

CONTRIBUTION DU P4P AU RENFORCEMENT DES CAPACITES DES ORGANISATIONS PAYSANNES

Rapport Pays : Burkina Faso 2011



TABLE DES MATIERES

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
1. INTRODUCTION.....	4
1.1 PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE	4
1.2 STRUCTURE DU RAPPORT	5
2. METHODOLOGIE ET CONTEXTE LOCAL DU P4P AU BURKINA FASO	5
2.1 METHODOLOGIE DES ETUDES DE CAS.....	5
2.2 CONTEXTE DU P4P AU BURKINA FASO	6
2.3 LES MODALITES CONTRACTUELLES	7
3. SYNTHESE DES ETUDES DE CAS	9
3.1 CAS 1 : ASSOCIATION FORMATION DEVELOPPEMENT RURALITE	9
3.2 CAS 2: UNION DES GROUPEMENTS POUR LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS AGRICOLES (UGCPA)	20
3.3 CAS 3: UNION DES PROFESSIONNELS AGRICOLES DU HOUET (UPPA HOUET).....	28
4. RESUME DES THEMES PRINCIPAUX.....	38
5. LES MODALITES CONTRACTUELLES ET LA STRATEGIE DE PROGRESSION DES OP DU BURKINA FASO.....	42
5.1 MODALITES ET PROGRESSION DES OP	42
5.2 STRATEGIE DE PROGRESSION DES OP	43
CONCLUSION	46
ANNEXE 1 HORAIRE.....	49
ANNEXE 2 PARTENAIRES	50

Sigles et abréviations

ADRA	Adventist Development and Relief Agency
AFDI	Agriculteurs Français et Développement International
AFDR	Association Formation Développement Ruralité
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa
BICIAB	Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture du Burkina
CECI	Centre d'Étude et de Coopération Internationale
CIC-B	Comité Interprofessionnel des filières Céréales au Burkina
CRS	Catholic Relief Services
EPC	Epargnons Pour le Changement
FAO	Food and Agriculture Organisation (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture)
FCFA	Franc de la Communauté Financière Africaine
FDE	Fonds de Développement de l'Électrification
FEM /ONG	Fonds Mondial pour l'Environnement/ Organisation Non Gouvernementale
FEPAB	Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina
FCPB	Fédération des Caisses Populaires du Burkina
FIDA	Fonds International pour le Développement de l'Agriculture
IFDC	Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole
IMF	Institutions de Micro finance
INERA	Institut de l'Environnement et de Recherches Agricoles
IO	Intermon Oxfam
ISF	Ingénieurs Sans Frontières
OP	Organisations paysannes
P4P	Purchase for Progress (Achats au Service du Progrès)
PAFASP	Projet d'Appui aux Filières Agro-Sylvo Pastorales
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAPSA	Projet d'Amélioration de la Production et de la Sécurité Alimentaire
PROFIL	Projet de Promotion des Filières (Projet du FIDA)
PTSRA	Projet de Transformation du Sorgho Rouge en Alcool
SIMAO	Société Industrielle Meunière de l'Afrique de l'Ouest
SITRAC	Société Industrielle des Transformateurs de Céréales
SODEPAL	Société d'exploitation des Produits alimentaires
SNV	Netherlands Development Organisation
SONAGESS	Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité Alimentaire
UGCPA	Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles
UPPA Houet	Union Provinciale des Professionnels Agricoles du Houet
UPPC	Union Provinciale des Producteurs de Céréales
URCCOM	Union Régionale des Caisses de crédits du Centre-Ouest et du Mouhoun
URPCP	Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central
VSD	Voyage Séjour Découverte

1. Introduction

1.1 Problématique de l'étude

Le Programme Alimentaire Mondial (PAM) est l'agence onusienne chargée d'apporter l'assistance alimentaire aux personnes en situation d'insécurité alimentaire dans le monde. A la suite des hausses des prix des produits alimentaires en 2008 et 2009, cette agence a initié le projet pilote « Achats au service du progrès » dont le sigle en anglais est P4P (*Purchase for Progress*). Le PAM exécute ce projet dans vingt et un pays dont le Burkina Faso. L'objectif est de soutenir le revenu des petits producteurs¹ par le biais de leur intégration aux marchés de denrées alimentaires à haute valeur ajoutée. Pour ce faire, le projet s'appuie sur deux leviers :

- offrir un marché d'apprentissage aux OP par l'approche de la vente groupée;
- le renforcement des capacités des organisations paysannes et de leurs membres.

Le marché d'apprentissage du P4P doit permettre aux Organisations Paysannes (OP) d'apprendre à répondre aux marchés institutionnels publics et privés (apprentissage des normes de qualité, du respect des engagements, professionnalisation, etc.). Dans cette optique, le P4P développe des partenariats publics et privés en vue de renforcer les capacités de ces OP à répondre aux appels d'offres. Ce renforcement de capacités porte sur les volets suivants : (i) Capacité de production, (ii) Capacité à fournir des denrées de qualité, (iii) Capacité de négociation, (iv) Capacité organisationnelle.

Au Burkina Faso, le projet² a commencé ses activités en fin 2008 et début 2009. Les activités du projet P4P ont ciblé effectivement les petits producteurs et les femmes. Depuis le lancement du projet, les différents bénéficiaires du projet ont participé à différentes activités de renforcement de leurs capacités. Les OP ont bénéficié aussi de diverses modalités d'achat du P4P (contrats directs, à terme, appels d'offres). Parallèlement, elles ont eu à vendre aux canaux classiques d'écoulement de leurs produits.

Le projet se trouve à mi-chemin de sa période de mise en œuvre. Le P4P souhaite comprendre comment les OP ont progressé en termes de renforcement de leurs capacités. Les questions clés au cœur de cette trajectoire d'apprentissage des OP sont :

- (1) Quels sont les changements qui se sont produits au niveau des capacités des OP depuis leur implication dans le P4P ?
- (2) Pourquoi ces changements ? Autrement dit, quels sont les facteurs de causalité ?
- (3) Quel est le rôle du projet P4P dans cette dynamique induite au niveau de ces OP ? Autrement dit, quelle est la part contributive de P4P au renforcement des capacités des OP ?
- (4) Quels sont les défis pendants à relever pour accélérer la professionnalisation des OP ?

Le PAM a initié des études de cas portant sur des organisations paysannes ayant participé aux différents contrats d'achats que le P4P a pu tester. Le présent rapport examine les résultats d'enseignements au Burkina Faso à partir de trois études de cas. Ces trois études ont concerné trois organisations paysannes. Ces OP diffèrent à la fois sur le plan de leurs capacités (organisationnelle et autres) et de leurs dotations en ressources naturelles (localisation géographique). Le document suivant sera utilisé à titre

¹ Les petits exploitants possèdent moins de 10 hectares.

² Le PAM a testé ses opérations d'achat en fin 2008 et le lancement du projet a eu lieu en début 2009.

informatif lors d'un atelier régional d'écriture qui réunira les membres du P4P du Mali et du Burkina Faso, des partenaires des deux pays ainsi que les représentants des organisations paysannes. Cet atelier se tiendra au Mali en septembre 2011.

1.2 Structure du rapport

Le document est organisé en quatre parties. La première présente la méthodologie des études de cas et le contexte local du projet P4P. La deuxième section fait la synthèse d'interviews réalisées avec différents acteurs. La troisième section est une note synthétique des différentes capacités qui ont contribué aux succès des OP sur le marché. La quatrième section discute des modalités contractuelles et de la stratégie de progression des OP. Une conclusion est fournie à la fin du document.

2. Méthodologie et contexte local du P4P au Burkina Faso

2.1 Méthodologie des études de cas

Pour la réalisation des études de cas dans les différents pays identifiés, le PAM a contracté les services externes de l'Institut Royal des Tropiques (KIT) qui a embauché un consultant national pour les études de cas, la facilitation de l'atelier national et la rédaction du document pays. Ce partenaire a développé une méthodologie standard pour toutes les études de cas menées dans différents pays. Cette démarche répond à la nécessité de comparer les résultats entre les différents pays. Par conséquent, la méthodologie utilisée pour les trois études de cas menées au Burkina Faso est similaire à cette méthodologie standard.

Les outils développés permettent de recueillir les histoires et les expériences des différentes OP sur leur trajectoire d'apprentissage. L'exercice n'est pas une évaluation en soi. L'objectif est de sonder le « pourquoi » et la « signification » des données quantitatives souvent recueillies lors d'un processus traditionnel d'évaluation. Les outils développés sont des guides d'entretien. Ainsi, quatre outils ont servi à recueillir les données sur les changements auprès des différents acteurs concernés par ces études de cas :

- (1) L'outil guide des producteurs
- (2) L'outil guide des responsables des OP
- (3) L'outil guide des partenaires des OP
- (4) L'outil guide pour le PAM et l'unité P4P

En outre, un exercice de cartographie de la chaîne de valeur a été conçu afin de faciliter l'identification objective des changements et des contraintes au niveau de la chaîne de valeur des OP et leurs démembrements.

Dans le cadre des études de cas du Burkina Faso, le P4P a sélectionné trois organisations paysannes. Le critère de sélection est celui d'avoir exécuté au moins trois contrats de livraison de produits au P4P. Ces organisations paysannes sont l'Association Formation Développement Ruralité (AFDR), l'Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles (UGCPA) et l'Union Provinciale des Professionnels Agricoles du Houet (UPPA Houet). L'AFDR est basée à Tangaye dans la province du Yatenga. L'UGCPA est basée à Dédougou dans la province du Mouhoun. Enfin, l'UPPA Houet est basée à Bobo Dioulasso dans la province du Houet. Les partenaires³ d'appui à la production retenus pour les entretiens sont :

- Le PROFIL pour l'AFDR,

³ Voir annexe 2

- Intermon Oxfam pour l'UPPA Houet
- Pour des raisons objectives de calendrier, l'IFDC n'a pas participé à l'exercice pour le compte du partenaire de l'UGCPA. Toutefois, cela n'enlève en rien à la qualité des conclusions tirées pour l'UGCPA.

En plus de ces acteurs, le plus gros commerçant privé de Bobo Dioulasso et le Comité Interprofessionnel des Céréales du Burkina Faso (CIC-B) ont participé à l'exercice afin d'identifier les influences du P4P sur le marché céréalier.

Les organisations identifiées ont suffisamment d'expérience de vente au projet P4P. Par conséquent, les OP retenues pour les études de cas sont des exemples pertinents d'apprentissage du marché P4P et de renforcement de leurs capacités. Ainsi, ces trois exemples sont bien adaptés pour ces études de cas qui visent à identifier les changements induits au niveau des capacités des OP depuis leur implication dans le projet.

Les résultats issus des entretiens sur le terrain ont été validés lors d'un atelier national⁴. Cet atelier a regroupé divers partenaires institutionnels des OP, étatiques, les OP et certains de leurs membres. Le staff du P4P et l'unité programme, de la logistique et des finances du bureau pays ont activement participé à cet exercice de validation des résultats du travail de terrain.

2.2 Contexte du P4P au Burkina Faso

La population du Burkina Faso réside en grande majorité en zone rural et subvient à ses besoins en pratiquant l'agriculture de subsistance. Les petits producteurs qui exploitent une terre familiale produisent 70 % de la production totale des denrées agricoles.

L'activité agricole des petits producteurs est fortement tributaire des conditions pluviométriques qui sont très variables d'une année à une autre. La mauvaise répartition des pluies dans le temps et dans l'espace est aussi une des caractéristiques de l'agriculture burkinabè. Ces différentes fluctuations pluviométriques introduisent une variabilité de la production agricole et, par conséquent, des revenus agricoles et de la consommation des ménages ruraux. Dans ce contexte, les petits producteurs n'ont pas de moyens de gestion efficace de ce risque agricole. Ainsi, l'insécurité alimentaire est reconnue au Burkina Faso dont le taux de malnutrition chronique est de 39% et celui aigue est de 19 %⁵.

Suite au désengagement de l'Etat du secteur agricole, les producteurs se sont organisés en associations, en unions provinciales, régionales ou faitières (nationales). Avec l'appui des partenaires au développement et de l'Etat, ces nouvelles organisations poursuivent les principales missions suivantes :

- (1) Professionnaliser leur organisation,
- (2) Appuyer la production agricole de leurs membres,
- (3) Développer la commercialisation des productions de leurs membres par le biais de la mise en relation ou d'opérations de ventes groupées.

Malgré les divers appuis apportés à ces organisations, de multiples contraintes limitaient leur professionnalisation intégrale. Ces contraintes se situaient au niveau de la production, de la commercialisation et au niveau organisationnel. De façon spécifique, la faible capacité des OP à mutualiser les opérations de commercialisation des surplus agricoles s'expliquait, entre autres, par la capacité de stockage limitée, à l'accès limité au financement, aux marchés et

⁴ Voir annexe 1

⁵ Burkina Faso Purchase for Progress, World Food Program, novembre 2010 [en ligne] <http://home.wfp.org/stellent/groups/public/documents/reports/wfp228504.pdf>

aux facteurs de production. Les contrats d'achat se faisaient rares, mais aussi la capacité des organisations à respecter les exigences des marchés était limitée (qualité, quantité, délai de livraison).

C'est dans ce contexte que les petits producteurs membres des organisations paysannes tentaient de trouver des réponses à ces divers risques à la fois économiques et environnementaux. Depuis le début de 2009, le P4P Burkina Faso a pris le challenge de soutenir ces petits producteurs en apportant un soutien sous forme de renforcement de leurs capacités à accéder aux marchés à forte valeur ajoutée. Ce projet a développé des partenariats avec des institutions d'appui à la production afin de renforcer la capacité de production de ces petits producteurs. Ces appuis se sont traduits par différentes formations données, la mise à disposition d'équipements et l'appui conseil. En outre, le projet offre un marché d'apprentissage à ces organisations paysannes à travers les achats P4P afin de les préparer à répondre aux appels d'offres institutionnels nationaux et régionaux avec des denrées de haute qualité.

Le projet P4P a sélectionné un certain nombre d'organisations paysannes avec lesquelles il travaille. La sélection des OP s'est basée sur les critères suivants :

- Etre recommandée par un partenaire;
- Avoir une capacité de stockage de 50 tonnes;
- Avoir une existence légale;
- Avoir des expériences en commercialisation;
- Avoir un compte bancaire;
- Avoir 40% de femmes membres de l'OP;
- Etre accessible pour l'enlèvement des denrées.

Le P4P est bien intégré dans l'organigramme et dans les programmes du bureau pays PAM. Toutefois, pour le bureau pays, l'exécution des interventions du P4P/Burkina Faso intervient dans un contexte « de flux tendu » avec une période de production agricole étalée sur une seule récolte dans l'année (4 à 5 mois). Or, les fonds destinés à l'achat des vivres du PAM proviennent de différents bailleurs qui ont des exigences ou conditionnalités liées à leur apport financier. Certains bailleurs souhaitent apporter leur soutien à un groupe cible donné. D'autres imposent des périodes d'utilisations des fonds mis à la disposition du programme pays. Souvent, les périodes de mise à disposition de fonds et les délais de décaissements ne correspondent pas toujours aux périodes favorables aux opérations d'achat du P4P et aux OP de répondre aux contrats. Enfin, le volume des achats dépend de deux autres paramètres :

- (i) de l'environnement national;
- (ii) du volume des fonds mobilisés.

La procédure d'élaboration des contrats n'est engagée que lorsque les donations sont disponibles au niveau du P4P. Dans ce contexte, le défi pour le P4P est de sensibiliser les partenaires autour de l'idée du projet. Pour les OP, le défi reste de s'organiser à pouvoir répondre à n'importe quelle période de l'année à la demande du marché y compris celle du PAM.

L'assistance technique et administrative du P4P au Burkina Faso sont prises en charge par la Fondation Bill et Melinda Gates. L'achat des produits alimentaires est financé par les dons au PAM pour ses opérations régulières.

2.3 Les modalités contractuelles

De manière formelle, le but du P4P est d'amener les OP à un certain niveau afin qu'elles

puissent être concurrentielles sur le marché national et diversifier leur portefeuille d'acheteurs, parmi lesquels figurent le PAM. Traditionnellement, le PAM achète des quantités importantes de denrées chaque année en s'appuyant sur le marché compétitif mondial, en lançant des appels d'offres qui mettent en compétition des fournisseurs inscrits dans sa liste de fournisseurs agréés. L'appel d'offres a pour objectif d'assurer la transparence du processus d'achat, des prix compétitifs au niveau mondial, la prise en compte des bénéficiaires du produit ainsi que le respect des engagements. Idéalement, les OP pourraient être intégrées aux listes de fournisseurs du PAM, car capables de répondre à des appels d'offres et de répondre aux critères de celles-ci. Différentes modalités contractuelles sont maintenant utilisées avec les OP afin de les préparer à répondre à des appels d'offres, qu'elles proviennent du PAM ou d'autres structures commerciales.

Ces différentes modalités sont le contrat direct et le contrat à terme. Le premier type de contrat pédagogique utilisé est le contrat direct. Ce dernier permet au P4P l'achat de quantités agrégées directement chez les OP. La deuxième étape vers l'autonomisation, c'est l'octroi de contrats à terme. Les OP doivent premièrement indiquer au P4P quels sont les prix et les quantités qu'elles peuvent fournir pour différentes denrées. Selon les besoins du PAM et du financement du projet, le P4P offre des contrats à terme aux OP avec des règles strictes de qualité, quantité, délais, etc. Chacun des contrats que le P4P octroi doit suivre les règles d'achat du PAM. Le prix offert doit être compétitif sur le marché mondial, les denrées doivent remplir des critères stricts de qualité tels que le taux d'aflatoxines, il doit y avoir compétition (sinon il faut obtenir un *wavier*), il faut tenir en considération l'intérêt du bénéficiaire, etc. Après plusieurs expériences avec ces contrats, les OP devraient être en mesure de répondre à des appels d'offres.

3. Synthèse des études de cas

Trois études de cas ont été menées. La mission a commencé l'exercice avec l'AFDR, puis l'UGCPA et enfin l'UPPA Houet. Les études de cas sont présentées selon cet ordre.

