

#UNIVERSITÉSENGHOR

université internationale de langue française
au service du développement africain

CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS DES PRODUCTEURS À LA PÉRENNISATION DE L'INVESTISSEMENT AGRICOLE : VERS UN MODÈLE INTÉGRÉ POUR LE BURUNDI

Présenté par

Fleurise INAMAHORO

Pour l'obtention du Master en Développement de l'Université Senghor

Département : Management

Spécialité : Management de Projets

Le 10 avril 2019

Devant le jury composé de :

Dr. Alioune DRAME Président

Directeur du Département Management, Université
Senghor à Alexandrie (Egypte)

Dr. Hanane EL ZEINY Examineur

Responsable du Département Français, Faculté du
Commerce, Université d'Alexandrie (Egypte)

Prof. Michel G. BEDARD Examineur

Professeur à l'Université du Québec à Montréal
(Canada)

Remerciements

La réalisation de ce mémoire de Master n'aurait pas été possible sans le concours de plusieurs personnes et institutions qui ont contribué techniquement, moralement et financièrement à son accomplissement. Nos vifs et particuliers remerciements vont :

- au Docteur Alioune DRAME, Directeur du Département Management pour son accompagnement, à son Assistante Mme Suzanne YOUSSEF, au corps professoral du département Management et à l'ensemble du personnel de l'Université Senghor pour leur professionnalisme dans le travail ;
- au Docteur Salomon NSABIMANA, pour m'avoir accompagné depuis les études de Licence jusqu'à maintenant et avoir encadré le présent mémoire ;
- aux personnels de African Agribusiness Incubators Network (AAIN) au Ghana, Entreprises Territoires et Développement (ETD) au Togo et Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement (CAPAD) pour avoir permis d'effectuer le stage dans leur structure en mettant à notre disposition les données nécessaires ;
- aux membres des Organisations des Producteurs entrepreneurs agricoles du Ghana, du Togo et du Burundi pour leur disponibilité lors des enquêtes ;
- aux collègues et amis de l'Université Senghor à Alexandrie, spécialement Docteur Fatima KONE et Édouard KOFFI qui m'ont encouragée et accompagnée dans la réalisation de ce travail ;
- aux ami(e)s, cousin(e)s, camarades, collaborateurs pour leur soutien moral et financier et spécifiquement à Arcella WALRDON, Chris-Odreille IRADUKUNDA et Jean Baptiste NIYONGABO.

À vous tous qui m'avez aidé et soutenu de diverses manières, recevez ici mes sincères remerciements !

Fleurise INAMAHORO

Dédicace

A

Ma maman Consolata NSENGIYUMVA ;

Mon frère Darcy NKUNDINEZA ;

Mes sœurs Larissa GAHIMBARE et Nice INGABIRE ;

Mes filleuls Ryan Jireh Lara MUNKURIZE et Cany Kaël IRASHITSA NTORE ;

L'Agriculteur africain ;

Résumé

La question du développement agricole est une préoccupation majeure dans le monde, en Afrique en général et au Burundi en particulier. Le secteur agricole est essentiel dans le développement de ce pays parce qu'il occupe 90% de la population active. Mais sa contribution est très faible dans la mesure où la croissance de la production agricole n'a atteint que 2% au cours de ces cinq dernières années pour une contribution de 39,6% au PIB.

Dans le contexte de la crise alimentaire entre 2007 et 2008 marquée par la hausse des prix des produits agricoles, la Banque mondiale (BM) a fait observer que l'investissement dans l'agriculture est un moyen efficace dans la lutte contre la pauvreté mais aussi d'amélioration de la sécurité alimentaire des populations. Dans les pays en développement, les producteurs représentent eux-mêmes les premiers investisseurs dans leurs activités face aux difficultés de financement public et privé des activités agricoles.

Ce travail pose donc la problématique de l'investissement agricole en ayant un regard sur le rôle que jouent les producteurs regroupés en Organisations de Producteurs (OP). Il a été réalisé suivant une approche méthodologique faite de revues bibliographiques et de collecte de données sur le terrain. Ce travail est une étude comparative de trois modèles d'OP à savoir le modèle des Entreprises de Services et Organisations des Producteurs (ESOP) promu au Togo, le modèle d'Incubation agricole au Ghana et le modèle des coopératives agricoles au Burundi. Les données collectées ont été analysées et interprétées suivant une méthode descriptive et comparative.

Les résultats obtenus ont démontré que les OP sont les acteurs clés du développement agricole. Leur système d'organisation et de fonctionnement influence leur capacité de mobilisation d'investissements pérennes pour le développement de leurs activités. Sur cette base, nous avons proposé un modèle d'organisation des producteurs qui regroupe toutes les parties prenantes. Il s'agit du modèle **TWESE HAMWE**, une expression en Kirundi qui signifie « Tous ensemble ». Etant la mise en commun des bonnes pratiques retenues de l'analyse des trois modèles étudiés, ce modèle mérite d'être promu à travers des projets de développement communautaire. D'où l'élaboration d'un projet de promotion du modèle **TWESE HAMWE**, un outil pouvant contribuer au développement local au Burundi et dans certains pays d'Afrique.

Mots-clefs

Producteurs, Organisations de Producteurs, Financement, Investissement, Chaîne de valeur, Epargne, Crédit, Services agricoles

Abstract

The issue of agricultural development is a major concern in the world, in Africa in general and Burundi in particular. The agricultural sector is essential in the development of this country because it employs 90% of the working population. But its contribution is very low as agricultural production growth has not reached than 2% over the last five years for a contribution of 39.6% to GDP.

In the context of the food crisis between 2007 and 2008, which was marked by rising prices of agricultural products, the World Bank (WB) noted that investment in agriculture is an effective means of combating poverty but also of improving of people's food security. In developing countries, producers themselves represent the first investors in their activities in the face of the difficulties of public and private financing of agricultural activities.

This work therefore raises the issue of agricultural investment by looking at the role played by producers grouped into Producer Organisations (POs). It has been carried out according to a methodological approach based on bibliographic and collection reviews of data in the field. This work is a comparative study of three models of POs, namely the model of Producer Service Companies and Organisations (ESOP) promoted to the Togo, the agricultural incubation model in Ghana and the agricultural cooperatives model in Burundi. The data collected were analyzed and interpreted according to a method descriptive and comparative.

The results obtained have shown that POs are the key actors in development agricultural. Their system of organization and functioning influences their ability to mobilization of sustainable investments for the development of their activities. With this in mind basis, we proposed a model of producer organization that includes all the stakeholders. This is the TWESE HAMWE model, an expression in Kirundi that means "All together". Being the sharing of good practices from the analysis of three models studied, this model deserves to be promoted through development projects community. Hence the development of a project to promote the TWESE HAMWE model, a tool that can contribute to local development in Burundi and some African countries.

Key-words

Producers, Producer Organizations, Financing, Investment, Value Chain, Savings, Credit, Agricultural Services

Liste des acronymes et abréviations utilisés

AAIN : African Agribusiness Incubators Network

AVEC : Associations Villageoises d'Épargne et de Crédits

CEA : Capital d'Exploitation Agricole

CAPAD : Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement

COOPEC : Coopérative d'Épargne et de Crédit

CSLP : Cadre Stratégique de Croissance et de Lutte contre la Pauvreté

DFID : Department For International Development

ESOP : Entreprises de Services et Organisations des Producteurs

ETD : Entreprises Territoires et Développement

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

FFOM : Forces Faiblesses Opportunités Menaces

FIDA : Fond International pour le Développement Agricole

IDH : Indice du Développement Humain (IDH)

IFPRI : Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaire

IMF : Institutions de Microfinance

MINAGRI : Ministère de l'Agriculture

MUSO : Mutuelles de Solidarité

ONG : Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisations des Producteurs

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PFRDV : Pays à Faible Revenu et à Déficit Vivrier

PIB : Produit Intérieur Brut

PNIA : Programme National d'Investissement Agricole

PTF : Partenaires Techniques et Financiers

SAPD : Services Agricoles Pilotés par la Demande

SNA : Stratégie Nationale Agricole

SRDI : Société Rizicole de Développement Imbo

Sommaire

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire	vi
Introduction générale	1
Chapitre 1 : Organisations des Producteurs et investissement agricole : problématique, approche méthodologique et cadre conceptuel	4
1.1 Considérations d’entrée sur l’état de la question.....	4
1.2 Approche méthodologique	7
1.3 Cadre conceptuel de l’étude	10
Chapitre 2 : Dynamique des OP dans l’accès aux services agricoles	20
2.1 Émergence des mouvements paysans en Afrique	20
2.2 Importance des OP dans l’investissement agricole	21
2.3 Expériences des modèles d’OP du Togo et du Ghana.....	22
Chapitre 3 : Analyse de la contribution de la CAPAD dans l’investissement agricole au Burundi	33
3.1 Regards sur le contexte agricole	33
3.2 Modèle d’organisation des producteurs de la CAPAD.....	37
3.3 Présentation et interprétation des résultats	40
3.4 Analyse du modèle CAPAD par rapport aux expériences du Togo et du Ghana	49
Chapitre 4 : Proposition d’un modèle intégré d’investissement agricole	51
4.1 Recommandations	51
4.2 Projet d’appui-conseil pour la promotion du modèle intégré d’investissement du secteur agricole « TWESE HAMWE ».....	56
Conclusion	66
Références bibliographiques.....	vii
Liste des illustrations et figures.....	xi
Liste des tableaux.....	xi
Annexes	xii
Table des matières	xxiii

Introduction générale

« Au commencement était l'agriculture ». Cette affirmation de l'économiste français François Fourquet révèle que l'agriculture constitue le fondement des mouvements sociaux, économiques et culturels de l'humanité¹. Dans les pays à faible revenu comme ceux de l'Afrique, la fonction principale de l'agriculture est de satisfaire les besoins alimentaires des populations en garantissant la sécurité alimentaire. Elle contribue au développement en favorisant la lutte contre la pauvreté. De ce fait, il n'est pas surprenant que l'agriculture occupe une part essentielle des secteurs d'activité des populations avec des statistiques qui tournent autour de 70%². Cependant malgré la place socioéconomique importante qu'il occupe, le secteur agricole reste sujet à un nombre croissant de défis. Ceux-ci sont notamment marqués par l'insuffisance d'investissements évalués en termes de capital d'exploitation agricole (CEA) par agriculteur. En conséquence, l'agriculture africaine³ est faiblement productive et compétitive.

