple des premières organisations créées contribue néanmoins à accélérer le mouvement en offrant aux agriculteurs nouvellement sensibilisés l'opportunité d'un échange motivant avec leurs pairs déjà organisés et d'une analyse des premières expériences vécues par ces agriculteurs permettant d'éventuelles améliorations du processus.

Toutefois la limitation d'une organisation à un territoire circonscrit qui favorise grâce à la proximité la force associative peut être antagoniste des conditions technico-économiques de viabilité de certaines organisations, notamment celles dont la vocation est d'apporter des services économiques (collecte, commercialisation, approvisionnement) ou financiers (épargne et crédit) dont l'optimisation en terme de qualité et de coût peut nécessiter une dimension dépassant celle des organisations de base.

Les dirigeants peuvent alors être amenés à appliquer à leurs organisations les mêmes principes associatifs qui ont présidé à leur propre création ; cela donne alors lieu à l'émergence, sous forme d'union ou de fédération, d'organisations de second niveau dont la vocation est d'assurer dans de meilleures conditions, des missions ou services dont elles ont besoin. Ainsi une union

de petites coopératives d'approvisionnement pourra, en présentant des volumes supérieurs, obtenir de meilleurs prix, rendant au final un service aux agriculteurs.

De même, une union de coopératives de collecte pourra obtenir de meilleurs prix de vente en présentant des lots importants qui lui permettent de prospecter plus loin que les coopératives de base.

Ainsi, le mouvement d'organisation des agriculteurs, ancré sur le regroupement des agriculteurs à la base, peut conduire à la création de plusieurs niveaux successifs d'organisations fédératives, chacun étant justifié par le service qu'il apporte au niveau inférieur, dans le respect de la subsidiarité qui fait qu'une organisation ne délègue à un niveau supérieur que les fonctions qu'elle ne peut assumer ou qui le seront dans de meilleures conditions d'efficacité.

Dans ce processus qui est porté par les dirigeants des organisations de base, il existe un risque d'affaiblissement associatif dû à l'éloignement des agriculteurs de base des instances de décision des organisations de niveaux supérieurs. D'une part, les agriculteurs ne sont présents dans ces organisations qu'à travers leurs représentants et ne participent pas directement aux décisions ; d'autre part, ils ne bénéficient des services de ces organisations qu'indirectement à travers leur organisation de base et n'en perçoivent pas facilement l'impact.

Par ailleurs, le risque existe également que les élus des organisations appelés à gérer leur union ou fédération tendent à sous-estimer l'importance d'un retour d'information à la base, afin d'assurer une bonne cohérence associative indispensable à la solidité et à l'efficacité du dispositif. Il est important de tenir compte de ces risques qui sont préjudiciables à la solidité des organisations en veillant là aussi à alimenter la vie associative en assurant une bonne information doublée d'un souci de pédagogie jusqu'à la base.

Ce dernier aspect est particulièrement sensible s'agissant d'organisations de représentation et de défense des intérêts professionnels. En effet, de telles organisations, pour acquérir un poids politique suffisant, ont besoin d'atteindre une taille interrégionale, voire nationale, tout en étant solidement ancrées à la base. Elles illustrent bien la destinée fédérative des organisations d'agriculteurs, nécessaire aussi bien pour des raisons technico-économiques que de politique professionnelle.

1.6 UNE VISION GLOBALE DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

L'accompagnement des agriculteurs de PED dans l'esprit décrit ci-dessus pour les aider à créer de manière durable les conditions d'amélioration de leur environnement professionnel entraîne pour Fert l'engagement d'assurer cet accompagnement dans toute composante du développement agricole dans laquelle l'intervention des agriculteurs organisés s'avérerait nécessaire à leurs intérêts.

L'exemple français montre à l'évidence que les intérêts des agriculteurs doivent et peuvent être défendus sur toute la chaîne allant de l'amont d'une production jusqu'à son aval par la mise en marché d'un produit brut ou transformé, qui constitue une filière, aussi bien qu'à travers des composantes transversales comme la formation, l'information, etc.

Au niveau des agriculteurs, comme on l'a vu, le caractère systémique de leur activité constitue un tout qui ne peut être découpé en morceaux à la convenance de l'intervenant. Ainsi, vouloir leur rendre service implique cette capacité à les accompagner dans les multiples formes d'actions permettant de créer un tissu de présence, d'influence et de services professionnels et à participer à la création, en tant que de besoin, d'organisations sous les formes les plus adaptées.

Cette perspective, associée aux modalités d'émergence et de consolidation d'une organisation d'agriculteurs décrite plus haut, a conduit Fert à prendre, dans certains cas, des engagements managériaux et financiers temporaires dans certaines structures à caractère mutualiste, coopératif ou commercial.

Il est par ailleurs évident que les organisations dont les agriculteurs entreprennent la constitution s'inscrivent dans le contexte institutionnel du pays ; elles offrent à ce titre aux pouvoirs publics l'opportunité d'être des interlocuteurs constructifs, non seulement pour participer à la définition d'une politique agricole, mais aussi et surtout pour en être le relais de la mise en œuvre des dispositions et programmes qui en découlent.

Fert s'engage le cas échéant, et parfois à la demande même des pouvoirs publics locaux, à aider les organisations d'agriculteurs à tenir leur rôle dans l'application de ces programmes.

Les éléments de méthode présentés ci-dessus constituent pour Fert une tentative d'aborder dans son action, avec un maximum d'authenticité, les concepts couramment attachés au thème du développement agricole : le métier d'agriculteur, la notion de groupe, l'organisation professionnelle, la responsabilité de l'agriculteur, etc.

La notion d'authenticité consiste pour Fert à approcher ces concepts en privilégiant leur composante humaine par opposition à une approche qui les traite sous un angle technique.

Cette différenciation est fondamentale car elle conduit à substituer à une démarche programmatique a priori une démarche par processus, ce qui en terme d'action transforme un positionnement interventionniste (l'agriculteur, objet de l'intervention d'un projet auquel il participe) en une attitude d'accompagnement d'initiatives (l'agriculteur prend en charge ses initiatives en tant que sujet de son action et il est accompagné pour les réaliser).

Dans cette approche, l'élément central est l'homme-agriculteur (on ne le met pas au centre comme on l'entend souvent exprimer, puisqu'il y est naturellement) qu'il s'agit d'accompagner en se mettant à côté, dans un cheminement qui lui permettra d'entreprendre avec ses pairs la construction et la gestion des outils de développement dont ils auront, après réflexion, défini la nécessité.

Cette démarche entraîne de toute évidence des conséquences importantes à la fois sur la conception initiale des actions en « projets de développement » et sur l'ONG accompagnatrice, Fert en l'occurrence.

En ce qui concerne la conception du « projet », celle-ci doit passer d'une vision « mécaniste » qui engendre « programme, calendrier, durée, rythme des dépenses » à une vision beaucoup plus souple qui, dans le cadre d'orientations et de moyens globaux, accepte un cheminement et un rythme non préconçus puisque déterminés par l'évolution et les décisions du ou des groupes d'agriculteurs engagés dans le processus d'organisation.

L'ONG accompagnatrice, quant à elle, se trouve confrontée à une situation beaucoup moins confortable que dans les cas classiques où le programme est tracé à l'avance, parfois de manière détaillée ; elle doit en effet être capable de s'adapter en permanence à l'évolution des agriculteurs accompagnés et en particulier de faire face à des types d'action ou des thèmes non prévus mais dont la nécessité ou l'intérêt émerge de leur réflexion.

C'est pour tenter d'assumer au mieux cette option conforme au concept et à l'éthique professionnelle que Fert a été amenée à soutenir ses interventions par une ingénierie d'action spécifique.

2. INGÉNIERIE DE L'ACTION

L'originalité de la mission confiée par le groupe Céréalières de France à Fert, et la nécessité pour cette dernière de valider la démarche méthodologique qu'elle considérait indispensable à la satisfaction de la mission, impliquait de conduire un ensemble d'actions d'une ampleur permettant une évaluation significative de la pertinence de cette démarche.

Pour cette raison, Fert était conduite à ne pas limiter des objectifs d'action aux seuls volumes permis par ses ressources propres mais à s'inscrire en tant qu'opérateur dans le contexte général de l'Aide publique au développement (APD).

Ce faisant, Fert a dû s'organiser pour satisfaire simultanément deux séries de contraintes dans certains cas contradictoires : celles liées à la méthode établie pour promouvoir d'authentiques organisations de producteurs et celles attachées aux contrats de financements externes, en particulier l'APD gérée par les institutions nationales et internationales.

2.1 ENGAGER DES ACTIONS CONCRÈTES DANS LA DURÉE ET LA CONTINUITÉ

2.1.1 IDENTIFICATION ET CONCEPTION DES ACTIONS

Cette phase initiale préalable au démarrage concret d'une action revêt une importance certaine eu égard aux conditions de mise en œuvre de l'approche méthodologique décrite plus haut. En effet, selon le mode d'approche adopté, l'attitude des agriculteurs concernés par une éventuelle future coopération arrive à varier considérablement. Ils peuvent prendre soit une posture de responsabilité et d'engagement soit une posture passive induite par la perception d'un projet conçu en dehors d'eux et dont ils pensent n'avoir à attendre qu'un apport de moyens, matériels ou/et financiers, en échange de quelques contraintes qu'ils s'arrangeront pour satisfaire à minima.

À ce stade, une différence importante se manifeste en fonction de l'origine et de l'adossement du projet d'action.

Dans le cas d'une sollicitation directe d'origine privée locale, que ce soit à travers des personnes ou une association formelle ou informelle, dans tous les cas sans contrainte institutionnelle, Fert considère que la phase de définition de l'action à conduire doit faire partie intégrante de l'action elle-même. Cela permet de garantir au mieux l'adéquation de cette action aux besoins réels réfléchis des agriculteurs concernés et à leur engagement dans la prise en charge de leurs initiatives.

Dans ce cas la décision d'engagement de Fert dans une action nouvelle en réponse à une sollicitation se fonde essentiellement sur des critères humains manifestant une volonté de progrès, un intérêt pour le bien commun, une capacité des agriculteurs d'entrer dans la réflexion de leurs problèmes et de rechercher ensemble des solutions.

Fert prend alors un engagement initial ayant pour objectif de conduire à la définition partagée de l'action à entreprendre et des moyens à mobiliser. Cette période, dont la durée peut être variable, est essentielle pour créer les conditions de confiance génératrices d'engagements réciproques, indispensables à une véritable démarche d'accompagnement pour une prise en charge par les acteurs de leur propre chemin de progrès.

Dans cette orientation, Fert met clairement en évidence que son apport éventuel n'est pas d'abord financier mais bien « technique » au sens d'un ensemble de connaissances et d'expériences à partager avec les agriculteurs français.

Ce faisant, Fert s'engage par ailleurs à rechercher les moyens financiers qui seront nécessaires à la réalisation des actions définies. Ce processus implique nécessairement un engagement financier initial sur fonds propres de Fert dans la mesure où très généralement ce type de phase préliminaire n'entre pas dans les modes de conception des projets des institutions porteuses de l'aide publique au développement, y compris ceux visant à promouvoir l'organisation des producteurs dite « professionnalisation ».

Par ailleurs, non seulement ces modes de définition de projets ne prennent pas en compte ce type de phase préliminaire préparatoire à un engagement authentique des agriculteurs, mais de plus ils impliquent une définition a priori des actions qui constitueront le projet. Ils créent ainsi les conditions d'une posture d'agriculteurs en observateurs d'une action décidée et mise en œuvre « en dehors d'eux » et dont ils n'auront qu'à essayer de rechercher le maximum de bénéfices matériels aux dépens d'une construction solide d'organisation fondée sur leur engagement.

2.1.2 PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Parfois controversée, la question d'une présence continue sur le terrain auprès des agriculteurs et des techniciens locaux de personnel expatrié est pour Fert importante.

Plusieurs facteurs concourent à faire considérer comme indispensable, pour la phase de démarrage et au minimum durant les premières années d'une action, la présence continue sur le terrain d'agents porteurs des principes constitutifs de l'expérience des agriculteurs français à partager et capables de les faire comprendre et les transmettre dans l'action concrète.

En effet, les notions de solidarité, de mutualisme, de coopérativisme reposent avant tout sur un état d'esprit qu'il s'agit de développer préalablement à toute construction institutionnelle à la faveur d'actions concrètes dont le résultat apporte satisfaction aux agriculteurs concernés. L'émergence et la diffusion d'un état d'esprit nouveau ne peuvent se faire que dans le cadre d'une collaboration continue à l'occasion de la mise en œuvre en commun de ces actions concrètes.

De la même manière, la création et la consolidation d'organisations d'agriculteurs conduisant à des services pérennes doivent pouvoir bénéficier du capital d'expérience des agriculteurs français et de leurs techniciens. Ce capital d'expérience est constitué à la fois d'aspects généraux, qui peuvent être transmis et découverts de manière discontinue, mais aussi de nombreux petits détails, qui influent au quotidien sur la nature et les caractéristiques de l'organisation à construire, pour lui donner in fine une personnalité ou une adéquation plus ou moins grande avec ses principes fondateurs. C'est dans le cadre d'une fréquentation permettant d'agir sur les événements quotidiens qu'un agent porteur de cette expérience peut aider à la partager.

Enfin, la promotion d'organisation d'agriculteurs repose sur l'émergence de nouveaux profils : les leaders professionnels et les techniciens au service de ces organisations. Au-delà de leurs qualités personnelles légitimant leur accès aux responsabilités qui caractérisent leur fonction, ces personnes ont besoin d'une formation complémentaire pour appréhender progressivement toutes les composantes de cette fonction. Or, comme on l'a vu, qu'elles soient celles d'élus ou de techniciens, ces fonctions ont simultanément une dimension technique et une dimension humaine pour lesquelles une formation formelle est largement insuffisante. Elle doit nécessairement être complétée par une formation dans l'action, grâce à la découverte d'une pratique de la relation entre agriculteurs eux-mêmes, et entre agriculteurs et techniciens conformes à l'état d'esprit qui sous-tend la démarche d'organisation des agriculteurs. Il s'agit donc d'être présent auprès de ces acteurs pour témoigner de cette pratique dans l'action quotidienne.

Toutefois cette présence continue ne doit pas se confondre avec une substitution ; il est clair qu'elle doit être conçue comme une position d'accompagnement tant des élus que des techniciens, pour les aider dans leur propre réflexion et leur faciliter l'accès aux informations et aux expériences extérieures, ainsi que pour intégrer ces éléments dans une situation de formation dans l'action (« apprendre à faire en faisant ensemble »).

Ainsi cette présence sur le terrain doit travailler de façon consciente mais non dogmatique à sa propre disparition en préparant de manière progressive la prise en mains totale par les élus et leurs techniciens des différentes fonctions propres à leurs organisations, conduisant celles-ci vers l'autonomie.

2.1.3 DANS LA DURÉE ET AVEC CONTINUITÉ

Il s'agit là de deux conditions que Fert considère comme incontournables pour mener à terme l'accompagnement d'agriculteurs dans la constitution des organisations destinées à leur assurer des services de manière durable.

Bien avant d'être une structure juridique dotée d'instances et de personnel, une organisation d'agriculteurs est fondamentalement un ensemble d'hommes et de femmes mus par un objectif commun au service de leurs intérêts respectifs ; cet ensemble ne peut atteindre son objectif que s'il fonctionne sur la base d'une relation de confiance entre ses membres, l'acceptation d'un effort commun et une certaine forme de dévouement à l'intérêt général qui caractérise les leaders.

Le cheminement d'un groupe vers l'acquisition de ces qualités est un long processus non linéaire, constitué d'avancées parfois spectaculaires, ponctué d'échecs partiels, de réorientations, de crises, de redémarrages qui sont autant d'éléments d'expérience capitalisés par le groupe ; elles contribuent à le consolider et in fine lui permettent de franchir le cap de la structuration formelle avec les meilleures chances de réussite.

Il est évident que ce processus qui concerne la relation entre personnes généralement peu préparées à agir en commun et qu'il s'agit d'amener à modifier leur mentalité ou leur vision des choses pour leur faire percevoir un intérêt nouveau, puis y croire et enfin s'engager, peut être très long. Il est cependant le prix à payer pour construire sur des bases solides. Fert considère donc comme indispensable que l'engagement dans une action de ce type s'accompagne d'un engagement moral de principe sur la durée nécessaire qui peut être variable selon les contextes mais qui généralement sera bien supérieure à l'échelle temporelle des

« projets de développement » soutenus par l'APD. Ces derniers, en effet, sous la contrainte de règles institutionnelles sous-estiment très largement la notion de processus décrite ci-dessus, pour envisager un mode de construction beaucoup plus mécaniste d'organisations dites professionnelles. Ils privilégient l'aspect structurel qui permet un affichage rapide ne recouvrant malheureusement souvent que de pseudo-organisations, dans certains cas éphémères, dans d'autres ne servant qu'à reproduire un mode de fonctionnement de type administratif auquel elles étaient censées se substituer.

Le second élément fondamental pour accompagner la construction des organisations d'agriculteurs est la continuité de l'action.

Le processus évoqué plus haut s'appuie sur la conduite d'activités apportant un service réel aux agriculteurs et à la faveur de celles-ci sur l'émergence de leaders qui prennent une part active de plus en plus importante à la conduite « politique » des activités et à l'animation des membres du ou des groupes.

Ce faisant, ces leaders, d'une part, consacrent une part de leur énergie à l'intérêt général et, d'autre part, se fragilisent en prenant le risque d'assumer des responsabilités dans un contexte incertain, à la fois au plan général (puisque l'organisation des producteurs, malgré les intentions affichées, peut être perçue comme l'émergence de pouvoirs nouveaux face à ceux en place), et au plan de l'activité elle-même dont les résultats attendus ne sont pas toujours atteints intégralement à un instant donné.

Pour ces raisons, Fert considère qu'elle doit assumer une responsabilité morale vis-à-vis de ces leaders qui consiste à ne pas les abandonner en chemin, ne serait-ce que pour des durées limitées en raison de contingences liées à la « mécanique » dite « cycle de projet » qui engendre la discontinuité des actions.

Au-delà des leaders, cette discontinuité est également préjudiciable à la dynamique du groupe si elle conduit à l'arrêt, même momentané, des activités en cours.

Cet impératif de durée et de continuité conduit Fert à considérer que, dès lors qu'elle décide de répondre à une sollicitation émanant directement ou indirectement d'agriculteurs et d'intervenir pour les accompagner, cet engagement constitue un dessein commun avec les agriculteurs concernés, dont l'aboutissement devra être l'autonomisation financière et managériale des organisations construites.

Ce faisant, Fert prend un risque à la fois moral et financier qui lui apparaît en cohérence avec l'esprit de sa mission en la positionnant auprès des agriculteurs partenaires pour « vivre » avec eux l'aventure de l'organisation, qui, en tant que telle, représente également une prise de risque de leur part.

Pour servir ce dessein commun, Fert a recours à l'Aide publique au développement selon sa pratique, c'est-à-dire sous forme de « projets » qui, bien qu'ayant par nécessité leur logique propre, sont avant tout leur service. La succession de « projets » suffisamment convergents permet ainsi d'inscrire la réalisation du dessein dans la durée.

La possibilité pour Fert de mobiliser à la fois des fonds propres et le soutien financier du groupe Céréaliers de France lui permet non seulement d'assurer sa quote-part de cofinancement exigée par certaines lignes d'APD, mais surtout d'assumer la continuité de l'action engagée, fût-ce au prix d'une réduction partielle et temporaire des activités.

2.2 S'ORGANISER POUR AGIR

En cohérence avec la mission initialement définie et la méthode qui en découle, les actions mises en œuvre par Fert consistent de manière schématique à animer et accompagner des agriculteurs sur le terrain en mobilisant l'expérience et le savoir-faire des agriculteurs français et de leurs techniciens, dans un contexte de coopération internationale et de recours aux moyens financiers de l'APD ; ces actions sont donc le fruit d'une collaboration entre : des équipes locales, les élus et techniciens d'organisations professionnelles françaises et une équipe d'appui base arrière qui assure une fonction d'interface entre les différents intervenants internes et externes.

2.2.1 LES ÉQUIPES LOCALES

Ce sont les éléments de base du dispositif, en charge de l'animation et de l'accompagnement des agriculteurs. À ce titre, elles doivent être porteuses des éléments de méthode et d'état d'esprit décrits plus haut dont elles sont le support de transmission à travers les actions conduites avec les agriculteurs.

Constituées de techniciens nationaux, les équipes locales ne possèdent généralement pas au départ ces éléments de méthodes et la pratique de leur mise en œuvre. C'est la raison pour

laquelle Fert est favorable à la présence initiale d'agents expatriés porteurs autant que possible de l'expérience à partager tant en terme d'évaluation que de connaissance des organisations professionnelles françaises et des principes qui les sous-tendent.

Cette mobilisation d'une assistance technique expérimentée expatriée continue n'est pas toujours permise par les budgets disponibles, en particulier dans le cas de financements de l'APD ; en effet, ces financements cherchent systématiquement à minimiser ce poste au profit de dépenses de fonctionnement local et d'investissements au risque d'une moindre efficacité de ces dossiers faute d'une préparation suffisante du dispositif humain bénéficiaire.

Compte tenu de l'importance qu'elle attache à cet aspect, Fert peut être amenée à pallier cette déficience en affectant sur fonds propres, un financement complémentaire permettant de maintenir l'assistance technique jugée nécessaire. Lorsque cela n'est pas possible, Fert essaie de compenser par une densification des missions d'appui organisées par le siège (voir plus loin).

L'assistant technique a pour première mission de recruter des techniciens nationaux qu'il aura pour tâche de former dans l'action.

Quel que soit le type de financement qui soutient le démarrage de l'action, il est souhaitable que les techniciens locaux s'identifient le moins possible par une « appartenance » au « projet » objet de ce financement ; il est en effet souhaitable que, dès leur prise de fonction, ils se positionnent comme étant au service des agriculteurs dans le cadre du « dessein final » qui les verra devenir salariés d'une organisation d'agriculteurs. À cette fin, il faut chercher à ce qu'ils deviennent partie prenante de la dynamique qu'il s'agit de créer, par opposition à une attitude de simple « exécution des activités d'un projet ».

Cet aspect représente une des difficultés de la gestion du personnel local. En effet, plusieurs facteurs concourent à contrarier ce positionnement. Il est en effet plus gratifiant d'être identifié comme agent d'un projet de coopération internationale que comme le technicien d'une « pré-organisation d'agriculteurs ».

Il est, par ailleurs, plus sécurisant, au moins en apparence, d'être salarié d'une organisation étrangère censée être dotée de davantage de moyens. D'autre part, comme il a été relaté plus haut, la perspective de devenir salarié d'organisation professionnelle, concept nouveau pour le pays, séduit difficilement les cadres locaux.

Enfin, et c'est là une difficulté majeure, les politiques salariales pratiquées aussi bien par certaines ONG que, et surtout, par les organisations étrangères nationales ou internationales polluent trop souvent le contexte des interventions en créant un climat concurrentiel néfaste à court terme et irresponsable à long terme. En effet, si l'on assume effectivement l'objectif de création d'organisations de producteurs durables, il est impératif de prendre en compte dès le démarrage les niveaux de rémunération que ces organisations ne pourront en aucun cas dépasser compte tenu de leurs ressources espérées dans un contexte d'autonomie.

Cet aspect ne semble pas préoccuper outre mesure certains prescripteurs peu sensibles à leurs propres contradictions.