3.1 Cas 1 : Association Formation Développement Ruralité

Contexte

L'Association Formation Développement Ruralité (AFDR) a été créée en avril 2000. Elle est basée dans la commune rurale de Tangaye. C'est une localité située à environ une quinzaine de kilomètres du chef lieu de la province du Yatenga (Ouahigouya). L'organisation possède un centre de formation agricole basé à Tangaye.

Un contexte particulièrement difficile

Les groupements de producteurs et productrices appuyés par l'Association évoluent dans un environnement très difficile caractéristique de la région du Nord, région la plus aride du pays. La pauvreté des sols et la pluviométrie insuffisante induisent une adaptation des pratiques culturales basées sur l'association de l'agriculture et de l'élevage, la rotation des cultures et un choix de variétés de cycle court.

« Nous avons des terres qui doivent être restaurées avant toute exploitation car pauvres. N'ayant pas suffisamment de moyens pour les restaurer, nous concentrons nos efforts sur les petites superficies que nous exploitons en respectant les itinéraires techniques appris lors des formations ». (Monsieur Sigué Soumaïla producteur-animateur à Sabouna)

La taille moyenne des exploitations est de 4 ha et atteint rarement 7 ha pour les hommes. La production agricole concerne le sorgho blanc, le niébé, le sésame, les arachides, le fonio et le petit mil produits par la majorité des exploitations familiales. La terre appartient aux hommes qui en cèdent une partie aux femmes qui utilisaient cette terre initialement pour la production d'arachide, du niébé et rarement du sorgho ou du mil.

La taille moyenne des exploitations féminines est de 0.5 ha. Les femmes travaillent pour leur compte après avoir effectué les travaux champêtres prioritaires de la famille. Auparavant, il s'avérait difficile pour les femmes de trouver du temps à consacrer à leur propre parcelle. Elles devaient se lever très tôt le matin pour y travailler, ou tard dans la soirée, tout en y consacrant la seule journée de la semaine réservée au repos, le vendredi.

En plus des problèmes liés à la production agricole (sols pauvres et rareté des pluies) s'ajoutent les problèmes de débouchés des produits. Selon Monsieur Ouedraogo, producteur de sorgho blanc : « Les surplus agricoles que nous obtenons en fin d'hivernage sont vendus dans les différents marchés auprès des commerçants souvent au détail, sans prix rémunérateur significatif pour nous. Avant, la pratique de la vente groupée n'était pas connue et nous peinions à faire face à nos charges familiales à l'approche des rentrées scolaires, lors des fêtes et autres événements affectant le ménage. » Il poursuit en affirmant que : « Le bradage des animaux d'élevage, pourtant nécessaires pour la production de la fumure organique, était une pratique courante pour supporter les charges. »

Les activités de l'OP dans le renforcement des capacités

L'association développe des programmes et projets en faveur des producteurs qui sont membres de cette organisation. Ces programmes et projets visent à maintenir les jeunes au

sein de leur terroir en leur apportant des formations dans le domaine de l'agriculture. Ainsi, elle assure la formation des associations et des groupements sur les techniques agricoles, les fosses fumières, la transformation des produits locaux, etc.

Avant le P4P, les appuis de l'AFDR en termes de formation sur les itinéraires techniques ont apporté des changements positifs sur le plan de la gestion de la fertilité des sols et de façon large, de l'environnement. Par l'adoption des ouvrages de défense de l'environnement (cordons pierreux, Zai) et des fosses fumières, fortement appuyés par l'association, les rendements se sont accrus de façon sensible.

Grâce à l'AFDR, les producteurs ont eu accès (i) aux vivres du PAM dans le programme « *Food for Work* » pendant la construction des cordons pierreux (ii) aux matériaux destinés à la construction des fosses fumières (iii) au crédit de 500 000 FCFA pour l'embouche de petits ruminants (iv) diverses formations sur les itinéraires techniques de production et de restauration des sols.

En faveur des femmes, l'appui a consisté à les initier à l'entreprenariat rural à travers un dispositif appelé « EPC : Epargnons pour le changement » dont les résultats ont été très déterminants dans la collaboration avec le P4P.

Les formations sont soit données aux animateurs de l'AFDR, soit aux producteurs, soit aux responsables des groupements ou aux représentants des producteurs qui à leur tour procèdent à la restitution au niveau local.

Historique et raison de la création de l'OP

Selon les responsables, la création de l'OP répond du souci d'appuyer par la formation les jeunes dans le domaine de l'agriculture afin de freiner le phénomène de l'exode rural très connu dans cette région dont les conditions climatiques et édaphiques sont particulièrement rudes.

L'Association compte 54 groupements mixtes et bénéficient d'appuis

	Avant P4P	Avec P4P
Formée en Avril 2000	2000	
Partenaires principaux	FEM/ONG PNUD JEREMI, FDE, œuvre Léger Fondation Jean Paul II, PDRD PROFIL Œuvre Léger Fondation Stromme FDE FEM JEREMI VSD PAM Voyage-Séjour- Découverte MIVA	Afrique verte FEM/ONG PNUD JEREMI, FDE, Fondation Léger Fondation Jean Paul II, PDRD PROFIL Œuvre Léger Fondation Stromme FDE FEM JEREMI VSD PAM Voyage-Séjour- Découverte MIVA
Nombre de membres		262 Hommes 410 femmes
Taille moyenne de la parcelle	Pour les hommes 4 ha Pour les femmes 0.5 ha	4 ha
Nombre/genre des dirigeants		3 hommes et 3 femmes
Date du premier contrat P4P	18 Février 2009	
# de contrats P4P	4 contrats dont 3 exécutés 3 contrats directs et un contrat à terme	
Autres acheteurs	Néant	Un commerçant
% des ventes au P4P	60 % de la production totale	
Denrées	Sorgho blanc, petit mil, sorgho blanc, niébé	

Tableau 1 Changements

provenant de ses partenaires. Régie par la loi 10 sur les libertés d'association au Burkina Faso, l'organisation mobilise les fonds avec plusieurs partenaires techniques et financiers pour exécuter ses projets et programmes en direction des groupements de base membres. L'AFDR compte parmi ses partenaires, le FEM/ONG; le PNUD, JEREMI, l'Œuvre Léger, la fondation Jean Paul II, le PROFIL, la fondation Stromme, le FDE, le PAM, VSD et Afrique verte qui sont soit des bailleurs de fonds ou des structures d'appui conseil.

L'AFDR et le P4P/PAM

Depuis sa création, l'Association a bénéficié des aides du PAM, surtout lors des travaux liés à la restauration des sols (cordons pierreux) à travers « *Food for Work* » et a été sélectionnée dès le début du projet P4P. La situation géographique, le potentiel de production en sorgho blanc et de niébé ont pesé en sa faveur. Selon les responsables, les attentes de l'OP vis à vis du P4P étaient de mobiliser les ressources nécessaires pour poursuivre l'appui à la production, mais surtout trouver des débouchés commerciaux pour écouler les surplus agricoles.

Le projet P4P apparaît comme une double opportunité pour non seulement écouler les surplus agricoles, fruit des efforts déjà entamés dans la cadre des programmes de restauration, de fertilisation et d'intensification, mais aussi pour faciliter l'implication des femmes dans une activité génératrice de revenus.

En résumé, la relation AFDR / P4P repose sur :

- Le renforcement des capacités de l'OP à travers les formations sur les itinéraires techniques de production, la gestion de la qualité du niébé et des céréales, les techniques de négociation et de mise en marché, la commercialisation, la gestion des stocks, etc.;
- La participation au contrat d'achat groupé du P4P.

Boîte 1 PROFIL

Le Projet de Promotion des Filières (PROFIL) est un projet du Fonds International pour le Développement de l'Agriculture et est un partenaire majeur de l'AFDR. Le rôle du PROFIL est de fournir un appui au niveau de la production, spécifiquement au niveau du niébé et du sésame. D'autre part, le PROFIL a aidé l'organisation à élaborer un plan d'affaire afin de planifier la production ainsi que la collecte pour la vente groupée, chose que l'OP n'avait jamais fait auparavant. Le PROFIL s'attarde à diversifier la production des femmes tout en favorisant l'embouche de petits ruminants.

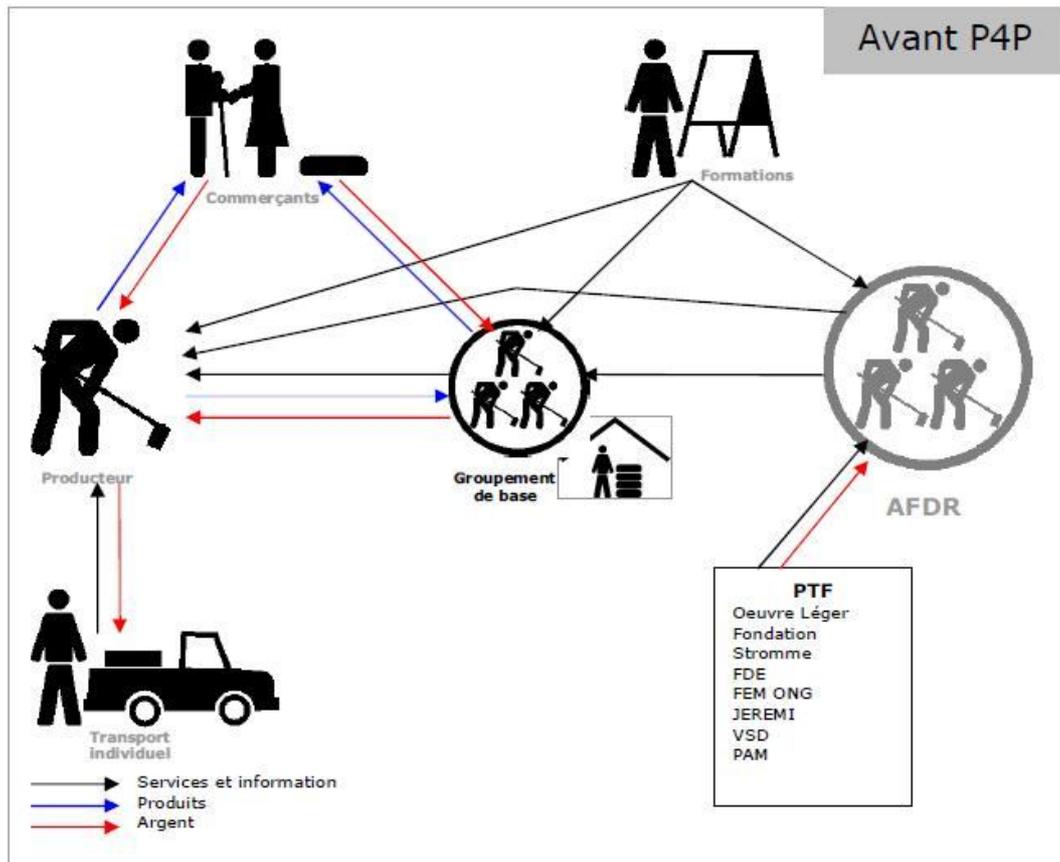
Evolution des capacités

Les membres de l'association bénéficient des formations données par le P4P et ont exécuté quatre contrats d'approvisionnement en céréales et en niébé. De plus, l'AFDR participe au cadre de concertation des partenaires mis en place par le P4P.

Toutes ces dispositions vont entraîner des changements à diverses instances de l'OP même, (petits producteurs et groupements de base) et dans ses rapports avec les autres acteurs de la chaîne de valeur. De nouveaux liens sont créés, renforcés ou même formalisés entre l'OP et les autres acteurs, de la production à la commercialisation des produits alimentaires au profit des petits producteurs et des femmes.

La cartographie de la chaîne de valeur sans et avec le P4P met en évidence les changements intervenus à travers les différents flux produits, financiers et services entre acteurs. De nouveaux acteurs vont apparaître dans le dispositif d'appui conseil qui se voit

plus renforcé. Ce sont les différents prestataires de services tels que et les structures d'appui et les transporteurs sollicités pour le transport entre les groupements et l'OP. De même, apparaîtront des nouvelles fonctions et tâches (production, récolte, vannage, triage, collecte, transport, stockage et emmagasinage) qui vont nécessiter, à tous les niveaux, de nouvelles compétences et capacités. Le vannage, le triage et l'entreposage sont de nouvelles fonctions spécifiquement intégrées au niveau de l'AFDR (représenté en petits icones) afin de répondre aux critères de qualité du PAM. En effet, l'OP organise la collecte des surplus de production à travers les groupements de base. Les produits collectés sont acheminés vers son centre, il est remarqué que le flux vers l'AFDR est beaucoup plus important avec l'arrivée du P4P. Des structures formelles de crédit font aussi leur apparition, les producteurs ont maintenant accès à des prêts.



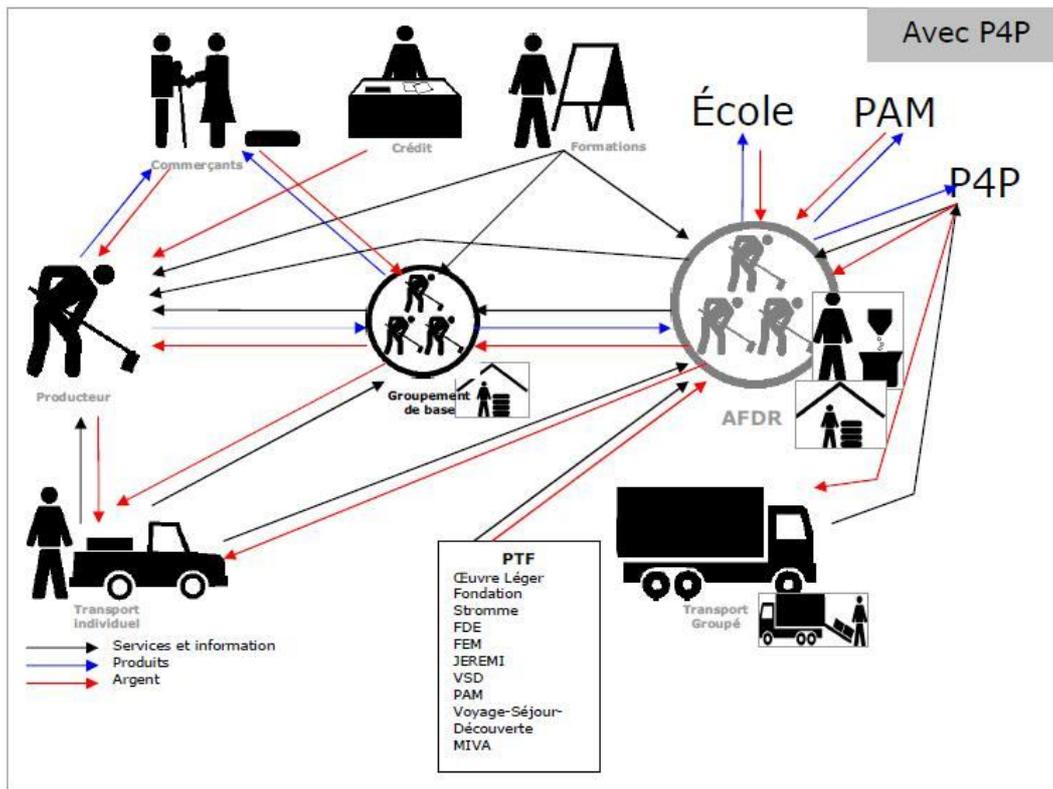


Figure 1: La chaîne de valeur de l'AFDR (icônes miniatures : processus intériorisés)

Capacité organisationnelle

Il est admis de tous (producteurs, groupements de base, OP) que cette capacité s'est accrue à cause des différentes formations reçues, mais aussi à la motivation suscitée par les revenus tirés de la vente groupée au fur et à mesure que s'exécutaient les contrats d'approvisionnement en produits pour le P4P.

Pour les petits producteurs et les femmes, il est noté une plus grande implication dans les instances décisionnelles surtout pour l'exécution des contrats, une meilleure connaissance du niveau de production personnelle, d'où une meilleure planification de la production. De plus, ils sont davantage impliqués et responsables dans la vie du groupement.

« Avec les contrats P4P et les formations reçues, je m'organise mieux qu'avant car avec les revenus tirés de la vente groupée je dispose d'argent pour avoir à temps les intrants. De même, je fais une meilleure planification suite aux différentes rencontres entre membres du groupement. » (Monsieur Ouattara Doulaye producteur membre)

Au niveau de la base, il est noté la tenue de manière régulière des rencontres, une meilleure inclusion des petits producteurs et des femmes au sein de leur groupement de base et une participation plus accrue des responsables aux différentes assises de l'AFDR. Ainsi, toutes les instances régulières et statutaires (renouvellement des bureaux et la tenue des Assemblée Générales) sont formellement respectées par les groupements de base qui ont participé aux contrats du P4P. La formation sur la vie associative et la gestion administrative des groupements a contribué à améliorer le niveau de connaissance sur les rôles, devoirs et attributions au sein des groupements. On assiste à une meilleure connaissance du leadership, du fonctionnement des groupements et de l'OP. La pratique de la restitution systématique de toutes rencontres et formations auparavant mitigée est maintenant suivie de manière régulière par les producteurs qui ont une tendance à rechercher l'information et à demander des comptes rendus aux responsables.

« Maintenant les hommes accordent plus de temps à leurs femmes afin qu'elles puissent participer aux activités du groupement ce qui facilite la répartition des tâches pour réaliser les activités et fait vivre le groupement. » (Mme Ouédraogo Salimata productrice de niébé)

Le P4P demande davantage de transparence des procédures ainsi que le respect des clauses contractuelles qui s'avèrent être pédagogiques en terme organisationnel pour les associations comme l'AFDR qui ont dû créer et ou adapter des compétences endogènes pour relever le défi. L'organisation s'est structurée et s'est adaptée afin de répondre à ces nouvelles tâches avec le projet P4P et répondre efficacement aux besoins des membres.