Pour pallier ces difficultés, l'une des tentatives de solution expérimentée par les Etats africains depuis les années 1980 est la structuration des agriculteurs dans des organisations appelées Organisations des Producteurs ou Organisations Paysannes (OP). Le rôle de ces organisations est de favoriser l'autonomie financière des agriculteurs en promouvant des mécanismes d'investissements propres. Elles contribuent également à défendre leurs intérêts communs sur la scène locale et dans les négociations commerciales. Selon Marie-Rose Mercoiret (2006, p. 136), « *les organisations paysannes ont été (...) sollicitées et "responsabilisées" pour gérer les conséquences du retrait de l'Etat de nombre de fonctions d'appui à l'agriculture qu'il assurait jusque-là ; des "transferts de responsabilités" aux organisations ont ainsi été effectués en matière d'approvisionnement en intrants, de commercialisation des produits, de gestion des périmètres irrigués, de conseil agricole, de formation etc.* ». Dès lors, la thématique des OP est devenue un enjeu majeur dans la plupart des pays d'Afrique.

A l'instar des autres Etats africains, le Burundi n'est pas exempté de cette problématique. Pays de l'Afrique de l'Est dans la région des Grands Lacs, le Burundi a une superficie de 27.834 km² avec une densité de plus de 250 hbt/km². Sa population est estimée à près de 12 millions d'habitants en 2017⁴. Le secteur agricole occupe plus de 90% de la population active et 97% des pauvres vivent et travaillent dans le monde rural. Le secteur agricole est caractérisé par

¹ François Fourquet, « La mondialisation s'achève », in Alternatives Economiques, Hors-Série Pratique, N° 36, novembre 2008

² <https://openknowledge.worldbank.org>, consulté Novembre 2018

³ L'expression « agriculture africaine » signifie non seulement qu'il y a des pratiques agricoles propres à l'Afrique mais aussi et surtout que les enjeux agricoles (économie agricole, marchés agricoles, sécurité alimentaire, etc.) se posent de manière très spécifique pour une Afrique encore largement agricole mais peinant à nourrir toute sa population.

⁴ <https://www.banquemonddiale.org>, consulté Janvier 2018

une agriculture de subsistance essentiellement dominée par les cultures vivrières. Celles-ci occupent 90% des terres cultivées par environ 1,2 million de familles rurales exploitant chacune moins d'un hectare de terre. La production est en grande partie destinée à l'autoconsommation familiale⁵. Ayant considéré les OP comme un acteur clé de l'essor du secteur agricole, le gouvernement a développé des programmes et projets afin de les faire participer activement à la professionnalisation du métier d'agriculteur.

C'est dans ce contexte que la Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement (CAPAD) est née en 2000. La mission de la CAPAD est de servir de moule d'accompagnement des OP burundaises afin qu'elles puissent jouer réellement et pleinement leur rôle. Elle regroupe les coopératives agricoles constituées par filière de production dans les communes. De par ses multiples activités et services fournis aux coopératives membres, CAPAD accompagne les producteurs à investir dans leurs exploitations agricoles. Ses domaines d'intervention sont diversifiés à la mesure de l'envergure des défis et des besoins des agriculteurs pour améliorer leurs conditions de travail et de vie. Bien que les efforts de la CAPAD soient louables, le bénéfice des services agricoles par les agriculteurs en termes de capital d'exploitation agricole pour l'extension de leurs activités est encore faible. Les producteurs membres de cette OP restent confrontés aux difficultés d'investissements durables dans leurs activités afin de se positionner comme des acteurs de lutte contre l'insécurité alimentaire, la pauvreté et la faim.

Il convient alors de mener une étude pour interroger et repenser autrement le mode d'organisation et de fonctionnement de cette organisation. Tel est l'objectif de ce travail. Il vise à analyser la contribution des OP dans la pérennisation de l'investissement agricole. Pour ce faire, il consistera à faire une analyse des modèles d'organisation et de fonctionnement des OP et des mécanismes d'investissement agricole qu'elles promeuvent. Partir de cette analyse, nous proposerons un modèle d'OP devant favoriser la mobilisation de financement interne et externe, gage d'un investissement à grande échelle dans les activités d'exploitation agricole, et par conséquent accroître le rendement. Ces modèles seront in fine développés et promus afin qu'ils puissent inspirer les partenaires financiers et techniques pour la professionnalisation de l'agriculture au Burundi.

0.1. Motivation et intérêt du sujet

Depuis des décennies, le Burundi fait des réformes par des programmes et projets orientés vers la structuration des OP pour un financement concret du secteur agricole. Néanmoins ce pari tarde à porter ses fruits. C'est dans ce contexte que ce mémoire est consacré à l'étude de la contribution des OP dans la pérennisation de l'investissement agricole au Burundi. Cette

⁵ Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) du Burundi 2012-2017

étude vise à comparer ce que sont les OP par rapport à ce qu'elles devraient être. Elle présente pour nous un triple intérêt.

D'abord sur le plan théorique, cette étude va contribuer à la littérature existante sur le rôle des organisations paysannes dans l'accompagnement des producteurs à l'accès aux sources d'investissement. Ensuite dans la pratique, les résultats issus de cette recherche permettront de faire des propositions concrètes sur le choix des modèles d'organisation des producteurs en vue de promouvoir la création de richesse et d'emplois à plusieurs maillons de la chaîne de valeur. Ceci amènera les différents partenaires techniques et financiers à s'investir davantage dans le développement agricole et du monde rural au Burundi. Enfin sur le plan professionnel, cette étude permettra d'améliorer les compétences et d'acquérir des expériences sur les mécanismes de financement à l'investissement agricole et les stratégies d'accompagnement des OP au Burundi en particulier, en Afrique et dans les pays en développement en général.

0.2. Annonce du plan

La question de la contribution des OP dans la pérennisation de l'investissement agricole est une étude comparative qui est bâtie en quatre chapitres. Le premier chapitre est consacré à la problématisation du sujet, à l'exposé de la démarche méthodologique à partir de laquelle l'étude est conduite et enfin à la présentation du cadre conceptuel à travers la définition des concepts clés. Le deuxième chapitre est relatif à la revue bibliographique sur le rôle des mouvements de producteurs dans l'investissement agricole. Cette revue est illustrée par la présentation de deux études de cas pratiques : le modèle des Entreprises de Services et Organisations des Producteurs (ESOP) et le système d'Incubation des agripreneurs. Quant au chapitre trois, il porte sur la présentation du mécanisme d'investissement agricole mis en œuvre par les coopératives agricoles membres de la CAPAD. Ce système est comparé avec ceux des deux modèles présentés dans le chapitre deux pour en ressortir les points de ressemblance et de divergence. Partant de cette analyse comparative, le chapitre quatre des recommandations avec en toile de fond la conception d'un modèle d'organisation et de fonctionnement des OP. Ce modèle a pour objectif d'améliorer les offres des prestations de service aux producteurs membres afin de renforcer les investissements de ceux-ci dans leurs exploitations. Ce chapitre est bouclé par la note conceptuelle de notre projet professionnel qui porte sur la mise en place d'un système d'appui conseil aux OP.

Chapitre 1 : Organisations des Producteurs et investissement agricole : problématique, approche méthodologique et cadre conceptuel

La question de l'intervention des OP en complément et en relais du rôle de l'Etat dans le secteur agricole se pose particulièrement dans les Etats en voie de développement. De par leur double fonction sociale et économique, les OP, qu'elles que soient leur nature et forme sont à la fois le lieu d'expression des intérêts des paysans et un moyen d'atteindre les objectifs qu'ils se fixent. Elles sont des structures d'intermédiation entre les agriculteurs et les acteurs économiques, institutionnels et politiques extérieurs. A travers ces organisations, les producteurs mettent en commun leurs efforts pour développer des mécanismes internes et externes d'investissement dans leurs activités. Pour mieux cerner les contours de la relation OP et investissement, il est opportun de présenter le contexte problématique, méthodologique et Conceptuel de notre sujet.

1.1 Considérations d'entrée sur l'état de la question

L'investissement dans l'agriculture constitue la meilleure sinon l'unique approche susceptible d'augmenter la productivité agricole et d'assurer un environnement durable (Syed et Miyazako, 2013). Dans d'autres contextes, les tendances consistent à lutter pour réduire les risques d'excroissance des investissements publics dans l'agriculture et pour contenir ceux privés dans les limites rationnelles de la production utile. Au Burundi cependant, l'enjeu se présente de poser la problématique de l'investissement agricole sur le plan du choix politique et de la volonté des dirigeants, des acteurs extérieurs, des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des OP afin de relever les défis du développement agricole auquel le pays est confronté.

Il y a quelques décennies, le secteur de l'agriculture contribuait à 44% du PIB et 95% des recettes d'exportation. Aujourd'hui, il ne représente que 39,6% du PIB et 70% des recettes (PNIA, 2017-2022), soit une baisse respectivement de 4,4% et 25%. Le pays est confronté à une croissance démographique accélérée de 3,4% annuellement (Banque Mondiale, 2014). Etant une population majoritairement agricole, la recherche des moyens de subsistance a entraîné l'appauvrissement des terres cultivables et des pâturages, la disparition progressive de la couverture forestière, le morcellement des terres et la diminution de la taille moyenne des exploitations. Une enquête réalisée par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MINAGRIE) en 2009 a révélé que la superficie cultivée par ménage est passée de 1,04 hectare en 1973 à seulement 0,5 hectare en 2009. Dans la plupart des régions par conséquent, la production vivrière est insuffisante pour assurer la sécurité alimentaire des populations rurales. Les taux de malnutrition sont particulièrement élevés. Selon l'Enquête Démographique et de Santé (EDS) de 2010, le niveau de malnutrition chronique est de 58% des enfants âgés de moins de cinq ans. Ce qui classe le Burundi parmi les six pays les plus

affectés au monde. Au cours des dernières années, les performances du secteur agricole ont été très mitigées. De 2006 à 2009, la croissance du secteur primaire a été de 2,8%, soit à peine supérieure à la croissance de la population rurale. De la sorte, l'agriculture n'a pas vraiment contribué à la croissance du PIB par tête et à la réduction de la pauvreté rurale.