Fert, quant à elle, essaie de gérer une politique cohérente de rémunération tenant compte de cette stratégie à moyen terme, en dépit du risque permanent de perte de substance des équipes par attraction externe. La contrepartie que peut offrir Fert réside dans la perspective de durée et de continuité des postes ce qui permet de conserver les éléments dont la rémunération n'est pas le seul critère de décision, et qui sont ceux offrant de ce fait le meilleur profil d'agent d'organisation professionnelle.

Rappelons ici que, d'une façon générale, dans une première phase de l'action, Fert porte le personnel local en tant que salarié et que dans une phase ultérieure une partie de ce dernier est transférée aux structures professionnelles progressivement mises en place.

Fert est donc amenée selon les pays à créer un dispositif de gestion de projet et de personnel en accord avec les règlements locaux. Ce dispositif correspond soit à une représentation dans le cas d'un accord de siège, soit à une structure juridique associée ad hoc.

Selon le volume d'activités déployé dans le pays, ce dispositif peut prendre une dimension plus ou moins importante. Fert est attachée à ce que le personnel local affecté à ce dispositif devienne progressivement porteur de la démarche proposée de manière à créer localement un pôle de diffusion de cette démarche qui sera à terme indépendant de Fert et susceptible de prendre en charge à son propre compte des interventions d'animation et d'accompagnement d'agriculteurs ; ces structures locales pouvant alors revêtir la forme d'organisations de producteurs ou d'autres formes juridiques de type associatif ou commercial.

2.2.2 UN RÉSEAU PROFESSIONNEL

La mobilisation du savoir-faire professionnel en matière d'organisation d'agriculteurs en vue de son partage avec les agriculteurs de PED est au cœur de la démarche mise en œuvre par Fert. Cet objectif ne peut toutefois se suffire à lui-même et requiert un mode d'action qui permette à la fois la meilleure adaptation possible entre l'expérience particulière à partager et l'enjeu réel sur le terrain à un instant donné et l'efficacité optimale des énergies mobilisées.

L'expérience professionnelle à partager est détenue à la fois par les agriculteurs, membres et élus d'organisations et par les techniciens salariés de ces organisations, les uns et les autres étant en activité ou récents retraités.

Cette mobilisation s'effectue dans un contexte général d'intérêt et de bonne disponibilité de principe de la part des professionnels sollicités et, le cas échéant de leur organisation. Hormis les cas peu fréquents de détachements de personnel technique pour une organisation professionnelle au vue de son affectation en assistance technique pour une longue durée égale ou supérieure à un an, cette mobilisation se déroule selon deux modalités principales : soit l'accueil en France pour des durées variables, d'élus et de techniciens locaux dans une démarche d'information et de formation, soit des missions sur place dans les pays avec pour objectifs le témoignage, le conseil, la formation et la contribution éventuelle à l'orientation de l'action.

L'adéquation des profils intervenants est du ressort de Fert à travers l'identification de l'organisation et des personnes à solliciter. En ce qui concerne la recherche d'efficacité maximale des intervenants, Fert considère comme indispensable les trois actes suivants :

- une information préalable aussi complète que possible sur la situation à la fois générale et spécifique dans laquelle se déroule l'action ainsi que la question particulière sur laquelle l'intervention est sollicitée ;
- un accompagnement du ou des intervenants durant l'échange, qu'il s'effectue en France ou dans le cadre d'une mission sur le terrain. Cet accompagnement a pour objet principal de permettre à l'intervenant habitué à évoluer dans un contexte très différent, de rester en permanence en phase durant la mission avec les réalités locales afin de donner à son apport le maximum d'efficacité. Lors d'une visite en France le principe demeure le même, appliqué aux accueillants comme aux visiteurs. Lorsque le même professionnel est amené à intervenir plusieurs fois successivement dans le cadre de la même action, il est évident que sa propre expérience s'accroît et que l'accompagnement devient moins indispensable ;

- le maintien au-delà de la mission d'un contact avec l'intervenant par une information régulière sur l'évolution de l'action, ce qui, d'une part, exprime un respect par rapport à sa contribution et, d'autre part, lui permet un suivi de l'action à laquelle il a participé ; ce faisant, c'est l'intérêt de l'intervenant qui est entretenu et aussi son efficacité dans des interventions ultérieures éventuelles.

En s'appliquant à respecter ces règles Fert a ainsi constitué un réseau de professionnels, élus et techniciens, qui, à titre personnel ou à celui de leur organisation participent au suivi des différentes actions et apportent leur appui en tant que de besoin sous des formes et dans des volumes variables avec une très bonne efficacité. Ce réseau de professionnels s'enrichit régulièrement à mesure que de nouveaux intervenants sont sollicités.

Il est à noter qu'à travers ce réseau et, dans la presque généralité des cas, les professionnels expriment le grand intérêt personnel qu'ils retirent de leurs interventions.

2.2.3 UNE FONCTION D'INTERFACE

Le troisième pôle de l'organisation pour l'action est constitué par l'équipe d'appui basée au siège de Fert.

La mission essentielle de cette équipe est d'assurer une fonction d'interface entre les différentes parties prenantes qui découlent de la mission confiée à Fert :

- les agriculteurs des pays en développement et les problèmes qu'ils rencontrent ;
- les équipes locales, éléments clés du partage avec ces agriculteurs d'une expérience venue d'ailleurs ;
- l'ensemble des professionnels français, élus et techniciens, mobilisés dans un contexte très différent du leur et pour une mission à caractère pédagogique et d'échange qui n'est pas au cœur de leur métier ;
- les institutions concernées par le développement, en particulier les gestionnaires de l'APD, français, européens et internationaux ainsi que les contributeurs privés.

Outre les fonctions administratives et comptables inhérentes à la gestion globale de l'association et aux différentes formes de relations contractuelles avec les organismes de financement, la mission d'interface de la base parisienne repose sur une équipe d'ingénieurs en charge à la fois de l'initiation d'actions et du suivi de ces actions.

Le rôle de cette équipe est d'une façon générale d'assurer la conformité de la conduite des actions aux spécificités de la mission Fert ; elle l'assure en premier lieu en établissant une relation étroite avec les équipes de terrain pour lesquelles elle constitue une base arrière assurant bien sûr un appui logistique et technique. Allant plus loin elle s'efforce de « vivre » les actions avec les équipes locales pour une information et des missions de suivi régulières. Cette relation permet d'apporter aux équipes locales un réel appui méthodologique qui les aide à prendre le recul nécessaire et à « garder le cap » dans un cheminement par définition non prédéfini puisque dépendant fortement de l'évolution et des choix des agriculteurs.

La notion d'interface s'applique également à la relation avec le réseau de professionnels mobilisés dans les actions. L'équipe d'appui est en charge de mettre en œuvre les principes décrits au chapitre précédent et d'entretenir le réseau. Elle intervient également dans l'analyse des demandes d'intervention qui peuvent lui parvenir en direct de la part d'institutions de certains pays, voire de représentations dans ces pays. Ces demandes témoignent parfois d'une vision institutionnelle de l'organisation professionnelle et s'inscrivent dans une démarche de reproduction de modèles sollicitant l'intervention de telle ou telle institution sans que la pertinence de ce type de réponse soit assurée.

Grâce à la connaissance acquise des pays dans lesquels elle intervient, l'équipe d'appui est alors en mesure de proposer une alternative à ce genre de sollicitation s'appuyant sur une réunion de compétences qui permettent de proposer une solution institutionnelle adaptée à partir d'une analyse des problèmes à résoudre et des orientations souhaitées. Le concept de chambres d'agriculture relève souvent de cette problématique avec des résultats qui ne sont généralement pas à la hauteur des espérances de leurs promoteurs.

De telles expériences, outre le gaspillage d'énergie et d'argent qu'elles occasionnent, nuisent à la promotion du concept d'organisation professionnelle en donnant aux responsables des pays nouvellement ouverts à cette démarche une image fautive qui concourt à les en détourner.

Fert considère qu'il y a une responsabilité collective au niveau français à apporter aux sollicitations des pays en développement des réponses élaborées et conformes à l'éthique et aux principes professionnels. C'est une de ces tâches qu'elle s'assigne dans sa fonction d'interface avec le milieu professionnel et institutionnel.

Assurer la durée et la continuité des actions pour les mener à leur terme sanctionné par l'autonomisation des organisations, constitue un élément important de la mission de l'équipe

du siège. Il s'agit essentiellement, dans chaque contexte d'intervention d'organiser dans le temps, l'accès au financement de « projets » qui viendront entretenir la dynamique des actions en cours au service du dessein commun entre Fert et les agriculteurs engagés.

2.2.4 DES MOYENS FINANCIERS

Se positionnant sur le « marché du développement », Fert mobilise les différents types de financement orientés vers ce marché : financements publics (AFD), nationaux, européens et internationaux, financements privés apportés par des organisations diverses, associations, fondations, entreprises, qui en reconnaissant la qualité des actions menées et adhérant aux objectifs soutiennent généralement de manière spécifique certaines actions.

Parallèlement, Fert bénéficie d'un soutien financier apporté par les organisations professionnelles des producteurs de céréales sous la forme d'une dotation annuelle.

Cette ressource, qui représente en moyenne de l'ordre de 25 % des budgets des actions conduites par Fert, revêt une importance déterminante pour lui permettre d'assurer la mission qui lui a été confiée, dans la fidélité à la démarche décrite ici.

En premier lieu, Fert a la possibilité d'assurer les cofinancements requis dans le cadre des financements de l'APD.

Elle permet par ailleurs d'assumer les contraintes méthodologiques qu'elles se sont fixées pour donner le maximum d'authenticité à sa mission de partage d'expérience et de promotion de la démarche d'organisation professionnelle.

Ces contraintes engendrent des exigences généralement peu compatibles avec les normes des financements publics qui portent notamment sur les volumes d'intervention en appui méthodologique tant sur le terrain qu'à partir de la base arrière et sur la flexibilité dans l'utilisation du budget de l'action, indispensable pour prétendre accompagner les orientations des agriculteurs en fonction de l'évolution de leur action.

Ainsi, tout en respectant une rigueur de gestion indispensable, Fert dispose d'une ressource financière, qui lui permet non seulement de contracter des cofinancements, mais surtout de concentrer ses efforts sur les critères de qualité de l'action en dépit de contraintes externes n'ayant souvent pas de rapport avec sa nature, son contenu, et ses objectifs.

En particulier, Fert est ainsi en mesure de respecter dans certains cas deux des exigences clés, définies plus haut : la durée et la continuité. En effet, la durée nécessaire à l'émergence, la consolidation, l'autonomisation d'une organisation d'agriculteurs est largement supérieure à la durée moyenne des « projets de développement » soutenus par les institutions de l'APD, même lorsque certains bénéficient d'une prolongation sous forme d'un nouveau projet.

Par ailleurs, dans ce dernier cas les procédures d'évaluation, d'instruction et de décision sont généralement sources de rupture entre les deux séquences avec les conséquences que l'on a décrites sur la dynamique en cours et l'engagement des agriculteurs.

Fert est en capacité lorsque cela apparaît fondamental, grâce à ses ressources propres, d'assurer la continuité de l'action au cours, quitte à en réduire momentanément le volume, pour lui permettre d'attendre une nouvelle séquence de financement externe.

Enfin, l'accès à un financement propre permet à Fert d'effectuer l'investissement préalable à l'identification et à la définition d'une action dans une démarche ouverte auprès des agriculteurs qui ont sollicité directement ou indirectement son intervention.

2.3. PRÉPARER L'AUTONOMISATION DES ORGANISATIONS D'AGRICULTEURS

Il s'agit dans les meilleurs des cas de la phase ultime d'une intervention, qui requiert néanmoins une préparation suffisamment longue pour offrir aux organisations nouvelles de prendre leur autonomie dans les meilleures conditions. Cette préparation porte sur trois aspects : le transfert de fonctions, la capacité de mobiliser éventuellement de nouveaux partenaires, l'évolution des rapports avec Fert.

Au-delà du fonctionnement associatif et statutaire auquel à ce stade une organisation doit être rodée, le transfert de fonctions porte principalement sur le partage du personnel et de la gestion. Si ce dernier point peut être résolu en mobilisant la compétence technique requise et en s'assurant d'un dispositif de contrôle au niveau des élus, le transfert de personnel est plus sensible car il met en jeu un aspect psychologique déjà évoqué, qui justifie une préparation suffisamment anticipée.

L'autonomisation d'une organisation ne signifie pas la rupture totale de relations avec Fert mais en même temps si cela n'est pas déjà le cas, elle doit être l'opportunité d'établir des relations nouvelles avec des partenaires diversifiés dont les compétences peuvent assurer à l'organisation de poursuivre son développement autonome et éventuellement de développer de nouvelles activités au service de ses membres.

Dans le cas d'organisations apportant à ses membres des services non marchands, et aussi longtemps que les pouvoirs publics n'interviennent pas pour les soutenir financièrement au titre du service d'intérêt général qu'elles fournissent, il demeure nécessaire qu'elles puissent continuer à accéder directement aux financements externes divers, en particulier ceux de l'APD. Pour cette raison, Fert veille à faciliter la mise en relation des organisations qu'elle accompagne avec notamment les bailleurs de fonds publics ou privés de manière à contracter ultérieurement directement avec les institutions.

Cet exercice est toutefois très délicat en raison des risques réels que représentent parfois les contraintes attachées à certains financements qui répondent à d'autres logiques que celles devant prévaloir pour des organisations d'agriculteurs. Face à ces contraintes, ces organisations encore jeunes qui doivent gérer leurs propres pressions internes et qui peuvent avoir besoin de financements importants, se trouvent dans un rapport de force très inégal avec les dites institutions.

Pour mener à bien cette préparation, Fert propose aux organisations de faire évoluer leur relation vers une forme de partenariat qui concrétise la sortie d'une sorte de tutelle initiale pour entrer dans une relation plus équilibrée. Dans le cadre de ce partenariat, un programme de travail répondant à des objectifs et une méthode définis, le mode de financement sont négociés.

L'organisation d'agriculteurs est alors encouragée à nouer de nouvelles relations de différentes natures avec d'autres partenaires, en particulier ceux faisant naturellement partie de leur environnement local ou national (les banques commerciales, par exemple, pour les organisations de microfinance).

Dans ce processus, il est important de veiller à ce que l'organisation d'agriculteurs demeure entièrement fidèle et concentrée sur la mission de service à ses membres et ne perde pas son identité sous la pression de sollicitations externes.

En effet, les prescripteurs de projets de développement, notamment internationaux, ayant besoin d'opérateurs, cherchent avec une apparente légitimité à substituer aux ONG internationales des ONG locales ; il existe dès lors un risque certain de voir des organisations de producteurs instrumentalisées pour devenir des « exécuteurs de projets » aux dépens de leur mission originelle et fondamentale.

Ce risque est d'autant plus élevé qu'il est attaché à une perspective de ressources nouvelles pour l'organisation qui ne perçoit pas nécessairement que ces ressources peuvent être un facteur de déviation de sa mission principale. Dans ce contexte, la convention de partenariat avec Fert peut être un moyen d'aider les élus responsables de l'organisation à analyser les implications de tel ou tel projet pour étayer leur décision et aussi, dans certains cas, pour résister aux pressions internes.

Il faut enfin noter que l'autonomisation ne signifie pas nécessairement rupture totale de liens avec Fert, à l'issue de la phase partenariale telle que décrite ci-dessus. En effet, l'expérience montre que généralement les organisations que Fert a aidées sont soucieuses de garder avec elle une relation qui les relie à l'extérieur et leur permet d'accéder à des conseils ou des services ponctuels. Par ailleurs, dans de nombreux cas, les contacts établis avec les professionnels, élus ou techniciens, qui sont intervenus, débouchent sur l'établissement de relations directes et pérennes. Fert considère alors que sa mission a été remplie.



► Emile Rakotondrazafy,
Président de Fifata, lors des
premières portes ouvertes de la
SIF (Solidarité des intervenants
sur le foncier) en 2004

►► Discours de Gérard de
Caffarelli, Président de Fert de
1984 à 2006, lors du premier
congrès de l'association Fifata
à Madagascar en 1994





▲ Visite de terrain d'une délégation de Fert lors du congrès de Fifata en 1994 (au fond, Michel Mollard, Directeur de Fert de 1984 à 2007, Gérard de Caffarelli ; Président de 1984 à 2006 et Henri de Benoist, Président depuis 2007)

► Visite de l'une des premières Cecam à Madagascar





◀ Formation initiale agricole au collège de Bezezika, l'un des 4 collèges créés par Fifata à Madagascar

▼ Un centre de collecte de lait de l'union de coopératives Rova à Madagascar



▲ Abbé Appolinaire Malu Malu, en République Démocratique du Congo

► Visite d'une exploitation agricole au Nord Kivu en République Démocratique du Congo (à droite l'Abbé Jean-Marie Kahisiryo, Secrétaire exécutif du Cefades)



► Chargement de légumes dans l'un des 6 marchés ruraux construits par Fert et Mviwata en Tanzanie

▼ Guichet d'une des Saccos membres d'Usawa, institution de microfinance dans la région Kilimandjaro en Tanzanie





▲ Producteurs de niébé de la région du Sanmatenga au Burkina Faso, lors d'une visite de parcelle de démonstration



▲ Visite d'élevage en France par un groupe de paysans membres de la coopérative Khemisset Chaouia

◀ Intervention d'un technicien français à Sétif en Algérie ; discussion autour d'un profil de sol avec des producteurs et des chercheurs



▲ En Biélorussie, Fert participe avec ses partenaires locaux à un processus de développement en zones contaminées

► Accompagnement technique de l'association Adad en Albanie (à droite, Hafuz Domi, Directeur d'Adad)





▲ Éleveur de l'État du
Minas Gerais au Brésil

◀ De gauche à droite,
Jean-Paul Meinrad,
responsable professionnel
agricole alsacien en mission
dans l'État du Paraná au
Brésil, Joao Saggin et
Moacir Klein, respectivement
trésorier et président de
l'association Unileite



3. SEMER SANS CESSÉ : FERT AU TRAVERS DE QUELQUES PROJETS

PARTIE 3

SEMER SANS CESSER : FERT AU TRAVERS DE QUELQUES PROJETS

Introduction	110
 Accompagnement d'une dynamique paysanne collective dans la région de la Chaouia au Maroc	 113
1. Les origines de l'action : identifier la zone et les interlocuteurs	113
2. Éclairages sur une expérience riche d'enseignements	116
2.1 Les premières années : créer un climat de confiance et de respect mutuel	116
2.2. Partenariats techniques et collaborations à l'échelle locale : favoriser les synergies et innover	118
2.3. L'expertise du développement : cycles de programmes et recherche de financements	119
2.4 Les échanges : ouvrir les esprits et former les hommes	120
2.5 L'incontournable « duo » : le responsable professionnel et le technicien - animateur	122
2.6 Le débouché économique : la « fièvre du lait » et l'exemple de la coopérative font tâche d'huile	123
2.7 La coopérative, une entreprise humaine : participation des membres et gestion de la structure	125
2.8 Les inévitables contrecoups et turbulences : contraintes de l'environnement et nature humaine	126
3. Conclusions et perspectives après quinze ans d'action	127

Partenariat avec les professionnels alsaciens pour accompagner l'organisation des éleveurs laitiers du Sud-Ouest Paraná au Brésil **129**

- 1. La naissance d'une coopération professionnelle 132
- 2. L'amélioration des performances techniques et économiques 133
- 3. L'organisation des producteurs : Unileite 142
- 4. Des résultats probants 144

Les LPKH, acteurs essentiels pour la réhabilitation des territoires ruraux contaminés en Biélorussie **149**

- 1. Tchernobyl, un million d'hectares contaminés 149
- 2. De toutes les branches d'activité, le secteur agricole est le plus fortement touché 150
- 3. Une crise profonde où exclusion rime avec suspicion 152
- 4. Passer par l'acteur pour comprendre et agir : Ethos et Core 153
- 5. Comment diminuer les doses de radioactivité dans les productions agricoles ?
l'action « pomme de terre » 154
- 6. Plus largement, comment initier, mobiliser et structurer les initiatives qui vont
participer à l'amélioration des conditions de vie ? 155
- 7. Une démarche et un dispositif pour créer les meilleures conditions de prise en
charge du développement par l'ensemble des acteurs concernés 156
 - 7.1 Ainsi est né le groupe « cornichon » dans le village d'Olmany 156
 - 7.2 Ainsi s'est développée l'activité de micro crédit à Belaoucha 158
 - 7.3 Plus récemment, sept maraîchers du village de Velimitchi ont créé la
coopérative Vescoop pour acheter leurs intrants et vendre leurs productions 159
- 8. Les premiers résultats s'évaluent au plan sanitaire, économique, social et
institutionnel 160

9. Les enjeux en cours : créer les conditions de l'extension et de la pérennité du processus	161
9.1 Associer et mobiliser de nouveaux porteurs de projets, de nouvelles initiatives	162
9.2 Renforcer le professionnalisme des équipes qui aident les producteurs à développer de nouvelles fonctions	162
9.3 Favoriser l'organisation des agriculteurs autour de fonctions communes	162
9.4 Aider ces organisations dans leurs relations avec les pouvoirs publics	163
10. Conclusion	164

Structuration des services agricoles et animation d'un mouvement d'organisations paysannes à Madagascar 165

1. Des actions à la base réfléchies et élaborées par les groupes de paysans	166
2. La structuration professionnelle autour de services communs et complémentaires	167
3. La croissance et la spécialisation des organisations de producteurs	169
4. Le long cheminement vers l'autonomie	171
5. La formation : principal levier de développement et enjeu prioritaire	176
5.1 La formation des responsables agricoles pour accompagner le mouvement de structuration professionnelle	176
5.2 La formation au métier pour la professionnalisation d'une filière	177
5.3 La formation des jeunes : le seul moyen de modifier en profondeur les savoir-faire et de relever les défis de demain	177
5.4 La formation des conseillers agricoles pour une intégration, à l'échelle de l'exploitation, de toutes les fonctions utiles à l'agriculteur	179

INTRODUCTION

Depuis 1984, Fert a conduit plus de 80 actions dans 22 pays.

Toutes sous-tendues par l'objectif d'accompagner des agriculteurs, notamment dans la construction d'organisations professionnelles, ces actions ont des caractéristiques diverses ; certaines correspondant classiquement à un « projet de développement » ont une durée relativement courte de deux à trois ans ; d'autres, les plus nombreuses, s'inscrivent dans une longue durée, elles ont alors pu bénéficier au cours de leur déroulement du soutien de plusieurs « projets » et de plusieurs sources de financement.

La diversité des actions tient également à la diversité des pays concernés dans cinq zones du monde : le Bassin méditerranéen, l'Afrique subsaharienne, l'océan Indien, l'Amérique du Sud, et les pays émergents d'Europe de l'Est. Cette diversité porte non seulement sur la géographie, mais aussi sur le milieu naturel, la culture, le niveau de développement économique et l'organisation sociale. Dans chacune de ces diverses situations, le message et l'expérience des agriculteurs français transmis par Fert se sont montrés pertinents et ont permis aux agriculteurs partenaires de s'engager sur des voies de progrès.



FERT EN BREF

Date de création : 1981

Démarrage de l'activité « pays en développement » : 1984

Présidents :

Jean Deleau (1981-1984),
Gérard de Caffarelli (1984-2006),
Michel Ledru (2006-2008),
Henri de Benoist (depuis 2008)

Zones d'intervention principales :

Bassin méditerranéen, Afrique subsaharienne, océan Indien, Amérique du Sud,
Europe de l'Est

Nombre de pays dans lesquels Fert est intervenue : 22

Nombre d'actions conduites : 82

Fert a choisi de présenter les histoires de quatre de ses actions qui se sont déroulées dans des contextes très différents :

Une dynamique coopérative au Maroc

Comment des rencontres d'agriculteurs sur des sujets techniques de céréaliculture débouchent sur un mouvement d'organisation coopérative permettant de donner une valeur à une production laitière préexistante, mais non commercialisée car atomisée.