« Nous sommes de plus en plus sollicités pour accompagner les groupements de base dans leurs activités. » (M. Ouattara Amidou, Président de l'AFDR)

Production

Suite aux activités liées au P4P, des changements significatifs sont perceptibles par le producteur et son groupement de base. Ces changements se traduisent par une augmentation de la capacité à produire et à mettre à la disposition de l'OP le surplus de la production pour les opérations de vente groupée. Par le revenu tiré de ces ventes groupées les petits producteurs et les femmes sont à même de faire face aux charges de la famille; de mieux planifier leurs dépenses; à appliquer les itinéraires techniques et à diversifier leurs productions. L'AFDR s'est investie à élargir l'auditoire des formations sur les itinéraires techniques aux membres des familles des producteurs issus des groupements. Ainsi, l'Association exige la participation d'au moins deux personnes de la famille du producteur concerné par les programmes de renforcement des capacités. En outre, le système de suivi conseil rapproché est assuré par des animateurs relais villageois.

« A présent, à chaque fois que je participe à une rencontre ou une formation de l'AFDR, mes deux femmes demandent de faire la restitution car elles ont, avec l'appui du P4P, bénéficié de la formation sur le niébé et ont même vendu leurs produits au P4P. » (M. Sigué producteur de sorgho blanc et de niébé et animateur villageois)

Une meilleure dissémination des itinéraires techniques ainsi que la rigueur dans l'application s'est vue récompensée par l'accroissement de la productivité des terres; ainsi les paysans ont des rendements plus élevés sur la même superficie de terre. D'autres, avec les revenus tirés des ventes groupées ont augmenté leur superficie sous culture. Ceci a été remarqué chez les femmes qui se sont investies dans le niébé. Les revenus tirés de la vente groupée servent à (i) faire face aux dépenses de la famille (ii) sont réinjectés dans d'autres activités génératrices de revenus (iii) ou permettent d'acquérir des moyens de production.

« Avant, on ne mettait pas autant de soin à la culture du niébé, avec les formations reçues j'arrive à produire plus sur la même parcelle. » « Je vais augmenter la superficie de mon champ de haricot cette année de 0,5 ha à 1 ha et grâce aux enseignements reçus, je compte améliorer mon niveau de production. » (Productrices de niébé)

« Nous avons remarqué que beaucoup de femmes sont actives dans les autres activités telles que l'embouche et le petit commerce. Suite à l'exécution des contrats de P4P. Plusieurs femmes qui ont vendu le niébé avec P4P se sont achetées des bœufs qu'elles engraisent pour vendre. » (PROFIL, partenaire de l'association)

« Je produisais avant 5 charrettes de sorgho blancs pour 3 ha, (600kg/ha) grâce aux différents formations et surtout au contrats j'ai suivi les conseils et appliqué les

itinéraires techniques, à présent je suis avec une production qui est d'environ 14 charrettes pour 6 ha soit un rendement de 930 kg/ha. » (Un autre producteur, M. Ouattara)

Boîte 2

Sigué Soumaila est un producteur d'environ 49 ans, membre du groupement de Sabouna, un village situé à 25 km de Ouahigouya. Il a deux femmes et 14 enfants dont le plus âgé a 23 ans. Il possède 3 ha de terre qu'il exploite. Il a reçu, en 2010, dans le cadre des activités de l'AFDR dont est membre son groupement, une formation sur les itinéraires techniques du niébé qu'il a restitué auprès de six groupements de producteurs de base dans six villages.

Mes deux femmes qui avant cultivaient les arachides ont, grâce à mes conseils, orienté leurs efforts sur la culture du niébé en raison de 0.5 ha par femme que je leur ai concédé. Quant à moi, j'ai appliqué les itinéraires techniques que j'ai appris et j'ai obtenu 7 sacs de haricot de 100 kg par hectare contre à peine 5 sacs que je gagnais auparavant. Avant, je n'appliquais pas la fumure dans la culture du niébé car je trouvais cela inutile. Quant à mes femmes, elles se sont impliquées dans la culture du niébé, mais elles n'ont eu que 2 sacs par femme, sacs qu'elles ont dû compléter et vendre au P4P la première année. L'argent obtenu de la vente du niébé leur a permis de poursuivre d'autres activités génératrices de revenus.

J'ai senti des changements au sein de ma famille car elles me demandent de moins en moins d'argent et mes charges ont fortement diminué ce qui m'a permis de payer une paire de bœufs cette année. Nous sommes, mes femmes et moi, décidés à produire. Pour ma part, je vais consacrer 2 ha au niébé. Quant aux femmes, elles sont décidées à mettre plus de soin aux champs de niébé; je les ai aidé avec du fumier

La capacité de répondre aux standards de qualité P4P/PAM

Des difficultés sont apparues dès les premiers contrats obtenus avec le P4P sur les aspects de la qualité du sorgho et du niébé obligeant l'organisation à initier le vannage comme mesure corrective. A cela s'ajoute la faible capacité de stockage au niveau individuel, des groupements de base et même de l'organisation, ce qui affecte la qualité des produits. Cependant, au fil des contrats, les producteurs ont rapidement compris la nécessité de produire des denrées de qualité. De la production à la récolte, une attention particulière est accordée pour éviter de nuire à la qualité des produits. De nouvelles habitudes se sont installées et les pratiques qui peuvent détériorer la qualité des produits sont évitées comme le battage au sol du niébé.

Au cours des formations sur la qualité, les petits producteurs et essentiellement les femmes ont été sensibilisés sur la notion de la qualité qui commence depuis le choix de la semence jusqu'à la commercialisation du produit. L'AFDR facilite maintenant l'accès aux semences certifiées de niébé, obtenues auprès des services techniques de l'agriculture.

« Nous accordons beaucoup d'importance au choix des semences afin d'éviter le triage à la récolte dû aux mélanges de variétés. Non seulement pour avoir de bons rendements mais aussi préserver une qualité homogène des produits à la récolte ». (Mme Ouedraogo Salimata, membre d'un groupement de productrices de niébé)

D'autre part, pour des raisons d'humidité dans les bas fonds et parfois de variété, le sorgho blanc cultivé par certains producteurs a un aspect jaunâtre. Bien qu'une fois moulu, la farine obtenue soit blanche, ce sorgho ne répond pas au standard de qualité exigée. Ces difficultés ont cependant été surmontées par les producteurs qui portent une attention particulière à l'application des itinéraires techniques de la production à la récolte. On évite la culture du sorgho dans les bas fonds et le sorgho est récolté dès qu'il est à maturité et le séchage est bien fait.

« Les standards de qualité de P4P sont très exigeants et nous avons eu des

difficultés pour faire comprendre aux producteurs la différence entre le sorgho blanc demandé par le P4P et celui que certains d'entre nous ont produit au cours de la dernière campagne. » (M. Sawadogo Ousmane, président du groupement Nebnooma de Tangaye)

La notion de qualité est donc acquise par l'OP et les producteurs sont conscients de la valeur ajoutée dégagée en produisant dans les normes exigées. La boîte de niébé non nettoyé coûte 400 FCFA (200 FCF/kg) tandis que celle produite par les femmes impliquées dans la vente groupée coûte environ 500 FCFA (250 FCFA/kg).

Des efforts significatifs ont été réalisés par les membres des groupements de base appuyés par l'OP, mais le défi majeur reste la faible capacité de stockage et de conservation dans les localités de production, notamment pour le niébé qui est très vite attaqué lorsqu'il est stocké sans condition particulière. Par ailleurs, les femmes souhaitent disposer de sacs à triple fond utilisés pour la conservation du niébé dont la diffusion est en cours par les services de l'Etat à raison de 1000 FCFA l'unité.

Capacité d'agrégation de la marchandise et à remplir un contrat

Auparavant l'AFDR n'avait jamais conduit une opération de vente groupée des produits agricoles en dehors de quelques groupements de base qui avaient été impliqués dans la constitution d'une banque de céréales avec d'autres structures.

De nouvelles compétences ont émergé au sein de l'organisation qui se professionnalise avec le temps et s'adapte à la nouvelle situation. La capacité d'agrégation s'est améliorée car l'organisation a dû identifier et sélectionner avec l'aide de personnes clés des magasins de stockage dans les localités où sont collectés les produits. La collecte, le stockage et le pesage sont des nouvelles tâches qui nécessitent du personnel que l'OP identifie et fait former.

Elle dispose à présent d'une capacité de stockage de 150 tonnes et a affecté un moyen de transport pour la collecte des produits. L'obtention des contrats a permis de mettre en place un système de planification et de communication entre l'OP, les groupements membres et les producteurs de base. Les produits sont collectés dans les villages auprès des producteurs par les groupements de base, puis regroupés dans ses magasins, et acheminés au siège de l'AFDR dès que les volumes impartis sont atteints (voir la cartographie de la chaîne de valeur). Il faut souligner que 60% de la production totale du producteur est réservée prioritairement au contrat P4P ce qui représente 80 % des surplus de production.

Le financement de la collecte est fait par l'AFDR qui a développé des initiatives par des actions de communication et de sensibilisation au groupement de base et aux producteurs impliqués. L'élément de base demeure la confiance instaurée avec le groupement de base et les producteurs. « Nous n'avons pas de problème majeur pour préfinancer la collecte des produits auprès des producteurs membres impliqués dans la vente groupée pourvu que nous ayons un contrat dûment signé » selon le Monsieur Ouattara Amidou Directeur Exécutif de l'AFDR. Il faut souligner que l'AFDR a utilisé un des outils didactiques qu'est l'EPC pour assurer le préfinancement de la collecte du niébé. Les délais de paiement au producteur après les contrats dépassent rarement un mois après la réception des produits.

En rappel, l'OP a réalisé quatre contrats avec le P4P, dont les caractéristiques sont résumées dans le tableau ci-dessous

Date	Produit livré /produit contracté	Type de contrat	Date de signature du contrat	Début et fin de livraison	Prix contractés (FCFA/ tonne)	Prix aux membres FCFA/ tonne)	% de femmes qui ont contribué	Défaut et raison
1 ^{er} contrat	75 tonnes de sorgho blanc	Contrat direct	18 février 2009	10 mars 2009	165 000	135 000	13,2%	n/a
2 ^e contrat	70 tonnes de sorgho blanc	Contrat direct	24 avril 2009	5 mai 2009	165 000	140 000	9,7%	n/a
3 ^e contrat	0/100 tonnes de sorgho Blanc	Contrat direct	14 décembre 2009	Non livré	140 000	n/a	n/a	Mésentente sur le prix, le prix du marché était plus élevé que le prix contracté
4 ^e contrat	86 /100 tonnes de niébé	Contrat à terme	26 Aout 2010	20 novembre 2010	221 000	195 000	100%	Planification de l'agrégation, long processus de collecte du P4P

Tableau 2 Contrats P4P

Pour ce qui est du troisième contrat, il a été difficile pour l'OP d'agréger les quantités contractées par le P4P, car le prix du marché à la collecte était plus élevé que celui fixé à la récolte. Bien que l'AFDR ait signé un contrat de 100 tonnes de sorgho, elle a fait un défaut complet. Selon l'équipe du P4P, ce non respect des engagements contractuels de l'AFDR pourrait s'expliquer par le fait que les termes du contrat n'intègrent pas spécifiquement un élément de contrainte ou de sanction en cas de défaut total ou partiel de livraison. Toutefois, suite au non respect des engagements contractuels constatés lors de l'exécution de son troisième contrat, le P4P a averti l'Association du risque encouru de se voir exclue pour les contrats futurs si une telle situation venait à se répéter. Cette mise en garde et le dialogue entre le P4P et l'Association ont permis à l'AFDR de respecter partiellement son quatrième contrat. Elle a pu exécuter à 85% ce contrat. Selon l'organisation, le facteur décisif de ce défaut partiel s'explique par le fait que la planification des enlèvements des produits par le P4P est difficile. Toutefois, l'équipe de recherche estime que le facteur clé qui a causé ce défaut partiel de livraison est la mauvaise planification par l'AFDR des opérations d'approvisionnement de ses magasins à Ouahigouya. En effet, le tonnage additionnel de quinze tonnes était en voie d'être acheminé lorsque le P4P procédait aux enlèvements dans les entrepôts de l'AFDR. Le processus d'acheminement a pris du temps et la quantité additionnelle est arrivée après le départ des agents collecteurs de P4P. Les procédures contractuelles prévoient en effet que ces derniers collectent uniquement les quantités qu'ils trouvent dans les magasins des organisations.

Négociation du prix

L'AFDR reconnaît avoir acquis, grâce aux formations et l'apprentissage dans l'exécution des contrats, des capacités de négociation des prix, car maîtrisant à présent les facteurs déterminant les coûts d'opération. Les autres charges sont également connues à présent par l'OP qui les intègre ou les réactualise au moment des discussions contractuelles avec le P4P. Les producteurs eux-mêmes se renseignent sur les prix avant de se décider à exécuter les contrats.

L'AFDR a pu développer un système interne de suivi des prix grâce aux différentes formations reçues de l'initiative P4P. Grâce à cet outil interne, l'association se renseigne

également sur l'évolution d'un ensemble de prix dans les différentes localités et consulte les membres à la base pour prendre en compte leur avis dans la fixation du prix à discuter avec le P4P. Les prix suivis par l'AFDR et les prix officiels du gouvernement sont souvent différents, mettant en doute la qualité des prix relevés par la SONAGESS par l'organisation.

Le défi le plus significatif pour l'AFDR est de parvenir à la fixation des prix profitables aux petits producteurs et aux femmes. Pour y parvenir l'OP souhaite que les contrats parviennent à temps pour permettre une bonne planification de la production et de la collecte.

Confiance, communication et cohésion

L'effet combiné des formations et l'instauration du cadre de concertation et d'échange entre les producteurs membres des organisations de base impliquées dans la collecte et la vente groupée a contribué à instaurer un climat de confiance entre les producteurs d'une part, entre les groupements de base et l'AFDR d'autre part. Les producteurs sont informés par l'association et s'informent régulièrement sur la vie de l'organisation. La transparence dans l'exécution des contrats où les petits producteurs et les femmes sont impliqués, va augmenter cette cohésion au sein des groupes.

Formations

Le tableau suivant résume les formations reçues par l'organisation depuis son implication dans le projet P4P

Formations reçues	Hommes	Femmes	Dirigeants ou membres	Formation donnée par	Commentaires
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2009)	04	04	Membres et dirigeants	P4P	Restitution à 318 personnes
Formation des magasiniers sur l'utilisation des équipements logistiques	02	0	Magasiniers	FAO/P4P	
Formation sur la gestion administrative et organisationnelle des OP	05	04	Membres et dirigeants	PROFIL/P4P	
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2011)	04	05	Membres et dirigeants	PROFIL/P4P	

Tableau 3 Formations

Expériences significatives et défis

Il est reconnu de manière unanime (producteurs membres, groupements et les responsables de l'AFDR) que l'initiative P4P en cours d'exécution est positive en ce sens qu'elle a permis de créer des acquis et succès notables à divers niveaux.

Le partenariat avec le P4P a déclenché un processus de professionnalisation des producteurs qui pour la plupart n'avaient jamais été confrontés aux exigences de la vente groupée des produits agricoles sous contrat. Toutefois, ce processus de professionnalisation doit se poursuivre pour relever les défis pendants à surmonter :

- L'implication des femmes qui se sont orientées dans la culture du niébé et qui disposent de plus de terres cédées par leurs maris. Les revenus obtenus servent à créer ou renforcer d'autres activités rémunératrices en milieu rural;
- Les petits producteurs et les femmes ont constitué les principaux bénéficiaires des activités liées au P4P, car ils sont les plus nombreux. L'AFDR a développé une stratégie de restitution des formations qui implique à la fois le producteur membre de l'association, mais aussi deux autres membres producteurs de son ménage.
- Le système organisationnel de l'AFDR qui a habilité tous les animateurs endogènes sur la collecte, le stockage et le transport;
- La capacité de stockage limitée, tant au niveau du producteur, des groupements de base ou de l'AFDR;
- Le manque d'emballage adapté pour la conservation du niébé;
- Produire un sorgho blanc de qualité et de couleur acceptable pour le P4P. Il existe toujours des divergences sur la couleur du produit trop jaune pour le P4P, malgré sa transformation en farine blanche;
- Le respect strict des dispositions du contrat; en effet les prix fixés lors des contrats sont parfois égaux ou moindres que ceux du marché ce qui constitue une difficulté pour ceux qui avaient l'habitude de spéculer;
- L'accès aux facteurs de production, intrants, équipements et fonds de roulement dans le cadre de la production demeurent des défis à relever dans le cadre du partenariat avec le P4P.

3.2 Cas 2: Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles (UGCPA)

L'Union des Groupements pour la Commercialisation des Produits Agricoles a son siège à Dédougou, capitale de la région de la Boucle de Mouhoun, région qui occupe une superficie de 34,153 km². Cette région est réputée être le grenier du Burkina et la zone de production cotonnière par excellence. La majorité des habitants vivent en zone rural et subviennent à leurs besoins en pratiquant l'agriculture de subsistance notamment les céréales (mil, maïs et sorgho), et aussi la culture du coton conventionnel. Les précipitations sont un facteur important influençant les récoltes : une saison des pluies, une récolte par année. La région est caractérisée par la faible disponibilité des terres agricoles due à la pression foncière exercée par les allogènes en quête de surface à cultiver, en témoignent les nombreux conflits fonciers.

L'union a été créée en 1993 par des producteurs et a reçu l'appui de l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) à ses débuts afin de développer sa capacité organisationnelle et structurelle pour lever les contraintes liées à l'accès aux intrants et surtout assurer la commercialisation des surplus de production de ses membres.

L'union est formée à 60% de petits exploitants et représente autant d'hommes que de femmes. L'objectif de l'UGCPA est de permettre aux petits producteurs de faire face aux dépenses usuelles. Le bradage des récoltes était chose courante. Avec l'introduction des ventes groupées, l'union espérait changer le modèle de commercialisation individuel pour un système plus avantageux et juste pour le producteur.