L'observation du secteur agricole renseigne que plusieurs facteurs expliquent sa piètre performance. Hormis les causes naturelles, ces facteurs sont entre autre relatifs à la faiblesse des appuis de l'Etat à la production agricole, à la faible utilisation des intrants performants, à la faible capacité technique, financière et organisationnelle des acteurs des maillons des chaînes de valeur, au manque d'infrastructures et techniques de conservation et transformation, au faible accès aux marchés rémunérateurs, à la faible implication du secteur privé etc. Le dénominateur commun de tous ces facteurs est le manque d'investissement dans le secteur.

Il existe trois types d'investissement dans le secteur agricole. L'investissement public (l'Etat, sur fonds propres ou sur fonds des partenaires techniques et financiers extérieurs), l'investissement privé (Société privé ou ONG nationales et internationales) et l'investissement des producteurs eux-mêmes (individuellement ou réunis dans des OP). La faiblesse de l'investissement public est marquée par l'insuffisance des financements et le manque des services d'appui à la production agricole. Relativement à l'insuffisance des financements, les ressources allouées au secteur par le budget de l'Etat entre 2011 et 2015 se présentent comme suit : 7% en 2011 ; 5,8% en 2012 ; 4,7% en 2013 ; 4,1% en 2014 et 4% en 2015 (Rapport d'actualisation de la base des données des financements du PNIA, 2015). Ces données prouvent que d'année en année, la part des dépenses publiques dans l'investissement agricole va decrescendo alors que les besoins alimentaires et nutritionnels suivent la croissance démographique. Ce qui est loin d'atteindre l'engagement pris par les Etats africains en 2003 dans la Déclaration de Maputo. Relative à l'agriculture et la sécurité alimentaire, cette déclaration encourage les Etats à affecter au moins 10% de leurs budgets nationaux au secteur agricole.

L'insuffisance de l'investissement privé est caractérisée par la faible implication des entreprises privées. A défaut de données, la situation du Burundi peut être rapprochée de celle de certains pays de la même aire géographique ciblés par une étude réalisée par l'organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO, 2012). Dans cette étude portant sur quelques pays africains notamment le Kenya, l'Afrique du Sud, la République-Unie de Tanzanie et l'Ouganda, la part affectée par les entreprises privées à la production des cultures de base est très minime. Ces entreprises se concentrent sur des cultures commerciales à forte valeur ajoutée situées à l'extrémité haut de gamme de la filière, c'est-à-dire aux agro-industries responsables de la transformation et de la distribution ainsi qu'à la production d'intrants tels que les semences et les engrais. Ainsi, on remarque que les

investissements privés dans les services, infrastructures ou installations avant et après récoltes sont plus rares.

Face aux défaillances du secteur public et privé à promouvoir un investissement agricole pérenne, les OP sont appelées à prendre le témoin au Burundi comme d'ailleurs dans la majorité des Etats à faible revenu. Le gouvernement a donc initié différentes actions pour encourager les agriculteurs à se regrouper dans des organisations. Tel est le sens du deuxième objectif stratégique du PNIA (2012-2017) relatif à la professionnalisation des producteurs et la promotion de l'innovation. Pour le gouvernement, l'organisation des producteurs et le renforcement de leurs capacités sont des facteurs clés pour le développement des services de proximité, l'innovation agricole et le financement rural afin de redynamiser l'agriculture. Cependant, ces organisations rencontrent des difficultés d'organisation, de fonctionnement, de coordination par manque de capacités techniques. L'absence de projets fédéraux, bien étudiés et viables, le manque de fonds propres dû à leur faible capacité de mobilisation du financement interne et externe sont certaines des contraintes qui entravent l'effectivité et l'efficacité de leurs actions pour un investissement agricole soutenu.

La situation ainsi décrite révèle que l'investissement agricole est un problème lancinant au Burundi et d'ailleurs en Afrique en général. Ce constat est déclaré dans des termes assez évocateurs lors du Forum de Haut niveau tenu par l'Union Européenne à Paris le 8 décembre 2008 autour du thème « Investir pour l'agriculture en Afrique subsaharienne ». A ce Forum, M. Chambas a fait observer que les 25 dernières années ont été marquées par un triple désinvestissement du secteur agricole : désinvestissement des Etats africains qui sont souvent passés d'une vision administrative et dirigiste du secteur agricole à l'absence complète de vision, en s'en remettant aux forces du marché pour piloter la transformation de l'agriculture ; désinvestissement des entrepreneurs qui ont généralement préféré se positionner sur des branches plus porteuses, en privilégiant les activités commerciales d'importation ; désinvestissement de la communauté internationale, dont la part de l'aide allouée à l'agriculture a dangereusement chuté. A ces trois formes de désinvestissement s'ajoute une quatrième : celui des producteurs, découragés et isolés et qui ont souvent cherché l'issue en diversifiant leurs sources de revenus hors de l'activité agricole ou d'élevage. De ce fait, le développement de l'agriculture africaine est devenu un enjeu mondial, avec des responsabilités partagées. Cette déclaration revêt tout son sens et justifie que l'on s'intéresse en profondeur à la question de l'investissement agricole au Burundi en interrogeant le rôle des OP particulièrement.

1.2.1 Questions et objectifs de recherche

La considération du contraste entre les enjeux du développement agricole et les actions opérationnelles à faible échelle du secteur public et privé au Burundi justifie que l'on s'intéresse aux rôles des OP en tant qu'acteurs de l'essor du secteur. Notre étude intitulée

« Contribution des Organisations de Producteurs dans la pérennisation de l'investissement agricole : vers un modèle intégré pour le Burundi » s'inscrit dans cette dynamique. Elle tente de répondre à la question de savoir comment les OP peuvent contribuer à la pérennisation de l'investissement agricole ? Concrètement, quels sont les mécanismes d'investissement agricole promus par les OP ? Le financement étant un moyen essentiel pour atteindre l'investissement, quel est le rôle des OP dans la mobilisation au financement tant interne qu'externe ? Comment le modèle d'organisation et de fonctionnement des OP influence l'accompagnement des agriculteurs dans l'accès à un capital d'exploitation agricole pérenne ?

Pour répondre à ces différentes interrogations, notre étude a pour objectif général d'analyser la contribution des organisations de producteurs dans la pérennisation de l'investissement agricole. Spécifiquement, il s'agit de comprendre le mode d'organisation interne et externe des OP, d'identifier les actions mises en œuvre dans le but de favoriser le financement pour l'investissement agricole dans les filières développées, de faire une analyse comparative des modèles de fonctionnement de trois organisations intervenant dans le secteur agricole et enfin de proposer un modèle intégré aux OP du Burundi.

1.2.2 Hypothèse de recherche

Pour bien conduire ce travail et répondre aux interrogations qui en font l'objet, deux hypothèses sont posées :

Hypothèse 1 : Les organisations des producteurs jouent un rôle primordial dans l'investissement dans le secteur agricole.

Hypothèse 2 : Le mode de fonctionnement des OP influence la pérennisation de l'investissement agricole.

1.2 Approche méthodologique

Selon Kamto (1987), la méthode éclaire les hypothèses et détermine les conclusions de toute recherche. Dans ce mémoire, la démarche méthodologique a consisté en une revue documentaire et une analyse descriptive. La collecte des données sur le terrain pour la réalisation de cette étude se sont déroulées dans la période des stages conventionnels suivant les exigences académiques de l'Université Senghor allant du mois de mai à septembre 2018 suivant la répartition ci-après : Mai à juin au Ghana au sein de l'organisation African Agribusiness Incubators Network (AAIN) ; juillet au sein de l'Organisation Non Gouvernemental (ONG) Entreprises, Territoires et Développement(ETD) au Togo et août à septembre à CAPAD au Burundi.

1.2.1 Revue documentaire

La revue documentaire est essentielle à la réalisation de la recherche. Elle consiste à consulter les différents travaux de recherche qui ont été déjà réalisés sur le sujet en question. A ce titre, le déroulement de l'étude a consisté premièrement à recourir à la quête bibliographique sur la problématique des OP en Afrique et au Burundi et essentiellement leur contribution à l'investissement agricole.

Différentes techniques ont été utilisées pour ce faire. Ce travail de collecte de données littéraires a été rendu favorable grâce à la technique traditionnelle de documentation qui est la fouille bibliographique dans des bibliothèques. A l'air du numérique, il a fallu se servir aussi du support électronique pour compléter et élargir les données. Par ailleurs, il a été également utile de recourir à la technique de remise ou de réception « main-à-main » de documents. Loin d'être exhaustive, cette recherche bibliographique a permis de retenir plusieurs documents portant sur des thématiques générales, transversales et spécifiques sur les OP, les coopératives agricoles, l'investissement agricole, le rôle des organisations paysannes dans l'amélioration du secteur agricole etc.

1.2.2 Analyse descriptive

Selon Grawitz (1996), la méthode descriptive constitue la phase la moins élaborée de la science. Elle consiste à décrire tous les aspects d'une réalité quelconque, tous les symptômes d'une situation sociale. Elle correspond à l'observation ou à la monographie. Cette méthode a permis d'analyser et d'interpréter les résultats des données quantitatives et qualitatives. Ce qui a contribué à mieux comprendre le système d'organisation et de fonctionnement des OP ayant fait l'objet d'étude.

Dans ce double travail de description et d'analyse des données collectées, l'outil d'analyse FFOM (Forces-Faiblesses-Opportunités-Menaces) a été utilisé pour présenter la synthèse des résultats obtenus.

1.2.3 Analyse comparative

Considérée comme une science, la comparaison a pour but la connaissance d'un certain nombre de données. La méthode comparative permet d'observer plusieurs modèles en allant au-delà de la simple observation. Elle permet d'apercevoir ces modèles comme autonomes dont les contenus ne sont pas toujours identiques ou uniformes et qui par conséquent peuvent aussi se trouver en contradiction. Elle permet donc de déterminer les points communs et les points divergents dans les modèles étudiés pour y voir dans quelle mesure ils sont à la fois identiques et différents. Dans le cadre de ce mémoire, cette méthode a permis d'atteindre l'un de nos objectifs spécifiques qui est l'analyse comparée de trois modèles d'investissement dans le secteur agricole.