Unileite au Sud-Ouest du Parana (Brésil)

Des petites exploitations condamnées par la concurrence de grandes entreprises sur la production de grains (céréales et soja) se convertissent à la production laitière mais demeurent peu productives. La mise en œuvre d'un accompagnement technico-économique permet une amélioration significative de productivité et de revenus. Ces résultats favorisent l'engagement individuel au sein du groupe et débouchent sur une association d'éleveurs devenue autonome.

La réhabilitation de territoires contaminés en Biélorussie

Dans un contexte très particulier, mais hélas non unique (le drame japonais), une action qui démontre que les ressorts de l'initiative et de solidarité peuvent être réactivés chez l'homme pour lui permettre de surmonter des situations très compromises et prendre en charge son devenir.

Madagascar

Une action de très longue durée (vingt-cinq ans à ce jour) qui, dans un contexte de PMA (pays les moins avancés) aux ressources très faibles et dépourvus d'accompagnement efficace des agriculteurs montre un cheminement qui permet à ceux-ci de prendre en charge l'organisation des différents services qui leur sont nécessaires au plan local ; puis, à partir de la base, de construire des organisations fédératives au plan régional et national dont les objectifs sont de conduire à leur échelle des missions au service des organisations de base hors de portée de celles-ci.



ACCOMPAGNEMENT D'UNE DYNAMIQUE PAYSANNE COLLECTIVE DANS LA RÉGION DE LA CHAOUIA AU MAROC

1. LES ORIGINES DE L'ACTION : IDENTIFIER LA ZONE ET LES INTERLOCUTEURS

L'origine de cette histoire remonte aux Rencontres d'Arles de 1995 du RCM (réseau animé par Fert portant sur les enjeux agriculteur-chercheur dans le domaine des grandes cultures méditerranéennes), lorsque fut décidé par les partenaires du réseau d'y intégrer des « groupes témoins d'agriculteurs » issus des pays méditerranéens membres.

Un financement ponctuel de l'Union européenne avait permis au responsable de projet Fert, animateur du RCM, Bruno, ci-après appelé l'animateur Fert, d'effectuer des missions de prospection

dans plusieurs pays de la région. Au Maroc, notre partenaire qui était l'Inra de Settat (Centre d'arido-culture) nous orienta vers la zone de Khemisset Chaouia (cercle d'Ouled Saïd), où l'institut avait mené auprès de quelques paysans réceptifs des actions de diffusion des acquis de la recherche, mais où le niveau d'appropriation des techniques et la participation locale ne lui semblaient pas satisfaisants : « Ils n'adoptent pas nos modèles, pourtant validés en station ! »

Le tout premier contact avec les fellahs du secteur fut établi par l'animateur Fert dès 1996 (c'est le même qui accompagnera tout le processus dans la zone jusqu'à aujourd'hui), en collaboration avec des ingénieurs désignés par le directeur de l'époque du CRRA de Settat. Lors de ces premières rencontres, et au sein de ce qui n'était alors qu'un groupe informel rassemblant une dizaine d'individus, tous voisins et de familles plus ou moins proches, deux personnalités sortaient du lot : Abdeljabbar et Haj Elkebir. Le premier, d'une quarantaine d'années, vif, impliqué dans diverses institutions locales et régionales, comprenant assez bien le français, manifesta d'entrée une posture de « leader ». Le second, plus âgé de vingt ans, était un vrai notable local, un « Haj », et de ce fait respecté par ses pairs. Les autres fellahs formaient un ensemble plutôt hétérogène, visiblement assez isolés et traditionnels, mais curieux et en phase avec les deux premiers.

À ce stade embryonnaire de notre initiative, le contexte humain semblait prometteur et une démarche d'échanges et d'animation pouvait se mettre en place. Signalons que des interventions similaires ont eu lieu à la même époque au Liban et en Tunisie et ont aussi abouti à des créations d'organisations de producteurs dans ces pays.



CONTEXTE LOCAL DE LA ZONE DE KHEMISSSET CHAOUIA, PROVINCE DE SETTAT

Une région aux conditions de vie assez difficiles, située en zone semi-aride : 250 à 350 mm/an.

La production et donc les revenus des foyers ruraux sont aléatoires et régressent fortement les années sèches.

L'effet cumulé des contraintes entraîne un exode rural important vers Settat et Casablanca, ainsi qu'une immigration (souvent clandestine) des fils d'agriculteurs, surtout vers l'Italie. Les forces vives de cette zone s'échappent vers d'autres horizons...

L'âge moyen des chefs de « foyers exploitations » augmente : 77% ont plus de 45 ans, 52% plus de 55 ans.

La zone d'action de la coopérative est le caïdat de Khemisset Chaouia, soit environ 10 000 habitants (population 100% rurale).

La SAU est de 10 000 ha, dont 98% en « bour » (non irrigué).

La zone compte 1300 foyers-exploitations soit environ 6 500 habitants dans les campagnes.

1 foyer-exploitation dispose en moyenne de 14ha, 9% des exploitations disposent de plus de 25ha, 40% ont moins de 8ha.

Les travailleurs et les femmes rurales sans terre (souvent veuves) sont nombreux.

Les systèmes de production de la majorité des petits et moyens foyers-exploitations sont du type polyculture-élevage extensif. Ils se caractérisent par une extrême fragilité :

- de faibles ressources et des capacités techniques limitées ;
- une forte dépendance vis-à-vis de leur environnement naturel et socioéconomique, ainsi qu'un relatif isolement.

2. ÉCLAIRAGES SUR UNE EXPÉRIENCE RICHE D'ENSEIGNEMENTS

2.1 LES PREMIÈRES ANNÉES : CRÉER UN CLIMAT DE CONFIANCE ET DE RESPECT MUTUEL

Suite à notre introduction par l'INRA auprès des fellahs de la commune rurale de Khemisset Chaouia, située à une trentaine de kilomètres au sud de Settat, il fallait maintenir le contact et créer un climat de confiance. Plusieurs visites successives de notre part (trois dès la première année) ont permis d'y parvenir.

L'une d'entre elles fut décisive, du moins sur le plan humain. En mission au Maroc sur une autre action, et disposant d'une journée libre, l'animateur Fert décida de se rendre à l'improviste à Khemisset Chaouia, sans l'Inra. En cette fin de journée d'hiver très pluvieuse, l'accès aux douars (villages) était impossible en voiture, les pistes impraticables. Une charrette, puis un tracteur, lui permirent d'atteindre la ferme d'Abdeljabbar. La surprise fut mutuelle. Il y trouva une bonne douzaine de paysans en pleine discussion, réunis ce soir-là, à leur propre initiative, chez le leader. De leur côté, les fellahs ne s'attendaient pas à voir débarquer le « gaouri » (européen) dans des conditions qui auraient découragé tout représentant de l'administration locale !

À partir de ce moment-là, le respect mutuel était acquis et les premiers échanges, essentiellement basés sur l'écoute pour identifier les problèmes et les attentes du groupe, ont démarré.

Les éléments d'information dont nous disposions, concernant les systèmes de production locaux, et les actions menées jusque-là par l'Inra, militaient pour orienter un éventuel appui de Fert vers l'amélioration de la production de céréales et de légumineuses, cultures classiques de la zone.

Mais les arguments et les idées avancés par les fellahs nous ont amenés vers des perspectives inattendues. Ainsi, pour « amortir » l'impact des contraintes climatiques (sécheresses) et disposer de revenus plus réguliers, les fellahs souhaitèrent orienter le futur programme d'action vers l'élevage bovin et la production de lait (voir encadré : témoignage d'Abdjabbar).

Bien qu'inexistante en ce temps-là dans la région, mais compte tenu d'un certain nombre d'éléments techniques et socioéconomiques qui rendaient cette option envisageable, la décision fut prise de relever ensemble le défi : créer une filière de production, de collecte et de vente de lait de vache.

Ainsi, malgré l'éloignement géographique de Fert, l'écoute, la compréhension des problèmes

et une forme de proximité, ou d'affinité, dans la relation humaine permirent d'établir un climat de confiance et d'initier une volonté d'entreprendre. Ce que, apparemment, une certaine « distance/condescendance » doublée d'un « formalisme » marqué de la part des agents de l'administration n'avaient pas jusque-là favorisé.

À partir de ce stade, l'idée de créer une coopérative de collecte et de services germa. Elle se concrétisa assez rapidement dans les deux ans qui suivirent : l'assemblée constituante eut lieu en mars 1999 et la « Coopérative Khemisset Chaouia pour le développement agricole » obtint son agrément officiel en février 2000. Le président élu fut Abdeljabbar et le vice-président Haj Elkebir.

L'accompagnement continu par Fert de cette dynamique, au travers de son animateur et de relais locaux, durera jusqu'à maintenant.

TÉMOIGNAGE D'ABDJABBAR

Nous dormions, Fert nous a « réveillés » !

Nous pratiquions ce que nos anciens nous ont légué, mais avec une évolution climatique défavorable depuis quelques décennies, marquée par des sécheresses répétées, et des pluviométries annuelles en baisse constante. Nos systèmes de production traditionnels ne permettaient que deux rentrées d'argent par an : lors des moissons et pendant la vente des moutons pour l'Aïd El Kebir... Ceci entraînait un fort exode rural et une émigration des jeunes vers l'Italie en particulier.

Le contact avec Fert et ses partenaires a élargi notre champ de vision. Il nous fallait des revenus plus réguliers. Nous avions tous une ou deux vaches dont le lait était autoconsommé, et dont le surplus éventuel était donné aux pauvres, aux chiens ou gaspillé. La tradition disait qu'il était « honteux » de vendre le lait... Mais aujourd'hui, grâce à cette production et à sa commercialisation, même les veuves seules qui ne produisent que quelques litres par jour ont un revenu quotidien assuré d'au moins 15-20 Dh (1 à 2 €). Tous les fellahs qui livrent à la coopérative ont amélioré leur vie quotidienne et agrandi leur troupeau. Au vu de ces avantages, personne ne pourrait se passer de la coopérative et revenir en arrière !

2.2 PARTENARIATS TECHNIQUES ET COLLABORATIONS À L'ÉCHELLE LOCALE : FAVORISER LES SYNERGIES ET INNOVER

Pour être efficace, la démarche participative amorcée avec les paysans devait être renforcée par des collaborations les plus larges possibles avec les acteurs et les institutions de leur environnement socio-économique.

Le fait que le président de la toute jeune coopérative Khemisset Chaouia (Coop KC) soit membre ou impliqué dans diverses structures locales et régionales facilita grandement les relations.

Dès le départ et jusqu'à aujourd'hui, l'Inra de Settlat fut, dans ce cadre, un partenaire solide et fidèle. Son nouveau directeur mobilisa en 2001 son équipe et mit à disposition du projet d'appui à la coopérative des moyens logistiques qui furent très utiles pour le programme technique. L'agronome qui avait été retenu pour les premières actions, Hassan, était un homme de terrain sachant communiquer avec les paysans. Il jouera le rôle de relais pour Fert et sera tout au long du processus le pivot de l'animation locale de nos activités dans la région.

Par contre, les tentatives de collaboration avec les services de vulgarisation locaux (Centre de travaux), un peu dépassés par les événements, ou encore la chambre d'agriculture, simple lieu d'ambitions politiques dépourvu de moyens, ne firent pas long feu.

Par la suite, une collaboration directe et plus utile avec certains agents de la direction provinciale de l'agriculture se mit en place. Des relations furent établies avec d'autres structures telles qu'un centre de qualification (formation des jeunes), une MFR, le Crédit agricole, l'Office de développement des coopératives, des fournisseurs et des entrepreneurs privés, etc.

Tous ces interlocuteurs étaient régulièrement informés des activités et invités aux journées de terrain ou aux assemblées générales, favorisant ainsi un contexte dynamique et renforçant la notoriété de la coopérative. Signalons que les autorités locales étaient aussi systématiquement informées de nos actions et que toute mission d'étrangers était signalée.

Sur le plan formel, de façon à cadrer les relations et suivre les moyens mobilisés, des documents de travail furent élaborés entre les principaux acteurs. Un premier « accord technique » fut signé en 1997 entre le groupe informel d'agriculteurs, l'Inra, le CT d'Ouled Saïd et Fert. Puis ce fut la première convention Inra-Fert en 1998. Enfin, la première convention impliquant officiellement la Coop KC, l'Inra et Fert fut signée en 2001.

Les principaux objectifs des programmes initiaux furent les suivants :

- renforcer le fonctionnement et la gestion de la coopérative ;
- améliorer les pratiques d'implantation des céréales par le semis direct ;
- améliorer les pratiques de l'élevage bovin (hygiène, rations, fourrages) ;
- augmenter la production et la qualité du lait (doubler le niveau initial de 5 -10l/j) ;
- organiser la collecte et la commercialisation du lait.

Afin d'atteindre ces objectifs, il fallait innover par rapport aux méthodes destinées aux « groupes cibles » et employées jusqu'ici par l'administration et la recherche classique.

En synergie avec les partenaires, le montage des phases successives de projet et les dispositifs humains et matériels mis en place permirent justement de faire preuve d'innovation à travers :

- des approches méthodologiques simples, concrètes, basées sur le bon sens, la rigueur et la relation humaine (ni descendante, ni condescendante !) ;
- l'introduction par et avec les paysans de nouvelles techniques adaptées au contexte local ;
- la dimension collective que représentait l'organisation paysanne de base créée et gérée par les fellahs eux-mêmes.

Le rôle non négligeable, dans cet ensemble, des partenaires et intervenants agricoles français sera abordé plus loin.

2.3 L'EXPERTISE DU DÉVELOPPEMENT : CYCLES DE PROGRAMMES ET RECHERCHE DE FINANCEMENTS

Plus de dix ans d'actions n'auraient jamais pu être mis en œuvre sans la recherche permanente, par Fert, de soutiens et de moyens financiers.

La pertinence des objectifs communs avec nos partenaires locaux, la maîtrise de l'ingénierie de projets, la recherche permanente de sources de financements et l'introduction dans les circuits adéquats, le relationnel avec les bailleurs de fonds, et parfois un peu de chance, se sont traduits par un enchaînement de programmes liés à des ressources très diverses :

Suite au financement initial de l'Union européenne pour le RCM en 1996, le Fonds OPA Maghreb du ministère français des Affaires étrangères prit le relais en 1999. Puis ce fut un soutien du volet coopération de l'Anda en 2001 et 2002. Le premier financement conséquent sur trois ans (2002-2005) vint ensuite du nouveau Programme concerté Maroc, dans le cadre de l'axe « Développement local ». Ce soutien permit de cofinancer une construction qui servira

à la fois de siège, de principal centre de collecte et de lieu de réunion et de formation pour la Coop KC. Outre un semoir semis direct acheté en commun (subventionné à 50% par l'État), ce programme permettra de réaliser des actions de terrain et des formations.

Le dernier cycle de projet (2006-2009), centré sur l'amélioration de la production et de la qualité du blé sera cofinancé par Agriterria (dans le cadre du programme « Farmers Fighting Poverty » d'Agricord) ainsi que par France Export Céréales.

Tout au long de ces cycles de projets successifs, et en particulier lors des phases de soudure, Fert contribuera directement, sur ses fonds propres et avec l'appui logistique de l'équipe centrale, à la réalisation des actions et à leur succès.

2.4 LES ÉCHANGES : OUVRIR LES ESPRITS ET FORMER LES HOMMES

Comme le disent encore aujourd'hui les membres de la Coop KC et les paysans qui ont bénéficié des actions : « Vous nous avez réveillés et ouvert les yeux ! »

En réalité, nous leur avons surtout fait rencontrer d'autres personnes, montré des nouveautés et donné envie de prendre de nouveaux chemins, en leur montrant que c'était possible s'ils prenaient les choses en main.

Pour cela, nous avons toujours privilégié les intervenants du pays (techniciens, chercheurs, privés) du fait de leur proximité culturelle, leur connaissance du milieu, la langue, etc. Mais « nul n'étant prophète en son pays », nous avons bien entendu cherché à partager avec nos partenaires locaux l'expérience des paysans français (ou européens) et de leurs organisations agricoles.

Bien que parfois un peu « décalés » par rapport aux réalités locales, les témoignages d'agriculteurs, les interventions de techniciens, les voyages d'études en France ont tous laissé des traces positives (d'autant plus que ce qui vient d'Europe est toujours considéré comme « meilleur »...). Cet impact pouvant se traduire soit par l'appropriation d'une démarche ou d'une pratique, soit par la conviction que même avec les moyens du bord, en travaillant, et surtout à plusieurs, on pouvait toujours faire mieux. Les limites pour aller plus loin étant généralement, soit la capacité à investir, soit l'âge du concerné (qui ne transmettra pas forcément à ses fils ou filles ces nouvelles idées, ou ne les autorisera pas à les mettre en œuvre).

C'est ainsi que furent mobilisés plusieurs organismes agricoles français durant toute l'évolution

de la Coop KC dont les principaux furent : Interactif (association de bénévoles, techniciens et ingénieurs agricoles retraités), la chambre d'agriculture des Alpes-de-Haute-Provence, la coopérative de Manosque (GPS), la coopérative de Dreux, Arvalis – Institut du végétal, sans oublier des agriculteurs et techniciens à titre individuel.

Par ailleurs, les membres de la coopérative ont participé à divers voyages d'études organisés en relation avec des coopératives, des chambres d'agriculture ou des instituts techniques en France, mais aussi dans d'autres pays méditerranéens dans le cadre du RCM (Espagne, Portugal, Tunisie, Algérie, Liban).

Ces multiples formes d'échanges, ont largement contribué à dynamiser le groupe, puis la coopérative, et à motiver les intervenants locaux qui y étaient souvent associés.

DES INTERVENANTS FRANÇAIS DE QUALITÉ ET DÉVOUÉS QU'IL CONVIENT DE SALUER

Le premier technicien à être intervenu à Settat avec Fert fut Jean (ancien de l'ITCF et membre d'Interactif) sur les questions d'implantation des cultures. Il fut suivi par Nicolas (technicien de la chambre d'agriculture 04) qui marqua les esprits grâce à des rations alimentaires équilibrées qui firent grimper la production du lait. Il y eut aussi Patrick (président de la coopérative de Manosque – GPS), qui démontra qu'on pouvait être paysan et responsable d'une coopérative dynamique. Jean-Claude (ex-DAF de la coopérative de Dreux) a lui introduit les notions de rigueur dans la gestion. Une mention spéciale est à attribuer à Jean-Paul et Manu (agriculteurs dans le Tarn), ainsi qu'à Gérard (ex-responsable technique à la coopérative de Lavaur, Tarn) qui, lors de missions répétées, ont beaucoup apporté sur le plan technique, tout en bousculant les habitudes, le tout dans la bonne humeur !

Signalons aussi les étudiants stagiaires qui ont séjourné sur place et contribué par leurs travaux aux études, aux diagnostics, et à la capitalisation des acquis : Olivier (Purpan, 2004), un groupe d'étudiants en DESS (Université Paris I, 2004), Elise et Julien (Agro Paris Tech, 2009).

2.5 L'INCONTOURNABLE « DUO » : LE RESPONSABLE PROFESSIONNEL ET LE TECHNICIEN-ANIMATEUR

Dès la création de la coopérative s'est posée la question : comment soutenir efficacement les responsables élus, accaparés par leurs activités sur la ferme, dans le fonctionnement quotidien et la gestion de la structure ?

D'autant plus que, il faut le souligner car c'est assez classique, le président de Coop KC était « multicasquettes » : chambre d'agriculture, commune rurale, comité de région, etc.

Or toutes les expériences mettent en avant la nécessité d'animer les dynamiques de développement dans leurs phases initiales, et Fert ne pouvait qu'accompagner sur le plan de la méthode et à distance cet aspect. N'ayant pas les moyens d'embaucher directement un technicien-animateur, et encore moins un directeur, la Coop KC fit appel à l'administration. Le directeur de la DPA de l'époque, qui soutenait activement la Coop KC, détacha plusieurs de ses agents à cet effet, mais aucun ne fit l'affaire. Finalement, l'agronome de l'Inra, Hassan, remplira un temps cette fonction.

Ce « duo » fonctionna très bien pendant quelques années, du moins tant que des financements extérieurs le permettaient. Par la suite, et avec l'importance que prirent les activités de la coopérative, cette fonction fut relayée par un autre intervenant, spécialisé dans la gestion coopérative : Moulay Omar, qui est encore aujourd'hui le référent sur ces questions. Son rôle, à la fois de gestionnaire, d'animateur, et de formateur des responsables de la coopérative, est crucial.

Cela permet aux élus de la coopérative de jouer le leur : donner les orientations générales de la structure et superviser son fonctionnement, maintenir le lien avec les adhérents et les relations avec l'extérieur, et continuer à être des producteurs.

Notons au passage que le président, après quelques désillusions et beaucoup de fatigue, se recentra sur un seul et unique mandat, celui de sa coopérative, dont il prit conscience qu'elle répondait plus que le reste à ses aspirations et pour laquelle il se positionna comme responsable, notamment face aux turbulences à venir.

2.6 LE DÉBOUCHÉ ÉCONOMIQUE : LA « FIÈVRE DU LAIT » ET L'EXEMPLE DE LA COOPÉRATIVE FONT TÂCHE D'HUILE

Depuis l'antiquité, la région de Settât (et plus largement la Chaouia) a toujours été un « grenier à blé ». Ses sols noirs, fertiles, et ses grandes plaines étaient favorables à la culture des céréales et des légumineuses. La jachère était valorisée par l'élevage de la « Sardi », race ovine de la région. La présence de vaches de race locale n'apportait qu'un peu de lait pour les familles paysannes.

Khemisset Chaouia fait partie de cet ensemble, avec le handicap de se situer dans sa partie semi-aride et d'être en « bour » (sans irrigation).

Au moment de la création de la Coop KC, les bassins de production et de collecte organisée de lait étaient loin de la zone (secteurs irrigués du Doukkala).

Le défi à relever était donc triple : développer une production laitière locale, identifier et convaincre des acheteurs, organiser un circuit de collecte pour un volume susceptible de motiver ces derniers.

La prospection auprès des industriels fut menée par les responsables de la Coop KC. Ils négocièrent les principaux points (assurance d'une collecte annuelle totale, niveaux de prix garantis, circuit, facilités pour l'achat d'aliments du bétail...) et réussirent à convaincre l'usine Nestlé d'El Jadida qui était justement à la recherche d'une zone « vierge » pour s'approvisionner en lait de qualité.

Un accord verbal fut conclu et le système se mit en place.

À l'annonce de la nouvelle, outre les quinze membres de la coopérative, des dizaines de petits éleveurs vinrent livrer leurs quelques litres journaliers au premier point de collecte loué par la coopérative sur la route de Marrakech, où le premier tank à lait fut fourni par l'usine. Puis un deuxième site fut ouvert à Ouled Saïd, équipé en partie par la DPA. Lorsque la coopérative eut construit son propre local (siège), le centre de collecte principal qu'elle y installa évita à de nombreuses charrettes et mobylettes de parcourir des kilomètres pour livrer leurs bidons de lait. Des emplois furent créés dans chaque centre.

La nouvelle se transmet très rapidement dans les campagnes et la « fièvre du lait » se répandit dans tout le secteur. Dans le sillage de Coop KC, deux, puis cinq et au final treize petites coopératives de base se constituèrent sur les communes rurales alentours pour étoffer le réseau de collecte et répondre à la demande de l'industriel. Une véritable dynamique laitière était lancée.