	Avant P4P	Après P4P
Formée en	1993	Mars 2010
Partenaires principaux (PTF)	FRAM, IFDC, UPA DI, ACDI, OL, Agricord, Agriterra, SNV, CECI, URCPC, ISF	DRA, IDC, UPA DI, J expert, B Visio, INERA, INADES, SNV, SNS, P4P, PROFIL
Nombre de membres		1087 Hommes 500 Femmes
Nombre/genre des dirigeants		Exécutif : 5h-2f Comité de contrôle : 2h, 1f. Instance pour le bissap : 4h:4f Céréales : 4h:4f Leaders de production: 14h:6f
Date du premier contrat P4P	Mars 2010	
# de contrats P4P	4 (2 contrats directs et 2 à terme) 1 essai appel d'offre annulé	
Autres acheteurs	PAM, SONAGESS, SIMAO, SITRAC, SODEPAL, PTSRA	SONAGESS, SIMAO, SITRAC, SODEPAL, PTSRA, CRS
% des ventes au P4P	2010 : 39% ; 2011 : 11%	
Denrées	Sorgho blanc et le maïs	Maïs, petit mil, sorgho blanc, niébé

Tableau 4 Changements

« Avant, les producteurs bradaient leur récolte pour faire face aux dépenses »
(hommes dirigeants de l'UGCPA)

Historique de l'organisation

Sur le plan national, l'UGCPA est considérée comme l'une des organisations paysannes les mieux structurée et organisée. Depuis sa création, ses dirigeants et membres ont initié et adopté un nombre de pratiques afin de faciliter l'accès aux intrants et au crédit, d'accroître la production, d'organiser la collecte et la vente groupée des produits des membres. Elle tient fréquemment ses assemblées générales et procède régulièrement au renouvellement de ses

dirigeants qui sont élus démocratiquement conformément aux statuts et règlements ce qui favorise un certain dynamisme au sein de l'union.

Outre les institutions bancaires que sont l'Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central (URCPC) et la Banque Internationale pour le Commerce, l'Industrie et l'Agriculture du Burkina (BICIAB), l'UGCPA collabore avec différents partenaires techniques et financiers (PTF). Ces PTF contribuent comme bailleurs de fonds dans le renforcement des capacités de l'organisation ou se chargent directement de la prestation des services aux OP. Ainsi, ces PTF sont la Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM), *International Fertilizer Development Center* (IFDC), l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), l'Œuvre Léger, Agricord, Agriterra, la *Netherlands Development Organisation* (SNV), le Centre d'Étude et de Coopération Internationale (CECI), l'Union Régionale des Caisses Populaires du Plateau Central (URCPC) et Ingénieurs Sans Frontières (ISF).

C'est donc une organisation qui bénéficie du soutien de plusieurs bailleurs et formateurs. A titre d'exemple, IFDC se charge principalement de l'accès aux intrants et entrants, la production agricole et le renforcement des certains acteurs ciblés. Le PROFIL se charge d'un soutien aux équipements et au stockage.

Bien avant sa participation au programme Achat pour le Progrès (P4P), l'UGCPA vendait au Programme Alimentaire Mondial (PAM). Elle comptait déjà parmi ses clients la Société Nationale de Gestion du Stock de Sécurité Alimentaire (SONAGESS), la Société Industrielle Meunière de l'Afrique de l'Ouest (SIMAO), la Société Industrielle des Transformateurs de Céréales (SITRAC), la Société d'Exploitation des Produits Alimentaires (SODEPAL) et le Projet de Transformation du Sorgho Rouge en Alcool (PTSRA) auxquels elle vendait les produits collectés auprès de ses membres.

Possédant une capacité de stockage de près de 2000 tonnes au siège, elle entretient un réseau pour l'agrégation des produits au niveau des groupements de base dans les villages. Au fil du temps, elle a acquis la capacité de financer la collecte des produits des membres grâce à un système de fixation des prix et de paiement des producteurs. Ainsi, lorsqu'un producteur amène ses denrées à l'union, il est automatiquement payé, ce qui facilite l'agrégation, car l'union entre en compétition avec les autres commerçants qui achètent généralement directement chez les producteurs. Le système mis en place a le double avantage de non seulement raccourcir les délais de paiements pour le producteur, mais de lui offrir des ristournes en cas de bénéfices supplémentaires dont la clé de répartition est de 65% aux membres, 35% pour l'union. La valeur ajoutée de l'union réside aussi en sa capacité de fournir des intrants à ses membres, des formations, des équipements et une possibilité de stockage.

D'autre part, son système de classification des producteurs par catégories basées sur la capacité de l'offre de surplus de production de ces derniers, et sa connaissance des capacités globales d'agrégation des surplus lui permet une meilleure planification et exécution des contrats. L'union sait à qui s'adresser en fonction de la demande à laquelle elle est confrontée et connaît la capacité de crédit de chacun de ses membres.

Les femmes étaient impliquées initialement dans la production et la vente groupée du bissap (fleur d'hibiscus) biologique écoulé sur le marché international par le biais de l'union. La saturation des marchés internationaux de ce produit et les difficultés de maintenir une production biologique dans un environnement pollué dû aux pratiques culturelles du coton conventionnel ont découragé les femmes peu motivées. Avec la perte de la certification biologique et une saturation du marché conventionnel, les revenus n'étaient plus intéressants.

L'UGCPA et le P4P

L'UGCPA peut sembler un choix évident pour le P4P, étant considérée comme fonctionnelle et professionnellement avancée, car elle était déjà connue du PAM. L'UGCPA a même participé à l'élaboration du projet P4P et a contribué à un nombre de discussions avant le lancement de l'initiative. Or, l'union n'a pas participé aux premiers contrats lancés par le P4P, car il n'était pas évident qu'elle remplisse les critères d'admissibilité au programme (petits exploitants). C'est avec l'appui de son partenaire, IFDC, qui travaille sur un portefeuille de petits exploitants que l'UGCPA a su formuler comment elle pouvait bénéficier du programme P4P. Ainsi les petits exploitants au sein de l'union, déjà identifiés par l'IFDC, ont été pris en compte. Les femmes ayant des difficultés avec le bissap ont aussi été identifiées et favorisées afin qu'elles participent aux contrats du P4P.

Le P4P a initié sa collaboration contractuelle avec l'UGCPA en 2010 avec l'octroi d'un contrat direct pour le maïs et le sorgho. Par la suite, c'est avec le contrat portant sur le niébé que les femmes ont été impliquées, ce qui leur a permis d'avoir accès à une nouvelle source de revenus grâce à la culture de cette denrée. Cette diversification s'est faite avec le soutien d'IFDC.

Bien que les capacités de l'organisation fussent déjà de niveau élevé, l'union avait tout de même certaines espérances liées à son intégration au programme. Premièrement, elle souhaitait diversifier le nombre de clients à qui elle peut vendre ses produits. Deuxièmement, elle a exprimé des attentes envers les possibles contrats à terme qui assurent le marché et permettent une meilleure planification. Enfin, l'union a exprimé son désir de supporter davantage les petits exploitants afin de réduire l'écart entre les petits et les grands exploitants.

Boîte 3 IFDC

Le Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole (IFDC) est l'un des partenaires principaux de l'UGCPA. Ce partenaire a permis à l'union d'intégrer le projet P4P en supportant l'identification des petits exploitants au sein de l'union. La stratégie d'IFDC comporte différents domaines d'appui, soit la mise en relation avec les différents acteurs (financements, intrants), le renforcement de la capacité organisationnelle de l'OP avec un système de sélection du public cible, l'élaboration d'un plan d'action afin de planifier la récolte et la collecte, l'appui à la commercialisation pour diversifier le portefeuille d'acheteurs de l'union et la mise en place du pôle d'entreprises agricoles qui soutient la chaîne de valeur des filières agricoles. L'IFDC a offert des formations sur la production du sorgho et du niébé, ainsi qu'a fait la distribution de semences améliorées. Des parcelles de démonstration sont utilisées afin de favoriser l'adoption de nouvelles pratiques. En plus d'appuyer l'UGCPA, IFDC apporte son soutien à la FEPAB et l'UPPA Houet.

Évolution des capacités

Il faut dire que les capacités de l'UGCPA étaient déjà bien développées avant son partenariat avec le P4P. Les formations offertes dans le cadre du projet P4P ont principalement eu pour effet d'assurer la continuité des bonnes pratiques ainsi que le renforcement de certaines autres pratiques. Ainsi, le financement, l'accès aux intrants, l'agrégation et la commercialisation étaient des services bien développés au sein de l'union avant le P4P. Cependant, il convient de considérer comme changement l'implication de façon plus active des petits exploitants et des femmes, et ce, dû aux exigences du P4P. D'autre part, le P4P requiert une gestion plus transparente de l'union et est le seul acheteur qui offre des formations à ses fournisseurs, disposition appréciée de tous.

De manière générale, des critères sont respectés pour bénéficier des formations parmi lesquelles figurent, la capacité de restitution du bénéficiaire, être membre actif de l'union, respecter ses engagements, capacité de partager les connaissances acquises et enfin savoir lire et écrire.

La chaîne de valeur

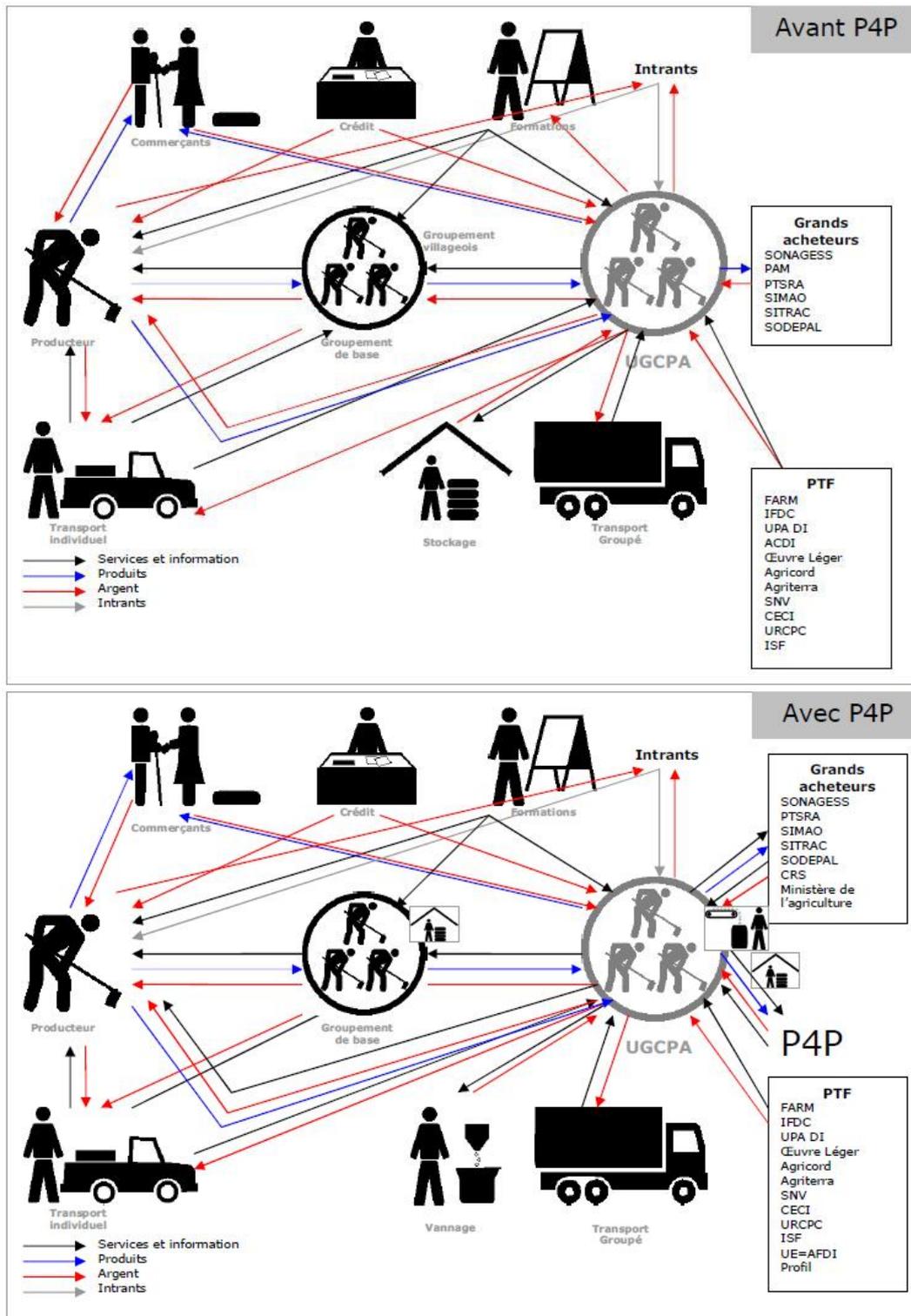


Figure 2: La chaîne de valeur de l'UGCPA (icônes miniatures : processus intériorisés)

La capacité de répondre aux standards de qualité P4P/PAM

L'UGCPA maîtrise et a acquis des expériences sur le respect de quatre différents standards de qualité dont celui de la SONGESS, réputé être le plus exigeant. Bien que ceux du PAM soient élevés, l'organisation ne peine pas à les respecter, d'autant plus qu'elle faisait des ventes groupées au PAM et à plusieurs autres acteurs avant son adhésion au projet P4P.

Les bonnes pratiques de qualité étaient déjà connues d'une bonne partie des producteurs.

Les formations données sur la qualité ont donc principalement contribué au renforcement des petits exploitants et des femmes. Puisque les femmes ne produisaient pas le niébé pour la commercialisation groupée, elles ont dû adopter de nouvelles pratiques afin de bien remplir les conditions des contrats du P4P. Toutefois, à cause des normes du P4P, les femmes ont maintenant intégré le vannage des produits afin d'assurer un nettoyage correct. De plus, elles évitent le battage au sol et s'assurent que les grains avariés sont écartés pour éviter les contaminants tels que l'aflatoxine. On remarque au niveau de la chaîne de valeur, l'internalisation de ce service au niveau de l'union par le petit icône ajouté près de l'UGCPA.

La sensibilisation sur la qualité a aussi portée sur la santé et l'hygiène.

« Un produit de bonne qualité est meilleur pour nous-mêmes. De plus, nous sommes conscients que le niébé ou le petit mil vendu au PAM peuvent servir à nourrir nos propres enfants avec les programmes d'alimentation dans les écoles »
(Madame Kalendjibo Jeanne productrice leader au sein de l'UGCPA)

Capacité d'agrégation de la marchandise et de satisfaire un contrat

L'union ne rencontre pas de problème d'agrégation et de groupement car elle a la possibilité de financer les collectes, capacité acquise avant le P4P. Cependant, avec le P4P, les petits exploitants ont eu davantage l'opportunité de participer aux contrats PAM. Ceci a spécifiquement été identifié dans le cas du sorgho et de l'appui donné par IFDC, financé par le P4P. Cependant, l'adoption de bonnes pratiques n'a pas toujours été facile. Par exemple, les femmes ont eu de la difficulté à remplir leur contrat de niébé en 2011 dû au prolongement inhabituel de l'hivernage et la prolifération des moisissures affectant la qualité du niébé. Elles ont fait appel aux hommes afin de compléter les quantités contractées (25 tonnes femmes/25 tonnes hommes).

Il a aussi été noté par les membres, que la formation sur l'utilisation des balances, bascules et le nettoyage destinée aux magasiniers a véritablement contribué à atteindre de meilleurs standards tout en satisfaisant davantage leurs clients.



Image 1 Chaîne de valeur UGCPA

Boîte 4

Les dirigeants de l'union se rappellent avoir rempli un contrat de 2000 tonnes pour le Ministère de l'Agriculture. Il y a eu un problème lié à la pesée et le poids réel du produit était moindre que la quantité contractée. Or, suite à la formation des magasiniers par le P4P, le contrat de 900 tonnes pour la SONAGESS a été exécuté sans problème.

Les défections constatées sont le plus souvent l'œuvre des nouveaux membres qui ne sont pas suffisamment imprégnés des avantages qu'offrent les services de l'union (ristournes, formations, accès à l'intrant, vente groupée). Ces défections ont lieu lorsque les prix proposés sont inférieurs à ceux du marché suite à des fluctuations au cours de la saison. Une fois que les membres expérimentent les bénéfices d'une relation à long terme avec l'union, ils sont davantage fidélisés.

	Produit livré /produit contracté	Type de contrat	Date de signature du contrat	Début et fin de livraison	Prix contractés (FCFA/tonne)	Prix aux membres FCFA/tonne)	% de femmes qui ont contribué	Défaut et raison
1 ^{er} contrat	500/500 tonnes sorgho blanc	Contrat direct	12 mars 2010	31 mars au 17 avril 2010	170 000	122 500	0%	n/a
2 ^e contrat	385/385 tonnes de maïs blanc	Contrat direct	12 mars 2010	30 mars au 15 Avril	172 500	122 500	0%	n/a
3 ^e contrat	213/ 200 tonnes de sorgho blanc	Contrat à terme	16 aout 2010	22 février 2011	142 000	122 500	0%	n/a
4 ^e contrat	50 /50 tonnes de niébé	Contrat à terme	30 aout 2010	14 décembre 2010	203 000	200 000	50%	n/a

Tableau 5 Contrats P4P

Itinéraires techniques et production

La maîtrise des itinéraires techniques de production est un point positif reconnu et apprécié surtout par les petits exploitants et les femmes qui possédaient moins de connaissances. Même avec de faibles superficies, certains exploitants ont pu accroître leur productivité. Le type de denrées produites a aussi changé; la diversification des cultures a été soulignée. Les femmes produisent maintenant le niébé, culture qui a pallié aux difficultés liées à la culture du bissap. Le sorgho et le petit mil ont aussi été adoptés par un nombre de producteurs. IFDC a contribué au renforcement des capacités des petits exploitants en adoptant une stratégie de culture du sorgho blanc avec ceux-ci au lieu de se concentrer sur le sorgho rouge, le maïs blanc et le sésame comme c'est le cas avec les exploitants de plus grandes surfaces.

Les femmes ont noté qu'elles ont acquis un bon nombre de connaissances relatives à l'agriculture et à la gestion de la production. Avec un accroissement de leur productivité et de leurs revenus, elles parviennent parfois à négocier des terres avec leur mari, subvenir à la scolarisation d'un enfant ou acheter les condiments

« *Les femmes travaillent maintenant comme les hommes* » [hommes UGCPA]

L'union est la seule organisation paysanne au niveau du Burkina Faso dotée d'une ligne de nettoyage des semences. Cette ligne de nettoyage a été financée par des fonds propres, le P4P et d'autres partenaires. Le Ministère de l'Agriculture a apprécié cet investissement qui va permettre, grâce à sa ligne de conditionnement en « mini » format, un meilleur accès des petits exploitants aux semences de qualité, car moins chères et en quantités adaptées à leurs besoins.