1.2.4 Méthode d'échantillonnage

Etant une étude non seulement théorique mais aussi empirique, cette étude a utilisé la méthode d'échantillonnage pour la détermination des cibles à enquêter. Selon Mucchelli (1974), l'échantillonnage est défini comme l'opération qui consiste à prélever un certain nombre d'éléments (Echantillon) dans l'ensemble des éléments qu'on veut traiter ou analyser. Par échantillonnage, cet auteur explicite qu'il s'agit d'une partie de l'ensemble réel sur laquelle est menée l'enquête ou le sondage. Cette partie doit être représentative de telle sorte que les conclusions tirées de l'analyse de la partie puissent être valables pour le tout. L'échantillon est donc l'ensemble des personnes à interroger, extraites d'une population plus large, appelé population parente, population mère, population de référence ou tout simplement population. Cette méthode a permis, dans la réalisation de ce travail, de définir et de déterminer le nombre raisonnable des personnes à interroger. Ces personnes sont appelées répondants ou enquêtés, en fonction des informations ou des données nécessaires pour étayer les hypothèses du sujet de recherche.

Spécifiquement, le choix de notre échantillon s'est basé sur la formule :

$$n = z^2 \cdot p (1-p) / d$$

« z » correspond à la zone de confiance ;

« p » correspond à la proportion estimée de la population qui présente la caractéristique (p = 50%) ;

« d » correspond à la marge d'erreur fixée à 5% et le niveau de confiance retenu est 1 qui correspond à la valeur de probabilité associée à un intervalle de confiance de 50%. La grappe correspond à un intervalle de [30-40].

Cette méthode a été essentiellement utilisée dans le cadre de la réalisation des enquêtes de terrain auprès des coopératives membres de la CAPAD. Le choix des coopératives enquêtées a été guidé par la représentativité des filières. Selon la base de données de la CAPAD, 108 Coopératives sont sous sa supervision du fait qu'elle pilote plusieurs projets des organisations internationales. Mais seules 58 d'entre elles sont membres effectives ou si on le préfère membres de droit. Présentes dans trente-neuf (39) communes réparties dans douze (12) provinces, les 58 coopératives membres de la CAPAD sont spécialisés dans 11 filières différentes et contiennent au totale 17545 membres. La détermination de l'échantillon a tenu compte des filières développées au sein des 58 coopératives et la taille de l'échantillon est fixée à vingt (20) coopératives regroupant 150 producteurs dont le tableau illustratif est inséré dans les annexes.

1.2.5 Méthodes de collecte des données primaires

Deux méthodes ont été utilisées pour collecter les données primaires nécessaires pour l'appréhension du rôle des OP dans l'investissement agricole. L'approche directe ou directive par questionnaire a servi de canal d'enquête auprès des coopératives membres de la CAPAD. Encore appelé entrevue normalisée, l'entretien directif consiste à formuler des questions très spécifiques et fermées ou avec des réponses à choix multiples afin de permettre une analyse statistique des réponses. Il est utilisé pour obtenir des données quantitatives. Les entretiens se sont déroulés aussi bien individuellement que par focus groupes dans les coopératives. Ce type d'enquête a permis d'appréhender la question à la source en interrogeant les acteurs et les bénéficiaires à la base sur leur perception de la contribution des OP au développement du secteur agricole et à l'amélioration de leur condition de vie.

La seconde méthode utilisée est l'approche semi-directive par questionnaire. L'entretien semi-directif repose sur un guide d'entretien dont les questions sont formulées de façon générale et non structurée afin d'avoir des informations plus détaillées et obtenir des données qualitatives. Cette approche a été utilisée pour collecter les données pour l'étude du modèle ESOP de l'ONG ETD au Togo et d'Incubation agricole à AAIN au Ghana. Il a consisté à avoir des interviews personnalisées et ciblées avec les responsables des structures promotrices des modèles. Certains bénéficiaires de leur accompagnement ont également été enquêtés via les visites de terrains, les observations directes et les focus groupes auprès des acteurs clés des chaînes de valeur agricoles. Auprès de l'ONG ETD, les entretiens ont ciblé les gérants des ESOP, les techniciens agricoles sur la contribution des ESOP dans la croissance de la productivité agricole des agriculteurs. A AAIN, ils se sont déroulés à travers des discussions tête-à-tête avec le personnel interne, des visioconférences avec des personnes ressources extérieures, les incubés, c'est-à-dire les jeunes entrepreneurs agricoles, rencontrés lors des ateliers de formation.

1.2.6 Outils de collecte et de traitement des données primaires

Pour la collecte des données primaires auprès des coopératives membres de la CAPAD, nous avons utilisé des fiches ou guides de questionnaire qui comportent des questions pré-élaborés. Le logiciel Kobocollect est utilisé pour la création du masque de saisi et le saisi en lui-même. Les données ont été exportées vers le logiciel SPSS pour le traitement et l'analyse statistiques. Le logiciel Excel a été utilisé pour générer les graphiques.

1.3 Cadre conceptuel de l'étude

Le fondement de toute étude scientifique réside dans la compréhension du sujet ou de la thématique qui en fait l'objet. Pour ce faire, il importe de définir les concepts clés qui constituent l'ossature du sujet. L'objectif est de lever toute équivoque terminologique en

permettant aux destinataires de l'étude d'explorer et d'exploiter aisément les résultats auxquels les travaux ont conduit. Il s'agit également de circonscrire le champ matériel de l'étude en précisant l'angle conceptuel sous lequel chaque expression, mot ou groupe de mots est employé. Sans atermoyer, il importe d'élucider l'approche conceptuelle des notions qui constituent le squelette de notre étude notamment : Organisations de producteurs ; Coopératives agricoles et Investissement agricole.

1.3.1 Concept d'organisation de producteurs

➤ Définition de la notion d'organisation de producteurs

Tout comme chaque être humain, l'organisation n'est pas pour les agriculteurs une mode, entendu sous l'angle d'un effet de mode. Mais, c'est plutôt un mode de fonctionnement, une nécessité, un besoin, pour échapper à la vulnérabilité de l'isolement. D'après le dictionnaire le Petit Larousse illustré (1998, p. 723), l'organisation est considérée comme étant « *une action d'organiser, de structurer, d'arranger, (...) un groupement, une association en général d'une certaine ampleur, qui se propose des buts déterminés* ». À cette définition, Livian (1995, p. 7) ajoute un élément clé de la coopération et définit l'organisation comme « *une action organisée qui se concrétise en une réalité simple ou complexe impliquant la nécessaire coopération entre plusieurs individus qui vont réaliser ensemble quelque chose (...). La communication et l'interaction entre les acteurs suivant leur diversité s'imposent des procédures de coopération par voie de répartition des tâches, des normes de comportement, des règles de jeux (...)* ».

Se reposant sur ces considérations définitionnelles de la notion d'organisation, le concept d'Organisation de producteurs signifie toute forme d'association, de regroupement, d'assemblage ou de mise en commun des producteurs de différents domaines d'activités sur la base des valeurs, des principes et des objectifs communs. Cette forme peut partir d'un simple groupement à vocation coopérative agricole ou organisation de producteurs au niveau local ou national. La littérature abondante sur l'étude du mouvement associatif dans le monde rural utilise indistinctement les terminologies « organisation paysanne » et « organisation de producteurs ». Entre les deux termes, c'est juste une question de préférence et c'est cette même dynamique qui tiendra en haleine le déroulement de toute cette étude.

Selon le DFID (Department For International Development), « *les organisations paysannes sont des groupes de producteurs ruraux qui se sont mis ensemble pour fonder des organisations basées sur le principe de la liberté des membres afin de poursuivre des intérêts communs spécifiques, ainsi que la maintenance des relations avec les partenaires opérant dans leur environnement économique et institutionnel* » (MUNYANKUSI, 2004, p. 11). Quant à la FAO, elle définit les OP comme des structures organisées créées par les producteurs/trices agricoles pour répondre à leurs besoins couvrant l'ensemble du secteur agricole

(FAO/MINAGRIE, 2008). Le critère indicatif auquel cette définition se réfère est la profession, le métier d'agriculteur. Mais d'autres approches mettent l'accent sur le degré de développement, de maîtrise de la profession agricole pour identifier une OP. Dans cette lignée, une OP est « *un regroupement professionnel formel ou non d'acteurs ruraux et agricoles en vue de représenter les intérêts d'une communauté et de prendre en charge des fonctions dépassant les capacités de chacun de ses membres* » (Graham, 2003, P. 19). Finalement, parler des OP c'est faire référence à des structures d'intermédiation entre les producteurs et les autres acteurs qui agissent sur leur environnement économique, institutionnel et politique (Yengayenge, 2016). Dans le cadre de ce travail, notre définition des OP se résumera simplement à « *toutes les organisations fondées par les paysans et oeuvrant en milieu rural* » (Niyonzima, 2010, p. 2).

➤ *Classification des OP*

Les OP sont appréhendées comme des structures collectives multiformes. Elles peuvent prendre la forme d'associations, de coopératives, de groupements, d'union de groupements, de fédérations etc. Les travaux consacrés à la classification des OP ont utilisé une combinaison de critères. En 1992, J.P. Prod'Homme a utilisé le critère de l'origine des structures pour les catégoriser. Ainsi, il a identifié que les OP peuvent d'origine étatique, paraétatique et d'initiative privée. En plus de l'origine des groupements, on a également associé d'autres critères comme la taille du groupement (nombre de membre) et la situation géographique. De leur côté, Beaudoux et Gandin (1993) ont utilisé l'indice de l'objectif principal des groupements comme référentiel pour identifier les OP. Selon ces auteurs, les organisations paysannes peuvent être étiquetées suivant trois fonctions principales : la gestion des biens communautaires, la participation plus volontaire (sous forme d'entreprise collective à vocation prioritairement économique) et la représentation ou la négociation avec l'extérieur (opérateurs privés, Etats etc.).

D'autres études ont classé les OP suivant leur statut (mouvement coopératif, associations de producteurs, syndicats, comités de développement villageois) ; leurs domaines d'intervention (fonction économique, épargne/crédit, organisation du travail, représentation, défense d'intérêts catégoriels, développement technique et vulgarisation, mutualité, assurances) et suivant leur niveau de professionnalisme (mesuré à partir de l'appréciation du niveau de maturité et de leur degré d'autonomie (prise de décision, définition des objectifs, planification etc.) (Feraille & Rossin, 1992).