En 2005, il y avait dans la petite région 19 centres de collecte, et 1 200 éleveurs qui livrèrent 6,8 millions de litres de lait !

Notons au passage que cette indéniable réussite présente néanmoins une certaine faiblesse dans son système (pouvant remettre en cause sa durabilité) : sa trop forte dépendance vis-à-vis de l'achat extérieur d'aliments du bétail. Malgré plusieurs programmes d'action visant à développer la production de fourrages d'hiver, celle-ci reste encore trop limitée (compte tenu d'un contexte pédo-climatique difficile pour les cultures).

LA « FIÈVRE DU LAIT »

Dans les neuf premiers mois, la collecte passa de 255 litres/jour à 1 700 litres/jour. Essentiellement par l'augmentation du nombre de livreurs qui passa de 17 à 174, lesquels étaient surtout des petits puisque la quantité journalière livrée par éleveur passa de 15 à moins de 10 litres. En avril 2004, il y a eu jusqu'à 360 livreurs, dont les troupeaux allaient de 1 à 20 vaches (avec une production par vache de 5 à 20l/j) et les superficies de 1 à 100 ha.

L'activité permettait d'injecter chaque année dans les campagnes près de deux millions de dirhams, sur le seul secteur de la coopérative Khemisset Chaouia.

2.7 LA COOPÉRATIVE, UNE ENTREPRISE HUMAINE : PARTICIPATION DES MEMBRES ET GESTION DE LA STRUCTURE

Comme en témoigne le président Abdeljabbar (cf. encadré plus haut), les retombées économiques et sociales de l'activité de la Coop KC (puis de celles qui ont suivi) sont immenses pour les familles rurales de la zone. Constituée formellement de 22 adhérents en 2010, la coopérative a en réalité un impact sur la vie de centaines de personnes.

Même si son rôle exact et son fonctionnement ne sont pas toujours clairement identifiés par ces habitants, la coopérative est aujourd'hui un acteur économique incontournable pour le développement local. Mais au-delà de cet aspect financier, son rôle social est tout aussi fondamental : c'est un espace de rencontres, d'échanges d'informations, et sans doute le lieu le plus fréquenté de la Commune Rurale, après la mosquée peut-être.

Il faut cependant comprendre que la Coop KC a été créée dans une région et un contexte où ce type de structure était inexistant : aucun exemple, aucune référence, aucune pratique sur lesquels s'appuyer. Il n'était donc pas facile pour les quelques leaders de départ de mobiliser leurs collègues adhérents pour qu'ils prennent part à une gestion active de leur nouvel outil de travail. Mais malgré l'âge de certains et l'analphabétisme fréquent, ils ont appris à se réunir et discuter ensemble des orientations ou des problèmes quotidiens. Ils ont ainsi expérimenté l'approche collective et la prise de décision démocratique, alors que l'individualisme règne et que la transparence n'est pas forcément répandue dans les pratiques du pays. La principale dérive à laquelle Fert et les animateurs ont toujours tenté de s'opposer était celle d'un président omniprésent, qui ne déléguerait pas et avec lequel les réunions du conseil d'administration ou les assemblées générales ne seraient que des mascarades. Le risque était réel, mais l'ensemble des élus, y compris le président, et la plupart des adhérents ont joué le jeu, certaines réunions étant d'ailleurs parfois houleuses, mais se terminant généralement dans la bonne humeur !

Un point sur lequel nous n'avons cependant pas réussi à faire évoluer les pratiques socio-culturelles concerne l'implication des fils de paysans. Tant que les pères sont encore aptes, même à plus de 80 ans, le fils et encore moins la fille, n'ont pas droit au chapitre. Il n'a donc pas été possible pendant plus de dix ans de préparer la relève. Néanmoins, depuis deux ans et avec l'arrivée des nouvelles coopératives, on remarque une présence significative de jeunes qui est encourageante.

Par ailleurs, la bonne gestion de la structure a été une préoccupation dès la création de Coop KC, mais faute de « directeur » ou de salarié en charge, les responsables peu enclins à suivre les

comptes, ont assumé le minimum exigé par les statuts. Un appui extérieur a toujours été nécessaire. Un accent particulier a été mis sur ce point lors du dernier cycle de projet intitulé « Coopératives et Valorisation des blés de qualité » (2006-2009). À cet effet, Moulay Omar (spécialiste des coopératives) a réalisé de nombreuses formations et suivi, avec les élus, les comptes annuels de la Coop KC, ainsi que ceux de trois autres coopératives associées au projet : Taliouit, Ouled Sgaier, Mellita. Ainsi, fait rare dans le secteur coopératif marocain, ces quatre coopératives de base sont à jour de leurs obligations statutaires : tenue des AG, renouvellement des conseils, rapports annuels et comptes certifiés. C'est d'ailleurs à partir de ce vécu collectif qu'est née l'idée de créer une union de coopératives qui verra le jour en 2009.

2.8 LES INÉVITABLES CONTRECOUPS ET TURBULENCES : CONTRAINTES DE L'ENVIRONNEMENT ET NATURE HUMAINE

La Coop KC faillit ne jamais voir le jour, ou du moins elle faillit ne jamais démarrer ses activités. En effet, dès l'année de sa constitution, en 1999, le Maroc et spécialement la région de Settat furent frappés par une forte sécheresse qui dura jusqu'en 2001. Son impact fut catastrophique sur la production agricole (rendements nuls en blé), et le moral des fellahs fut si touché qu'aucune action significative n'a pu être entreprise par la coopérative jusqu'à la reprise des pluies. Cet épisode justifia, cruellement, le choix de se diversifier vers l'élevage bovin qui redonna un certain équilibre aux systèmes de production locaux.

Le premier conflit humain, interne à la coopérative, fut le fruit de rivalités politiques locales. En 2001, à l'occasion des élections communales (et sans doute sous la pression d'élus parlementaires de la région...), une partie des membres du bureau de la coopérative se trouva sur une liste opposée à celle du président qui brigait un deuxième mandat communal. Portant des accusations mensongères, les deux membres dissidents, qui gagnèrent les élections locales, furent évincés de la coopérative, drainant quelques membres fondateurs de la Coop KC.

Le conflit suivant fut d'ordre économique. Comme décrit plus haut, la Coop KC initia un réseau de collecte du lait, destiné à l'usine Nestlé d'EL Jadida, et basé sur une douzaine de coopératives de base. L'ampleur et la réussite de cette activité attirèrent de nouveaux opérateurs comme la Centrale laitière (première société laitière au Maroc). Cependant la concurrence se développa sur des bases déloyales : création dès 2005 de coopératives (plus ou moins fictives) et ouverture de centres de collecte à 1 km, puis à 300 m de ceux de Coop KC, donc sur le même territoire et pour la même activité, ce que la loi interdit. La Coop KC, dont le contrôle sur la qualité était plus rigoureux, perdit

nombre de livreurs, sa collecte diminua et ses rentrées financières aussi.

La dernière et la plus grave crise qu'ait connue la coopérative met en avant l'importance d'une gestion saine et surtout d'un contrôle interne des finances. C'est justement au cours de la préparation des bilans de l'année 2007 que le comptable externe mit le doigt sur un détournement d'argent. Il s'avéra que le principal salarié de Coop KC avait falsifié, avec la complicité du trésorier, des déclarations de salaires ainsi que les litrages de la collecte de lait. Du fait de la cupidité d'un salarié et par manque d'un contrôle plus rigoureux (en totale confiance, le président signait des chèques en blanc pour le trésorier), une somme importante fut détournée. Les coupables furent traduits en justice et la coopérative mit deux ans à se remettre de cette affaire.

En fin de compte, la Coop KC (et en particulier son président) fit face à tous ces défis, la situation s'est progressivement redressée et stabilisée, et grâce à la dynamique des projets en cours, une union fut créée avec les trois autres coopératives qui avaient les mêmes affinités.

3. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES APRÈS QUINZE ANS D'ACTION

Partant d'un groupe informel de paysans réunis autour de quelques préoccupations communes en 1996, la dynamique de groupe initiée par Fert, appuyée par un accompagnement de terrain mené par l'Inra de Settât, a débouché sur la création en 2001, à Khemisset Chaouia, de la première coopérative de collecte de lait de la province de Settât. Grâce à l'engagement de ses leaders (reconnus par tous, et enviés par certains...) et à l'implication de multiples partenaires techniques et financiers, publics et privés, la coopérative Khemisset Chaouia a montré la voie permettant aux producteurs, regroupés et organisés, de développer une activité économique bénéfique à toute une zone rurale défavorisée. Telle une traînée de poudre, la filière de commercialisation du lait ainsi développée dans la région entraîna la création d'une trentaine de petites coopératives locales directement gérées par les fellahs.

Concernant l'aspect « action démonstrative », et même si les choses ne sont jamais totalement transposables ailleurs, il est intéressant de noter que le vécu de la Coop KC a servi de base de démonstration pour reproduire la démarche dans une autre zone du Maroc, au Moyen Atlas. C'est ainsi que, suite au même type de travail d'animation de terrain, mais aussi grâce à plusieurs visites et échanges avec la Coop KC, une nouvelle coopérative de base a été créée en 2009 à Had Bousousen dans la région de Khenifra. À l'avenir, cette dernière pourra bénéficier de l'expérience

de Khemisset Chaouia, ce qui devrait lui permettre de gagner du temps sur certaines étapes et éviter plusieurs écueils.

Le principal constat qui découle de ces quinze années d'action à Khemisset Chaouia est que le suivi dans la durée est le premier critère de réussite de toute initiative de développement.

Cette indispensable durée peut être caractérisée par les trois phases décrites dans la démarche Fert : une première phase d'animation fécondante (celle-ci a duré deux à trois ans dans le cas présent), suivie d'une phase constructive (environ cinq ans dans ce cas), puis d'une phase d'entretien (nous sommes depuis sept ans dans cette phase qui se poursuit, par définition, dans la consolidation des acquis de la structure, le renforcement des capacités des responsables et l'ouverture vers de nouvelles activités économiques et sociales).

La réussite de cette dynamique a débouché sur une extension notable du processus, au travers de la création en 2009 de « l'Union des Coopératives agricoles de la Chaouia » qui portera à l'avenir les projets des quatre coopératives de base qui en sont membres : Khemisset Chaouia, Taliouit, Ouled Saïd, Mellita.

Un des intérêts de cet exemple est certainement qu'à l'issue de ce « premier cycle », la volonté des paysans qui en ont bénéficié, et qui en ont été les principaux acteurs, a débouché sur la création d'une organisation fédératrice des structures de base.

Il est fort probable que l'on reparte pour un « nouveau cycle », avec des phases similaires à celles que nous venons d'évoquer, mais à l'échelle de cette nouvelle organisation paysanne de plus grande envergure, avec encore plus d'ambitions et de vitalité grâce à la présence accrue de jeunes.

D'ailleurs, l'Union des coopératives de la Chaouia, dont la Coop KC est un des piliers, a déjà élaboré un nouveau projet dans le domaine laitier. Afin d'être indépendants vis-à-vis des industriels et se réapproprier la plus-value de leur production, l'Union envisage d'installer une unité de transformation du lait. Le projet portera sur une collecte journalière de 10 000 litres/jour collectés à partir de plus de 500 livreurs de lait. Compte tenu de sa situation favorable, proximité de villes comme Settat et surtout Casablanca, les produits laitiers de la Chaouia (lait pasteurisé dans un premier temps, puis yaourts et fromages) seront directement commercialisés et permettront aux éleveurs de bénéficier de meilleurs prix d'achat de leur lait, améliorant ainsi encore un peu leurs conditions de vie.



PARTENARIAT AVEC LES PROFESSIONNELS ALSACIENS POUR ACCOMPAGNER L'ORGANISATION DES ÉLEVEURS LAI TIERS DU SUD-OUEST PARANÀ AU BRÉSIL

Le peuplement de la région Sud du Brésil s'est constitué sur la base d'une immigration en provenance de l'Europe, dès la moitié du XIXe siècle. Les colons allemands tout d'abord, italiens et polonais ensuite arrivèrent massivement dans les ports de l'Etat du Rio Grande do Sul. Petit à petit, ils conquièrent l'intérieur des terres, constituant des communautés autour de l'exploitation de terres agricoles.

Solidarité et organisation entre les familles de producteurs étaient la base de cette lente conquête territoriale. Mais l'expansion « vers l'intérieur » atteint bientôt ses limites en se heurtant au Rio Uruguay, frontière avec l'Argentine. La nécessité de se procurer des « terres libres » pour installer leurs fils pousse les familles paysannes du Rio Grande do Sul à

entamer un déplacement par étapes successives vers les terres boisées plus au nord, dans une logique de reproduction économique et sociale. La région de Capanema, municipe du Sud-Ouest Paraná qui était autrefois recouverte d'une dense forêt tropicale est totalement déforestée suite à l'arrivée des colons.

Ces derniers reconstituent leurs communautés, entre Allemands, Italiens ou Polonais et conservent l'usage de leurs langues et traditions. Mais les structures de solidarité existantes vont être fragilisées par la vague de la « Révolution verte » et de la modernisation agricole, à partir des années 50.

La modernisation agricole est un élément central de la politique des gouvernements militaires sur la période 1964-1984. C'est l'ère de la mécanisation, de l'intensification des systèmes de production, de l'intégration à l'économie de marché, des exportations et de la concentration des exploitations familiales. En même temps, la diversité des productions du Sud du Brésil fait place au soja qui recouvre bientôt la quasi-totalité des champs. Les coopératives sont les relais de cette modernisation, créées par le gouvernement, selon une dynamique du haut vers le bas.

Leurs activités se limitent aux productions céréalières et au soja en particulier. C'est le cas de la Coagro, coopérative de Capanema créée en 1970, qui ne s'intéressera à l'activité laitière qu'au début des années 90. Les agriculteurs ne parvenant pas à suivre le rythme de la modernisation prennent le chemin de l'exode rural. Ceux qui restent sont bien souvent pris dans un cycle d'endettement lié à l'ouverture de l'accès au crédit par le gouvernement militaire.

La période de la modernisation bâtit la vulgarisation et la recherche agricole sur des schémas descendants et l'application de paquets technologiques qui ne laissent pas de place à l'expression des producteurs. D'autre part, la répression du gouvernement militaire interdit toute affirmation d'organisations paysannes indépendantes.

La frange progressiste de l'Eglise catholique soutient l'émergence de mouvements communautaires de base qui seront un vivier de leaders pour les organisations qui verront le jour après la libéralisation du régime. C'est le cas par exemple de Moacir ou encore d'Adenir, tous deux aujourd'hui administrateurs d'Unileite dont nous parlerons plus loin, qui ont participé, dans leur jeunesse, à des groupes de jeunes de l'Eglise catholique.

La crise, qui frappe le Brésil suite aux deux chocs pétroliers et la chute des prix du soja, rend l'agriculture familiale encore plus vulnérable et lui fait prendre conscience, à la fin des années 80, de la nécessité de se réorienter. Le début des années 90 marque la reconversion de certains producteurs de la région Sud-Ouest Paraná dans le lait.

Parallèlement, avec la démocratisation, on remet en cause la vulgarisation descendante et on s'ouvre aux approches plus globales et aux demandes des agriculteurs, notamment des plus petits. La question de l'agriculture familiale apparaît en filigrane derrière les débats sur la réforme agraire.

L'approche de Fert s'inscrit parfaitement dans ces nouveaux enjeux en proposant un accompagnement technico-économique au plus près du producteur, basé sur la discussion et l'animation de groupes.

Dans le projet d'appui aux éleveurs laitiers du Sud-Ouest Paraná elle va mobiliser l'expérience des organisations agricoles françaises au service de l'agriculture familiale brésilienne. L'exemple français montre qu'une économie agricole, qui parie sur le développement de l'agriculture familiale, peut être compétitive, dans la mesure où elle est accompagnée d'une politique volontariste et où elle repose sur l'organisation des producteurs.

La valorisation de cette expérience peut contribuer à la mise en place de solutions alternatives dans le contexte actuel brésilien : potentiel de croissance énorme du marché intérieur et nécessité de contenir l'exode rural pour limiter les problèmes sociaux urbains. La démarche de Fert s'inscrit dans un contexte plus global de coopération franco-brésilienne sur le thème de l'agriculture familiale, tel qu'il est défini lors du séminaire franco-brésilien sur la coopération scientifique et technique dans le secteur de l'agriculture organisé à Curitiba en 1985.

Ce séminaire avait pour objectif de mettre en place différents axes de coopération comme le développement et la consolidation d'organisations socio-économiques créées et dirigées par les agriculteurs, des échanges de connaissances et d'expériences entre agriculteurs français et brésiliens, des actions concrètes de formation et de développement ainsi que des méthodes d'intervention qui incitent à prendre en compte les problèmes et besoins des producteurs.

1. LA NAISSANCE D'UNE COOPÉRATION PROFESSIONNELLE

La coopération qui lie les organisations professionnelles françaises et brésiliennes pendant près de vingt ans est avant tout une affaire d'hommes et de femmes, construite sur des rencontres, des amitiés et des engagements forts. Philippe, responsable des projets Brésil au sein de Fert et Afonso, président-directeur de la coopérative Coagro, bâtissent, dès 1991, les premiers moments de la coopération en identifiant l'activité laitière comme alternative possible aux difficultés que connaissent les agriculteurs.

Un premier travail d'identification et d'analyse des problèmes est réalisé. Dans une région à production majoritairement végétale (blé, haricot, soja, maïs), les producteurs ont souffert de la chute des prix, ce qui a entraîné un phénomène d'exode rural. Ils expriment la nécessité de diversifier et d'intensifier leur production par l'élevage laitier, et par là même d'améliorer leur revenu. Or la filière lait est embryonnaire, très mal insérée dans le système général de production et ses capacités d'investissement sont limitées. Ce sont généralement les femmes qui s'occupent de la traite, uniquement pour la consommation de la ferme. Comme l'explique Moacir, actuel président d'Unileite, quand le secteur des céréales est entré en crise, *« ce sont les femmes qui payaient tous les frais de la ferme en revendant un peu de leur lait. Les hommes, eux, avec les céréales, ne pouvaient plus rien payer, et ils étaient endettés jusqu'au cou. Alors ils ont commencé à considérer la possibilité de vivre de l'activité laitière »*.

À leurs débuts, les producteurs produisent quelques litres de lait par jour, un bidon qu'ils laissent à l'ombre d'un arbre en attendant le passage du camion de ramassage. Et pour les propriétés où le camion ne passe pas, ils chargent le bidon dans une brouette (voire une poussette !) pour aller le porter à la coopérative. Il y a un sérieux manque de connaissances tant chez les producteurs que chez les techniciens des coopératives qui ont peu de compétences pour l'accompagnement de propriétés laitières. L'une des principales préoccupations des éleveurs est l'absence de fourrage en quantité suffisante pour alimenter les animaux durant l'hiver. La technique de l'ensilage est méconnue dans la région. La qualité du lait mérite également une importante amélioration pour permettre une meilleure valorisation commerciale du produit. À cette époque, le seul fromage que l'on peut faire avec ce lait de qualité médiocre est la mozzarella. De plus, très peu d'éleveurs traitent leurs animaux contre les différentes parasitoses et il n'existe aucun enregistrement technique ou économique des données, les producteurs gérant leur exploitation de manière toujours très

approximative. Enfin, les producteurs sont peu organisés, chacun essayant de se développer dans son coin, dans un esprit assez individualiste. Cela rend l'agriculteur plus vulnérable et à la merci des décisions de la coopérative sur laquelle il n'a que très peu d'emprise.

La rencontre de personnes et l'organisation de premiers échanges amèneront Fert à mobiliser les organisations professionnelles agricoles de la région Alsace. Suite à cela, le contact est établi avec l'Institut régional de coopération développement (Ircod). Liliane sera pour Fert, en lien étroit avec Philippe, l'artisan local de l'action technique et de la construction des relations partenariales avec les coopératives les premières années. En tant qu'association issue de la profession agricole, Fert joue un rôle d'interface entre les différents partenaires en portant à la connaissance des agriculteurs du Sud-Ouest Paraná le savoir-faire acquis par les organisations professionnelles alsaciennes dans l'organisation des producteurs dans les domaines techniques, économiques, commerciaux et financiers. Fert, en partenariat avec l'Ircod Alsace, mobilise successivement la chambre d'agriculture du Bas-Rhin, la coopérative Alsace-Lait et le Bureau technique de production laitière (BTPL)¹, séduits par l'esprit humaniste du projet, la perspective d'échanges et de contacts. En même temps, malgré la distance géographique entre ces deux régions du monde, les méandres de l'Histoire font qu'Alsaciens et Brésiliens descendants des colons allemands se comprennent autour d'une langue commune : l'allemand.

La coopération professionnelle entre les partenaires français et brésiliens s'organisera autour de deux axes principaux qui sont l'amélioration des performances techniques et économiques et l'organisation des producteurs laitiers.

2. L'AMÉLIORATION DES PERFORMANCES TECHNIQUES ET ÉCONOMIQUES

Dans un premier temps, la coopération s'attache à répondre aux besoins techniques immédiats des producteurs. Pour Fert, l'important est de centrer l'action et de travailler au plus près des éleveurs. Suite aux premières missions de diagnostic, un groupe pilote de 30 à 40 propriétés accompagnées par un groupe de techniciens de la coopérative Coagro est constitué en 1993. L'objectif est de former un espace d'expérimentation dans l'optique d'étendre l'expérience dans un deuxième temps. De plus, Fert cherche à travailler avec des producteurs appartenant à des communautés rurales déjà existantes, afin de garder et de valoriser l'esprit de coopération et de solidarité préexistant.

¹ *Organisme de conseil dans la filière laitière, il s'adresse à des coopératives françaises pour mettre à disposition des ingénieurs spécialisés dans la filière*

Afin d'améliorer l'état sanitaire des troupeaux et d'apporter une connaissance vétérinaire de base aux producteurs, Fert décide, en avril 1993, d'engager un agent vétérinaire, Luciene, chargée d'accompagner les propriétés laitières du projet pilote. Ce recrutement a pour objectif de démontrer l'intérêt de nouvelles méthodes de conseil technique aux éleveurs, de collecter des données de façon systématique, dans le cadre d'un programme défini de façon à pouvoir produire des références fiables sur les systèmes de production existants, et de fournir aux producteurs un interlocuteur neutre, qui ne soit pas lié directement à la coopérative. Luciene reçoit au Brésil des formations de la part des conseillers des OPA alsaciennes qui la guident dans son travail d'accompagnement et de suivi des propriétés.

Fert organise également un stage en Alsace pour lui permettre de visualiser et de comprendre l'organisation de la filière lait dans la région ainsi que le travail accompli en ce sens par l'Etablissement de l'élevage (EDE) et Alsace-Lait (animation de groupes d'agriculteurs, recherche de qualité des produits...). Au cours du stage, Luciene a pu voir la mise en place de protocoles techniques en alimentation, participer aux travaux dans les différentes exploitations agricoles et suivre un vétérinaire dans son travail.

Selon cette même démarche de formation de compétences locales, Fert anime une réflexion auprès des équipes techniques des coopératives (Coagro puis Coasul à partir de 1996) sur le conseil aux éleveurs dans le but de créer un réseau de références. Elle mobilise pour cela les méthodes du BTPL et de la chambre d'agriculture.

L'un des principes d'action de base est d'induire de nouvelles méthodes et de nouvelles relations entre le technicien et le producteur, plus directes et responsabilisant davantage le producteur. Pour les conseillers alsaciens, le technicien doit donner les outils au producteur pour dialoguer d'égal à égal avec lui. Cela consiste à apporter certaines compétences techniques aux équipes des coopératives, bien souvent démunies face à l'activité laitière. Fert organise des formations avec les professionnels français sur l'alimentation des animaux, la gestion des pâturages, le fourrage, etc.