Confiance, communication et cohésion

Au sein de l'UGCPA

Il y a une meilleure implication des petits exploitants ainsi que des femmes dans les activités de l'union dû au ciblage fait par l'IFDC. Certaines femmes sont élues à titre de dirigeantes, deux sont maintenant membres de l'organe exécutif de l'union. Elles sont représentées dans les commissions sur les céréales et le bissap. L'entraide des femmes pour le remboursement du crédit a été souligné, avant c'était chacune pour soi. Les membres perçoivent une meilleure fluidité dans le partage des informations, tant au niveau horizontal que vertical. Avant le P4P, il était plus difficile pour les femmes et les petits exploitants

d'obtenir les informations et les connaissances que l'UGCPA détenaient au niveau exécutif. Ils considèrent maintenant avoir un meilleur accès à celles-ci car il y a davantage de communication entre les producteurs et l'exécutif de l'organisation et que les formations sont davantage restituées. Grâce aux formations, l'exécutif comprend la nécessité d'être transparent dans ses actions. Toutefois, des efforts restent à faire en matière de gouvernance et d'appropriation des bénéfices.

Des cadres de concertation et des groupes de partage ont été mis en place avec le financement du P4P et ses partenaires. Ces tribunes permettent aux membres de s'exprimer. Ce modèle de partage sert maintenant d'exemple à d'autres groupements.

Avec les partenaires

Les partenariats avec diverses structures ont été renforcés avec le P4P à travers le cadre de concertation, ce qui a permis une meilleure visibilité de l'OP à l'échelle nationale. L'union est devenue une structure commerciale plus robuste. Les partenaires reconnaissent l'évolution de l'union au fil du temps. Au nombre des nouveaux partenariats commerciaux formés, il y a celui avec *Catholic Relief Services* (CRS) pour la livraison de 50 tonnes de petit mil destiné aux écoles.

Capacité organisationnelle

L'union a déjà une structure organisationnelle robuste. L'appui de l'ACDI à ses débuts est l'un des éléments clés. L'union tient ses assemblées générales de façon régulière ainsi que des élections pour la sélection de l'exécutif; où les femmes sont représentées. L'union a un système de classification de ses producteurs et un dispositif de financement des collectes. Sa ligne de nettoyage des semences et l'adaptation de la vente en « mini-format » pour les petits exploitants est un atout pour l'union et est signe de son avancée au niveau organisationnel. Peu de soutien à ce niveau était donc nécessaire. Par ailleurs, elle a nécessité l'appui de l'IFDC pour mieux cibler les petits producteurs en son sein et leur fournir davantage de services tels que l'implication aux contrats, faciliter l'accès aux intrants et favoriser leur participation dans les mécanismes décisionnels. Ceci est en développement.

Formations

Le tableau suivant résume les formations reçues par l'organisation depuis son implication dans le projet P4P.

Formations reçues	Hommes	Femmes	Dirigeants ou membres	Formation donnée par	Commentaires
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2009)	00	00	n/a	P4P	L'union n'était pas intégrée au projet P4P
Formation des magasiniers sur l'utilisation des équipements logistiques	02	0	Magasiniers	FAO/P4P	
Formation sur la gestion administrative et organisationnelle des OP	06	01	Membres et dirigeants	IFDC/P4P	
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2011)	04	04	Membres et dirigeants	IFDC/P4P	
Utilisation de la fumure	Quelques	Quelques	Membres	IFDC	

organique (2011)	membres	membres			
------------------	---------	---------	--	--	--

Tableau 6 Formations

Expériences significatives et défis à venir

L'expérience de P4P s'avère généralement positive. Les contrats du P4P ont assuré une certaine stabilité du marché à l'union tout en renforçant plusieurs capacités des membres. Une évolution de l'union et de ses membres est notée à plusieurs niveaux. La professionnalisation de l'UGCPA s'accroît, les procédures de l'union sont plus transparentes, les femmes participent aux formations, aux ventes et à la gestion de l'organisation. A travers l'illustration de la chaîne de valeur, on remarque que l'UGCPA a augmenté sa capacité à fournir des services à ses partenaires et n'agit plus seulement à titre de récipiendaire de ces services ; elle offre des semences améliorées, peut restituer des formations, agir en tant qu'hôte de visite d'échange, etc.

Certaines préoccupations demeurent :

- L'UGCPA espérait accroître sa part de marché en participant au P4P. Bien que ce fût le cas, elle ne considère pas le niveau actuel comme suffisant. L'union voudrait accueillir de nouveaux membres, mais sans de nouveaux clients, les risques de méventes sont renforcés. L'UGCPA souhaiterait que le P4P achète plus de denrées de son union ; ce qui n'est pas nécessairement possible, ni l'objectif du P4P. En 2010, la part des ventes destinées à P4P était de 39% des ventes totales et 13% en 2011, baisse expliquée par le déclin de la demande de la part du PAM.
- Au début, l'union jugeait le projet P4P comme « un peu confus ». Maintenant, les membres connaissent mieux le projet et ont confiance. Ceci est probablement lié à leur implication lors des premières phases d'élaboration du projet sans leur participation aux premiers contrats. A ce jour, le contrat à terme est bien apprécié puisqu'il permet une bonne planification tant pour la production que pour la commercialisation. L'UGCPA aimerait bien que plus de commerçants utilisent ce système.
- Les priorités de l'union pour les deux prochaines années se définissent par l'autonomisation de la prestation de services aux membres (semences, engrais, financement) et la consolidation des acquis. L'acquisition de nouveaux équipements demeure aussi une priorité. Les membres se préoccupent toujours de l'accès au marché, un marché indépendant du P4P ; qu'arrive-t-il si le P4P arrête ?
- Les femmes notent aussi l'accès à la terre, au titre foncier, comme une priorité pour elles ainsi que l'acquisition d'un magasin mobile pour le niébé (possibilité d'acquisition en cours) afin de pouvoir stocker adéquatement ce produit.

3.3 Cas 3: Union des Professionnels Agricoles du HOUET (UPPA Houet)

Contexte et histoire

L'Union des Producteurs Professionnels du Houet (UPPA Houet) est un démembrement provincial de la Fédération des Professionnels Agricoles du Burkina (FEPAB) qui est la structure faitière nationale. Elle est née suite à la restructuration intervenue au sein de cette faitière à partir de 1997. L'UPPA Houet a été créée en 1998, mais reconnue officiellement en 2007. Elle est représentée dans 13 départements que compte la province du Houet. Elle compte à ce jour 483

groupements et 20 500 membres.

L'union est structurée par des groupements villageois et au niveau département par des Unions Départementales des Professionnels Agricoles (UDPA). Ce sont ces dernières qui sont membres de l'union provinciale UPPA.

L'union comprend des producteurs organisés en groupement de base au niveau des treize départements que comprend la province du Houet. Cette région, dont la capitale est Bobo Dioulasso, fait partie des régions les mieux arrosées du pays. Les terres sont relativement fertiles bien que la fertilité et les problèmes de sécurité foncière commencent à être une préoccupation pour les agriculteurs qui s'adonnent au

maraichage, à la culture des céréales telles que le maïs, le sorgho

blanc, l'arachide et le niébé. En plus du coton, la région est connue pour sa production de fruits et légumes divers en raison de son climat qui est de type soudanien avec des précipitations moyennes qui dépassent les 900 mm par an. La période agricole normale va de mai à octobre, soit six mois de calendrier cultural. Or, avec les changements climatiques, la durée de la saison agricole est en baisse continue.

	Avant P4P	Après P4P
Formée en	Fondée en 1998 et reconnue en 2008	
Partenaires principaux	Intermon Oxfam, Oxfam Solidarité,	Intermon Oxfam, Oxfam Solidarité, IFDC, AGRA, Afrique Verte, CIC-B P4P
Nombre de membres	10000 Hommes 15000 Femmes	9500 Hommes 11500 Femmes
Taille moyenne de la parcelle	En moyenne 0.5 ha pour les femmes et 3 hectares pour les hommes ⁶	
Nombre/genre des dirigeants	8 Hommes 1 Femmes ⁷	8 Hommes 1 Femme
Date du premier contrat P4P	14 décembre 2009	
# de contrats P4P	3 contrats directs	
Autres acheteurs	TERA et petits commerçants	TERA, P4P, SONAGESS
% des ventes au P4P	0% au PAM avant P4P, 20% au P4P en 2009 de Sorgho blanc, 60% de maïs blanc en 2010 et 25% de maïs jaune en 2011.	
Denrées	Sorgho blanc et le maïs	Mais, sorgho blanc et niébé

Tableau 7 Changements

Historique de l'organisation

Les activités principales de l'organisation sont celles de la structure faitière, la FEPAB. Il s'agit notamment de :

- L'information et la communication;
- L'appui à la production et à la commercialisation;
- L'expérimentation;
- La formation;

⁶ Ces chiffres évoluent très peu.

⁷ Dans les textes de l'organisation, ces chiffres sont standards et ne varient pas.

- L'appui conseil.

Elle est régie par la loi 14 sur les sociétés coopératives au Burkina Faso. A ce titre, elle développe des initiatives pour regrouper et écouler les produits de ses membres sur le marché par la mise en relation ou par une implication directe dans la commercialisation au nom de ses membres.

Pour atteindre sa mission, l'UPPA Houet s'est dotée de documents référentiels en matière de gouvernance politique. Ainsi, elle est maintenant reconnue depuis février 2008 et fonctionne sur la base des instances de l'union.

Elle bénéficie actuellement du soutien technique et financier des partenaires dont Intermon Oxfam, Oxfam Solidarité, Centre International pour la Fertilité des Sols et le Développement Agricole (IFDC), *Alliance for a Green Revolution in Africa* (AGRA), Afrique Verte, le Comité Interprofessionnel des filières Céréales au Burkina (CIC-B) et P4P. Elle entretient un partenariat avec le réseau des caisses qui est une institution de micro finance avec laquelle elle facilite l'accès au crédit à ses groupements membres.

L'UPPA Houet compte parmi ses membres des groupes mixtes ou exclusivement féminins. L'adhésion est libre pourvu que l'individu adhère aux objectifs de l'union et respecte ses engagements vis-à-vis de l'union (cotisations par exemple). Le leadership est largement en défaveur des femmes. Une seule femme est élue au sein du bureau. En moyenne, les femmes emblavent 0.5 hectares et les hommes 3 hectares.

Le défi pour l'union est d'arriver à une organisation plus souple avec le respect des procédures et des règles de jeu clairement définies permettant à l'union de fonctionner sans subir le poids d'une influence individuelle quelconque.

L'UPPA Houet a très peu développé d'actions commerciales significatives avant sa participation au P4P. Son activité se limitait à revendre les produits collectés des membres impliqués dans un programme d'accès aux intrants. Les intrants sont remis aux producteurs à crédit et le remboursement se fait à la fin de la campagne avec l'équivalent en produits. Avant son implication dans le P4P, ses partenaires commerciaux étaient essentiellement les commerçants et dans une moindre mesure l'organisation faitière. Avec le projet P4P, elle a pu participer à deux contrats directs et un contrat à terme. En outre, elle a pu écouler à la SONAGESS deux cent tonnes de maïs en 2010.

L'UPPA Houet et le P4P

L'implication de l'organisation dans les achats du P4P date du début du projet en 2009. Cumulativement au projet P4P, l'UPPA Houet est bénéficiaire des actions d'Intermon Oxfam qui apporte son soutien à la production et à la commercialisation à travers un projet d'appui à la structure faitière, la FEPAB. C'est à partir de ce partenariat que l'union a été identifiée comme l'un des démembrements de la faitière capable de fournir les denrées telles que le maïs, le sorgho et le niébé. Ceci a été un catalyseur pour impliquer l'union dans le projet P4P. Elle bénéficie aussi d'un programme de développement de pôles d'entreprises agricoles avec l'IFDC. Malgré les capacités organisationnelles et financières limitées de l'union, elle a pu répondre de manière satisfaisante aux différents contrats P4P avec un taux de livraison variant de 50% à 100%.

L'union a défini trois axes de développement. L'axe économique vise à améliorer les revenus afin d'asseoir les bases durables de la sécurité alimentaire et de la production des exploitants ruraux. Dans son axe de développement impliquant les femmes et les jeunes, l'union appuie cette frange de ses membres en vue d'augmenter les revenus des femmes,

de les impliquer dans la prise de décision et d'accroître les capacités organisationnelles et de négociation des jeunes. L'union dispose de 12 centres d'alphabétisation animés par une animatrice. Cette animatrice est prise en charge par le P4P et Intermon Oxfam. Enfin, l'union a développé un troisième axe institutionnel visant à développer les capacités organisationnelles afin de hisser l'organisation à un niveau bien structuré et fonctionnant sur des principes de gouvernance démocratique. Cet axe devrait permettre à l'union d'asseoir la crédibilité institutionnelle de l'organisation et de rendre opérationnelle la structure faitière.

Boîte 5 Intermon Oxfam

Intermon Oxfam est le partenaire principal de l'UPPA Houet. Intermon Oxfam a offert un appui constant à l'UPPA Houet depuis son intégration au projet P4P. En plus de cofinancer sous une entente tripartite (PAM, Oxfam, OP) le salaire de l'animatrice qui soutient les 16 groupements de femmes pour la production de sorgho blanc, elle a offert de l'équipement post-récolte et de commercialisation à l'union (balances, palettes, machines à coudre, égreneuses) et a même financé la construction d'un magasin de stockage de 30 tonnes pour le centre qui a été augmenté à 80 tonnes sur fonds propres. L'UPPA Houet a aussi bénéficié d'un don d'Intermon Oxfam afin de mettre sur pied un fonds de roulement de 11 200 000 FCFA. Afin que l'UPPA Houet puisse apprendre de ses collègues, une visite d'échange chez l'UGCPA a été organisée avec son soutien. Finalement, des formations sur la production, la conservation et la commercialisation ont aussi été offertes, principalement pour les filières niébé et sorgho blanc.

Intermon Oxfam, qui travaille sous une structure programme et projet, souhaite maintenant travailler sur une stratégie d'autonomisation de l'union. Plusieurs appuis ont été offerts sous forme de dons, il est maintenant temps que l'union puisse contribuer à l'acquisition d'équipements et de fonds de façon indépendante. C'est ce qui fera la force de l'union dans l'avenir. La capacité organisationnelle de l'OP doit s'améliorer dans le futur, avec une meilleure définition des rôles de l'exécutif ainsi qu'une approche proactive de planification au lieu de répondre au coup par coup aux clients.

Changements au niveau des capacités

Qualité

La qualité est un élément clé du succès de l'organisation sur les marchés des denrées alimentaires. L'implication de l'organisation dans le P4P a induit un changement notable au niveau de la qualité des produits que les membres commercialisent sur le marché. Les producteurs eux-mêmes, les dirigeants, les partenaires directs de l'organisation sont unanimes à reconnaître que la qualité des produits livrés par l'union est appréciable. En outre, la dynamique de production de denrées de qualité destinées au marché s'est enclenchée au niveau de l'organisation. Certes des efforts importants restent à faire pour maintenir cette qualité. Mais, déjà, des signes encourageants émergent au niveau du comportement des consommateurs. De plus en plus de consommateurs commencent à s'intéresser aux produits de l'union compte tenu de sa qualité suite aux différentes formations données par le P4P.

Quantité : capacité de production et d'agrégation

1. Production

Avant le P4P, l'UPPA Houet disposait d'un mécanisme d'accès aux intrants agricoles qui permettait aux producteurs d'acquérir de l'engrais pour la production et de rembourser la valeur de l'engrais en céréales. Toutefois, le besoin de formation au niveau des itinéraires techniques était réel. Le projet P4P et ses partenaires ont permis à l'union d'avoir une série de formation sur les pratiques d'intensification agricole.

La production s'est accrue grâce aux techniques d'intensification partagées lors des

différentes formations sur les itinéraires techniques, mais aussi parce que le marché P4P est un marché sûr pour les producteurs. Ces derniers n'hésitent pas à intensifier ou à emblaver plus de superficies pour accroître leur production.

La production des membres s'est accrue à tel point que les nouvelles demandes d'adhésion à l'union doivent être mises en instance.

« Pour accepter ces nouvelles adhésions, il faut être sûr de trouver un marché d'écoulement de cette production supplémentaire. » (Dirigeants UPPA Houet)

Le défi pour l'organisation est de parvenir à répondre à ces différentes demandes d'adhésion en développant sa capacité d'agrégation, de stockage et de vente. En plus de ce défi, le contrat doit aussi être signé à temps pour permettre aux producteurs de bien planifier la production. Le défi pour l'organisation est alors de pouvoir collecter la production des membres en développant une capacité autonome de financement des collectes, assurer la logistique du transport et la capacité de stocker les denrées au siège.

2. Agrégation

L'union s'appuie sur sa structuration pour regrouper les céréales et les écouler sur le marché. Les unions départementales sont le maillon essentiel pour l'agrégation des produits avant leur transfert dans les entrepôts de l'union provinciale. Celle-ci procède à l'agrégation des produits lorsqu'un contrat a été signé. Ainsi, en termes de contrats institutionnels, l'union provinciale a pu livrer au P4P et à la SONAGESS (200 tonnes de maïs en 2010 pour le stock d'intervention d'urgence).

L'union rencontre des difficultés réelles pour agréger les produits des membres. Ces difficultés se résument à l'état des routes, au manque de magasin de stockage au niveau des départements, mais aussi au manque de moyens de transport appropriés. La pratique consistait à faire transporter les sacs par les sociétés de transport de personnes. L'union tente de répondre à ces contraintes en sensibilisant ses membres à regrouper les céréales d'abord avant de chercher un camion de transport pour acheminer les denrées dans les magasins de l'organisation à Bobo Dioulasso.

Elle a livré sur la base de trois contrats, au total 410 tonnes de denrées alimentaires au P4P, de 2009 à 2011. Les quantités sont agrégées auprès des membres de l'organisation. Les quantités livrées en 2009 (50 tonnes de sorgho blanc) ont été fournies par les femmes uniquement (au total 314 membres ont participé à cette opération). L'ensemble de ces femmes sont des petites productrices. Cette quantité représente une masse monétaire de 8 750 000 FCFA.