En compilant les différents critères, il est opportun de retenir que la classification des OP se base sur quatre critères principaux : leur nature, leur domaine d'activité, leurs objectifs et leur niveau d'évolution. La référence à ces critères permet d'identifier deux grandes familles d'OP. Il y a les OP traditionnelles d'un côté et les OP professionnelles modernes de l'autre côté.

Les OP traditionnelles sont des groupes d'entraide pour les travaux agricoles, les tontines. Elles sont souvent développées dans les sociétés rurales originelles. Elles sont des groupes primaires car les membres ont des relations sociales serrées, des sentiments de solidarité et des valeurs sociales communes. Ils sont généralement liés par les relations de parenté, de proximité, d'alliance (Fichter, 2005).

Quant aux OP professionnelles modernes, elles sont introduites pendant la période coloniale. Elles sont regroupées en trois catégories. D'abord, il y a les organisations de base qui se composent : des organisations de représentation et de défense des intérêts vitaux des membres (les syndicats par exemple), des organisations communautaires dont la fonction est de gérer les biens communautaires dans l'intérêt collectif et des organisations à caractère coopératif qui représentent les intérêts économiques des membres. Ensuite, il y a les mouvements coopératifs qui ont un caractère spécifique. Enfin, on distingue les organisations d'appui ou d'assistance connues généralement sous le nom d'ONG. Elles sont des associations nationales ou internationales à but non lucratif. Elles interviennent pour appuyer les organisations de base dans des projets de développement communautaire au moyen de subventions, d'appuis matériels ou de conseils.

1.3.2 Spécificités des OP à caractère coopératif

➤ Définition des coopératives

De par leur caractère associatif et solidariste, les coopératives sont des organisations qui représentent les intérêts économiques de leurs membres activement engagés dans la poursuite d'un objectif commun. Par définition, l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) définit la coopérative comme une association de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et leurs besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement. Quant au Centre de Formation et de Recherche Coopérative IWACU (CFRC-IWACU), il définit les coopératives comme « *une association de personnes physiques ou morales qui, vivant dans la même zone d'action et ressentant des besoins communs, s'unissent librement et volontairement en vue d'améliorer leurs conditions de vie en fondant une entreprise économique dont ils deviennent en priorité propriétaires et usagers* » (CFRC-IWACU, 1986, p. 6).

De ces deux définitions, il convient qu'il s'agit « *avant tout d'une organisation humaine et sociale qui s'appuie sur la coopération c'est-à-dire la conjugaison des efforts individuels et collectifs pour plus de solidarité* » (Niyonzima, 2010, p. 13).

L'organisation et le fonctionnement des coopératives s'arcbutent sur des principes et des valeurs. Les principes des coopératives ont été adoptés par le 23^{ème} Congrès de l'ACI tenu en 1966 à Vienne, en Autriche. Reformulés lors du Congrès de Manchester en 1995, ces

principes forment le faisceau d'indices à l'aune duquel on établit la différence entre une entreprise coopérative et les entreprises privées. Ces principes sont au nombre de sept (07) et sont énumérés comme suit : adhésion volontaire et ouverte à tous, exercice du pouvoir démocratique par les membres, participation économique des membres, autonomie et indépendance, éducation, formation et information, inter-coopération et engagement envers la communauté.

➤ *Typologie des coopératives*

En fonction de leurs domaines d'activités, on distingue différentes catégories de coopératives. La littérature permet de distinguer les coopératives de consommateurs dont le but est de fournir des biens à leurs membres. Elles œuvrent dans divers secteurs (alimentation, fournitures scolaires, vente de vêtement etc.) et leur taille peut varier de petits regroupements d'achats à des organisations de type grand supermarché.

Ensuite, il existe les coopératives de travailleurs qui sont la propriété des travailleurs de la coopérative et dont l'objectif est de fournir du travail aux membres. Elles contribuent à la création et au maintien de l'emploi. Elles représentent les intérêts de leurs membres par délégation de pouvoir. Il y a également les coopératives d'entraide qui regroupent à la fois les membres qui sont utilisateurs des services offerts par la coopérative, des membres qui y travaillent et des membres qui y trouvent un intérêt économique et social à travers leur affiliation.

Les coopératives financières qui offrent des services financiers, prêts ou placements et des services d'assurances à leurs membres. On rencontre dans cette catégorie les caisses populaires, les caisses d'économie, les coopératives d'assurances, les mutuelles et les coopératives d'épargne et de crédit (COOPEC).

Enfin, il y a les coopératives de producteurs dont la mission est d'approvisionner leurs membres en produits et en services voire d'aller au-delà en leur permettant de transformer et de commercialiser leurs produits. C'est exactement cette dernière catégorie de coopérative à laquelle les emplois de ce terme dans cette étude renvoient. En effet, Les coopératives agricoles économiques sont constituées par des producteurs agricoles qui en sont propriétaires. Elles sont essentiellement actives dans le domaine de la formation pour l'amélioration des conditions de production des exploitants, de l'approvisionnement en intrants et autres produits, du transport, de l'entreposage, de la transformation ainsi que l'écoulement des produits (commercialisation) par des ventes groupées. Elles ont donc pour mission d'aider et de favoriser l'amélioration des conditions de vie de leurs membres en contribuant au développement des activités agricoles de ces derniers.

1.3.3 Appréhension de la notion d'investissement agricole

➤ Définition de l'investissement agricole

Dans un rapport sur la promotion de l'investissement dans l'agriculture, Saifullah Syed et Masahiro Miyazako (2013) définissent le mot « investir » comme le fait de renoncer à consommer dans le présent dans le but d'augmenter les revenus futurs. Font partie des investissements : l'achat d'actions, de parts sociales, d'obligations et de titres, l'achat ou la construction de biens immobiliers (terrains et/ou locaux à usage résidentiel ou commercial) ainsi que l'achat de machines, d'équipements et de moyens de transport à des fins commerciales. L'investissement correspond alors aux dépenses destinées à augmenter le potentiel productif dans une entreprise, dans un secteur d'activités mais également à la réalisation des actions de développement dont l'impact sera mesuré en termes d'amélioration des conditions de vie des destinataires.

En général, on définit l'investissement comme l'ensemble des activités permettant d'accumuler un capital qui génèrera un rendement au fil du temps. La théorie de la croissance économique pensée par Harrod (1939) et Domar (1946) considère l'investissement comme un simple changement du capital d'exploitation ou des intrants fixes utilisés dans un processus de production. Cette théorie a largement servi à calculer les taux cibles d'investissement dans la planification et le développement économiques. Comme le dit Joan Robinson on entend par investissement « *un ajout au capital, tel que la construction d'une maison ou d'une usine. Investir signifie augmenter le stock des biens existants. L'investissement est la part de la production qui non seulement remplace les ventes passées mais qui vise aussi à augmenter le taux de production futur* » (Robinson, 1956, cité par Syed et Miyazako, 2011).

Certaines considérations doctrinales font état du fait que le rapport entre l'investissement et la croissance agricole n'est pas évident à établir sur le plan statistique. D'après Binswanger (1993), la croissance agricole est le résultat combiné d'une série de relations de cause à effet qui s'enchaînent, notamment des facteurs exogènes et des possibilités, grâce aux interventions du secteur public face aux réactions du secteur privé et des agriculteurs. Selon M. Lejeune, un dollar investi dans le développement de l'agriculture a quatre fois plus d'effet sur la croissance qu'un dollar investi dans un autre secteur. Ce raisonnement est justifié dans la mesure où « *investir dans l'agriculture, c'est donc préparer l'avenir du monde* » (Lauzon, 2008). De ces divergences doctrinales, on conclut que même si la croissance agricole dépend d'une combinaison de facteurs, il n'en demeure pas moins que l'investissement en est l'élément imparable. Ce constat rend déterminante la question de l'investissement dans le secteur agricole en Afrique.

Du reste, l'investissement agricole est l'ensemble des actions menées par l'Etat, le secteur privé (organismes nationaux ou internationaux de développement) et par les agriculteurs eux-mêmes, individuellement ou collectivement réunis dans les OP, dans l'intention d'accroître

leur capacité de production et de productivité. Les investissements des agriculteurs et des pouvoirs publics visent à accumuler le capital qui entrainera un gain de productivité agricole dans l'avenir. L'investissement dans le secteur agricole nécessite de l'épargne pour favoriser la croissance et le développement du secteur agricole. De ce constat, l'investissement est étroitement lié au financement car il se réfère à l'épargne et crédit pour financer les activités à court, à moyen et à long terme.. L'investissement constitue la finalité d'un financement à un secteur donné pour atteindre sa croissance. La corrélation entre le financement et l'investissement est indéniable : Le financement favorise l'investissement alors que celui-ci nécessite celui-là. Il serait donc superfétatoire de parler des mécanismes d'investissement agricole sans évoquer les moyens de financement du secteur.

➤ *Différents types d'investissement dans le secteur agricole*

- **Investissement public**

L'investissement public est caractérisé par l'intervention de l'Etat ou plus généralement du pouvoir public dans le secteur agricole à travers différentes initiatives. En effet, le rôle du secteur public est de façonner l'environnement en définissant les politiques et en investissant dans les infrastructures de base et dans le capital humain. La finalité est de créer des externalités positives qui encouragent et promeuvent les opérations du secteur privé. L'Etat intervient alors dans le secteur agricole en consacrant une part de ses dépenses à la production de biens publics, notamment ruraux. L'investissement dans des biens publics ruraux tels que l'éducation, les infrastructures, la santé et les services sociaux présente des avantages importants pour le secteur agricole et permet de dynamiser sa contribution à la croissance économique et à la lutte contre la pauvreté.

Dans le secteur agricole, les biens publics ruraux complètent l'investissement privé au niveau des exploitations. Pour la FAO (2012), investir dans les premiers incite souvent à investir dans les seconds car il existe un lien intrinsèque de compatibilité entre les objectifs de productivité agricole et de réduction de la pauvreté. Les investissements dans les biens publics ruraux ont en général des conséquences positives élevées sur les deux. Certaines études ont montré que les dépenses publiques consacrées à la recherche agricole, à l'éducation et au réseau routier contribuent fortement, à des degrés divers, au développement agricole. Les dépenses consacrées à la recherche sur les gains de productivité exercent un plus fort impact que celles consacrées à d'autres secteurs (Saurkar, 2006). L'investissement dans la recherche, souvent associée à la vulgarisation, apparaît systématiquement comme le principal moteur des gains de productivité dans l'agriculture (Fischer *et al.*, 2009). Selon Ahmed et Hossain (1990), les investissements au niveau des exploitations supérieures dans les villages pourvus d'une infrastructure plus développée ont amené les populations desdits villages à développer l'irrigation, utiliser des semences et des engrais améliorés, payer les engrais moins cher, gagner des salaires supérieurs et augmenter la production de manière significative.