La démarche d'accompagnement technique mise en place par Fert porte rapidement ses fruits. L'alimentation des animaux s'améliore nettement ainsi que l'aspect sanitaire des troupeaux et les niveaux de production augmentent. Cette amélioration technique entraîne des améliorations économiques avec une augmentation des revenus des producteurs. Il s'agit, dans un deuxième temps, de quantifier en terme de revenu cette amélioration du

potentiel technique et d'approfondir la démarche par l'introduction de notions d'analyse économique.

Pour former les équipes techniques des coopératives à l'analyse de données économiques, Fert mobilise les professionnels alsaciens qui apportent des outils et des savoir-faire aux techniciens. Ceux-ci peuvent alors compléter leurs approches techniciennes par une animation de groupes et mettre les résultats obtenus dans les petits groupes au service de l'ensemble des adhérents des coopératives. Le technicien est chargé d'accompagner la production d'éléments d'analyse technico-économique qui, avec le temps, permettent de créer des références sur l'activité laitière, de les comparer avec le système traditionnel des grandes cultures et ses variantes, et d'évaluer sa viabilité économique essentiellement pour la petite exploitation familiale.

Ces nouvelles formes de relations technicien/producteur, basées sur la discussion de leurs performances technico-économiques, entraînent des décisions de gestion prises de façon consciente. La démarche de conseil est mise en œuvre dans le cadre de visites mensuelles des exploitations, au cours desquelles sont relevées des informations sur l'alimentation, la reproduction, les aspects sanitaires et les résultats économiques. Une fois enregistrées, ces données serviront aux producteurs et aux techniciens pour le suivi des exploitations. Pour effectuer ce suivi, le programme informatique Isaleite est développé à partir d'un logiciel français de la société Isagri, avec l'aide de techniciens français.

La mise en place d'un accompagnement technico-économique des producteurs laitiers témoigne de la spécificité de la démarche de Fert destinée à travailler avec le groupe et à ouvrir les esprits. En mobilisant les partenaires alsaciens, Fert a voulu appuyer le développement des exploitations sur des groupes d'analyse et de discussion entre producteurs. Le producteur effectue le suivi des données technico-économiques de sa propriété et les compare ensuite à celles des autres producteurs, selon une logique d'échange d'expériences, de débat et de progrès. Cette méthode s'appuie sur l'expérience d'Alsace-Lait et du BTPL, qui ont mis en place, au sein de la coopérative alsacienne, des groupes de discussions entre éleveurs. Au Paraná, elle s'inscrit parfaitement dans la logique sociale locale où les relations familiales et amicales sont très importantes. Les producteurs se connaissent, s'apprécient, se font confiance et ont envie de progresser ensemble. Ces échanges permettent de stimuler les capacités d'initiatives et d'accompagner le progrès technique et l'organisation professionnelle.

La démarche mise en œuvre par Fert a reposé sur des missions régulières.

Pour l'ingénieur en charge du projet, il s'agissait d'entretenir un climat d'échange et de confiance avec les partenaires, d'appréhender les réalités locales dans leur complexité, et d'accompagner l'action et son développement directement sur le terrain, en suivant l'évolution des producteurs eux-mêmes. Pour les conseillers et techniciens alsaciens mobilisés par Fert dans la durée, ces missions régulières permettaient de connaître au mieux le terrain d'application des méthodes de travail développées avec les partenaires brésiliens.

Philippe, de l'EDE de la chambre d'agriculture du Bas-Rhin et Marc du BTPL totalisent à eux deux plus de dix missions de formation. En lien avec les acteurs locaux et avec Fert, ils ont diagnostiqué la situation, évalué les actions accomplies et élaboré les programmes de formation et les priorités à entreprendre. Selon Marc : *« Nous connaissons et nous maîtrisons bien la méthodologie d'accompagnement technique en groupe. Nous avons envie d'en faire bénéficier d'autres, parce qu'on y croit. Et puis cela nous permet de trouver de nouveaux champs d'application de nos méthodes. Nous en apprenons plus, par la confrontation à un nouveau contexte. Et ce qu'il y a de plus intéressant là-dedans, c'est que nous partons pour du long terme, ce n'est pas un coup d'éclat comme ça. Nous avons beaucoup appris sur les fonctionnements humains et l'esprit coopératif car nous avons senti un vrai esprit coopératif là-bas, de vraies valeurs de coopération et de solidarité, que l'on ne trouve plus trop ici. »*

Parmi les apports techniques, on relèvera également la rétrocession de semences de taureaux laitiers testés de bon niveau fournies par la société Sersia qui a provoqué une dynamique dans le domaine génétique et a accompagné l'amélioration de la nutrition et des conditions d'élevage, et grâce à une mission longue d'un technicien laitier, le laboratoire s'est perfectionné dans ses analyses, avec la fiabilité du paiement à la qualité.

Au cours de ces dix-huit années de coopération, Fert a aussi organisé de nombreux voyages d'étude de Brésiliens en France. Ces voyages conçus comme des stages étaient destinés tant aux dirigeants des coopératives qu'aux techniciens ou aux producteurs eux-mêmes. En 1995, par exemple, Fert et l'Ircod organisent un stage de trois mois de quatre jeunes exploitants brésiliens auprès des éleveurs alsaciens et des organisations professionnelles agricoles afin de leur permettre d'acquérir des techniques d'élevage laitier et de production fourragère.

Durant leur séjour, les stagiaires et dirigeants de coopératives sont accueillis par les organisations professionnelles françaises telles que les chambres d'agriculture, les coopératives, les syndicats ou les groupements agricoles d'exploitation en commun (Gaec) qui leur expliquent leur mission et leur fonctionnement. L'objectif de ces voyages d'étude est de faire découvrir un mode de fonctionnement et d'organisation différent ; il ne s'agit pas de copier un modèle mais d'accompagner la réflexion par l'ouverture d'esprit. Fert ne cherche pas à apporter un contenu exclusivement technique mais plutôt à faire réfléchir, à comparer et à montrer d'autres possibilités de structuration et d'organisation.

Ces voyages d'étude, mis en place dès 1993, ont permis sur le long terme de diffuser un contenu théorique aux producteurs en leur montrant l'importance de l'organisation et de la solidarité paysanne. Ils ont fortement contribué à la réflexion, qui a précédé la création de l'association de producteurs de lait Unileite, dans la région Sud-Ouest Paraná.

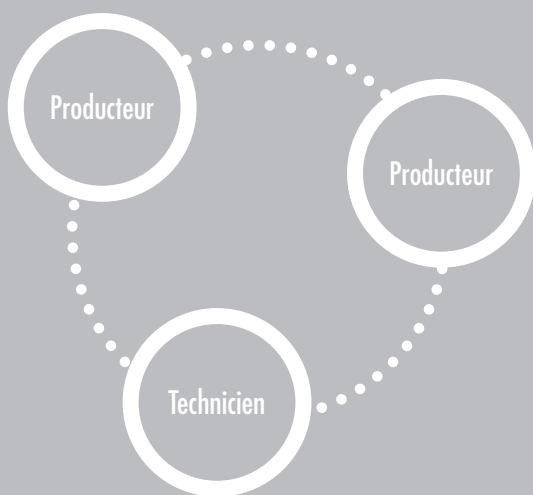
En 2001, l'association Unileite est créée et reprend à son compte la démarche de conseil technico-économique en mettant en place le programme PGPL (programme de gestion des propriétés laitières) qui vient approfondir et améliorer la méthode développée depuis 1993 avec les partenaires français. Nous voyons ici que c'est bien la démarche qui prime, et non pas la structure, qui n'est qu'un instrument au service des actions mises en place.

Le programme PGPL (voir encadré) reprend les principaux éléments de la démarche à savoir l'accompagnement individuel des propriétés par le suivi des données technico-économiques, les visites de techniciens selon une logique de dialogue avec l'éleveur et la discussion des données en groupe. Parallèlement, le programme est approfondi et adapté en fonction des évolutions du contexte.

LE PROGRAMME PGPL

Le programme PGPL a pour objectif de mettre en place une assistance technique aux producteurs, basée sur l'accompagnement individuel permanent et sur des travaux réalisés en groupe avec d'autres producteurs adhérant au programme. La méthode recherche l'acquisition de savoir-faire par les producteurs. Ainsi, l'interprétation des données n'est pas seulement celle du technicien c'est aussi celle du producteur qui peut, par sa propre expérience, contribuer à l'analyse. Selon Marciano, directeur d'Unileite, il s'agit d'accumuler un « capital de connaissances ».

Transfert de savoirs entre producteurs et techniciens



Cette démarche vise à stimuler la motivation du producteur, en l'aidant à fixer lui-même ses objectifs, à définir les moyens de les atteindre et à comparer ses résultats avec les autres producteurs. Unileite signe avec l'éleveur un contrat annuel dans lequel ce dernier identifie les difficultés de l'exploitation, ce qui mérite d'être amélioré et les objectifs à atteindre. Selon Marciano, « le producteur, même s'il a des moyens, peut se démotiver car il ne croit pas en la capacité de dépasser ses limites. À partir du moment où il atteint les objectifs, il se sent capable et il va aspirer à plus ». L'amitié et les valeurs de solidarité qui lient les membres d'Unileite entretiennent la motivation du producteur. La méthode PGPL vise à accompagner le producteur dans la gestion de son exploitation, de manière à ce qu'elle soit économiquement viable et qu'il utilise tous les moyens disponibles de façon rationnelle pour obtenir une production plus importante et dégager un revenu. Il convient alors de recenser les moyens disponibles (surface, animaux, capital, main-d'œuvre) et de penser une organisation et une combinaison de ces moyens de production pour atteindre des objectifs fixés en amont. La gestion passe tout d'abord par le contrôle, puis l'interprétation, la prise de décision et enfin, l'action. L'accompagnement pour la gestion de l'exploitation est tout d'abord un accompagnement individuel. Le producteur est amené à suivre les données techniques et économiques de son exploitation qui sont ensuite envoyées au bureau d'Unileite et analysées à l'aide du logiciel Isaleite. Ainsi, le producteur bénéficie d'un compte-rendu mensuel de ses résultats et les prévisions reproductives (vêlage, etc.) et laitières du mois suivant.

La méthode PGPL repose sur une bonne circulation des informations et des échanges constants entre le producteur et sa famille, les groupes de producteurs et les techniciens d'Unileite.

Circuit des informations technico-économiques



L'éleveur note les données technico-économiques de son activité et les fait parvenir à Unileite



Siège d'Unileite



Les données sont discutées lors des réunions de groupes



L'éleveur reçoit chaque mois les données analysées par Unileite et chaque trimestre la visite d'un technicien



Saisie et traitement des données

Les données collectées servent de base aux visites des techniciens d'Unileite. À partir des résultats de l'exploitation, le technicien établit une discussion avec le producteur basée sur l'analyse, l'identification des problèmes et la prévision. Jacir, technicien d'Unileite explique que : « le producteur répertorie les principales difficultés et ensemble nous essayons de trouver des solutions. À côté de cela, nous développons une stratégie d'augmentation de la productivité, d'amélioration du troupeau, etc. ». Ces visites sont réalisées au minimum quatre fois par an. L'accompagnement d'Unileite se différencie de l'assistance technique conventionnelle car le nombre de producteurs accompagnés par un technicien ne peut dépasser 60, cela au bénéfice d'un accompagnement continu de qualité. De plus, le technicien n'est pas vu comme une source irréfutable de connaissance mais il est en dialogue permanent avec le producteur afin d'actualiser ses propres connaissances et de faire partager à tous les producteurs les expériences des uns et des autres. Enfin, le technicien ne privilégie pas la vente de produits en travaillant en fonction d'intérêts commerciaux. Il est au service des intérêts du producteur, le laissant libre de choisir telle ou telle entreprise pour la vente de son lait ou tout autre service.

En complément de l'accompagnement individuel des exploitations, Unileite a mis en place un dispositif de rencontres annuelles au cours desquelles les producteurs discutent et comparent leurs données techniques et économiques. Pour optimiser l'analyse, les producteurs sont répartis en petits groupes selon la structure de leur exploitation et le potentiel génétique de leurs animaux. La comparaison des résultats entre producteurs permet l'identification des problèmes et le partage de solutions expérimentées par certains. Il s'agit d'identifier les différences de résultats techniques et économiques entre producteurs et de pouvoir les expliquer.

En conclusion, la méthode PGPL rend possible une connaissance pour les techniciens et les producteurs qui n'est pas figée mais en constante évolution. Selon Marciano, « c'est un travail qui est constamment modifié et amélioré, pour qu'à chaque fois on puisse répondre de manière plus performante à nos objectifs. Nous nous efforçons d'incorporer de nouvelles dynamiques et de tester de nouveaux modèles, cela dans l'objectif de faciliter le travail pour le producteur ».

3. L'ORGANISATION DES PRODUCTEURS : UNILEITE

Pour Fert, il est désormais important de pérenniser des fonctions et des services qui ont montré leur pertinence, cela par la structuration professionnelle des producteurs. Grâce à la démarche de groupe, les éleveurs ont appris à se connaître, à se faire confiance ; ils ont compris l'intérêt de s'unir autour de fonctions communes (insémination, production et stockage de fourrage...) que chacun d'entre eux ne peut prendre en charge tout seul. À ce stade de la coopération, Fert valorise l'expérience française en montrant que le mouvement professionnel repose davantage sur une mobilisation des hommes à la base, sur un rapprochement d'individus mus par la volonté de résoudre à plusieurs les problèmes semblables rencontrés par chacun. L'objectif de l'action de coopération consiste alors à aider les producteurs à prendre une part active dans la maîtrise des conditions de développement, grâce à l'organisation professionnelle.

À partir du début des années 2000, Fert et Ircod mobilisent un ancien leader agricole qui apporte beaucoup par sa propre expérience et sa vision globale des projets de coopération. Il s'agit de Jean-Paul, fils d'agriculteur alsacien, qui a quitté l'école à 14 ans et s'est formé à la JAC. Par la suite, il a été très impliqué dans les organisations professionnelles régionales et nationales. Il a été responsable départemental à la FNSEA, syndicat dans lequel il a aussi été en charge de la formation et du développement. Il confie : *« C'est mon expérience personnelle qui m'a fait deviner qu'il fallait donner plus la parole aux agriculteurs. Les agriculteurs ne peuvent pas rester à la merci des coopératives. Il faut s'intégrer dans son milieu, aller dans les associations, participer à la vie politique de la communauté. Il faut s'intégrer et devenir acteur dans son milieu. On ne peut pas être à la merci de quelqu'un qui dirige. »* Cette vision professionnelle trouve parfaitement écho auprès de Fert qui constate à cette époque que *« dans la mutation agricole brésilienne, cette catégorie de producteurs apparaît fragilisée par rapport à la montée des complexes agro-industriels. Une assistance plus rapprochée, faisant appel à leur capacité d'initiative, un traitement plus spécifique stimulant l'organisation de groupes pourrait constituer une nouvelle approche confortant les exploitations de type familial. »*

En février 2001, Fert et l'Ircod réunissent les producteurs qu'ils accompagnent depuis plusieurs années. Cette réunion, organisée de manière assez informelle chez une productrice du projet, reste gravée dans les mémoires. Les producteurs brésiliens racontent la peur qu'ils avaient de s'engager, de se retrousser les manches pour sortir du quotidien et faire vivre une association de producteurs. À l'époque, ils ne s'imaginaient pas en leaders associatifs ! Mais la solidarité des liens amicaux et surtout la forte détermination des partenaires français qui les incitaient à

dépasser leur peur ont fini par les convaincre. Suite à cette réunion, l'association Unileite est créée et les membres du bureau sont élus. Leonel devient le premier président de l'association. Unileite définit sa mission globale qui est de professionnaliser les producteurs de lait sur les aspects de production et d'organisation. Unileite propose de faire payer le coût du service d'accompagnement directement par le producteur et de sortir d'une logique d'assistanat. Dès 2002, est mis en place un système de mensualités proportionnelles au niveau de production laitière de chacun.

Pour faire vivre le service d'accompagnement des propriétés, de collecte des données technico-économiques et d'animation de groupes, Fert recrute un jeune ingénieur agronome, Marciano, dont le profil correspond à la démarche mise en œuvre depuis le début de son intervention au Paraná. Parce qu'Unileite n'a pas encore la capacité de le prendre en charge, Marciano sera dans un premier temps salarié d'Agrifert, ONG locale créée par Liliane et soutenue par Fert.

Marciano s'est formé aux systèmes de production et possède des compétences tant techniques qu'économiques. Mais c'est tout de même un défi pour le jeune ingénieur qui, du haut de ses 23 ans, doit se transformer en un animateur de groupes, fortifier l'association et la positionner face aux institutions et aux pouvoirs locaux. Un défi aussi pour Ivete, qui convaincue de l'enjeu pour les éleveurs et désireuse de s'engager à leurs côtés, laisse son travail de secrétaire à la Frimesa (centrale laitière de la région de Capanema), pour travailler auprès d'Unileite. Pour tous, producteurs, administrateurs, partenaires français, c'est un pari. Un pari risqué, un pari osé mais qui, parce qu'il reposait sur des hommes et des femmes motivées, sur des liens d'amitié solides dans un climat social très favorable, et sur un processus d'accompagnement long sans contraintes de type projet, est un pari gagné. Grâce aux missions d'appui régulières de Fert et aux formations des professionnels alsaciens, l'association Unileite améliore le service d'accompagnement des producteurs, se professionnalise, se consolide avec l'arrivée de nouveaux adhérents et noue des partenariats « gagnant-gagnant » avec les institutions publiques ou privées de la région. Les partenaires alsaciens continuent, à la demande de Fert et d'Unileite, d'effectuer des missions à caractère technique pour améliorer la démarche et aident l'association à se structurer et à se diriger vers l'autonomie financière.

Avec le développement d'Unileite, on remarque que les agriculteurs s'impliquent de plus en plus dans le développement de l'association et se retrouvent autour de valeurs et de principes communs, ce qu'ils aiment appeler « l'esprit Unileite ». Grâce au travail de groupe où l'agriculteur est sans cesse sollicité pour s'exprimer, pour donner son avis, pour débattre, émergent des leaders qui portent et incarnent cet esprit. Le parcours de l'actuel président

d'Unileite, Moacir, en est un exemple. Dans sa jeunesse, Moacir a participé à des groupes de jeunes de l'Eglise catholique de sa communauté où il était responsable de l'organisation de la liturgie et des célébrations. Puis, il s'est impliqué dans le groupe des jeunes coopérateurs de la Coagro. Depuis 2005, il est le président d'Unileite et selon lui, *« le support constant et l'évaluation d'Unileite par des professionnels et leaders français nous permet de réfléchir et d'échanger des informations avec ces professionnels qui possèdent une longue expérience, qui ont déjà vécu ce qui se passe aujourd'hui chez nous ; cela nous donne une grande assurance dans la prise de décisions importantes, car il est alors possible de prévoir les résultats que nous aurons en prenant certaines décisions. Grand nombre de nos positionnements ont été définis en se basant sur des échanges avec des partenaires français »*.

4. DES RÉSULTATS PROBANTS

La démarche mise en place par Fert et Ircod auprès des éleveurs laitiers du Sud-Ouest Paraná a porté ses fruits à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, nous pouvons constater une amélioration du niveau de production, du revenu et du niveau de vie des producteurs. Entre 1993 et 2010, la production moyenne par propriété accompagnée a été multipliée par 10, passant de 30 litres/jour en 1993 à 300 litres/jour en 2010 ; l'augmentation de la production de lait devient particulièrement significative à partir de la création d'Unileite en 2001, ce qui montre la pertinence du travail d'accompagnement technique et économique porté par une association de producteurs. La marge nette a elle aussi augmenté de manière significative : elle a été multipliée par trois entre 2001 (environ 10 000 R\$ par unité de main-d'œuvre) et 2010 (30 000 R\$ par unité de main-d'œuvre). Grâce aux revenus dégagés par l'activité laitière, la qualité de vie de producteurs s'est améliorée. Certains ont pu payer des études supérieures à leurs enfants, d'autres ont construit de nouvelles maisons en béton et non plus en bois, et d'autres encore ont réinvesti dans l'activité en finançant un tracteur ou une nouvelle salle de traite.

L'association Unileite a atteint son autonomie de gestion en 2007 en recrutant à son compte Marciano, rapidement secondé par un deuxième animateur. Dès lors, soucieuse d'atteindre rapidement son autonomie financière qui était aussi l'objectif clairement affiché par Fert et l'Ircod dès la création d'Unileite, l'association noue de multiples partenariats locaux dans une logique de développement de territoires. Unileite coopère aujourd'hui avec les coopératives de

la région (Coagro, Claf), avec des institutions financières (Sicredi, Cresol) mais aussi avec des partenaires publics comme les mairies de Capanema et de Planalto. En 2010, Unileite a couvert par ses ressources propres et les ressources mobilisées dans le cadre de ses différents partenariats, 89 % de ses charges de fonctionnement, contre 75 % en 2009 et 59 % en 2008. Son autonomie financière sera atteinte en 2011.

Enfin, Fert, Ircod et Unileite travaillent conjointement, dans la continuité de la démarche entreprise auparavant par l'intermédiaire des coopératives Coagro et Coasul, à la diffusion des résultats afin de valoriser au bénéfice du plus grand nombre les références techniques et économiques acquises dans le cadre du programme PGPL.

La démarche elle-même a vocation à s'étendre à d'autres producteurs, afin d'inciter d'autres éleveurs de connaître les mêmes progrès, de valoriser les connaissances et compétences acquises par les éleveurs et techniciens d'Unileite, et d'enrichir le réseau de références. C'est dans cette volonté de diffusion et d'élargissement du nombre de ses membres qu'Unileite organise des « dia de campo » (journées de terrain) qui s'adressent aussi bien à ses membres qu'à des producteurs non membres. L'objectif est d'informer les producteurs sur des aspects techniques et de diffuser les résultats de l'association. À travers également les partenariats avec certaines collectivités locales et la répartition des producteurs suivis sur un total de sept communes, Unileite touche un public bien plus large que les seuls producteurs accompagnés. La participation d'un producteur à Unileite va servir à toute sa communauté qui prend exemple sur les innovations mises en place chez lui. En 2011, Unileite compte 92 éleveurs membres qui bénéficient de l'ensemble de ses services (conseil technique et économique, vente de foin, insémination artificielle, diagnostic de reproduction) mais rend, directement ou indirectement des services à plus de 1 000 exploitations laitières. L'accroissement constant du nombre d'adhérents l'encourage à montrer l'intérêt de ce type d'accompagnement et de gagner en crédibilité et capacité de négociation avec les institutions publiques locales et régionales et avec les coopératives partenaires.

TÉMOIGNAGE DE LUIS CARLOS ET NELI



LES DÉBUTS DANS L'ACTIVITÉ LAITIÈRE : PAS DE TERRES ET LA TRAITE À LA MAIN

Après leur mariage, Luis Carlos et Neli se sont installés sur les terres du père de Luis Carlos. Ils y cultivaient maïs, soja, haricot et élevaient des porcs ; petit à petit, ils ont racheté les terres au père. C'est Neli qui a commencé avec l'activité laitière, en produisant du fromage pour leur propre consommation. Puis, avec la crise des céréales, le couple a envisagé sérieusement la possibilité de vivre de la production de lait. Leur fils est né en 1992 et leur objectif était de trouver une activité viable qui puisse se développer sur le peu de surface qu'ils avaient. L'appui apporté par Fert et l'Ircod est venu les aider dans leurs débuts.