Les quantités livrées en 2010 étaient de 268 tonnes de maïs à raison de 175 000 FCFA la tonne. L'union a payé les membres à 150 000 FCFA la tonne au producteur. Pour ce contrat, 269 membres ont livré avec une participation des femmes d'environ 14%. Les petits producteurs qui ont participé à cette opération sont au nombre de 225 membres individuels soit 84% des membres ayant livré. La masse d'argent injectée pour l'organisation et les producteurs est de 46 900 000 FCFA.

Pour le troisième contrat, l'union a livré 92 tonnes de maïs à 152 000 FCFA la tonne. La masse monétaire de cette opération est de 13 984 000 FCFA.

Toutes ces quantités vendues ont induit une hausse du revenu des ménages. Ces revenus ont permis à certaines femmes de payer le service de personnes ressources pour les aider dans leurs activités. Certains membres ont investi dans des biens ménagers ou payer la scolarité de leurs enfants. En témoigne le cas spécifique de Madame Sanou Mariétou membre productrice de l'UPPA Houet :

« Les revenus tirés de la vente groupée des céréales m'ont permis de payer la scolarité de deux de mes trois enfants admis au secondaire. » (Sanou Mariétou productrice membre du groupement)

Paielement : marketing

Lorsque P4P paye l'union, celle-ci procède au paiement de ses membres dans un délai maximum deux semaines. Lors des trois contrats exécutés par l'organisation, le processus de paiement s'est déroulé de façon satisfaisante dans l'ensemble. Toutefois, quand le montant est très élevé, cela peut retarder un peu le décaissement au niveau de l'institution financière à cause des mesures de sécurité, le paiement des producteurs peut alors prendre jusqu'à 45-60 jours, un délai jugé excessif par les producteurs. Ainsi, le délai de paiement influe aussi sur la capacité d'agrégation de l'organisation. Si le paiement est effectué tardivement, l'union risque de faire défaut car les membres écoulent les produits par les canaux traditionnels des commerçants privés.

Prix : Négociation du prix

Avant son implication dans le P4P, l'union n'avait pas une capacité véritable de négociation des prix. Depuis son implication dans le projet P4P, l'union peut mieux négocier les prix. Elle a acquis cette capacité grâce aux différentes formations reçues du projet P4P et de ses partenaires sur les coûts de production, le stockage, la qualité et la manutention. Elle connaît aussi l'importance de la qualité et donc la valeur ajoutée à la denrée pour négocier un meilleur prix sur le marché. Cette capacité de négociation est remarquée par certains clients de l'union.

« Maintenant, nous discutons avec les commerçants sur la base d'arguments solides les prix de vente et un de nos clients s'est étonné de constater qu'il a désormais affaire à une autre UPPA Houet et non celle d'avant. » (Animateur provincial de l'union)

Les producteurs et productrices membres de l'union savent également que la qualité apporte un meilleur prix sur le marché.

« Nos denrées sur le marché attirent le regard de beaucoup de clients car elles sont de très bonne qualité par rapport aux autres produits concurrents et cela donne le pouvoir de demander du client un meilleur prix. » (Femmes productrices)

Les producteurs et les productrices membres de l'UPPA Houet donnent cependant la priorité au marché P4P avant de chercher à vendre à d'autres canaux de vente, ce qui est très peu fait et qui pourra s'avérer problématique dans le futur.

Grâce au partenariat P4P/Intermon Oxfam, l'union bénéficie d'un fonds de soutien aux activités du dispositif interne de suivi des prix. Ce dispositif fournit à l'organisation l'information sur les prix des différents marchés agricoles dans la région. Selon Intermon Oxfam, « ce dispositif est un dispositif d'alerte précoce et permet à l'union de négocier avec les marchés institutionnels et non institutionnels ». Selon ce partenaire, l'union négocie effectivement les prix avec le P4P et le marché P4P est un marché qui incite à la qualité.

La capacité organisationnelle de l'UPPA Houet

La capacité organisationnelle de l'UPPA Houet s'est accrue ces dernières années suite au partenariat engagé avec le P4P. Avant l'appui du projet, les groupements féminins avaient

de la peine (i) à mobiliser les membres (ii) à respecter certains engagements tels que le remboursement des crédits et les cotisations (iii) à renouveler les instances et tenir les rencontres statutaires. En plus de leur dysfonctionnement, la participation des groupements féminins aux activités de l'union était timide et peu visible. Au niveau des femmes, à présent, 16 groupements fonctionnels représentant 333 femmes et disposent d'une reconnaissance officielle. Cette nouvelle dynamique de structuration et de fonctionnement de ces groupements s'explique par l'appui conseil offert par l'animatrice recrutée à cet effet, mais aussi des formations reçues avec l'appui du P4P et d'Intermon Oxfam. Les changements notables sont constatés, au niveau de la capacité de mutualisation de certains services tels que le transport groupé et le vannage des céréales destinées à la vente, l'effectivité des paiements des cotisations (groupements et OP) et la solidarité dans le paiement à temps des crédits solidaires contractés.

Mieux organisés, plus prompts à participer aux activités et à rembourser les crédits, les groupements féminins de l'UPPA ont ainsi conforté leur capital de confiance auprès de l'institution de crédit qui est disposée à augmenter le volume de crédit et à l'étendre à d'autres groupements appuyés par l'UPPA Houet. Ainsi des groupements féminins ont reçu des prix d'excellence.



Image 2 Atelier UPPA Houet

L'UPPA reconnaît avoir amélioré sa capacité organisationnelle ce qui se traduit à mieux conduire les opérations de collecte, de stockage et même de négociation des contrats. De plus, l'implication des petits producteurs et des femmes dans les contrats amènent l'OP à organiser différentes rencontres avec ses groupements ce qui contribue à améliorer le fonctionnement des groupements de base qui ont davantage de connaissances sur les contrats et les activités de l'OP. Les groupements de base des producteurs eux-mêmes ressentent cette amélioration en leur sein.

Malgré ces avancées significatives, l'UPPA est consciente que des efforts restent toujours à faire dans le cadre du renforcement en ressource humaine et dans le renouvellement des instances dirigeantes ainsi qu'une meilleure définition de leurs tâches. D'autre part, l'OP doit travailler à son autonomisation ainsi qu'à la prise en charge de certains services. La planification des collectes n'est pas optimale. Il est dit de l'union qu'elle adopte une approche de réponse coup par coup au lieu d'élaborer une stratégie durable de réponse à la demande.

Contrats et manquements

L'étude de cas a révélé qu'avant l'implication de l'union dans le P4P, elle n'avait pas réussi à participer à aucun appel d'offres institutionnel. Pourtant, les appels d'offres institutionnels de la SONAGESS sont réguliers. Ce qui dénote que l'organisation disposait d'une faible capacité de répondre aux contrats d'achats, mais aussi de respecter ses engagements. Or, en 2010, l'UPPA a obtenu un contrat de la SONAGESS pour 200 tonnes de maïs blanc.

Un autre déterminant est la modalité d'achat utilisée lors des différents contrats. Pour cette union, les contrats directs et les contrats à terme offerts du P4P sont un des facteurs qui ont permis à l'OP de mieux planifier la production et donc de mieux organiser la vente groupée. Toutefois, les modalités contractuelles ne sont pas les seuls facteurs décisifs dans l'amélioration des performances de l'OP, mais c'est plutôt l'effet combiné des contrats, des formations et des exigences reliés au P4P.

	Produit livré /produit contracté	Type de contrat	Date de signature du contrat	Début et fin de livraison	Prix contractés (FCFA/ tonne)	Prix aux membres FCFA/ tonne)	% de femmes qui ont contribué	Défaut et raison
1er Contrat	50/100 tonnes Sorgho Blanc	Contrat direct	14 décembre 2009	2 février 2010	130 000	135 000	100%	Augmentation du prix/marché et délai dans l'obtention du crédit affectant l'agrégation.
2e Contrat *	268/268 tonnes de maïs blanc	Contrat direct	10 mars 2010	19 avril 2010	175 000	150 000	14%	n/a
3e Contrat	92 /92 tonnes de maïs jaune	Contrat à terme	22 novembre 2010	17 février 2010	152 000	n/a	0%	

*Il s'agit d'un contrat global de 468 tonnes attribué à la FEPAB, la structure faitière ou l'UPPA Houet a contribué à hauteur de 268 tonnes de maïs.

Tableau 8 Contrats P4P

L'UPPA Houet, en tant que structure affiliée à une faitière, a rencontré des difficultés à regrouper les céréales et à répondre à ses engagements avec le P4P dès son premier contrat direct de 100 tonnes de sorgho blanc. Le facteur décisif qui a induit ce défaut partiel est lié au fait que l'organisation n'a pas pu accéder aux fonds nécessaires pour réaliser la collecte groupée. L'institution financière a mis les fonds à la disposition de l'union au moment où le prix de marché (135 000 FCFA la tonne) dépassait le prix proposé dans le contrat P4P (130 000 FCFA la tonne). La première expérience d'apprentissage a permis à l'union de mieux s'organiser pour respecter ses engagements au niveau des deux autres contrats (celui de 268 tonnes de maïs blanc en 2010 et de 92 tonnes de maïs jaune en 2011).

Même si l'union a généralement pu livrer les quantités et ainsi respecter ses engagements contractuels, les entretiens révèlent qu'elle y est arrivée en apportant des solutions non durables à la fois aux problèmes d'ordre organisationnel, de transport et de stockage au niveau des départements. Elle adopte une approche « sapeur pompier » au lieu d'adopter une attitude proactive de commercialisation et d'agrégation. Elle doit, selon Intermon Oxfam, continuer à travailler sur les défis tels que « la discipline du groupe et la clarification des rôles au sein de l'union ». Tout ceci, afin d'apporter plus de souffle à la gouvernance démocratique, mais aussi au renforcement des capacités organisationnelles. Le défi majeur pour l'union est l'identification d'activités stratégiques en s'inspirant de l'exemple de l'UGCPA. D'autre part, l'union est toujours trop dépendante du marché P4P et a mis peu d'efforts afin de diversifier son portefeuille de clients. Elle produit et agrège « pour le P4P ».

Formations

Le tableau suivant résume les formations reçues par l'organisation depuis son implication dans le projet P4P.

Formations reçues	Hommes	Femmes	Dirigeants ou membres	Formation donnée par	Commentaires
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2009)	03	19	Membres et dirigeants	P4P	Restitution à 318 personnes
Formation des magasiniers sur l'utilisation des	02	0	Magasiniers	FAO/P4P	

équipements logistiques					
Formation sur la gestion administrative et organisationnelle des OP	14	05	Membres et dirigeants	Oxfam/ CIC-B/P4P	
Formations sur la gestion de la qualité, des stocks, négociation et contractualisation, logistique et transport (2011)	04	04	Membres et dirigeants	Oxfam/ CIC-B/P4P	
Warrantage	00	01	Membres	Oxfam/ CIC-B/P4P	
Gestion des stocks	01	00	Membres	P4P	
Sensibilisation sur les semences améliorées	n/a	n/a	Membres	INERA	

Tableau 9 Formations

Il faut aussi mentionner que certaines formations sont restituées aux différents membres de l'union à la base.

Équipements reçus :

- Egreneuse pour un village de la part de la FAO (critère : zone de bonne production de maïs et pas d'équipement post récolte)
- Département de Bobo (2010) : égreneuse, bascule, palettes et un magasin pour chaque département par Intermon Oxfam. L'UPPA Houet a deux machines à coudre, deux égreneuses, deux bascules, plusieurs palettes, un magasin de 40 tonnes (don d'Oxfam solidarité) et un magasin de 30 tonnes (Intermon Oxfam) augmentées à 80 tonnes sur fonds propres. Cependant, le P4P note que le magasin n'est pas conforme aux normes d'un magasin adéquat conventionnel.

Relations: Confiance, cohésion and communication

Les changements au niveau de la perception des différents acteurs vis-à-vis de l'union :

- Plus de transparence, de confiance entre les membres et l'union.
- Les partenaires ont plus confiance en l'union maintenant du fait de son implication dans le P4P. La collaboration avec différents acteurs a déjà commencé (ex. OP et SONAGESS)
- Une meilleure visibilité de l'union a été notée par les partenaires et les membres de l'union. Certes, l'union doit toujours travailler à développer une stratégie ou une culture de visibilité selon Intermon Oxfam.
- Le travail de l'animatrice a permis aux femmes de participer plus activement aux activités du P4P et à renforcer la confiance des femmes.

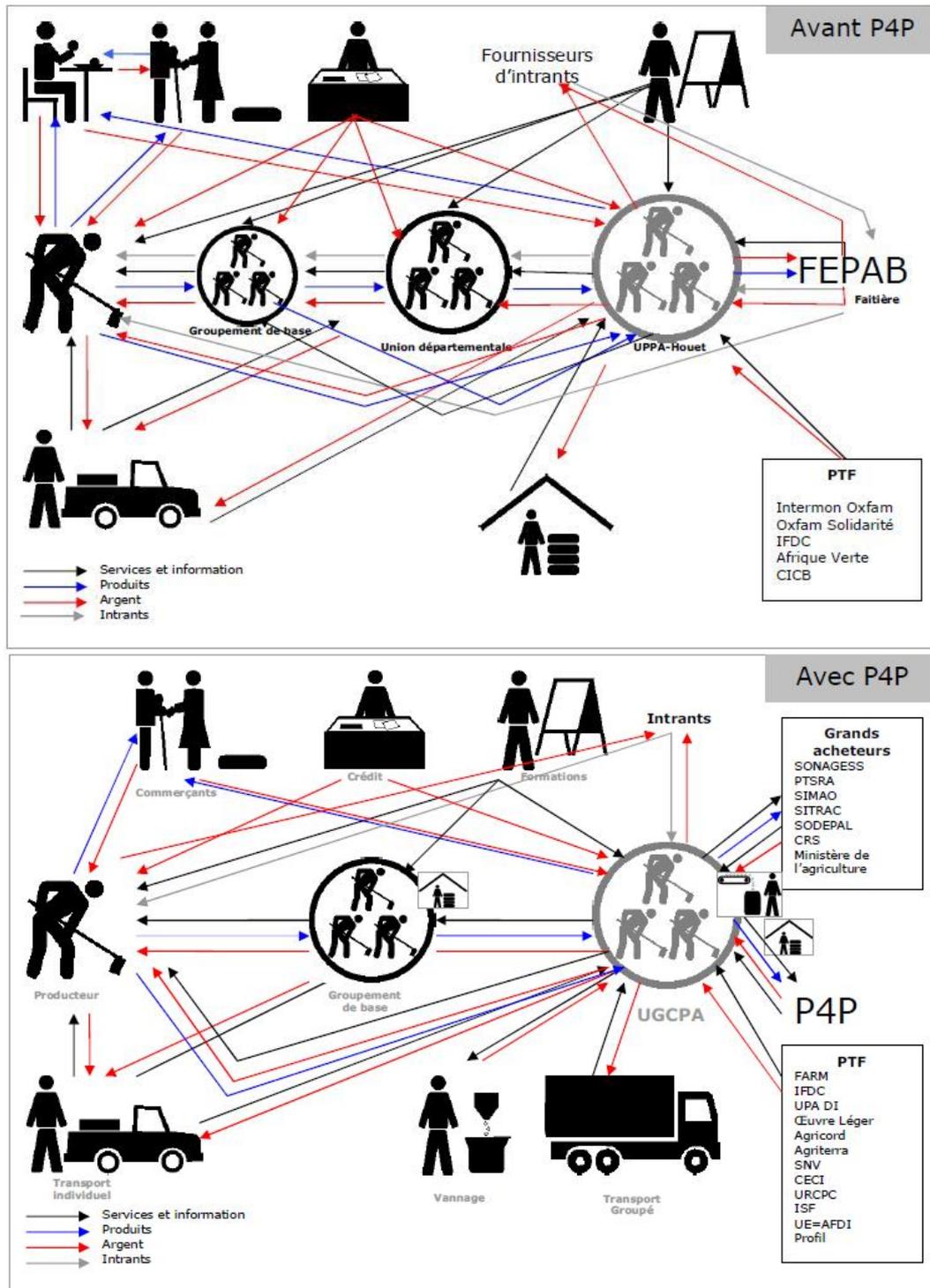


Figure 3 La chaîne de valeur de l'UPPA Houet (icônes miniatures : processus intériorisés)

- La qualité est un acquis selon les producteurs, l'union et les partenaires. Toutefois, le défi pour l'organisation est de développer une stratégie de commercialisation pour vendre les stocks de l'union qui correspondent maintenant à des critères de qualité plus élevés. Autrement dit, l'union doit initier une dynamique commerciale tournée vers le marché régulier. Pour l'heure, l'union accepte que pour améliorer la façon dont la qualité est obtenue (opérations manuelles de mise en qualité), il est

souhaitable « d'acquérir dans les deux prochains années, une ligne de nettoyage ».

- L'union a pu améliorer son image auprès de ses membres, des partenaires tels que les services techniques, la caisse populaire et Intermon Oxfam. Le défi pour l'organisation est d'arriver à développer une culture de visibilité plus grande de l'organisation dans son environnement.
- Sous l'initiative P4P, l'organisation bénéficie d'un soutien financier pour prendre en charge une animatrice qui s'occupe du suivi des activités des femmes. Le défi pour l'union est de capitaliser cet acquis en développant des capacités financières autonomes pour assurer la continuité des services de l'animatrice une fois le projet terminé ou la période de contrat échu.
- L'organisation a fait des progrès dans le domaine organisationnel depuis son implication dans le P4P grâce aux différentes formations reçues dans le cadre de cette initiative. Toutefois, sa structure mérite d'être renforcée. Le défi pour l'union est de disposer d'un personnel adéquat pour l'aider dans cette tâche. En principe, l'union va continuer de bénéficier de renforcement des capacités avec le partenariat d'*Alliance for Green Revolution in Africa (AGRA)* et le P4P qui a déjà commencé ses activités. Un défi à relever dans le cadre de ce partenariat est la mise en place du système de warrantage.
- L'organisation dispose de magasins propres construits en 2008 pour ses besoins de stockage. Toutefois, deux contraintes demeurent : les capacités disponibles sont limitées et les constructions sont inappropriées. Un plan de financement d'un nouveau magasin de 500 tonnes doit être élaboré.
- Les changements climatiques sont une réalité. Le défi pour l'organisation est de commencer à réfléchir sur les moyens de s'adapter à cette réalité. Cette adaptation doit passer par l'adoption de nouvelles variétés de semences adaptées aux conditions pluviométriques.
- Enfin, l'union a émis le souhait de voir se développer davantage une bonne collaboration entre le P4P et elle. Le partenaire de l'union a émis le souhait de voir l'organisation initier des activités stratégiques en s'inspirant de l'expérience de l'UGCPA et les bénéfices issus de la vente groupée doivent permettre de prendre en charge les dépenses de l'union.