Il est dès lors unanimement admis que l'investissement public est essentiel lorsque l'investissement privé n'est pas en mesure de fournir un service indispensable, en raison des défaillances du marché. C'est notamment le cas des infrastructures majeures telles que l'irrigation, les routes rurales, la recherche agricole et la vulgarisation axée sur les petits exploitants etc. Les investissements de ce type stimulent pratiquement toujours l'emploi d'intrants et la production agricole. Voilà ce qui justifie le fait que tous les Etats consacrent une partie de leur budget aux dépenses dans le secteur agricole. Conscients des impératifs de l'investissement public dans le secteur agricole, les Etats africains réunis à Maputo en 2003 ont fait de cette démarche une obligation. A travers la Déclaration sur l'agriculture et la sécurité alimentaire, les Chefs d'Etat et de gouvernement ont pris l'engagement d'affecter 10% du budget annuel de leurs Etats au secteur agricole. Par ailleurs, les Etats matérialisent également leurs interventions par l'élaboration et l'implémentation des politiques nationales dans le secteur agricole à travers les programmes d'appui au secteur agricole. Il s'agit des plans nationaux d'investissement (PNI) basés sur des stratégies de développement et des priorités nationales prédéfinies dans le but d'orienter et d'améliorer l'investissement dans l'agriculture. En définitive, la valeur ajoutée de l'investissement public dans le secteur agricole, même s'il paraît insuffisant, est de mettre en place un environnement politique favorable qui constitue une approche efficace de promotion de l'investissement privé.

- **Investissement par le secteur privé**

Les investissements du secteur privé englobent ceux des ménages et des agriculteurs ainsi que ceux des entreprises nationales et étrangères. Selon Oxfam (2012), « *l'investissement du secteur privé peut jouer un rôle essentiel en faveur de la croissance économique inclusive, de la durabilité environnementale et de la réduction de la pauvreté. (...) L'agriculture est intrinsèquement une entreprise du secteur privé* ». Alors que l'investissement public intervient à un niveau macro, les investissements du secteur privé sont à un niveau micro d'autant qu'ils portent sur des exploitations à petite échelle.

Pour ce qui concerne les entreprises privées, elles représentent une source potentielle élevée d'investissement dans l'agriculture. Cependant, ces entreprises se concentrent sur des cultures commerciales à forte valeur ajoutée. Elles interviennent alors très faiblement dans les exploitations de base à faible échelle pour soutenir les petits exploitants. Cette situation a alors amené les agriculteurs eux-mêmes à prendre le devant des choses.

- **Investissement par les producteurs**

Des organisations investies dans la cause agricole telle que la FAO (2009 et 2012), OXFAM (2012) et FIDA (2015) ont démontré que les investissements privés dans l'agriculture à petite échelle est le fait de petits producteurs qui investissent dans leurs activités. La croissance de

l'agriculture à petite échelle a deux fois plus d'impact pour les personnes les plus pauvres que la croissance dans d'autres secteurs. De la sorte la Banque Mondiale a conclu une de ses études que « *la production sur les petites exploitations se révèle plus rentable que les plantations faisant appel à de la main-d'œuvre salariée. La production en petite exploitation a un effet sur l'emploi que l'on ne retrouve pas dans les grandes exploitations mécanisées* » (Songwe et Deininger, Banque Mondiale, 2009, p. 3).

Les recherches menées par la FAO sur le capital d'exploitation agricole entre 1975 et 2005 dans certains pays cibles ont conclu que les agriculteurs constituent eux-mêmes la première source d'investissement dans l'agriculture (FAOSTAT, 2005). L'investissement à l'exploitation consenti est près de trois fois supérieur aux autres sources d'investissement combinées, y compris l'investissement public, l'investissement étranger direct et l'aide publique au développement. Selon une autre publication de la FAO intitulée « *La situation de l'alimentation et de l'agriculture 2012 – Investir dans l'agriculture pour un avenir meilleur (SOFA, 2012)* », dans les 47 pays en voie de réaliser la cible Réduction de la faim des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), le capital d'exploitation agricole par travailleur agricole (mesure indirecte de l'investissement agricole national privé) a progressé de 0,7% par an depuis 1992. A l'inverse, il a décliné légèrement dans les 25 pays où les progrès accomplis sont insuffisants et fortement dans les 15 pays où le taux de sous-alimentation a stagné ou régressé. Considérant ces travaux, Saifullah Syed et Masahiro Miyazako (2013, p. 5) ont affirmé que « *les investissements effectués par les agriculteurs eux-mêmes s'avèrent indispensables. Ils constituent le fondement et le moteur du développement durable ainsi que de la réduction de la pauvreté et de la faim* ».

➤ *Besoins en investissement : court, moyen et long terme*

A court terme, l'investissement dans la campagne agricole représente un des besoins les plus classiques. Ces besoins portent sur le financement en début et en cours de campagne pour l'achat des intrants (semences, engrais, pesticides etc.), de la main d'œuvre complémentaire (préparation des sols, repiquage, sarclage, récolte etc.), des matériels, des terres prises en métayage.

En plus de ces investissements dans la production, il s'en suit les activités de stockage, de transformation des produits. Les agriculteurs cherchent à tenir compte de l'évolution des cours du marché dans l'écoulement de leur production en stockant leur récolte pour attendre des niveaux de prix plus élevés. Ces pratiques de stockage dépendent de la trésorerie disponible et des besoins monétaires au moment de la récolte. D'autres produits agricoles nécessitent une transformation post-récolte avant d'être vendus ou bien peuvent être mieux valorisés une fois transformés (manioc, arachide, palme, conditionnement de certains fruits et légumes, etc.). Ces transformations nécessitent généralement du matériel adapté.

A moyen et long terme, l'acquisition de l'équipement agricole est souvent indispensable à l'intensification de la production (culture altérée, motopompe, petite mécanisation etc.), à la commercialisation des produits (packaging, moyens de transport, accès au marché etc.). L'investissement pour s'offrir ces services nécessite un coût généralement élevé au regard des prix de la production. Pour les cultures pérennes, les plantations nécessitent un investissement initial (café, coton, the, palmier, fruitiers etc.) pour lesquels les premiers retours sur investissement ne sont espérés qu'après plusieurs années. Ces besoins de financement apparaissent sous une forme nouvelle depuis la privatisation de ces filières dans la plupart des pays africains.

L'accès à la terre constitue une des contraintes majeures des agriculteurs. Souvent, le marché foncier est tel qu'il est difficile d'envisager l'achat de terres. Les agriculteurs ont alors des besoins à court terme pour financer les locations. Cependant l'extension de l'exploitation nécessite des investissements importants pour l'achat des terres d'autant plus que la sécurité foncière est un élément essentiel dans l'accès aux crédits agricoles auprès des Institutions de Microfinance.

L'investissement humain est un besoin transversal à court, moyen et long terme. Le renforcement des capacités des OP, l'éducation financière et sociale (EFS), le développement de la recherche, l'appui à l'élaboration de politiques foncières pour sécuriser l'accès au foncier, l'appui à l'élaboration de politique agricole, etc. constituent l'essentiel des besoins dans l'investissement dans le capital humain.

Au demeurant, l'objectif de ce premier chapitre était d'introduire la problématique de la contribution des OP dans l'investissement agricole. Il a permis de développer le cadre thématique de l'étude à travers la définition des concepts clés et de présenter la démarche méthodologique qui a servi de fil conducteur au travail. A son issue, il convient de préciser que les OP jouent un rôle essentiel dans le développement du secteur agricole et partant dans la lutte contre l'insécurité alimentaire, la faim, la pauvreté et le développement rural. L'investissement agricole est une problématique constante en Afrique. Or il ne saurait y avoir de développement agricole sans investissement agricole adéquat, adapté et pertinent. La question qui se pose et à laquelle le prochain chapitre compte apporter des éléments d'élucidation est de savoir comment se manifestent les interventions des OP dans l'offre des services assimilés à l'investissement dans les activités agricoles de leurs membres.

Chapitre 2 : Dynamique des OP dans l'accès aux services agricoles

Le contexte international donne plus de poids à la sécurité alimentaire, au développement durable et au changement climatique. Les politiques mises en œuvre dans ce sens mettent un accent particulier sur le développement à la base du secteur agricole comme mécanisme efficace dans les pays en développement. Dans ce contexte, les OP sont de plus en plus considérées comme les acteurs clés du développement d'autant plus qu'elles sont les investisseurs de premier rang dans les filières des produits agricoles de base et les filières alimentaires. Pour prendre la mesure effective des interventions des OP dans l'investissement agricole, il convient de passer en revue leur historique et leurs rôles en Afrique avec la présentation des modèles développés par ETD et AAIN en guise d'illustration.

2.1 Émergence des mouvements paysans en Afrique

L'histoire des OP a révélé que ces organisations ont émergé ou se sont réorganisées dans des périodes marquées par une accélération des processus de transformation et de modernisation de l'agriculture, par une intégration accrue des ruraux au marché ou par la modification des conditions dans lesquelles s'effectue cette intégration (Mercoiret *et al.*, 2006). En Afrique, le mouvement paysan a connu diverses fortunes.

En effet, l'organisation des paysans n'est pas un phénomène récent sur le continent africain. Sous sa forme traditionnelle et originelle, l'esprit coopératif ou collaboratif existe dans toutes les sociétés rurales en raison de la sacralisation du communautarisme caractérisé par la solidarité et l'entraide dans les travaux. On assistait dans les villages la constitution des groupes d'entraide pour les travaux agricoles et des tontines par clan ou famille dès fois.