« IL NE S'AGISSAIT PAS DE CHANGER MAIS D'AMÉLIORER CE QUE NOUS AVIONS. »

Ils n'avaient aucune connaissance technique lorsqu'ils ont commencé. Grâce à l'accompagnement de Luciene, leurs connaissances vétérinaires se sont améliorées et ils ont pu mieux connaître leur troupeau. De plus, Luis Carlos a pu observer la professionnalisation des agriculteurs français lors d'un stage réalisé en 1993. Pas à pas et grâce aux conseils de l'équipe technique, ils ont cherché à améliorer la génétique de leur troupeau en pratiquant des inséminations artificielles. Ils ont également commencé à annoter les résultats de la propriété. Pour eux, « c'était un véritable effort car nous ne l'avions jamais fait ». Jusqu'en 1996, ils ont tiré le lait manuellement. Ils pouvaient traire jusqu'à 100 litres de lait par jour à la main. Puis, ils ont pu faire l'acquisition de leur première machine à traire et d'un tank de réfrigération. En 2001, ils ont acheté un autre tank plus grand.

« S'IL N'Y AVAIT PAS EU UNILEITE NOUS NE SERIONS PLUS LÀ AUJOURD'HUI. »

Avec Unileite, beaucoup de choses ont changé pour eux. Tout d'abord, le fait que l'accompagnement soit devenu un service, « cela donne plus de valeur à ce que l'on reçoit ». De plus, ça les rassure de savoir qu'ils avancent au sein d'un groupe, car « tout seul, on ne va nulle part. Avec Unileite chacun contribue à aider les autres, on fixe des objectifs et on cherche à les atteindre ».

Le travail avec Marciano les a beaucoup aidés, tant sur la partie technique que sur la partie économique. Grâce à son accompagnement, ils ont planté des arbres afin de créer des zones d'ombre pour les animaux, ont aménagé leurs aires de pâturage, ont construit des abreuvoirs là où c'était nécessaire, etc. Ils ont également travaillé la question de l'alimentation et ont produit plus d'ensilage. Au niveau économique, ils ont pu voir que certaines dépenses n'étaient pas nécessaires et ils ont bénéficié de l'aide de Marciano pour déposer des demandes de crédit auprès des banques.

Aujourd'hui, Luis Carlos est vice-trésorier d'Unileite et Neli en est secrétaire. C'est comme cela qu'ils sont partis en France en mai 2009. Ce voyage leur a permis d'observer que les organisations professionnelles agricoles françaises sont organisées du bas vers le haut, suivant des objectifs formulés par les producteurs eux-mêmes. C'est ce qu'ils essayent de mettre en place au niveau d'Unileite.

Pour eux, Unileite c'est « un point de référence et un moteur ». Luis et Neli sont les seuls de leur famille qui travaillent encore dans l'agriculture. Ils auraient sans doute arrêté s'il n'y avait pas eu Unileite. Grâce à l'association, ils ont acquis une réelle expérience pour la gestion de leur exploitation. Neli donne l'exemple des moments de crise. Elle explique que pour les producteurs les plus récents, à la moindre crise, ils veulent déjà tout vendre, diminuer les coûts et la ration. Mais ce n'est pas leur cas. Elle explique que quand il y a eu une sévère crise de production, il y a quelques années, ils se sont réunis entre producteurs afin de trouver la meilleure solution. Les producteurs les plus anciens ont décidé de maintenir la ration mais d'anticiper par une meilleure gestion des génisses. Les producteurs ayant adhéré plus récemment à Unileite les ont suivis. Luis Carlos et Neli reconnaissent que leur niveau n'est pas celui des plus gros producteurs d'Unileite ; cependant, ils écoutent avec attention leurs conseils et leurs récits d'expériences car ils souhaitent atteindre bientôt le même niveau.

« AUJOURD'HUI, GRÂCE À L'ARGENT DU LAIT, NOUS VIVONS BEAUCOUP MIEUX. »

Grâce à l'argent dégagé par l'activité laitière, la famille G. a pu améliorer son niveau de vie. Ils ont tout d'abord pu payer des études à leur fils qui étudie aujourd'hui la zootechnie dans une faculté publique. De plus, en janvier 2011, ils ont pu remplacer leur vieille maison en bois par une maison neuve bien équipée. Dans leur exploitation, nous pouvons remarquer de nets progrès, tant pour les niveaux de production que pour les revenus dégagés. En 1993, leur production moyenne/jour était de 28 litres. En 2010, elle est de 460 litres. Cela se traduit par une augmentation de la marge nette par unité de main-d'œuvre qui s'élève à 37 000 reals/an/unité de main-d'œuvre (soit environ 16 800 euros).



LES LPKH, ACTEURS ESSENTIELS POUR LA RÉHABILITATION DES TERRITOIRES RURAUX CONTAMINÉS EN BIÉLORUSSIE

1. TCHERNOBYL, UN MILLION D'HECTARES CONTAMINÉS

Le 26 avril 1986, la centrale nucléaire de Tchernobyl explosait laissant s'échapper une grande quantité de produits radioactifs dans l'atmosphère, de l'iode, du césium, du strontium, du plutonium, des éléments dont la demi-vie varie de huit jours (l'iode) à 24 000 ans (le plutonium).

Bien que la centrale soit située en Ukraine, l'essentiel du nuage radioactif retombe sur un grand quart sud-est de la Biélorussie, une grande région de près de deux millions d'habitants. Un million d'hectares sont ainsi contaminés de manière très hétérogène, au gré des épisodes pluvieux.

Dans les premiers jours qui suivent l'accident, les populations sont évacuées d'une zone de 30 km de rayon autour du site puis, dès juillet 1986, les premiers zonages établis à partir du niveau de contamination des sols en césium-137 permettent de définir des zones de relogement obligatoire ou temporaire et des zones habitables sous réserve de contrôles radiologiques périodiques.

Plus de 131 000 personnes sont relogées, 284 localités rurales sont vidées de leurs habitants et de toute activité.

À partir de 1991, la gestion post-accidentelle est conduite par le gouvernement biélorusse devenu désormais indépendant. Deux lois fondamentales votées cette même année demeurent en application jusqu'à aujourd'hui et servent de base à tout un arsenal de contre-mesures.

La stratégie mise en œuvre consiste, d'une part, à limiter la présence humaine dans les zones les plus contaminées et, d'autre part, à mettre en place des mesures pour réduire les niveaux de contamination alimentaire, aussi bien au niveau de la production que dans les circuits publics ou privés de mise en marché.

2. DE TOUTES LES BRANCHES D'ACTIVITÉ, LE SECTEUR AGRICOLE EST LE PLUS FORTEMENT TOUCHÉ

L'économie agricole biélorusse est dominée par les fermes collectives ; moins de 5% des terres agricoles sont privées. Ces kolkhozes, formellement transformés en sociétés par action, assurent l'essentiel de la production agricole et font vivre l'immense majorité des populations rurales.

L'élevage du bétail et l'industrie laitière contribuent pour plus de moitié à la production totale agricole, mais les cultures représentent également une part importante. Les principales cultures sont celles de la pomme de terre, du lin, du blé, de la betterave sucrière et des céréales (orge, avoine et seigle).

En marge de ces kolkhozes vivent les kolkhoziens qui pour beaucoup ont développé au cours de ces vingt dernières années avec l'accord des présidents de kolkhozes et de soviets une petite production privée qui peut, pour certaines productions, représenter 20 ou 30% des volumes (lait ou maraîchage, par exemple).

Lors de l'accident de Tchernobyl, la quasi-totalité des dépôts de césium-137 s'est retrouvée dans les quinze premiers centimètres du sol. Sa migration en profondeur a été très faible et sa disparition de la surface des sols est très lente. Elle s'effectue essentiellement au rythme de la décroissance radioactive (la demi-vie du césium est de trente ans) et par lixiviation des sols ou lessivage. Les études du transfert racinaire du césium mettent en évidence qu'il diminue avec l'augmentation du pH du sol et de la quantité d'argiles. Le césium-137 a des caractéristiques comparables au potassium ; cet effet d'ion « antagoniste » peut ainsi contribuer à limiter son transfert vers les racines. Un processus comparable existe entre le strontium et l'ion calcium.

Dans les zones où le niveau de contamination est jugé acceptable, une série de mesures sont alors mises en place. Elles se concentrent sur le secteur public, notamment au niveau des kolkhozes (labour profond pour favoriser le lessivage, amendement calcique et fertilisation potassique pour limiter la migration vers les racines).

(Bq/kg ou Bq/L)

Produit	Biélorussie	Europe
Lait	100	370
Viande	180	600
Pain	40	600
P. de terre	80	600

Limites applicables pour le césium-137

Un dispositif de contrôle des teneurs dans les produits agricoles commercialisés est organisé (voir ci-contre).

Pour autant, tout ceci n'empêche pas in fine la dégradation de l'état radiologique de populations qui n'ont pas voulu, n'ont pas pu partir, ou qui sont revenues vivre sur ces zones faiblement contaminées. Les productions du jardin et la cueillette (champignons, fruits des bois) restent hors contrôle alors qu'elles deviennent une source majeure d'approvisionnement pour les familles rurales (plus de 50%).

À partir de 1991, dans un contexte de crise économique liée à la chute de l'URSS, cette activité constitue même une source de revenu significative ; beaucoup de kolkhoziens se lancent dans l'exploitation des 30 ou 50 ares qui entourent la maison, ils obtiennent parfois quelques

dizaines d'ares supplémentaires de la part du président du kolkhoze et deviennent alors LPKh. LPKh est l'abréviation de Litchnoye Podsobnoye Khoziystvo qui signifie « exploitation personnelle complémentaire », un terme créé du temps de l'Union soviétique pour décrire les exploitations développées dans les jardins des kolkhoziens. 99% des producteurs privés biélorusses sont aujourd'hui de fait classés dans cette catégorie qui n'est même pas un statut, une situation qui ne leur permet pas, notamment, d'avoir un compte bancaire et donc d'établir des relations économiques ou commerciales avec leurs fournisseurs ou leurs clients.

L'État les incite à devenir fermier, un vrai statut d'entrepreneur individuel qui leur confère une véritable existence juridique et leur donne accès à quelques programmes de soutien ; ce statut est par ailleurs nécessaire pour obtenir des surfaces supplémentaires. La plupart des LPKh rejettent cette solution pour deux raisons essentielles : l'obligation de tenir des documents comptables et l'assujettissement à l'impôt, deux inconvénients qui selon eux, ne sont pas compensés par les avantages.

Ainsi, malgré tous les efforts réalisés par l'État biélorusse auprès des kolkhozes, l'impact sur la santé de la population dans ces territoires contaminés reste faible car hors de portée des dispositifs en place.

3. UNE CRISE PROFONDE OÙ EXCLUSION RIME AVEC SUSPICION

Au-delà de la crise économique qui touche tous les secteurs d'activités de ces territoires contaminés et notamment l'agriculture (dégradation des valeurs marchandes et des conditions d'accès aux marchés), apparaissent alors une crise sanitaire et une crise des modes de gestion de la vie dans ces territoires.

En effet, malgré les normes, les mesures et les dispositifs de contrôle, la situation sanitaire reste très mauvaise du fait notamment des microdoses ingérées au quotidien par des gens qui vivent et travaillent à la marge du système collectiviste.

Par ailleurs, l'accident de Tchernobyl a placé les territoires contaminés dans un processus de dépréciation d'un grand nombre de valeurs. Elles sont d'ordre économique et sanitaire, mais aussi d'ordre social, environnemental et symbolique ; les productions de certaines zones, même indemnes, sont plus difficiles à vendre.

Au-delà de la peur pour leur famille, pour leurs enfants, les habitants ressentent un sentiment d'exclusion (évacuation, relogement), de culpabilité (contrôle) ou encore de suspicion envers les institutions (quelle est la vérité sur la situation ?).

Enfin, les mesures de protection radiologique apparaissent comme un ensemble de prescriptions négatives auxquelles il est difficile, voire impossible, pour les producteurs privés de se conformer pour toutes sortes de motifs (pénurie économique, contradictions avec les savoir-faire et les traditions).

À l'évidence, cette approche par la norme n'a pas apporté de réponses satisfaisantes à cette situation que l'homme n'avait jamais rencontrée dans son histoire ; elle n'a pas su créer les conditions d'une véritable implication des hommes et des femmes pour, en premier lieu, décider de vivre ou de partir de ces zones et, en second lieu, pour ceux qui ont décidé d'y vivre ou ceux, malheureusement plus nombreux, qui n'ont pas vraiment de choix, de gérer au mieux la vie dans ces territoires contaminés.

4. PASSER PAR L'ACTEUR POUR COMPRENDRE ET AGIR : ETHOS ET CORE

Conscients de ces difficultés et après plusieurs programmes à vocation humanitaire, les pouvoirs publics biélorusses ont alors souhaité tester d'autres dispositifs d'intervention, d'autres démarches, qui sans nier les incontournables normes, seraient plus propices à un réel engagement des populations.

Un programme européen de recherche-développement (Ethos) fut alors conduit pendant cinq ans (1996-2001) dans cinq villages du sud de la Biélorussie. Il a principalement démontré l'intérêt de placer les acteurs locaux au cœur de la compréhension des phénomènes en les impliquant dans l'évaluation et la gestion du risque radiologique en concertation avec les autorités et des experts biélorusses. Il a montré comment transformer des victimes en « prescripteurs » et en « protagonistes » des actions à engager.

Le programme Core, Coopération pour la réhabilitation (2003-2008) se donna ensuite pour mission de développer cette approche mobilisatrice dans quatre districts (sur les 21 contaminés) ; les actions étaient organisées autour de quatre axes :

- Comment développer un système de mesures opérationnel permettant l'évaluation et le suivi

de la contamination des personnes, de la qualité radiologique de l'environnement et de la nourriture ?

- Comment améliorer les services de soins primaires à travers la formation et le suivi sanitaire des enfants et des femmes enceintes ?
- Comment transmettre entre les générations une culture radiologique pratique et la mémoire de l'accident de Tchernobyl ainsi que de ses conséquences sur l'homme ?
- Comment aider les habitants à améliorer leur qualité de vie, notamment par une meilleure gestion de la qualité radiologique de leurs productions agricoles ?

Ce dernier axe intitulé Core-Agri a été focalisé sur les populations rurales qui permettraient d'avoir un impact le plus large et le plus durable, c'est-à-dire sur ces LPKh et ces fermiers, ces producteurs privés qui représentent aujourd'hui une immense majorité des habitants de ces zones et des productions mises sur le marché ainsi qu'un potentiel d'initiatives important pour ces zones rurales en complément ou en relais de kolkhozes, parfois en grandes difficultés.

Fert fut alors invité à apporter son expérience en matière de mobilisation des agriculteurs pour le développement.

5. COMMENT DIMINUER LES DOSES DE RADIOACTIVITÉ DANS LES PRODUCTIONS AGRICOLES ? L'ACTION « POMME DE TERRE »

Elle fut menée pendant deux ans sous la forme de 130 parcelles d'expérimentation réalisées dans une dizaine de villages en lien avec les instituts biélorusses spécialisés. Elle consistait à sensibiliser les producteurs aux techniques permettant de réduire la concentration de césium dans les pommes de terre, des techniques déjà testées et validées dans les unités collectives (kolkhozes) telles que la fertilisation potassique (ion antagoniste du césium) et la protection phytosanitaire (pour éviter tout stress à la plante).

Les visites et débats organisés autour de ces expérimentations ont été l'occasion d'élargir le débat à d'autres productions et aux principes mêmes de ces techniques palliatives qui permettent d'abaisser les teneurs en césium de 20 à 30%.

Au-delà de l'impact direct sur les habitants de ces villages, les résultats de ces expérimentations ont été diffusés largement dans les districts concernés sous la forme de brochures.



6. PLUS LARGEMENT, COMMENT INITIER, MOBILISER ET STRUCTURER LES INITIATIVES QUI VONT PARTICIPER À L'AMÉLIORATION DES CONDITIONS DE VIE ?

Au premier degré, l'enjeu a consisté, à l'image de cette action « pomme de terre », à aider des producteurs à mieux appréhender la situation radiologique de leurs productions puis à tester les meilleures solutions correctrices (fertilisation, modes de conduite...).

Mais très vite, un deuxième niveau d'objectifs fut défini par les producteurs : agir sur le revenu et donc sur la productivité. Le champ des solutions techniques fut alors élargi pour intégrer des aspects matériels ou des productions qui ne souffraient pas de problèmes aigus de qualité radiologique, notamment les productions sous serres.

Puis, progressivement, de nouvelles questions obligèrent à voir encore plus large, notamment pour résoudre des contraintes d'approvisionnement, de gestion de pâturages, de crédit, de mise en

marché et parfois aussi de retraitement des plastiques agricoles ou d'aménagement d'un jardin d'enfant ; ces questions nécessitaient alors de s'organiser, entre producteurs, entre voisins, et souvent avec des partenaires, des commerçants, des banques, les autorités locales. . .

Derrière la contamination et les problèmes spécifiques et aigus qu'elle pose se « cachaient » tout un faisceau de contraintes plus classiques du sous-développement caractérisé par le manque de lieux de concertation et l'absence d'un dispositif adapté d'accompagnement de l'initiative.

7. UNE DÉMARCHE ET UN DISPOSITIF POUR CRÉER LES MEILLEURES CONDITIONS DE PRISE EN CHARGE DU DÉVELOPPEMENT PAR L'ENSEMBLE DES ACTEURS CONCERNÉS

Sur le plan méthodologique, l'enjeu était, au premier degré, d'aider les agriculteurs à intégrer les contraintes radiologiques, puis, plus largement, à définir et réaliser leurs projets et enfin à faciliter leur implication dans la création de leur propre dispositif d'accompagnement et, plus généralement, de leurs propres outils de développement.

Ces dynamiques ont évolué de manière sensiblement différente dans les trois districts concernés mais l'outil de base est la cellule d'appui technique, une équipe de deux ou trois techniciens qui a pour mission d'apporter des réponses aux questions et attentes des agriculteurs sous la forme de conseils, d'expérimentations, de formations. . . et plus globalement d'accompagner la réalisation de leurs projets.

La mise en œuvre de ces projets, souvent individuels, a aussi fait apparaître la nécessité de développer des fonctions communes telles que le conseil technique et économique, l'approvisionnement en intrants, le crédit, la mise en marché, la formation, etc.

7.1 AINSI EST NÉ LE GROUPE « CORNICHON » DANS LE VILLAGE D'OLMANY

L'idée a été initiée en 2005 par les autorités locales du district de Stolin : l'enjeu était de conjuguer le savoir-faire des producteurs privés de la région en matière de production de concombre avec une opportunité d'investissement de la conserverie locale.



Une phase préalable a eu pour objet de rassembler les références techniques disponibles auprès des instituts publics et d'identifier les producteurs intéressés.

La première campagne a été l'occasion d'expérimenter un certain nombre de facteurs techniques (variétés, lutte contre les maladies ou les insectes...), de tester le système de collecte (critères de réception, dates et périodicité des ramassages) mais aussi et surtout de vérifier l'intérêt de cette nouvelle production (prix, rentabilité).

À l'issue d'une première campagne plutôt encourageante, les réunions « bilan » animées par Piotr ont permis de répertorier les questions autour desquelles les producteurs ont pris conscience de leurs intérêts communs :

- les questions les plus simples étaient de nature technique : dates de semis, hors sol ou plein champ, protection contre les maladies ;
- des questions plus délicates étaient de nature commerciale : comment s'assurer que cette production sera facile à vendre pour les campagnes suivantes, comment identifier d'autres conserveries susceptibles d'acheter des cornichons, comment trouver et diversifier ce type de débouchés ?

- enfin une fonction de représentation est apparue indispensable et très mobilisatrice à court terme : comment défendre les intérêts des producteurs auprès des responsables de l'usine (date et fréquence des ramassages, critères de réception, prix) ?

Un comité informel a été constitué et fonctionne depuis 2006 ; il est aujourd'hui présidé par Tamara et rassemble autour de ces questions une vingtaine de producteurs du village d'Olmany ; les 20 tonnes produites chaque année contribuent ainsi de manière significative à l'amélioration des conditions de vie de ces familles et de ce village.

7.2 AINSI S'EST DÉVELOPPÉE L'ACTIVITÉ DE MICROCRÉDIT À BELAOUCHA

La question du financement a très vite été soulevée par les producteurs dans le prolongement des actions techniques ; mettre en œuvre de nouvelles techniques ou développer un projet exige des investissements c'est-à-dire, dans la plupart des cas, des moyens financiers.

Comme dans beaucoup de pays, les systèmes de crédit classiques sont rarement adaptés à la production agricole, notamment pour des individus qui n'ont pas de statut officiel, pas de titre foncier, pas de revenus assurés, c'est-à-dire pas de garantie.

Le long travail engagé s'est situé sur le plan technico-économique (aider les agriculteurs à vérifier la rentabilité des projets évoqués), fonctionnel (imaginer un système et son mode de fonctionnement), humain (amener un groupe de réflexion puis d'action à se constituer autour de cette idée) et enfin juridique et financier (trouver l'argent, un partenaire financier et définir les règles du système).

L'un des moments forts de ce processus fut la réunion de travail entre Yvan, le représentant des LPKh, et la vice-présidente d'une grande banque biélorusse ; une première en Biélorussie.

Un premier dispositif a été testé pendant quatre ans dans le dispositif le village de Belaoucha ; il était constitué d'une commission de crédit informelle composée de producteurs qui avaient la responsabilité de sélectionner puis de cautionner des projets présentés par les agriculteurs du village auprès d'une banque grâce à une garantie financière apportée par Fert.

Ce dispositif a permis de financer une trentaine de projets par an pour un encours total correspondant au montant de la garantie 30 000 euros.

Une extension à d'autres villages est aujourd'hui en cours en partenariat avec une nouvelle banque qui, sur la base des résultats obtenus (100 % de remboursement) a accepté que le montant de l'encours puisse atteindre le double de la garantie apportée.

7.3. PLUS RÉCEMMENT, SEPT MARAÎCHERS DU VILLAGE DE VELIMITCHI ONT CRÉÉ LA COOPÉRATIVE VESCOOP POUR ACHETER LEURS INTRANTS ET VENDRE LEURS PRODUCTIONS

Cette création est le produit d'une longue réflexion autour de questions qui portaient sur l'approvisionnement et la mise en marché, elle repose aussi sur des relations de confiance établies depuis déjà longtemps au sein d'un groupe de producteurs.

Que ce soit pour négocier des prix auprès d'un fournisseur ou pour intéresser un supermarché, les LPKh doivent présenter des volumes significatifs et avoir une existence juridique, un compte bancaire, ce que ne permet pas ce semblant de statut qu'est le LPKh.

Au cours d'une première année de fonctionnement la coopérative Vescoop a permis des économies substantielles en approvisionnement (le chiffre d'affaire a atteint 5 000 euros en plastique pour serres, engrais et produits phytosanitaires) ; elle a aussi permis d'établir un premier contrat avec un supermarché (3 000 euros).

À l'issue de cette première année, la coopérative compte déjà cinq nouveaux membres mais le processus est loin d'être stabilisé notamment en matière de commercialisation ; sur ce plan, la plupart des membres restent individualistes et privilégient la monoculture du concombre pour leurs acheteurs fidèles aux dépens de possibles contrats avec des supermarchés ce qui impliquerait pour tous d'engager un processus de diversification et la mise en place d'un plan de production concerté.

Cet exemple illustre assez bien la lenteur d'un tel processus et les difficultés de cette mission de facilitation que les équipes assument entre les producteurs et leurs partenaires et entre les producteurs eux-mêmes.