4. Résumé des thèmes principaux

Cette partie décrit et résume les principales capacités dégagées et les changements intervenus au niveau des OP interviewées et validées lors de l'atelier national. En rappel, cette validation s'est opérée de manière participative avec les représentants des organisations concernées, les partenaires techniques et financiers et l'équipe du projet de P4P. Préalablement à l'atelier national, sept capacités avaient été identifiées par l'équipe de recherche comme significatives pour les producteurs et ayant influencé leur habilité à répondre aux exigences des contrats du P4P. Ces capacités étaient : la qualité, la production, le financement, la capacité organisationnelle, la cohésion et communication, la capacité d'agrégation et l'implication des femmes et des petits exploitants. Au cours de cet atelier cinq de ces capacités ont été sélectionnées comme étant les plus importantes, ayant induit des changements au niveau des OP depuis leur collaboration avec le P4P. Ainsi le financement a été relevé comme une capacité liée à l'organisation et à l'agrégation et a donc été éliminée. Il fut de même pour la qualité, considérée comme maintenant acquise.

1. La capacité de production des producteurs relevée

Les contrats P4P ont contribué à une application plus rigoureuse des itinéraires techniques enseignés par le P4P et ses partenaires pour la première fois ou sous forme de recyclage des formations précédemment données et ont concerné le sorgho blanc, le maïs et le niébé. Les progrès réalisés ont été ressentis au niveau

de la pratique de l'intensification agricole, l'augmentation des surfaces consacrées à certaines spéculations, c'est le cas du niébé dans toutes les OP visitées, et la diversification de la production. L'accès aux intrants et aux semences améliorées s'est accru.



Image 3 Atelier national : sélection des capacités

Dans le cas du niébé, les formations sur les itinéraires techniques ont contribué à l'acquisition de nouvelles connaissances et ont permis la diversification des cultures faites par les femmes. Au nord, l'accent est mis sur les superficies emblavées et l'intensification tandis qu'à Dédougou et Bobo des terres entières y sont consacrées au détriment d'autres spéculations qui connaissent des problèmes de débouchés (cas du bissap ou des cultures maraîchères). Ayant un marché assuré, les risques d'entreprendre une intensification de la production sont mitigés et entraînent une réelle motivation chez les producteurs qui perçoivent les bénéfices des efforts fournis. Cet état de fait entraîne de nouvelles dynamiques de participation des femmes et autres petits producteurs dans la vie des OP par une présence plus accrue aux rencontres et autres tribunes d'expression.

Dans tous les cas, les petits exploitants, et les femmes sont au nombre des bénéficiaires, qui pour la plupart, voient leur revenus augmenter avec des possibilités réelles de faire face aux dépenses du ménage, d'augmenter les volumes de production, d'engager d'autres activités rémunératrices de revenus telles que l'emboûche de petits ruminants dans le nord avec l'AFDR.

Toutefois les principaux défis auxquels sont soumis les OP se résument comme suit:

- L'accès au crédit des groupes défavorisés notamment les petits exploitants et les femmes. A ce propos, le rapprochement avec les institutions de micro finance et

l'élaboration d'outils permettant l'autofinancement des activités de production et de commercialisation comme c'est le cas à l'AFDR sont des actions qui doivent être envisagées.

- La disponibilité d'intrants agricoles de bonne qualité par une application des règlements et législation en vigueur par les autorités publiques.
- Le renforcement du dispositif d'appui conseil auprès des producteurs qui reste limité par l'implication des services publics et privés, des PTF et dans une certaine mesure développer des compétences endogènes propres aux OP les plus organisées et sensibiliser leurs membres à payer ces services.

2. La capacité organisationnelle des OP et des groupements de base

L'exécution des contrats P4P a contribué à renforcer ou à créer de nouvelles compétences en matière organisationnelle et structurelle des OP qui sont poussées à se structurer et à se professionnaliser afin de répondre à la demande du P4P et du marché. Si ce processus de structuration déjà entamé se poursuit, il pourrait se révéler un atout important pour les OP dans



Image 4 Atelier national

le cadre d'opérations de vente pour le P4P, le PAM et les commerçants indépendants.

Le P4P requiert une meilleure connaissance des lois régissant le fonctionnement des organisations paysannes et des groupements de base, la transparence dans les activités, la pratique des restitutions systématiques aux autres membres, une forte implication des producteurs aux activités de l'OP, et surtout une plus grande capacité de planification de la vente groupée.

En effet, le P4P demande davantage de transparence des procédures ainsi que le respect des clauses contractuelles qui s'avèrent être pédagogiques en terme organisationnel pour les OP. Le partenariat avec d'autres institutions d'appui sur le terrain telles que IFDC et Intermon Oxfam a contribué à rendre plus performant le dispositif organisationnel des OP, se traduisant par un meilleur ciblage du public bénéficiaire (femmes et petits exploitants avec IFDC), la mise à disposition de personnel spécialisé (cas d'Intermon Oxfam et de P4P pour le recrutement d'une animatrice). Par les contrats P4P, les OP et leurs membres planifient mieux la production, augmentent leur capacité d'agrégation et procèdent à un suivi régulier de l'ensemble de la filière et/ou du produit concerné.

Toutefois des défis majeurs demeurent ainsi que des préoccupations importantes reconnues par les participants à l'atelier national de validation :

- La difficulté de compréhension et de restitution des formations reçues aux autres membres compte tenu du niveau alphabétisation des femmes et de certains petits producteurs. Les formations en alphabétisation peuvent contribuer à lever cette contrainte;
- Renforcer la bonne gouvernance et la discipline associative au sein de l'OP et la rendre plus dynamique par le renouvellement régulier des instances dirigeantes;
- Renforcer la capacité de négociation des groupements de base et de l'OP sur les produits concernés par les ventes groupées, misant sur la connaissance des coûts d'exploitation;
- Renforcer en personnel qualifié les OP pour le suivi des activités liées à la vente groupée.

3. Implication des femmes et des petits producteurs

Le partenariat avec d'autres structures a fortement contribué à l'identification du public visé ainsi que son implication dans le processus de vente groupée au sein des OP. Des listes sont établies afin de savoir qui fournit quel produit et en quelle quantité pour les contrats.

De plus, les restitutions de formations tiennent compte des femmes et des petits exploitants qui ont été impliqués dans le processus de production, la restauration des sols, la distribution des intrants (cas de l'AFDR et VSD) et de l'accès au crédit. De plus, les femmes démontrent une meilleure connaissance des standards de qualité au point où elles savent distinguer les produits de bonne qualité qu'elles vendent et conservent les produits de moindre qualité pour la consommation du ménage. Pour les participants de l'atelier national, la qualité est une notion acquise au sein des OP et de ses membres. Un partenariat avec Intermon Oxfam a aussi favorisé l'embauche d'une animatrice pour les femmes de l'UPPA Houet, favorisant leur développement tout en offrant un support constant. Cette animatrice reçoit des formations qu'elle restitue aux membres des groupements. Toutefois, les principaux défis demeurent et ont été identifiés au cours de l'atelier de validation :

- La sécurisation foncière par la sensibilisation des OP et des leaders communautaires sur l'accès des petits producteurs et des femmes à la terre, et ce, conformément à l'article 34 du code foncier. Pour cela le partenariat avec les PTF et les pouvoirs publics est souhaitable;
- Le renforcement des capacités de production en appuyant la connaissance des itinéraires techniques de manière générale et spécifiquement sur le niébé pour les femmes de l'UPPA Houet;
- L'élaboration d'un plan de formation au profit des femmes avec l'appui des partenaires techniques et financiers. Pour se faire, il conviendrait de travailler à impliquer les femmes aux organes de décisions des OP, partager les résultats de l'étude portant sur le genre réalisée par P4P comme base d'identification des actions à mener par les PTF et poursuivre les formations sur la compréhension et l'application de la loi 14

4. Agrégation des produits pour la vente groupée sous contrat

Les participants à l'atelier de validation national ont identifié que le changement est dû :

- **Contrats** qui ont permis d'augmenter la capacité financière des membres et des OP, à les rendre plus crédibles vis-à-vis des partenaires notamment les institutions de micro finance, ont entraîné une meilleure structuration, d'où une meilleure planification de la production, de la collecte et une prise de conscience qu'il est nécessaire de respecter les contrats.
- **Le renforcement du partenariat** avec l'intervention d'autres structures qui s'impliquent avec les OP concernées à l'obtention d'équipement et à la mise en place d'infrastructures complémentaires telles que les magasins de stockage nécessaires dans le processus d'agrégation;
- **La maîtrise** de la qualité en amont et aval de la production durant tout le processus d'agrégation, de la collecte à la vente des produits, une fois acquise constitue une motivation réelle du groupe cible, et augmente la capacité de négociation de l'OP, qui est mieux outillée.
- **Les formations** portant sur les itinéraires techniques et sur la gestion de la production (Conseil en exploitations familiales) permettent de connaître les coûts de production. Le suivi des coûts de transport, de vannage, de conditionnement permettent à l'OP de connaître la valeur de son produit et de négocier les surpluses

aux commerçants en prenant en compte la qualité supérieure de la denrée collectée.

Bien que certaines expériences positives aient eu lieu, la vente groupée demeure un défi ; surtout pour l'UPPA Houet et l'AFDR ; ayant peu d'expérience dans le domaine. Les capacités de stockage et de conservation limitées au niveau local constituent des contraintes dans l'agrégation de certains stocks de produits tels que le niébé, produit très difficile à conserver. Les défis relevés par les participants à l'atelier sont les suivants :

- Le renforcement de la capacité organisationnelle des OP et des groupements de base (esprit coopératif) ; assurer la communication et la cohésion pour favoriser la confiance et la vente groupée.
- Les OP doivent rechercher des solutions locales et envisager se doter d'infrastructures de conservation et d'équipements avec l'appui des partenaires, mais aussi des fonds propres.

5. Relation, cohésion et communication

Il a été reconnu par l'ensemble des acteurs une nette amélioration qualitative et quantitative du niveau des relations. Deux niveaux sont à distinguer :

En interne dans les groupements : l'exécution des activités liées au P4P a entraîné la mise en place ou la redynamisation de tribunes de rencontres dans les groupements impliqués. Il s'agit de cadre où les petits producteurs échangent sur divers sujets : la restitution des formations reçues, la fixation des prix des produits, l'organisation de la collecte, le partage d'expériences, le renouvellement des responsables, le paiement des produits et ristournes et divers comptes rendus.

La participation des OP au cadre de concertation initié par le P4P a été très bénéfique et est reconnue par les partenaires techniques et financiers intervenant sur le même sujet. Les rencontres périodiques instituées tous les six semaines ont permis d'élargir le portefeuille de relations des OP.

Les bénéfices tirés de l'amélioration des relations se situent à différents niveaux identifiés par les participants de l'atelier national :

- Maîtrise des coûts de production et des coûts du marché permettant une meilleure négociation des prix;
- Capacité de négociation accrue et à faire des ventes groupées autre que celles destinées au P4P;
- Amélioration de la participation des membres actifs aux activités ce qui permet de mettre à jour les registres des organisations de base;
- Augmentation du sentiment d'appartenance au sein des organisations de base et de l'OP;
- Meilleure planification et préparation des Assemblée Générales de l'OP;
- Meilleure connaissance de la loi 14 et du fonctionnement des OP par les membres;
- Création d'une dynamique de nouvelles relations;
- Meilleure visibilité des groupements et de l'OP.

5. Les modalités contractuelles et la stratégie de progression des OP du Burkina Faso

5.1 Modalités et Progression des OP

Auparavant, peu d'OP avaient l'habilité de procéder à des ventes groupées formelles, même que certaines OP n'avaient jamais commercialisé leurs produits sous cette forme. Tel était le cas de l'AFDR avant le début du projet. En 2009, la stratégie du P4P au Burkina Faso a consisté, dans un premier temps, à négocier des contrats directs avec chacune des OP sur la base des quantités à fournir à un prix indiqué et répondant à un nombre d'exigences. Dans la première moitié de 2010, des contrats directs ont encore une fois été octroyés en considérant la capacité d'agrégation des OP pour une certaine commodité en surplus. Les contrats directs se sont avérés plus efficaces lorsque les stocks sont déjà agrégés au niveau des groupements ou même de l'OP ; si ce n'est pas le cas, le risque de défaut est plus élevé.

La signature des contrats à terme interviendra pour la première fois dans les mois d'août et d'octobre de la même année. Pour cela, les OP ont dû identifier, proposer les quantités et le prix d'une denrée qu'elles pouvaient agréger selon leurs plans de collecte (basé sur la production et les intrants prévus). En respectant les règles d'achat PAM, le P4P a optimisé les propositions en fonction des besoins et des moyens financiers, tout en s'assurant que les prix proposés étaient compétitifs. Sur cette base, les OP ont reçu des contrats à terme qui ont parfois été utilisés par certaines d'entre elles comme une garantie bancaire pour l'obtention de crédit. Par le contrat à terme, les producteurs sont assurés d'un marché, mitigeant les risques de la production et favorisant l'agrégation. Un prix à la récolte est fixé au mois d'octobre, montant payé à la collecte en janvier.

La signature des contrats à terme, les formations et appuis offerts par les partenaires et P4P ont permis aux OP de se structurer davantage et assurer la planification de la saison de production ainsi que de la collecte. Cependant, le contrat à terme a été critiqué parfois par les OP et leurs membres, principalement en ce qui concerne l'impossibilité de renégocier à leur souhait les prix convenus lors de la récolte. Si le prix du marché est plus élevé que celui du contrat lors de la collecte, l'agrégation des quantités contractées devient difficile.

Néanmoins, la modalité demeure généralement appréciée des OP. La totalité des OP rencontrées souhaitent que le P4P continue l'utilisation des contrats à terme et apprécieraient même que les commerçants adoptent ce type de pratique. Ceci est principalement dû au fait que ce type de contrat permet l'obtention de crédit bancaire ainsi qu'une planification pointue de la collecte tout en ayant un marché assuré pour les producteurs qui sont davantage enclin à investir dans leur terre et intensifier la production.

Or, le contrat à terme n'est qu'une étape vers l'autonomisation des OP et le renforcement de leur capacité à répondre à un appel d'offres régulier ou l'appel d'offres souple. Un appel d'offres a été lancé pour la première fois en 2010, mais sans succès puisqu'une seule OP a pu y répondre ; résultant en l'annulation de cette offre dû au manque de compétition. En habilitant les OP à répondre aux appels d'offres, l'équipe du P4P/PAM désire permettre l'accès durable aux marchés d'une valeur commerciale supérieure. D'autre part, en liant les OP à l'agence de gestion des stocks pour la sécurité alimentaire, le P4P souhaite lier les OP à un marché indépendant du programme.

La durée du processus contractuel n'a pas été identifiée comme une contrainte significative pour les organisations et les producteurs, ne constituant pas une barrière à l'achèvement des contrats. Ceci est dû au fait que les OP peuvent obtenir du crédit afin de financer la collecte avec les contrats à terme. Les problèmes sont liés aux fluctuations des prix entre la récolte et la collecte et à l'absence d'un mécanisme de pénalité autre que l'exclusion possible des contrats à venir. Par contre, lorsque les montants transférés sont élevés, la période de décaissement est longue, ce qui ne convient pas aux petits exploitants.

Le désir exprimé par les dirigeants que cette modalité soit adoptée par les commerçants, ainsi que l'impossibilité des OP à répondre à l'appel d'offres de 2010, démontrent que les organisations de producteurs ne sont pas prêtes à utiliser cette modalité et sont pour plusieurs toujours dépendantes du marché P4P. A ce stade, la production et de l'agrégation sont toujours tournées vers le marché P4P et non vers un éventail de commerçants. A titre d'exemple, il a été relevé par l'UPPA Houet, entre autres, qu'elle se concentre à remplir les contrats du P4P prioritairement, tout en souhaitant l'adoption des contrats à terme par une plus vaste proportion des commerçants afin de faciliter son accès au marché. Par ailleurs, elle rencontre toujours des difficultés à vendre sur le marché formel. Les problèmes de débouchés ont été identifiés de façon unanime par les producteurs ; tous souhaitent que le P4P accroisse les quantités achetées, ce qui démontre que le processus d'autonomisation des OP n'est pas achevé.

Bien que des avancées soient certainement notables, il faut continuer d'évoluer vers l'autonomisation des OP. À ce jour, les organisations ne présentent pas un plan stratégique de diversification de leur clientèle, mais comptent plutôt sur les achats de P4P.

5.2 Stratégie de progression des OP

Le P4P se distingue des acheteurs conventionnels en tenant aussi le rôle de partenaire technique et financier. Une expérience favorable des OP avec le P4P lors des premiers contrats ainsi que leur participation dans les formations et le renforcement des capacités a très certainement un rôle important dans la progression des organisations vers une structure fonctionnelle, un accès au marché traditionnel stable. La progression des contrats directs, vers les contrats à terme et les appels d'offres semble appropriée afin de répondre à l'objectif initial du P4P qui est de former les organisations afin qu'elles puissent commercialiser leurs denrées sur les marchés à forte valeur ajoutée.

Il est juste de penser que si les OP sont habilités à répondre aux appels d'offres compétitifs de ce marché, elles seront aussi en mesure de répondre à des exigences moindres et vendre aux grands commerçants du pays. Cependant, habiliter des OP qui n'avaient jamais fait de ventes groupées auparavant est une tâche multidimensionnelle et complexe à bien des égards. En plus de la confiance qui a dû être établie entre les paysans et le P4P lors des premiers contrats, plusieurs facteurs doivent être considérés afin de réunir les quantités désirées en lien avec la capacité de financement, les ressources humaines et matérielles à mobiliser.