Sous sa forme moderne, les OP ont pris la forme des sociétés coopératives professionnelles. Celles-ci sont introduites pour la première fois en Afrique pendant l'époque coloniale. L'ambition du colon de maximiser ses recettes est marquée par l'obligation imposée aux paysans et aux autorités locales de créer des associations coopératives (GISARO, 2003). Après les indépendances, faisait observer Brenneman *et al.* (1994), les nouveaux gouvernements ont eu tendance à considérer les OP comme des instruments de développement rural qui pouvaient faciliter l'exécution de leurs politiques. De la sorte, des groupements de producteurs ont été mis en place par les organismes de développement et les pouvoirs publics dans le cadre des stratégies nationales de développement ou des projets particuliers sans concertation avec les agriculteurs. L'objectif poursuivi par cette forme moderne des OP s'écartait de la forme traditionnelle caractérisée par les actions collectives d'entraide dominées par des valeurs culturelles et morales sans rapport économique conventionnel.

Depuis les années 1980, les Etats africains, soutenus par la communauté internationale sous les contraintes des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), se sont retirés du secteur agricole. Ils ont réduit leurs investissements dans le domaine de l'agriculture et ont laissé la

prestation de ces services aux mains du privé et des organisations de producteurs (Elbheri & Lee, 2011). Pour dire les choses concrètement, le secteur agricole fut laissé pour compte et est devenu le parent pauvre des politiques aussi bien internationales que nationales de développement. L'investissement public agricole est de plus en plus en faible ne laissant d'autres choix aux agriculteurs que de prendre leur destin en main. Ainsi, les dynamiques de combler les conséquences du retrait du pouvoir public⁶ du secteur agricole ont ouvert la voie aux OP à récupérer les fonctions économiques et sociales en faveur du monde rural. Il est unanimement admis que le foisonnement de nouvelles formes de groupements d'agriculteurs apparaît comme une stratégie d'adaptation. Il est opportun d'affirmer que l'émergence, la multiplication et le regroupement des agriculteurs africains à partir des années 1990 se traduisent par l'engagement de ces derniers de trouver des réponses inclusives à des défis nouveaux : appui à la production, innovation, approvisionnement et mise en marché des produits, gestion d'équipements, investissements sociaux mais aussi expression des revendications, négociation avec d'autres acteurs (Mercoiret *et al.*, 2006).

2.2 Importance des OP dans l'investissement agricole

Le champ d'action des organisations paysannes couvre le domaine agricole, artisanal, d'épargne et de crédit ou encore des travaux ou de services publics. Un peu partout en Afrique, les OP interviennent dans la promotion de la chaîne des valeurs des produits agricoles. Elles fournissent à leurs membres des services dans la production agricole, le stockage, le transport, la commercialisation des produits. Elles jouent un rôle fondamental dans l'organisation de l'économie agricole rurale, la modernisation du monde rural. Elles contribuent à la création de nouveaux emplois, la régulation et la stabilisation des prix, au stockage local des récoltes, la lutte contre l'exode rural et ses conséquences etc. (Munyankusi, 2001).

Les activités menées par les OP suivent des modalités très diverses. Mais elles visent toutes à améliorer les conditions de production et d'existence des ruraux. De ce fait, elles fournissent des services à la production individuelle, renforcent le pouvoir de marché des agriculteurs et de plus en plus contribuent à la participation de ceux-ci aux processus de prise de décision en matière de politique agricole du niveau local jusqu'à l'échelle internationale. Dans son ouvrage intitulé « *L'appui aux producteurs ruraux* », Marie Rose Mercoiret (1994) a mis l'accent sur le rôle essentiel des OP dans le processus de modernisation de l'agriculture africaine. Selon cette auteure, les restructurations continues d'ordre politique, juridique, organisationnel des OP ont fait d'elles de véritables instruments de promotion du monde rural

⁶ Les conséquences sont entre autre la dégradation des conditions de production (désorganisation de l'approvisionnement en intrants, raréfaction et renchérissement du crédit agricole, affaiblissement des appuis techniques etc.), la transformation radicale des conditions de mise en marché des produits agricoles (libéralisation/privatisation des filières administrées comme le café, le cacao etc.)

et du développement économique sur le continent. Elles représentent un grand nombre d'emplois dans les milieux ruraux et surtout dans le secteur agricole et constituent un partenaire économique d'envergure.

Ainsi, les OP ont joué un rôle catalytique dans l'infléchissement des politiques publiques et dans l'amélioration de l'accès aux services agricoles des agriculteurs. C'est à ce titre que Dominique Gentil (1984, p. 114) fait observer que « (...) *les coopératives de production sont une nécessité. Elles permettent l'appropriation collective des moyens de production (terre et machine), l'utilisation de la mécanisation et de la technologie moderne. (...) l'abandon du statut et de la mentalité de paysans parcellaires afin de créer un paysan nouveau* ». Les OP sont de plus en plus considérées comme des acteurs de premier rang pour l'intensification agricole, la spécialisation des producteurs autour des filières rentables, la régionalisation des cultures, les initiatives en termes de techniques et pratiques culturelles pour l'augmentation de la productivité des terres et des cultures. Le rôle de ces organisations est de réunir les agriculteurs dans des associations spécialisées par filière de production pour la professionnalisation de leurs activités (Yengayenge, 2016).

Selon Denis Pesche (2002), les multiples fonctions des OP peuvent être regroupées en deux volets. Premièrement, elles font un travail à l'interne en fournissant des services à leurs membres. Ces services peuvent être de nature technique ou économique. Ainsi, les OP veillent à la régulation interne entre leurs membres par la structuration et la spécialisation dans le métier d'agriculteur. Elles fournissent des intrants et des services financiers, vulgarisent et commercialisent les produits agricoles des producteurs. Deuxièmement, elles font un travail à l'externe qui vise à assurer leur reconnaissance et à construire des partenariats avec d'autres interlocuteurs. Ici, les OP participent à l'organisation des relations avec l'extérieur notamment avec les partenaires techniques et financiers agricoles en vue de mettre en œuvre des projets en termes d'investissements et d'autonomie financière.

Pour illustrer concrètement le rôle des OP dans le secteur agricole, il est exemplatif de présenter deux études de cas qui ont fait l'objet de nos recherches dans le cadre de cette étude, en attendant la présentation du modèle des coopératives membres de la CAPAD au Burundi dans le chapitre 3.

2.3 Expériences des modèles d'OP du Togo et du Ghana

Le modèle des Entreprises de Services d'Organisation des Producteurs (ESOP) promu par l'ONG ETD au Togo et le modèle d'Incubation des agripreneurs promu par AAIN au Ghana sont les cas qui sont présentés sous cette partie. L'illustration de ces modèles permet d'apprécier la contribution des OP dans la pérennisation des investissements. Ce qui peut éclairer le choix d'un modèle approprié selon l'analyse FFOM de chaque modèle.

2.3.1 *Modèle des ESOP*

➤ *Présentation de l'organisation promotrice : ONG ETD*

Entreprises, Territoires et Développement (ETD) est une association à but non lucratif créée en 2003. Elle est reconnue en tant qu'ONG le 23 décembre 2011 sous le numéro 631/PR/MPDAT/2011. Elle a son siège à Lomé au Togo et dispose d'une antenne à Cotonou au Bénin. Elle est une organisation qui accompagne les entreprises de services et les producteurs dans la valorisation des filières agricoles porteuses.

La vision de ETD est de créer un environnement dans lequel les populations et surtout celles vulnérables satisfont leurs besoins essentiels et contribuent de façon responsable à la croissance économique et au développement durable de leur territoire. Dans ce sens, elle s'est donnée comme mission de contribuer de façon durable au développement social et économique des populations vivant en milieu rural en valorisant les ressources humaines et naturelles tout en préservant l'environnement. De cette mission découlent deux objectifs majeurs à savoir la promotion de l'agriculture familiale génératrice de revenus et créatrice d'emplois pour les ménages agricoles et l'amélioration de la gouvernance et le développement durable des territoires. Les actions d'ETD sont orientées vers trois horizons : l'accès aux marchés et l'agriculture familiale ; la gouvernance locale et le développement économique des territoires et la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

Spécifiquement, le volet « Accès aux marchés et Agriculture familiale » consiste en la structuration des chaînes de valeur et filières agricoles, la promotion de l'entrepreneuriat, la promotion de l'agriculture contractuelle, la création des services d'appui à la production agricole par la structuration des petits producteurs, la fourniture des services d'appui à la production, la mise en place des infrastructures et équipements de production et de traitement post-récolte. Pour atteindre ces objectifs, ETD a développé le modèle des Entreprises de Services et Organisations de Producteurs (ESOP). Les ESOP travaillent sur toute la chaîne de valeur des produits agricoles, c'est-à-dire la production, le stockage, la transformation, le transport et la commercialisation. Les actions menées dans le domaine du développement agricole ont pour objectif de promouvoir deux types d'ESOP à savoir : les Très Petites Entreprises (TPE) qui travaillent sur une seule filière et les Petites et Moyennes Entreprises (PME) agro-alimentaires qui se retrouvent généralement en milieu urbain et qui travaillent sur au moins deux filières.

➤ *Description du modèle ESOP*

Une ESOP est un modèle d'entreprise sociale qui met en place une alliance commerciale et institutionnelle entre un entrepreneur privé et des producteurs organisés en tontines en vue de satisfaire au mieux à des demandes peu ou pas satisfaites. En 2015, ETD a enregistré 51

ESOP avec plus de 350.000 bénéficiaires⁷. Ce modèle est constitué à la base par des petits producteurs réunis dans des groupements de dix (10) à quinze (15) producteurs. Ces groupements sont appelés les tontines commerciales. Les producteurs se choisissent par affinité et décident de travailler ensemble sur un système de contrat avec une entreprise de services. Ce système de contrat est connu sous le nom d'agriculture contractuelle⁸. Il naît de cette association entre groupements d'agriculteurs et entreprises de services le modèle appelé Entreprise de Services et Organisation des Producteurs « ESOP ».

Le cycle de vie d'une ESOP suit un parcours en deux grandes étapes. Il s'agit de l'étape de la mise en place de l'ESOP et celle de développement et d'autonomisation. L'étape de la mise en place est subdivisée en quatre niveaux : Etude préalable du marché, Opération test de production, Engagement réciproque des parties prenantes (entrepreneurs, producteurs réunis en coopérative et ETD) et création de l'ESOP.