8. LES PREMIERS RÉSULTATS S'ÉVALUENT AU PLAN SANITAIRE, ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET INSTITUTIONNEL

Sur le plan sanitaire, l'enjeu a consisté à aider les agriculteurs à maîtriser les techniques permettant d'abaisser la teneur des productions en radionucléides. Des actions à base de parcelles d'expérimentation et de réunions dans les villages comme celles menées sur la pomme de terre en 2002 et 2003 ont mis à disposition des LPKh, des informations jusqu'alors réservées aux kolkhozes.

Dans certains cas et notamment en production laitière, la technique pure a montré ses limites ; la raison la plus fréquente des teneurs excessives en césium dans le lait est la mauvaise qualité des pâturages qui « oblige » les vaches à pâturer, et souvent aussi à s'abreuver, aux abords des forêts.

Dans ces cas, les solutions sont plus complexes puisque le pâturage est commun et est entretenu par le kolkhoze qui le met à disposition des producteurs privés ; il faut alors décider et gérer ensemble la rénovation, le choix des espèces, la fertilisation, les clôtures électriques, l'alimentation des points d'abreuvement et négocier avec le président du kolkhoze pour le choix de la parcelle et pour que les travaux de semis ou d'entretien soient faits en temps et en heure.

En synthèse, toutes ces actions ont contribué à ramener la qualité radiologique des productions dans des limites acceptables mêmes si quelques problèmes demeurent ou resurgissent ponctuellement, notamment en fonction du climat de l'année.

Cet objectif strictement sanitaire s'est alors progressivement ouvert à des d'objectifs de nature plus économique ; toutes ces actions techniques avaient en effet démontré qu'il y avait des marges de progrès et qu'il était possible d'agir sur le niveau de revenu, une bonne manière aussi d'éviter de recourir aux produits de la forêt et de diversifier l'alimentation de la famille.

Le conseil technique constitue aujourd'hui le cœur du programme Fert avec pour résultats des augmentations de productivité notamment en maraîchage, en lait et production porcine et la création de références sur ces facteurs de progrès (génétique, protection des plantes, fertilisation, équipements de chauffage ou d'irrigation sous serre...) qui sont aujourd'hui largement diffusées par les médias.

Cette fonction de conseil s'exerce en accompagnement de projets individuels qui très souvent soulèvent des questions d'approvisionnement, de crédit, de commercialisation qui ont amené des groupes à explorer et mettre en place, ensemble, des solutions.

Enfin et sur un plan institutionnel, en provoquant l'échange et la concertation entre les différents groupes du district, le programme Fert a favorisé la création, dans chaque région, d'une instance de territoire à statut de fondation, capable d'initier des synergies entre ces groupes et de représenter ces groupes auprès des autres acteurs agricoles du territoire tels que les unités de transformation ou les entrepreneurs privés, auprès des autres secteurs de l'économie sociale, la santé, l'enseignement, auprès des autorités locales ou encore auprès de partenaires financiers tels que l'Union européenne ou le Pnud.

Ces fondations locales sont maintenant fédérées au plan national afin de développer d'autres niveaux de synergie, que ce soit pour diffuser les techniques, développer l'accès au crédit, ou encore, assurer une représentation auprès des pouvoirs publics et des organisations internationales.

9. LES ENJEUX EN COURS : CRÉER LES CONDITIONS DE L'EXTENSION ET DE LA PÉRENNITÉ DU PROCESSUS

L'impact global du programme reste limité et la dynamique très fragile. Ce n'est plus une opération pilote mais ce n'est pas encore un mouvement significatif.

Le nombre d'agriculteurs impliqués est encore faible, les formes d'organisation de producteurs trop rares, quant à l'intégration territoriale, elle reste très marginale tant sur le plan sectoriel, notamment entre la santé et l'agriculture, que sur le plan institutionnel : les fondations locales ne sont pas encore reconnues comme des acteurs représentatifs. Une nouvelle phase est engagée, elle a pour enjeu de créer les conditions de l'extension et de la pérennité du processus.

Quatre axes stratégiques structurent aujourd'hui le programme :

- associer et mobiliser de nouveaux porteurs de projets, de nouvelles initiatives ;
- renforcer le professionnalisme des équipes qui aident les producteurs à développer des nouvelles fonctions ;
- faciliter l'organisation des agriculteurs autour de fonctions communes ;
- aider ces organisations dans leurs relations avec les pouvoirs publics.

9.1 ASSOCIER ET MOBILISER DE NOUVEAUX PORTEURS DE PROJETS, DE NOUVELLES INITIATIVES

Le nombre d'agriculteurs plus ou moins directement impliqués est aujourd'hui de l'ordre de 200 à 250 dans chacun des deux districts de Stolin et Slavgorod, moins de 100 dans le district de Bragin. Ces effectifs sont cohérents avec l'importance des équipes actuelles mais l'engagement de ces agriculteurs est très variable. En effet, beaucoup d'agriculteurs privés le sont par obligation, pour nourrir la famille, mais ne voient pas leur avenir dans cette activité, notamment les plus âgés ; ces producteurs sont peu intéressés par les innovations et dans tous les cas peu moteurs.

Les autres, ceux qui vont constituer la prochaine génération d'agriculteurs, n'ont finalement pas de statut, ils vivent à la marge d'un système collectiviste qui les tolère et ont des stratégies souvent empreintes soit d'individualisme soit d'attentisme. La difficulté consiste à identifier les plus volontaires puis à susciter l'engagement autour d'enjeux mobilisateurs afin de disposer d'une capacité d'initiatives plus dense et plus riche.

L'impact de ce potentiel d'initiatives sur la réhabilitation de ces territoires va aussi dépendre du nombre d'agriculteurs impliqués dans le processus ; un renforcement des équipes est indispensable à terme pour atteindre une part significative des producteurs qui développent leurs activités agricoles : mille à cinq mille producteurs pour chacun des trois districts.

9.2 RENFORCER LE PROFESSIONNALISME DES ÉQUIPES QUI AIDENT LES PRODUCTEURS À DÉVELOPPER DE NOUVELLES FONCTIONS

L'engagement d'un producteur dans une action collective ou une organisation sera toujours directement lié à la qualité du service qu'il va tirer de cet engagement ; les thèmes aujourd'hui les plus fédérateurs sont le conseil technique, le crédit, la mise en marché, ... la priorité consiste donc à aider ces producteurs et les équipes à mettre en place les services ou les fonctions les plus adaptées, les plus pertinentes.

9.3 FAVORISER L'ORGANISATION DES AGRICULTEURS AUTOUR DE FONCTIONS COMMUNES

Considérant la petite taille des exploitations privées (moins de 1 ha de moyenne), l'organisation des agriculteurs pour acheter des engrais, pour emballer des fraises, pour vendre des cornichons est incontournable.

Or en Biélorussie, compte tenu de l'histoire, l'organisation est d'abord perçue soit comme quelque chose d'imposé et de contraignant soit comme un service qui doit être assuré par l'État. Le pays manque de références en matière d'organisations communes et non collectives.

Quant aux conditions de création ou aux règles de gestion, elles ne sont pas particulièrement simples et incitatives même si la bienveillance est de mise au niveau des pouvoirs publics. La difficulté consiste ici à aider les leaders à surmonter leurs a priori, à maîtriser les fonctions, à établir et gérer des règles de fonctionnement et à satisfaire aux obligations juridiques et administratives.

Enfin, l'enjeu de la réhabilitation et de l'amélioration des conditions de vie dépasse de loin le strict champ de l'agriculture et peut, dans de nombreux cas, amener les acteurs à s'organiser de manière plus transversale à l'échelle d'un village, d'un soviet ou d'un district.

9.4 AIDER CES ORGANISATIONS DANS LEURS RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

La politique de développement économique et social en Biélorussie est mise en œuvre avec un dispositif institutionnel et financier qui n'a pas laissé de place à de nouvelles formes de représentation et d'action.

Un tel processus repose aujourd'hui essentiellement sur l'engagement de leaders et de responsables et sur les contributions de Fert et d'organisations internationales. Cette situation limite l'ampleur des actions engagées par manque de relais institutionnel et de moyens financiers et empêche de dresser des perspectives.

Les actions engagées sont trop souvent en marge du système classique, fragilisant, de ce fait, leur durabilité. Il est important, désormais, de les relier davantage aux politiques publiques. Sur ce plan, la priorité consiste à aider les leaders de ce processus à formaliser et accompagner des thèmes d'action qui vont démontrer aux décideurs l'intérêt de soutenir, d'inclure leurs initiatives et les organisations qui les portent dans le dispositif institutionnel et financier biélorusse ; elle consiste aussi à associer ces décideurs.

10. CONCLUSION

En conclusion, en Biélorussie comme ailleurs, l'amélioration des conditions de vie dans un secteur d'activités, dans un territoire, repose en premier lieu sur ses acteurs, en lien bien entendu, avec les centres de décision des ensembles économiques, sociaux et politiques dans lesquels il s'intègre.

La situation dramatique que vivent depuis plus de vingt-cinq ans les habitants de ces territoires contaminés exacerbe ce principe tant pour connaître et maîtriser les techniques qui permettent d'abaisser la teneur en radionucléides dans les pommes de terre que pour développer les fonctions nécessaires au développement d'une filière légume ou encore pour conduire une action de protection contre les pollutions des puits dans un district.

Les résultats de ce programme démontrent qu'il existe chez les hommes et les femmes de ces territoires affectés par la catastrophe de Tchernobyl, une capacité d'initiative largement ignorée pour développer, mettre en place et gérer les meilleures solutions.

S'il est évident, pour beaucoup, que l'acteur est une clé pour l'amélioration des conditions de vie et le développement d'un territoire, le vrai enjeu, en Biélorussie comme dans beaucoup de pays mais peut être plus qu'ailleurs, est de trouver ou de forger la serrure qui va permettre à ces acteurs de surmonter les difficultés et de conduire une nouvelle étape.

Au-delà des innovations techniques ou sociales qu'elles développent, l'apport fondamental de ce type de démarches est de participer à la relance de l'initiative, seul vrai moteur du développement de l'homme.



STRUCTURATION DES SERVICES AGRICOLES ET ANIMATION D'UN MOUVEMENT D'ORGANISATIONS PAYSANNES À MADAGASCAR

Le cadre politique et institutionnel malgache des vingt-cinq dernières années a subi de grands bouleversements. Dans le secteur agricole, le désengagement de l'État dans les années 90 a considérablement réduit ses activités directes de structuration, d'encadrement et d'approvisionnement du monde rural. Les producteurs se sont trouvés confrontés à la nécessité de s'organiser pour s'approvisionner, développer les techniques agricoles pour améliorer les rendements, et multiplier les circuits de commercialisation de leurs produits.

La majorité de la population malgache vit en milieu rural et les projections démographiques montrent que l'urbanisation n'entraînera qu'une faible diminution de la population rurale ces prochaines années. Estimée à 76% aujourd'hui (16 millions d'habitants pour une population totale de 21 millions), elle devrait atteindre 60% (20 millions d'habitants sur 33 millions) en 2030.

L'agriculture malgache est caractérisée par la prédominance de modes de production reposant sur des techniques culturales traditionnelles peu performantes. Elle demeure majoritairement peu productive, basée sur de petites exploitations (0,9 ha en moyenne), très peu mécanisée, utilisant peu d'intrants et encore très orientée vers la riziculture.

Par ailleurs, le faible niveau d'instruction avec plus de 47% d'analphabètes en milieu rural, un taux de déperdition scolaire de 40% pour le primaire et 77% pour le secondaire, ainsi qu'une formation agricole extrêmement réduite du fait notamment de la disparition du dispositif de vulgarisation, constituent de lourds handicaps. Cela rend encore plus difficile l'accès à certains facteurs de production (crédit, immatriculation foncière, techniques plus productives, etc.).

À ce panorama général, il faut ajouter trois crises politiques successives en 1992, 2002 et 2009 qui ont considérablement perturbé le contexte économique et social de la grande île. Les conséquences de la dernière crise de mars 2009 se font toujours sentir en 2011 : diminution des ressources de l'État, suspension d'une grande partie des projets de coopération internationale, diminution des investissements, dégradation progressive des infrastructures collectives, inflation non maîtrisée, baisse du pouvoir d'achat d'une grande partie de la population, accroissement de l'insécurité... Le FMI observe un taux de croissance de +7,1% en 2008, -3,7% en 2009 et -2,0% en 2010.

1. DES ACTIONS À LA BASE RÉFLÉCHIES ET ÉLABORÉES PAR LES GROUPES DE PAYSANS

Construite dans une logique de développement et de structuration professionnelle, la démarche mise en œuvre par Fert à Madagascar rompt dès le départ avec les approches classiques à base d'objectifs et d'apports essentiellement techniques. Considérant l'agriculteur comme acteur de développement, elle privilégie les actions à la base, prend en compte les contraintes et les préoccupations exprimées par les paysans, décèle les plus dynamiques d'entre eux, soutient leurs initiatives.

En 1985, l'Association pour la valorisation et l'aménagement de la Moyenne Mania (Aveamm) sollicite un appui pour réaliser une infrastructure de désenclavement dans la région de la Moyenne Mania au centre du pays. À cette époque, peu de dynamiques existent à Madagascar en dehors des initiatives soutenues par les Églises, notamment celle portée par cette ONG

œcuménique. Fert s'engage fin 1986, non pas à financer l'opération de désenclavement proposée, mais à intervenir en soutien à des opérations de développement agricole à identifier de concert avec les populations rurales.

La démarche entreprise débute ainsi par un travail d'animation avec des groupes d'agriculteurs réfléchissant sur leurs problèmes et les actions susceptibles de les résoudre. Dès l'origine, les actions sont conduites en réponse directe aux besoins concrets exprimés par les paysans, notamment à leur faible capacité d'autofinancer les moyens de production (semences, engrais...) et les biens d'équipements (outils agricoles, charrettes, bâtiments de stockage...). En effet les besoins de financement de l'activité agricole apparaissent rapidement les plus importants dans la mesure où ils ne sont pas satisfaits par les possibilités de crédit offertes par les banques de la place. Le marché financier rural reste donc largement dominé par le secteur informel dont les taux vont de 10% à 50% le mois pour des prêts de soudure sur un à trois mois.

Plusieurs idées, réfléchies et élaborées par les groupes de paysans, vont dès lors guider les interventions de Fert : apporter un appui financier à de petits groupes d'agriculteurs sous forme de crédits de campagne ; assurer l'accompagnement technique de ces groupes ; expérimenter les premiers groupements d'achat et de vente permettant aux agriculteurs de regrouper leurs commandes, de négocier l'achat et le transport des produits jusqu'à leur village ; créer une pépinière d'arbres fruitiers pouvant servir à la fois de station d'expérimentation et de démonstration, et d'outil de diffusion de plants fruitiers en réponse à un large besoin.

2. LA STRUCTURATION PROFESSIONNELLE AUTOUR DE SERVICES COMMUNS ET COMPLÉMENTAIRES

En mai 1990, l'appui technique et financier que Fert apporte à travers l'Aveamm prend fin. À la demande de Fifata, jeune association fondée en septembre 1989, dont le siège est à Antsirabe et qui regroupe alors 450 paysans organisés dans une cinquantaine de groupes, dans dix villages au centre de Madagascar, Fert va poursuivre l'accompagnement des groupements ainsi fédérés.

Une première phase de coopération (1990-1994) va reposer, dans une logique de partenariat, sur l'animation et la formation à la base, notamment celles de responsables paysans nouvellement élus et d'une équipe de techniciens malgaches. L'accompagnement repose

notamment sur la mobilisation des organisations professionnelles françaises, et sur une animation en vue d'une diversification des activités et des services fournis par Fifata.

Les services développés concernent la triade des fonctions nécessaires à tout agriculteur :

- l'animation, la formation, et l'information avec un dispositif reposant sur 14 animateurs villageois et sur la création en 1989 d'un journal d'information rurale ;
- le financement de l'activité agricole avec la création des premières caisses locales d'épargne et de Crédit agricole mutuels (Cecam) et d'une caisse régionale à Antsirabe, et le développement de produits financiers très novateurs dans le contexte malgache de l'époque et adaptés aux besoins des paysans : la location-vente mutualiste et le crédit stockage ;
- le développement de fonctions économiques avec la création de 19 boutiques et d'une centrale d'approvisionnement en intrants et l'accompagnement d'opérations de collecte, stockage et commercialisation de produits agricoles.

À la fin de l'année 1994, Fifata compte près de 2 000 membres organisés en groupes constitués localement, et organise son premier congrès.

Fifata représente au niveau national les intérêts de la profession dans ses différentes dimensions : financement, foncier, formation, migration... En 2009, elle fait de son vingtième anniversaire une large tribune pour l'agriculture familiale et sa nécessaire prise en compte dans la définition des politiques agricoles du pays.



3. LA CROISSANCE ET LA SPÉCIALISATION DES ORGANISATIONS DE PRODUCTEURS

Après une première phase expérimentale constituant une référence, il s'agissait de tirer parti d'une démarche reconnue à beaucoup d'égards comme innovante, de favoriser l'émergence de pôles de développement dans d'autres régions de l'île, et de constituer une « masse critique » suffisamment représentative pour asseoir, à partir d'organisations solides, un mouvement de représentation institutionnelle des paysans malgaches. Bénéficiant d'un accord de siège obtenu dès 1991 et renouvelé depuis tous les deux ans, Fert a su, sur la période 1994-2000, en partenariat avec Fifata, étendre son intervention dans le cadre de différents programmes, vers l'Ouest, le Nord et le Sud-Ouest de l'île.

Ces programmes ont constitué des outils au service d'un même objectif. Il s'agissait d'abord, dans le prolongement de l'expérience réalisée sur les Hautes Terres, d'accompagner les agriculteurs de chaque région dans le développement des services financiers, économiques, et d'autres services à caractère non marchand (information, formation, sécurisation foncière, conseil juridique...) répondant à leurs besoins. Il s'agissait ensuite de structurer ces services au sein d'organisations appropriées.

Dès 1996, une logique de spécialisation s'impose face à l'afflux de nouveaux adhérents séduits par les services proposés par des associations jusqu'alors généralistes, et en réponse à de nouveaux textes législatifs portant sur les institutions financières mutualistes puis sur les coopératives, textes à l'élaboration desquels Fifata a participé. La complexité de chaque fonction suppose, par ailleurs, des compétences accrues tant de la part des techniciens que des élus impliqués dans le pilotage des organisations, et donc une spécialisation de métier.

Fifata, avec l'aide de Fert, est ainsi naturellement amenée à scinder les services et à les professionnaliser :

- le réseau Cecam est institutionnalisé en 1996 pour reprendre les services financiers ;
- les fonctions économiques d'approvisionnement en intrants et commercialisation de produits agricoles sont transférées au sein de coopératives et d'unions régionales de coopératives en 1998 ;
- Fifata et ses fédérations régionales concentrent alors leurs activités dans des services d'information, d'animation, de formation, de sécurisation foncière et de représentation.

DES SERVICES COMPLÉMENTAIRES GÉRÉS PAR DES ORGANISATIONS AGRICOLES SPÉCIALISÉES



4. LE LONG CHEMINEMENT VERS L'AUTONOMIE

La structuration du milieu agricole s'est construite au fur et à mesure de l'évolution des activités et de leur spécialisation. Le besoin de fédérer, au sein de Fifata, les organisations professionnelles autour d'un certain nombre de fonctions distinctes des activités commerciales et financières s'est concrétisé dès 1999 avec la création des premières fédérations dans les régions d'intervention les plus anciennes et se poursuit jusqu'à aujourd'hui. Autonome sur le plan de sa gestion depuis 2006, Fifata concerne, en 2011, environ 20 000 familles vivant de l'agriculture, fédérées au sein d'organisations locales elles-mêmes membres de huit fédérations régionales d'OP.

Parallèlement, Fert, au travers de l'association Icar, accompagnait le réseau Cecam vers son autonomie atteinte en 2005.

Pour ce qui concerne les activités de crédit, le réseau Cecam, de par sa dimension, les outils mis en place (notamment le Fonds interrégional de garantie mutuelle) et ses marges de manœuvre sur le plan financier, a pu faire face à différentes crises avec l'appui d'Icar qui a mis l'accent de 2000 à 2005 sur la consolidation du réseau, le renforcement de la motivation des salariés et des mesures accentuant l'esprit mutualiste des élus et des sociétaires.

Il n'en est pas de même pour les actions commerciales beaucoup plus vulnérables. Elles ont souffert du poids du passé en matière de coopérativisme mais également d'une croissance trop rapide et non maîtrisée avec deux projets consécutifs de trop grande ampleur au regard de la complexité des fonctions d'approvisionnement en intrants et de commercialisation des produits agricoles en système coopératif dans un contexte de très haute concurrence et de variations très importantes et imprévisibles des prix des matières premières agricoles, notamment le riz.

Le cas de l'union de coopératives laitières Rova, que Fert continue encore aujourd'hui d'accompagner, nous rappelle que l'appropriation d'un outil commun de transformation et commercialisation des produits agricoles est un processus évolutif, demandant un accompagnement prolongé pour un apprentissage continu dans l'action d'un ensemble de fonctions très complexes (gestion de la qualité, négociation de contrats, fixation des prix...) dans un environnement changeant.

LE RÉSEAU CECAM

Les premiers groupes de caution solidaire, puis caisses villageoises d'épargne et de crédit, ont été mis en place de 1986 à 1992, à titre expérimental. L'objectif était de centraliser la gestion des crédits au niveau villageois mais aussi d'inciter les paysans à mobiliser leurs propres ressources pour constituer un fonds mutuel à partir duquel ils pouvaient octroyer de petits crédits. Douze caisses furent ainsi installées dans de petits locaux simplement équipés d'un coffre-fort et de quelques meubles. Au cours de cette phase une large place a été faite à la mobilisation et à la formation des élus paysans, à la formation de techniciens et à l'émergence d'une « culture d'entreprise mutualiste ».

À partir de cette expérience remarquée, un projet de promotion de Caisses d'épargne et de crédit agricole mutuel (Cecam) a été mis en œuvre en 1993 sur financement du gouvernement allemand ; Fert a été chargée de conduire les activités de terrain. Il s'agissait alors de mobiliser l'épargne à partir d'initiatives prises par les groupements villageois, de créer des services financiers de proximité adaptés aux réalités du milieu et aux besoins de crédit des paysans (financement des activités de culture et d'élevage, de collecte et stockage de produits agricoles, d'acquisition de matériel de production...), et de favoriser un système autogéré qui puisse à terme devenir autonome et se pérenniser.

Les membres participent à la constitution des caisses en payant un droit d'adhésion leur donnant un accès au service d'épargne et, moyennant l'acquisition de parts sociales, au crédit.

Le réseau Cecam a connu plusieurs étapes dans son développement.

- De 1993 à 1998, une première phase d'institutionnalisation et une croissance très rapide : en 1993, les caisses villageoises gérées par Fifata s'autonomisent et prennent le nom de Cecam ; après la promulgation des lois bancaires et mutualistes en 1996, les Cecam se regroupent en six unions régionales (Urcecam) qui seront

le premier niveau d'institutionnalisation formelle légalement reconnues comme institutions financières mutualistes ; une cellule technique (Intercecam) fournit les services techniques au réseau.

- De 1998 à 2001, les difficultés rencontrées ne freinent pas la progression et la poursuite de l'institutionnalisation : un fonds interrégional de garantie mutuelle est mis en place pour couvrir les risques dépassant les capacités d'une Urcecam ; en 2000 est créée l'Union interrégionale des Cecam (Unicecam), organe politique de représentation et de définition des orientations du réseau agréé comme établissement de crédit par la Commission de supervision bancaire et financière.
- Toujours avec le soutien de nombreux partenaires mobilisés par Fert (AFD, Commission européenne...), le réseau s'est étendu et a grandi de façon exponentielle pour couvrir en 2005, année de son autonomisation, 10 des 22 régions de Madagascar avec 180 caisses Cecam et 75 000 adhérents.