Dans son ensemble le P4P et ses partenaires jouent un rôle de catalyseur d'actions et de connaissances. A l'aide des contrats à terme, les OP ont établi des liens solides avec les institutions de micro finance et ont mis sur pied des systèmes internes de financement des collectes. Certaines organisations telles que l'UPPA Houet bénéficient présentement de support lui permettant d'embaucher une animatrice qui soutient les femmes dans leurs activités. L'embauche de personnel spécialisé peut réellement apporter un appui aux producteurs membres pour différents aspects tels que la participation, la planification et la commercialisation. Par ailleurs, il faut maintenant que les OP élaborent une stratégie afin d'identifier les personnes clés au sein des organisations qui devront être soutenues par des fonds propres dans l'avenir.

L'appui lié à l'équipement a surtout été assuré par les partenaires du P4P, élément important facilitant la vente groupée. Beaucoup de matériel post récolte, de stockage et de commercialisation a été offert gratuitement aux organisations paysannes. L'un des pourvoyeurs importants est Intermon Oxfam qui a fortement appuyé l'UPPA Houet en ce sens. Afin d'assurer l'autonomisation complète des organisations de producteurs, il est important d'amener les OP à faire un plan d'investissement et d'amortissement. A ce jour, les OP ont été habilitées à faire un suivi de la production et à remplir un compte d'exploitation. Il serait important qu'elles puissent maintenant planifier le matériel requis à leur évolution et élaborer une stratégie d'acquisition des équipements sur des fonds propres et non se fier aux partenaires pour l'acquisition ou le renouvellement des équipements.

Le bureau local du P4P au Burkina Faso est tout à fait conscient de cette problématique, mais il doit travailler de concert avec ses partenaires afin que cette vision soit partagée et exécutée de tous. Un exemple de réussite est la ligne de nettoyage des semences de l'UGCPA qui a été financée par l'OP, le P4P et d'autres partenaires.

D'autre part, les membres d'une même organisation paysanne n'ont pas tous les mêmes opportunités de bénéficier de formations, de participer aux contrats ou d'obtenir un poste exécutif. Le P4P et ses partenaires s'attardent à dynamiser les relations entre les producteurs, établir des cadres de concertation et favoriser la restitution des formations aux femmes et petits exploitants. Or, il est difficile pour les supporteurs de changer les dynamiques internes des unions. Lors de l'atelier national, l'idée du « printemps des OP » a été amenée, insinuant que certains changements majeurs au sein des OP doivent avoir lieu afin d'éviter le monopole des bénéficiaires par l'élite.

Présentement, les OP doivent tenir compte du pourcentage de denrées fournies par les petits exploitants et les femmes lors de l'agrégation de contrats pour le P4P. Les contrats P4P demandent d'y porter une attention particulière. Par contre, il est possible de se questionner sur la future inclusion ou exclusion des femmes et des petits exploitants s'il n'y a pas d'exigences inscrites aux contrats. Bien qu'il ait été noté que ces groupes sont définitivement davantage inclus dans les processus décisionnaires et formateurs des OP, il n'est pas évident que la participation et la considération de ces groupes soient optimales ; phénomène noté par ces groupes, eux-mêmes.

En ce qui a trait à la capacité financière des OP, le contrat à terme semble avoir joué un rôle instrumental pour plusieurs OP qui ont utilisé ces contrats comme collatéraux auprès des banques et des institutions de micro-finance. Ces contrats ont réellement créé un rapprochement entre les institutions bancaires et les organisations paysannes, la confiance semble maintenant être en voie d'établissement. Toutefois, le dialogue enclenché doit se poursuivre avec la Fédération des Caisses Populaires du Burkina pour davantage de collaboration. Par ailleurs, une meilleure coordination du crédit et de la collecte doit se faire afin de permettre aux OP de financer la collecte en temps opportun, permettant ainsi l'agrégation de quantités intéressantes pour l'OP et un gain immédiat pour le producteur.

Par ailleurs, les cas étudiés lors de cette trajectoire d'apprentissage ne sont pas nécessairement représentatifs de l'expérience de toutes les organisations paysannes au pays qui ont participé au projet P4P. Bien que l'expérience des OP sélectionnées pour cette étude soit généralement positive, il est à noter qu'un ou deux contrats réussis n'est pas signe que les organisations peuvent rivaliser sur un marché compétitif. L'annulation de l'appel d'offres pour faute de propositions en est la preuve. D'autre part, si les prix du P4P sont plus élevés que ceux du marché lors de la collecte, il est bien évident que le marché P4P sera favorisé au détriment des commerçants locaux. Cependant, le contraire est aussi vrai. Le renforcement des capacités matérielles, physiques, humaines, financières et une dynamisation des structures organisationnelles doit se poursuivre de façon holistique et

durable si l'objectif du P4P se veut atteint d'ici la fin du projet.

Conclusion

Les résultats obtenus et présentés dans le rapport ci-contre sont le fruit de discussions approfondies avec des producteurs membres, des responsables de trois organisations paysannes, de l'équipe du projet P4P et des partenaires ; discussions validées lors d'un atelier national tenu à Ouagadougou. L'étude reflète les enseignements significatifs tirés à mi-parcours du projet P4P qui est engagé dans un processus de renforcement des capacités des organisations paysannes dans le but de faciliter l'accès au marché des petits producteurs et des femmes, tout en se procurant les denrées dont le PAM a de besoin. Le travail de terrain et le rapport constituent une étape menant à l'atelier régional prévu au mois de septembre 2011 à Bamako.

D'autre part, il est important de garder à l'esprit que les conclusions tirées de cette étude ne sont pas nécessairement représentatives de l'expérience de toutes les organisations paysannes qui participent au P4P Burkina Faso. L'objectif de l'étude étant le renforcement des capacités, seules les OP ayant cumulé un certain nombre de contrats (3) pouvaient être considérées pour leur participation.

L'objectif du P4P de développer les capacités des organisations paysannes du pays afin qu'elles puissent être compétitives sur le marché national et régional à l'aide de partenariats et de formations a certainement connu des avancements notables depuis le lancement du projet en 2009. L'étude présente a su démontrer que les actions entreprises par le P4P et ses partenaires ont réellement apporté des changements en matière de qualité des produits, la structuration des organisations et l'habileté de faire une vente groupée formelle. La qualité est maintenant recherchée et récompensée sur les marchés locaux; les organisations sont dorénavant mieux équipées pour négocier les prix de vente puisqu'elles connaissent maintenant les coûts de production et d'exploitation de leurs produits.

Des capacités clés ont été relevées :

- Capacité organisationnelle : L'exécution des contrats P4P oblige les OP à se structurer pour répondre à la demande. Les rôles des dirigeants, producteurs, petits exploitants et femmes sont mieux définis et ces acteurs connaissent leurs tâches. L'animatrice de l'UPPA Houet pour les femmes tient un rôle clé dans l'organisation des femmes en groupements opérationnels. La capacité organisationnelle réside aussi en l'habileté des instances dirigeantes d'obtenir du crédit auprès des institutions financières afin de financer la collecte. D'autre part, la bonne connaissance des coûts d'exploitation et de production permet aux dirigeants de négocier le prix des denrées à la hausse, en considérant sa qualité.
- Capacité d'agrégation des produits pour la vente groupée: Bien que les OP adoptent une meilleure planification et que le stockage s'améliore, ceci demeure un problème ainsi que l'agrégation de certains stocks ; surtout si les prix du marché sont plus élevés que ceux offerts par le P4P. Des initiatives de financement de la collecte sur fonds propres ou de crédit contracté auprès des structures de financement ont été testées avec succès par les OP. L'accès au marché n'est cependant pas assuré. Les OP éprouvent toujours des difficultés à élargir leur portefeuille d'acheteurs ; elles se fient toujours au P4P pour l'achat de leurs denrées.
- Capacité de production : Plusieurs petits producteurs appliquent de manière plus rigoureuse les itinéraires techniques enseignés par le P4P et ses partenaires. Les

progrès réalisés sont ressentis au niveau de la pratique de l'intensification agricole, l'augmentation des surfaces consacrées, surtout dans le cas du niébé et la diversification agricole. Toutes les OP étaient déjà engagées dans des projets et programmes d'appui à la production, mais pas tous ciblés sur les marchés acquis.

- Capacité à respecter les standards de qualité : Résulte de la combinaison des différentes capacités citées. On note une plus grande conscience au niveau de l'approche qualité qui se reflète tant au niveau des produits commercialisés par l'union en vente groupée que dans les pratiques au sein des ménages. Les femmes adoptent de nouveaux comportements en matière d'hygiène et d'organisation. Les opérations de vannage et de triage, ont été induites afin de faire face aux demandes du marché.
- L'implication des femmes et des petits producteurs : Le partenariat avec d'autres structures a fortement contribué à l'identification du public visé ainsi que son implication dans le processus de vente groupée au sein des OP. Les contrats du P4P insistent sur le public cible, ce qui actionne ou renforce le mécanisme de ciblage des participants au niveau des OP. La contribution du projet dans le recrutement d'animatrices pour appuyer les femmes est très illustrative. D'autre part, les opérations de livraison de niébé ont concerné uniquement les femmes, qui ont trouvé le moyen de réorienter leurs activités vers différentes cultures et renforcer d'autres activités génératrices de revenu grâce aux bénéfices tirés des ventes.
- Relations, cohésion et communication : Il existe davantage de confiance entre les acteurs, tant au niveau des producteurs qu'avec les commerçants et les partenaires. Les cadres de concertation favorisent la communication entre les différents partis. Une meilleure communication entre producteurs et dirigeants est notée, ainsi qu'entre les producteurs qui restituent les formations à leurs confrères. Bien qu'elle ne soit pas parfaite, la restitution touche davantage de producteurs.

Il est possible de tirer quelques conclusions générales du projet :

- Le contrat à terme agit comme réel outil pédagogique pour que les organisations se structurent. Il permet l'utilisation du contrat comme collatéral auprès des institutions financières, permet la planification de la récolte et la collecte et mitige les risques. Il semble que les organisations paysannes nécessitent davantage de support pour répondre aux appels d'offres ; les dispositifs internes d'accès aux intrants, de financement, de planification et de commercialisation doivent être robustes pour assurer la compétitivité des organisations.
- Deux capacités sont décisives des achats P4P. La capacité d'agrégation et la qualité. Ces capacités servent d'assises aux achats PAM à travers le P4P et sont la porte d'entrée vers les autres achats commerciaux. Les autres capacités renforcées sont liées à la durabilité de la structure organisationnelle et à la répartition des bénéfices.
- Les bénéfices tirés de la meilleure qualité des produits sont multiples. La prime versée pour la qualité accroisse les revenus des paysans ; la santé et l'hygiène des consommateurs se voient aussi améliorées.
- Bien que les femmes et les petits exploitants sont considérés comme ayant bénéficié largement des appuis offerts par le P4P, leur participation dans les instances dirigeantes n'est pas acquise. L'implication des femmes et des petits exploitants fait à travers la culture du niébé et la participation dans les contrats doit se maintenir après le P4P.
- Cependant, il est difficile de déterminer si les « pauvres » ou les « riches » bénéficient davantage des formations et du support des organisations. La notion de

pauvreté est difficile à définir et est relative de village en village. Par contre, c'est un concept qui est certainement lié à l'accès à la terre. Puisque plusieurs petits exploitants et femmes ont été supportés par les actions du P4P et de ses partenaires, il est possible de dire que certaines personnes plus démunies ont reçu de l'appui. Cependant, il a été défini par les participants de l'atelier national que les plus démunis au sein des villages sont généralement ceux qui n'ont pas de terre, et donc ne sont pas inclus dans les activités P4P.

- La diversification des cultures mitige les risques encourus par les petits producteurs et les femmes.
- Il est nécessaire pour les producteurs de bien comprendre la valeur ajoutée de l'OP afin qu'ils contribuent activement aux activités. Des expériences favorables avec l'OP dès les premières activités permettent de fidéliser le producteur à l'organisation paysanne. Le producteur doit pouvoir y trouver un bénéfice, l'OP doit pouvoir rivaliser avec les commerçants qui achètent directement du producteur en offrant des services et un marché.
- Certaines préoccupations ont été exprimées sur le monopole du pouvoir et des bénéfices par les élites des organisations. Bien que plusieurs avancées soient notées sur le plan organisationnel, il est vrai qu'il reste beaucoup à faire afin de dynamiser le processus décisionnel des organisations. C'est un risque qui demeurera si les organisations accroissent leur part du marché et leurs profits. Le renforcement de principes démocratiques, de la gouvernance et de la transparence sont donc nécessaires. Lors de l'atelier national, « le printemps des OP », faisant référence à la situation au Moyen-Orient, a été mentionné comme une possibilité afin de palier à ces challenges.
- « On dort dans le même lit, mais on ne fait pas les mêmes rêves » expriment bien les divergences existantes entre les objectifs des différents acteurs impliqués. Tous sont impliqués dans le P4P, cependant, tous ont leurs objectifs et façons d'y parvenir. Une harmonisation des objectifs est nécessaire entre producteurs, organisations, partenaires et le P4P.
- La durabilité des actions entreprises dans un tel projet demeure un challenge. Seules les organisations les plus structurées arriveront à percer de façon durable le marché compétitif régional. Plusieurs capacités sont maintenant renforcées, mais devront, à l'avenir, être soutenues par les organisations elles-mêmes. L'acquisition et le renouvellement du matériel, les cadres de concertation et l'embauche de personnel spécialisé sont des dépenses que les organisations devront soutenir d'elles-mêmes. Les organisations peinent toujours à accéder au marché compétitif. A ce jour, beaucoup d'espoirs sont fondés sur les achats P4P, sans réel diversification de la clientèle.

Annexe 1 Horaire

Horaire Atelier National pour le Burkina Faso 20 juillet 2011 – Hôtel Palm Beach		
Heure	Activités	Responsable
8.00	<ul style="list-style-type: none"> Inscription des participants 	Noëlie Sankara
8.30 – 9.00	<ul style="list-style-type: none"> Mot de bienvenue et d'ouverture Présentation des participants Présentation et adoption du programme 	Angeline Alain Traoré Alain Traoré
9.00 – 9.15 9.15 – 9.30	<ul style="list-style-type: none"> Introduire la trajectoire P4P : Où sommes-nous avec le P4P à ce jour, où va le P4P, quelle est la stratégie du programme pour les 2 prochaines années? Objectif/Méthodologie 	Véronique Alain Traoré
9.30–10.10	Présentation des résultats du travail de terrain <ul style="list-style-type: none"> AFDR, UPPA-HOUET 	Alain Traoré
10.10 – 10.30	Pause (20 Minutes)	
10.30 – 10.50	Présentation des résultats du travail de terrain <ul style="list-style-type: none"> UGCPA 	Alain Traoré
10.50– 11.40	Thèmes émergents (capacités identifiées au cours du travail de terrain – dévoilées lors de l'exercice) <ul style="list-style-type: none"> Présentation des capacités identifiées Exercices de sélection des capacités renforcées par le P4P. Priorisation à l'aide d'autocollants 	Geneviève Audet
11.40 – 12.00	Expliquer l'exercice Café Mondial (remue-méninges rotationnel) <i>3 Questions qui sont posées aux groupes de participants en considérant les capacités qui ont été renforcées par le P4P</i>	Geneviève Audet
12.00 – 13.20	Café Mondial <ul style="list-style-type: none"> 20 minutes maximum par table (3 tours) 	Alain Traoré + Hôtes Hôtes : Isabelle, Alladari, Geneviève, Jorge, Veronique
13.20–14.20	Pause déjeuner (1h)	
14.20 – 15.20	Présentation des résultats lors de la plénière	Hôtes des tables/Alain Traoré
15.20–15.50	Conclusion/Synthèse Générale (20 minutes) Clôture (10 minutes)	Alain Traoré /Veronique
16.00	Pause café	

Annexe 2 Partenaires

Partenaire	Statuts	Domaines et stratégie d'intervention	OP appuyées	Rôles significatif avec l'OP /P4P
IFDC	Organisation Non Gouvernementale Internationale qui mobilise des fonds pour exécuter des projets et programmes.	Production agricole (maïs, sorgho et niébé) Commercialisation Accès aux intrants et extrants Renforcement des compétences des acteurs Renforcement institutionnel Mise en relation des OP avec les institutions de financement Mise en relation des OP et distributeurs d'intrants Mise en place de Pôle d'Entreprises Agricoles	FEPAB UGCPA UPPA Houet	Identification des portefeuilles du groupe cible Formation sur les itinéraires techniques de production sur le sorgho et le niébé ; Distribution des semences améliorées Parcelles de démonstrations Mise en place de Pôle d'Entreprises Agricoles
Intermon Oxfam	Organisation Non Gouvernementale Internationale qui mobilise des fonds pour exécuter des projets et programmes.	Sous forme de projets et programmes avec la FEPAB : Filières : sorgho, niébé riz, maïs, coton et fruits Renforcement des capacités Production agricole Commercialisation de maïs et sorgho Équipements Financement des plans d'action	UPPA Houet	Renforcement institutionnel de l'OP Mise en place d'un fonds de roulement pour la collecte des produits Appui à la formation sur les normes et la contractualisation Mise en œuvre d'activités de formation sur la production, la conservation et la commercialisation Équipement des OP en infrastructures de stockage et en matériels : balance, égreneuse et matériel de conditionnement Voyage d'étude auprès de l'OP auprès de l'UGCPA Mise en place de magasin de stockage, Contribution avec le P4P au recrutement et aux charges de fonctionnement d'une animatrice chargée du volet femmes
PROFIL	Projet /FIDA	Filières agricoles : niébé, sésame, oignon Filières animales : bétail, viande et volaille Investissement productif Intervention à la demande (porteurs de projets) Accompagnement dans la réalisation de projets de production agricole Renforcement institutionnel Formation des acteurs Équipement en infrastructures de stockage	AFDR, UGCPA	Appui à l'élaboration des plans d'affaires Appui conseil aux producteurs de niébé, sésame Appui conseil et suivi des activités rémunératrice pour les femmes, productrices de niébé, embouche, etc. Financement à coûts partagés des projets éligibles Validation des études techniques pour la mise en place d'une ligne de nettoyage de l'UGNPA