Cette croissance très soutenue de l'activité et l'accroissement relatif des compétences bancaires requises pour accompagner le développement du réseau Cecam a conduit Fert à engager dès 1987 un partenariat avec la caisse régionale du Crédit agricole du Nord-Est et à créer en 1999, avec cette dernière, l'association Internationale de crédit agricole et rural (Icar) Fifamanor chargée jusqu'en 2005 de la direction générale du réseau.

Année	1993	1995	1998	2000	2005	2015
Nombre de caisses	11	19	115	153	180	171
Nombre d'adhérents	300	1 500	19 000	33 000	75 000	124 800

ROVA

L'association Rova est née en 1987 de la volonté de producteurs laitiers de prendre en main le développement de la filière lait dans la région Vakinankaratra alors qu'ils bénéficiaient d'actions de vulgarisation mises en œuvre par Fifamanor⁵ ; 1 200 éleveurs regroupés dans 105 associations de base faisaient partie de l'aventure initiale. La particularité de Rova dans le contexte des organisations de producteurs malgaches est donc qu'elle a réellement été mise en place à l'initiative de producteurs confrontés à des problèmes communs.

Lors de son dixième anniversaire, en 1997, un atelier portant sur le développement de la filière lait dans la région Vakinankaratra a permis à Rova de proposer la mise en place d'une plate-forme de discussion et d'échanges pour l'organisation de la filière. Une première « interprofession laitière » est née (Iprova), opérant uniquement dans la région Vakinankaratra. En 2004, avec l'appui de la FAO et du ministère de l'Agriculture, partant de l'expérience d'Iprova, une interprofession laitière nationale dénommée « Malagasy Dairy Board (MDB) » a été mise en place. Rova figurait parmi ses membres fondateurs.

Le partenariat entre Fert et Rova a réellement démarré en 1998. Il s'agissait au départ de créer des Cecam dans les zones couvertes par Rova pour relancer les activités des éleveurs et des groupements de base de Rova.

Après avoir connu des difficultés liées à la transformation des unions d'associations en coopératives de producteurs laitiers, Rova est repartie, fin 2006, sur de nouvelles bases ; elle a notamment mis en place une unité de transformation laitière pour une meilleure commercialisation du lait en vue d'un accroissement des revenus des éleveurs membres. Ceux-ci sont alors incités à améliorer leur productivité et sont accompagnés en cela par des conseillers technico-économiques salariés de Rova.

Malgré un contexte très difficile pour la filière lait depuis la crise de 2009 (décapitalisation du cheptel, libéralisation totale du marché, absence de normes et de contrôles) Rova a su se maintenir. En 2011, Rova comprend :

- 19 coopératives de base, soit 254 éleveurs membres ;
- 8 centres de collecte opérationnels bénéficiant à environ 1 000 producteurs ;
- un service de conseil technico-économique aux éleveurs ;
- une unité de fabrication d'aliments pour bétail (~ 75 tonnes/an) et un magasin d'approvisionnement en intrants ;
- une laiterie transformant 380 000 litres de lait par an commercialisés en lait pasteurisé conditionné en sachet, fromage, crème fraîche et yaourt.

5. LA FORMATION : PRINCIPAL LEVIER DE DÉVELOPPEMENT ET ENJEU PRIORITAIRE

La formation est un élément clé de la démarche de promotion des organisations paysannes mais elle exige un effort de longue durée, des compétences spécifiques (agricoles, techniques, organisationnelles, pédagogiques...). Dès le début de ses interventions à Madagascar mais surtout à partir de 1991, Fert s'est efforcée de répondre aux demandes de formation exprimées. Les premières années, il s'agissait de former dans l'action les techniciens (animateurs villageois, agents de crédit...) et les leaders paysans en responsabilité dans les différentes organisations créées (élus de caisse locale, administrateurs de Fifata ...).

Afin de compléter la formation dans l'action, élément indiscutable de progression des responsables professionnels comme des techniciens, plusieurs partenariats ont été amorcés dès 1994 avec différents organismes de formation : la fondation Friedrich Ebert, le Centre d'appui formation (Caf), l'Institut de recherche et d'application des méthodes de développement communautaire (Iredec), l'Association française des volontaires du progrès (AFVP).

5.1 LA FORMATION DES RESPONSABLES AGRICOLES POUR ACCOMPAGNER LE MOUVEMENT DE STRUCTURATION PROFESSIONNELLE

En mai 1995, démarre le programme Formagri, résultat d'une étroite collaboration entre Fert et le Fonds européen de développement (Fed). Il va permettre de renforcer considérablement les échanges entre les institutions de développement rural, les organisations paysannes, et les centres de formation. Le « centre de formation et de perfectionnement » d'Etcharry puis l'Ifocap apportent successivement, aux côtés de Fert, leur concours à Formagri pour le montage de sessions de formation : formation des formateurs, Itinéraire leaders paysans, Université paysanne ...

L'Université paysanne (UP) a été incontestablement le produit phare de Formagri constituée en association en 2001. Il s'agissait d'un itinéraire de formation destiné à accompagner les responsables d'organisations paysannes régionales et interrégionales dans l'évolution de leur rôle au sein de leurs organisations, mais aussi dans les structures de développement décentralisées. L'UP avait pour objectif de renforcer la capacité de réflexion stratégique des leaders et d'implication des OP dans le développement agricole. Elle visait à améliorer la

connaissance du contexte économique et social agricole, à mieux comprendre les enjeux de l'agriculture malgache dans le contexte national et international, à améliorer la capacité des leaders paysans à s'impliquer dans le dialogue et la négociation institutionnelle et politique agricole. L'UP a formé une génération de leaders (208 entre 2001 et 2007) dont la plupart sont encore aujourd'hui à la tête des principales OP.

5.2 LA FORMATION AU MÉTIER POUR LA PROFESSIONNALISATION D'UNE FILIÈRE

Après la création d'un centre de production de plants fruitiers de qualité à Soavina, en 1988, la création de la pépinière de la Mania en 1995, l'installation de vergers tests et le développement de formations en arboriculture de 1998 à 2000, Fert s'est investie de façon plus conséquente dans le développement des filières fruitières et légumières sur les hautes terres de Madagascar à partir de 2002, avec la création en 2004 d'un Centre d'expérimentation et de formation en fruits et légumes puis de l'association Ceffel, dont les membres fondateurs sont Fert et Fifata, en novembre 2006. Le Ceffel est aujourd'hui le seul centre de référence horticole opérationnel sur les Hautes Terres malgaches : son exploitation agricole est une référence et un support pédagogique adapté ; le Centre repose sur un ancrage paysan qui permet de fournir des services de formation conseil adaptés à leur réalité ; les responsables professionnels sont impliqués dans la gestion et la promotion du Centre.

5.3 LA FORMATION DES JEUNES : LE SEUL MOYEN DE MODIFIER EN PROFONDEUR LES SAVOIR-FAIRE ET DE RELEVER LES DÉFIS DE DEMAIN

Parce que l'avenir de l'agriculture malgache est entre les mains de ses enfants, et qu'il apparaît évident que ceux-ci devront exercer différemment le métier d'agriculteur pour, d'une part, en vivre dignement, mais aussi nourrir une population croissante tout en assurant une gestion durable des ressources naturelles, Fifata a décidé en 2000 de prendre à bras-le-corps le problème de la formation professionnelle des jeunes et a sollicité l'aide de Fert. S'associant au CNEAP pour son expertise dans le domaine, Fert et Fifata ont ainsi créé progressivement quatre collèges agricoles à vocation régionale qui répondent à plusieurs principes forts :

- une formation longue en internat (trois ans) pour induire des changements de comportement ;
- une participation exigée des familles pour les impliquer dans la formation de leurs enfants ;
- l'implication des professionnels dans la gestion des collèges pour garantir la prise en compte des réalités locales paysannes dans la formation ;
- d'un point de vue pédagogique, une place très importante réservée à l'apprentissage par la pratique et un fort accent mis sur la gestion économique de l'activité agricole ;

- l'utilisation d'un référentiel pédagogique commun et un fonctionnement en réseau pour favoriser les échanges d'expériences entre collèges ;
- la formation et l'accompagnement continu des équipes pédagogiques ;
- l'accompagnement post-formation des jeunes dans la concrétisation de leur projet d'installation.

En septembre 2011, les quatre collèges agricoles accueillent 300 élèves en formation. 180 jeunes ont déjà achevé leur cursus complet, mettent en œuvre leur projet et, pour les plus dynamiques d'entre eux, commencent à prendre des responsabilités dans des organisations paysannes qu'ils créent ou qu'ils intègrent.

Étapes de mise en œuvre et progression du nombre d'élèves



5.4 LA FORMATION DES CONSEILLERS AGRICOLES POUR UNE INTÉGRATION, À L'ÉCHELLE DE L'EXPLOITATION, DE TOUTES LES FONCTIONS UTILES À L'AGRICULTEUR

Fert et Fifata, dans le partenariat qui les unit depuis plus de vingt ans à Madagascar ont développé de nombreux services agricoles complémentaires les uns des autres : financement, approvisionnement, sécurisation foncière, information technique et économique, formation, etc. La qualité de ces services repose en grande partie sur leur facile accessibilité pour les producteurs, et en particulier la proximité. Les deux associations ont su mobiliser les moyens nécessaires pour garantir cette proximité au travers d'animateurs de terrain dont le niveau d'intervention est celui de la commune ou de quelques communes.

Toutefois, il est apparu essentiel à Fert de permettre aux agents de terrain de mettre en œuvre toutes les dimensions du métier de conseiller agricole et d'aller au-delà des aspects strictement techniques liés au processus de production.

Les compétences pour l'exercice d'un tel métier étant inexistantes ou très rares à Madagascar, il s'agissait alors de concevoir un cursus de formation à l'issue duquel le conseiller agricole est capable de considérer l'exploitation de manière globale, d'analyser ses relations avec son environnement, de comprendre les processus de décisions du producteur et de sa famille, d'intégrer la dimension économique de l'exploitation, d'accompagner l'agriculteur dans ses prises de décisions, et de faciliter l'émergence de projets à l'échelle des exploitations comme des organisations de producteurs.

Fert a ainsi formé au travers de cycles de formation plus ou moins longs (sept semaines à onze mois) près de 150 conseillers agricoles. Les résultats sont concluants : d'une part, les paysans bénéficiaires du conseil de proximité développent leurs exploitations et leurs OP grâce à une attitude nouvelle du technicien qui les accompagne et, d'autre part, les partenaires financiers et décideurs politiques sont aujourd'hui convaincus de la démarche qu'ils acceptent de financer pour partie.

La formation, qu'il s'agisse des jeunes futurs agriculteurs, des agriculteurs en activité, des techniciens amenés à travailler aux côtés des paysans, des formateurs, des conseillers agricoles, ou encore des leaders et futurs leaders d'organisations professionnelles, demeure l'enjeu fondamental pour le développement des exploitations agricoles et la consolidation des organisations professionnelles agricoles malgaches.

CONCLUSION CHANGEONS DE PARADIGME !

Les années 80 ont vu se développer un intérêt croissant des organisations concernées par le développement agricole des PED pour une implication plus forte des agriculteurs eux-mêmes dans les décisions et les actions nécessaires à assurer leur propre développement. Cet objectif nouveau a donné lieu à un mouvement visant à promouvoir l'organisation des agriculteurs pour leur donner cette capacité ; il a reçu plusieurs appellations révélatrices de nuances substantielles dans la compréhension du concept : « organisations paysannes », « professionnalisation », « organisations professionnelles », « organisations de producteurs ». Une diversité de causes explique la diversité d'approches de ce mouvement.

En premier lieu, les contraintes budgétaires des États et l'efficacité médiocre de la gestion administrée de l'agriculture les ont conduits à se désengager de leurs fonctions de développement laissant béant l'interface entre les agriculteurs et l'État ; ce dernier trouve désormais un intérêt à l'apparition d'interlocuteurs organisés. Ce même intérêt était partagé par les prescripteurs internationaux de l'APD soucieux de voir se structurer des acteurs nouveaux du développement susceptibles de devenir opérateurs de projets en substitution aux ex-services des États.

D'autre part, après une vingtaine d'années d'approche technicienne du développement agricole, on assiste à une prise de conscience grandissante du rôle central de l'agriculteur dans l'acte de production et dans le développement qui en résulte ; ce qui a donné naissance à la notion ambiguë de « responsabilisation » de l'agriculteur.

Enfin, sous l'effet convergent d'un accès accru aux moyens d'information et de l'action de nombreuses ONG internationales, on a pu assister au développement d'initiatives de type syndical conduisant au regroupement des agriculteurs pour occuper le nouvel espace abandonné par les pouvoirs publics.

L'initiative des organisations céréalières françaises et la mission confiée à Fert se sont inscrites dans ce contexte avec la volonté de contribuer à ouvrir les voies nouvelles d'intervention qu'appelait ce mouvement nouveau. Ainsi, Fert s'est donné pour objectif de se positionner en recherche-action pour identifier :

- le degré de pertinence du partage de l'expérience française pour le soutien à l'organisation des agriculteurs dans les PED ;
- les modalités optimales d'action permettant de mobiliser efficacement les détenteurs de cette expérience ;
- les évolutions souhaitables des modes de conception des projets de coopération en cohérence avec le nouveau paradigme ainsi que, par voie de conséquence, les modalités de rapports entre opérateurs et prescripteurs de l'APD.

La démarche méthodologique, ainsi que l'ingénierie de l'action mises en œuvre depuis près de trente années par Fert dans des pays aux caractéristiques très variées aux plans agro-climatique, socio-économique, humain et culturel, ont permis de vérifier la pertinence des valeurs de solidarité, de mutualisme et de coopérativisme pour permettre aux agriculteurs d'acquérir la capacité d'agir en vue d'améliorer l'environnement de leur métier ; soit en créant et gérant les services dont ils ont besoin, soit en défendant leurs intérêts partout où ils sont en jeu tant dans le secteur de l'économie que dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques agricoles.

La rencontre entre ces valeurs à caractère universel et les spécificités locales exprimées à travers la réflexion et l'initiative des agriculteurs permise par la démarche d'accompagnement délibérément impulsée par Fert, a conduit à l'émergence et à la consolidation d'organisations d'agriculteurs naturellement insérées dans le contexte du pays et répondant aux besoins réels de leurs membres. Fert a pu ainsi obtenir la satisfaction rare d'accompagner jusqu'à l'autonomie managériale et financière certaines organisations d'agriculteurs. En alliant une ressource financière originale à une volonté d'innovation méthodologique cohérente avec le caractère novateur du concept d'organisation des agriculteurs appliqué aux pays en développement, Fert a pu démontrer la pertinence et la meilleure efficacité d'un développement agricole des PED fondé sur un nouveau paradigme qui à la notion de projet substitue la notion de processus qui accompagne le changement.

Une telle évolution emporte un ensemble de conséquences pour l'ensemble des acteurs pour le développement agricole. En effet, le temps du processus n'est pas celui du projet ; le premier s'inscrit nécessairement dans la longue durée, tout en produisant des résultats peu quantifiables sur le court terme ; de même le processus donne lieu à des actions qui ne sont pas duplicables en l'état et doivent être réamorçées au sein de chaque nouvelle communauté d'agriculteurs engagés dans leur développement. En contrepartie, le processus génère par lui-même sa propre extension en étant le siège du moteur de l'action que sont les intéressés eux-mêmes.

Ces éléments montrent la nécessité d'une évolution dans les rapports et les modalités d'action entre les opérateurs ONG et les prescripteurs de l'APD pour passer d'un process technico-administratif a priori à une délégation d'initiative accompagnée d'un dispositif de suivi et de coévaluation continue assorti d'un contrôle a posteriori. Du côté des ONG, une telle perspective exige une capacité propre de financement qui crédibilise l'engagement dans une action, une réelle capacité méthodologique en accord avec le développement de tels processus, ainsi qu'une capacité à s'engager dans la durée. Cette perspective repose avant tout sur une meilleure convergence entre les exigences induites de ce nouveau paradigme et les logiques institutionnelles nationales et internationales.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	4
AUTEURS ET REMERCIEMENTS	6
I. SOLIDAIRES ET PROFESSIONNELS : FERT AUX SOURCES DE L'HISTOIRE AGRICOLE FRANÇAISE	7
1. La modernisation agricole, une co-construction entre l'État et la profession	12
2. La défense des intérêts communs	15
2.1 Le syndicalisme à vocation générale	15
2.2 Les associations spécialisées	18
3. Les agriculteurs dans les débats de société	23
4. La coopération au service des projets économiques	26
5. Le crédit, un levier du développement	30
6. Se former pour agir	32
7. Montrer et faire savoir	36
8. S'entendre le long des filières : les interprofessions	40
9. Partager les risques : le mutualisme	41
10. Investir dans l'aval : l'expérience d'Unigrains	43
11. La solidarité entre agriculteurs du monde	46

II. AGIR POUR LE DÉVELOPPEMENT : FERT, UNE APPROCHE UNE DÉMARCHE	51
1. Éléments de méthode	57
1.1 Les enseignements du développement agricole français à partager, au regard de la situation des agriculteurs dans les PED	57
1.1.1 Le métier d'agriculteur	57
1.1.2 Pour un environnement favorable, la nécessité d'organisation	58
1.1.3 Un contexte humain favorable et une relation positive avec le cadre institutionnel	60
1.2 Conditions pour une intervention légitime	61
1.3 Recherche de résultats individuels à travers des actions de groupe	63
1.4 Une animation adaptée pour des actions à impact positif	65
1.5 L'organisation des agriculteurs : des constructions réalistes et itératives	69
1.5.1 De l'action de groupe à l'organisation d'agriculteurs	69
1.5.2 Une démarche itérative	73
1.6 Une vision globale du développement agricole	76
2. Ingénierie de l'action	78
2.1 Engager des actions concrètes dans la durée et la continuité	78
2.1.1 Identification et conception des actions	78
2.1.2 Présence sur le terrain	80
2.1.3 Dans la durée et avec continuité	81
2.2 S'organiser pour agir	83
2.2.1 Les équipes locales	83
2.2.2 Un réseau professionnel	86
2.2.3 Une fonction d'interface	87
2.2.4 Des moyens financiers	89
2.3 Préparer l'autonomisation des organisations d'agriculteurs	90

III. SEMER SANS CESSER : FERT AU TRAVERS DE QUELQUES PROJETS	105
INTRODUCTION	110
ACCOMPAGNEMENT D'UNE DYNAMIQUE PAYSANNE COLLECTIVE DANS LA RÉGION DE LA CHAOUIA AU MAROC	113
1. Les origines de l'action : identifier la zone et les interlocuteurs	113
2. Éclairages sur une expérience riche d'enseignements	116
2.1 Les premières années : créer un climat de confiance et de respect mutuel	116
2.2. Partenariats techniques et collaborations à l'échelle locale : favoriser les synergies et innover	118r
2.3. L'expertise du développement : cycles de programmes et recherche de financements	119
2.4 Les échanges : ouvrir les esprits et former les hommes	120
2.5 L'incontournable « duo » : le responsable professionnel et le technicien - animateur	122
2.6 Le débouché économique : la « fièvre du lait » et l'exemple de la coopérative font tâche d'huile	123
2.7 La coopérative, une entreprise humaine : participation des membres et gestion de la structure	125
2.8 Les inévitables contretemps et turbulences : contraintes de l'environnement et nature humaine	126
3. Conclusions et perspectives après quinze ans d'action	127
PARTENARIAT AVEC LES PROFESSIONNELS ALSACIENS POUR ACCOMPAGNER L'ORGANISATION DES ÉLEVÉS LAITIERS DU SUD-OUEST PARANÀ AU BRÉSIL	129
1. La naissance d'une coopération professionnelle	123
2. L'amélioration des performances techniques et économiques	133
3. L'organisation des producteurs : Unileite	142
4. Des résultats probants	144
LES LPKH, ACTEURS ESSENTIELS POUR LA RÉHABILITATION DES TERRITOIRES RURAUX CONTAMINÉS EN BIÉLORUSSIE	149
1. Tchernobyl, un million d'hectares contaminés	149
2. De toutes les branches d'activité, le secteur agricole est le plus fortement touché	150
3. Une crise profonde où exclusion rime avec suspicion	152
4. Passer par l'acteur pour comprendre et agir : Ethos et Core	153
5. Comment diminuer les doses de radioactivité dans les productions agricoles ? l'action « pomme de terre »	154

6. Plus largement, comment initier, mobiliser et structurer les initiatives qui vont participer à l'amélioration des conditions de vie ?	155
7. Une démarche et un dispositif pour créer les meilleures conditions de prise en charge du développement par l'ensemble des acteurs concernés	156
7.1 Ainsi est né le groupe « cornichon » dans le village d'Olmany	156
7.2 Ainsi s'est développée l'activité de micro crédit à Belaoucha	158
7.3 Plus récemment, sept maraîchers du village de Velimitchi ont créé la coopérative Vescoop pour acheter leurs intrants et vendre leurs productions	159
8. Les premiers résultats s'évaluent au plan sanitaire, économique, social et institutionnel	160
9. Les enjeux en cours : créer les conditions de l'extension et de la pérennité du processus	161
9.1 Associer et mobiliser de nouveaux porteurs de projets, de nouvelles initiatives	162
9.2 Renforcer le professionnalisme des équipes qui aident les producteurs à développer de nouvelles fonctions	162
9.3 Favoriser l'organisation des agriculteurs autour de fonctions communes	162
9.4 Aider ces organisations dans leurs relations avec les pouvoirs publics	163
10. Conclusion	164
STRUCTURATION DES SERVICES AGRICOLES ET ANIMATION D'UN MOUVEMENT D'ORGANISATIONS PAYSANNES À MADAGASCAR	165
1. Des actions à la base réfléchies et élaborées par les groupes de paysans	166
2. La structuration professionnelle autour de services communs et complémentaires	167
3. La croissance et la spécialisation des organisations de producteurs	169
4. Le long cheminement vers l'autonomie	171
5. La formation : principal levier de développement et enjeu prioritaire	176
5.1 La formation des responsables agricoles pour accompagner le mouvement de structuration professionnelle	176
5.2 La formation au métier pour la professionnalisation d'une filière	177
5.3 La formation des jeunes : le seul moyen de modifier en profondeur les savoir-faire et de relever les défis de demain	177
5.4 La formation des conseillers agricoles pour une intégration, à l'échelle de l'exploitation, de toutes les fonctions utiles à l'agriculteur	179
CONCLUSION : CHANGEONS DE PARADIGME	181

Réalisation graphique : raphaelleda.fr
Crédit photos : Fert
Impression : Art et Caractère



Association Fert
5, rue Joseph et Marie Hackin
75116 Paris
Tél. : 33 1 44 31 16 70
fert@fert.fr
www.fert.fr

L'aide au développement agricole n'est pas seulement une affaire d'argent. C'est encore moins le fruit des discours. Passer à l'acte dans un esprit de solidarité, les producteurs céréaliers savent faire. Ils le prouvent à nouveau en soutenant depuis plus de vingt-cinq années la mission confiée à Fert dans les pays en développement.

Respecter l'agriculteur libre et responsable de ses décisions, l'aider à améliorer les conditions d'exercice de son métier, partager une expérience centenaire d'initiatives et d'organisation professionnelle, telles sont les bases sur lesquelles Fert a construit une méthode et des modalités d'action.

Les mettre en œuvre dans le contexte général de l'aide au développement représente un autre challenge. Les résultats sont au rendez-vous.