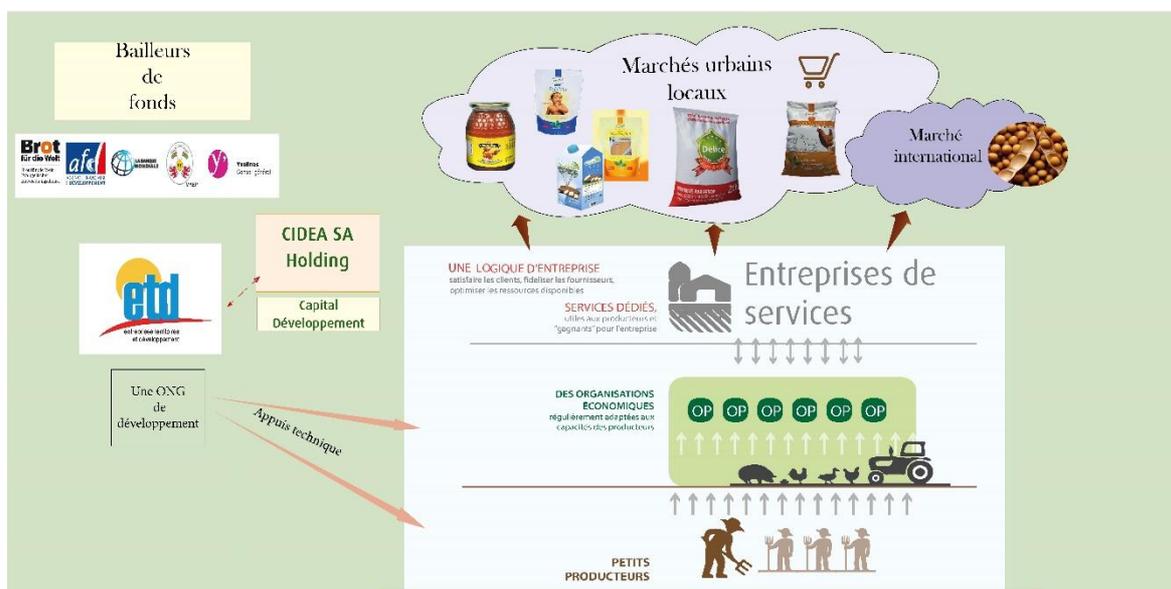


Figure 1 Système d'organisation et de fonctionnement des ESOP (ETD, 2018)

➤ Mécanisme d'investissement agricole développé dans les ESOP

Le fonctionnement des ESOP fait appel à des actions d'investissement qui implique aussi bien l'entreprise de service que l'OP en question. Les entreprises mobilisent un capital risque qui est l'apport de l'entrepreneur et des autres associés principalement l'organisation ETD. Pour

⁷ Plan d'Orientation Stratégique 2016-2020, ETD 2015

⁸ L'agriculture contractuelle repose sur un contrat entre producteurs et acheteurs. Les deux partenaires conviennent au préalable des termes et des conditions de la production et de la commercialisation du produit agricole. Ces conditions précisent habituellement le prix à payer à l'exploitant, la quantité et la qualité du produit requis par l'acheteur et la date de la livraison à ce dernier. Le contrat peut également comporter des informations plus détaillées sur la façon dont la production sera conduite ou, le cas échéant, si des intrants tels que des semences, des engrais et des conseils techniques seront fournis par l'acheteur. *Source : Guide juridique sur l'agriculture contractuelle, UNID ROIT/FAO/FIDA, 2015.*

avoir du capital de travail et de la trésorerie, les ESOP font recours aux institutions financières (IF). En complément de ces fonds d'investissement, un capital d'investissement et de refinancement pour consolider et développer les activités des ESOP est assuré par d'autres sources de financement telles que les fonds publics, les institutions financières ou le CIDEA (Capital d'investissement de Développement des Entreprises Agroalimentaires). ETD dispose des partenariats avec les Institutions de Micro Finance (IMF), l'Agence Nationale de Promotion, Garantie et de Financement des PME et PMI (ANPGF) et certaines banques commerciales qui commencent par s'intéresser au secteur agricole. Les partenaires pour le financement sont publics et privés : État/Banque mondiale ; Partenaires du Nord (fondations et programmes) ; Apporteurs de capitaux. Parallèlement, pour contribuer à la pérennité des acquis du système ESOP et renforcer les capacités d'innovation d'ETD, un Fonds d'Innovation et de Développement (FID) est créé en juin 2016. Il est alimenté par des contributions volontaires du personnel cadre d'ETD principalement à partir d'une ponction faite sur les ventes des produits dans les ESOP.

Au début de la campagne culturale, ils achètent des semences à crédit auprès des entreprises de services avec l'engagement de rembourser après la récolte. Les tontines bénéficient également des crédits auprès des microfinances ou du Fonds National de Financement Inclusif (FNFI) pour supporter les coûts des travaux champêtres comme la main d'œuvre et les engrais. Les crédits sont octroyés par groupement et l'ESOP sert dans ce cas de caution morale. Ce qui constitue une garantie de l'institution financière du remboursement de la dette peu importe les circonstances échéantes. Ce système de caution morale est efficace car il allège les contraintes auxquelles les producteurs individuels sont confrontés pour l'accès au crédit agricole auprès des institutions financières.

Regroupés au sein des tontines, les producteurs bénéficient également des renforcements de capacité sur la bonne gestion des coopératives, le calcul des coûts de production par l'utilisation des comptes d'exploitation. Ainsi pendant la campagne, ils reçoivent des formations et des accompagnements techniques des techniciens agricoles pour améliorer leur rendement. Ces formations et appuis techniques sont subventionnés par des bailleurs de fond via l'ONG ETD.

➤ *Quelques données sur les impacts des ESOP sur les producteurs membres*

En 2014, une étude d'impact a couvert deux ESOP à savoir l'ESOP Tchamba dans la préfecture de Tchamba et l'ESOP Nostè dans la préfecture de Haho spécialisées dans la production, la transformation et la commercialisation du riz. Elle a pris en compte 446 producteurs dont 223 producteurs membres des ESOP et 223 producteurs contrefactuels, c'est-à-dire des non

membres. La méthode utilisée était la SROI⁹ (Social Return On Investment) ou retour social sur investissement en français. L'objectif de cette étude est de constituer des groupes « cible/témoin » pour conclure sur l'avantage des ESOP sur l'investissement agricole par rapport aux producteurs qui évoluent individuellement. Deux aspects dont les sources de financement et l'accessibilité au marché ont été pris en compte comme le montrent le tableau de synthèse et les deux graphes illustratifs des résultats intégrés en Annexe.

Les producteurs cibles membres des ESOP ont majoritairement accès aux crédits auprès des IMF grâce à l'appui des ESOP. Ce qui n'est pas le cas pour les producteurs contrefactuels. Ceux-ci ont recours à l'autofinancement avec de petits fonds pour couvrir les dépenses d'investissement dans leurs activités. Généralement, très peu de producteurs épargnent mais les producteurs cibles membres des ESOP épargnent plus que ceux du groupe témoin. L'épargne n'est pas une préoccupation des producteurs « ce qu'ils gagnent, ils le dépensent », a conclu l'étude. Quant à la commercialisation des produits, les résultats ont montré que les producteurs des ESOP écoulent plus facilement leurs produits sur un marché plus stable et sécurisé. L'adhésion à l'ESOP a conduit à l'abandon du marché local moins rémunérateur au profit d'un marché plus rémunérateur et stable offert par l'ESOP.

Au début de l'enquête, l'équipe togolaise avait défini la « théorie du changement » suivant la formule : Si + Solution, alors + Problème résolu. Cette formule signifie que « *si les producteurs de riz adhèrent la démarche ESOP (organisation en OP, appui technique et financier, transformation et commercialisation), alors les difficultés d'accès au marché seront résolues et leurs conditions s'amélioreront* »¹⁰. À la fin de l'enquête, cette théorie prédéfinie a été approuvée, mesurée et schématisée comme suit :



Figure 2 Trajectoire de l'impact (Enquête ETD, 2014)

L'augmentation des revenus contribue ainsi à la croissance du capital personnel et collectif des producteurs membres des ESOP. Ce capital est alors investi dans la satisfaction des besoins familiaux et le financement des activités agricoles.

⁹ Le SROI est une approche pour comprendre et gérer les valeurs sociales, économiques et environnementales créées par une activité et une organisation.

¹⁰ Impact des ESOP sur la filière riz à Tchamba Et Notsé : une évaluation par la méthode Retour Social sur Investissement (SROI), ETD, 2014

Au final, il est important de retenir que les ESOP contribuent à la formation des producteurs dans les tontines commerciales et à la promotion de la chaîne de valeur selon la filière choisie en les accompagnant dans leurs activités de production. Jouant le rôle d'interface entre le producteur et le marché, les ESOP prennent en charge la transformation, la diversification et la commercialisation des produits. Le bien-fondé de la création du modèle ESOP est de ramener l'urbain vers le rural et le rural vers l'urbain d'où la notion de marché. Le marché constitue l'élément cible des ESOP qui travaillent pour combler le besoin du consommateur et ce dernier interviendra dans l'amélioration des conditions de vie du producteur.

À côté de la promotion des chaînes de valeur des produits agricoles, l'organisme promoteur du modèle, ETD, joue le rôle de structure d'accompagnement des ESOP pour leur bon fonctionnement par un appui technique et financier. Il est aussi le canal qui mobilise les fonds de fonctionnement des ESOP auprès des bailleurs. Les trois composantes à savoir les organisations des producteurs (OP), l'entreprise de service et ETD prennent part au capital de l'Entreprise de façon équitable à 1/3 chacun. ETD joue le rôle d'arbitre entre les acteurs et se retire au profit des producteurs au fur et à mesure que l'ESOP se développe et s'autonomise.

Les avantages en termes de forces et opportunités et les points faibles en termes de faiblesses et menaces du modèle des ESOP sont synthétisés dans le tableau ci-après grâce à la matrice d'analyse FFOM.

Tableau 1 Analyse FFOM du modèle des ESOP de l'ONG ETD (Auteure)

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Entreprise Sociale (stockage, transformation, commercialisation) - Création des tontines commerciales pour favoriser la Ventes et achats groupés des ESOP - Accès durable aux marchés urbains. - Modes de gouvernance participative adaptés (les producteurs participant à la fixation du prix) - Bonne performances commerciales, renforcées par la mise en réseaux d'entreprises proposant des produits aux caractéristiques identiques (création de marque commerciale commune) - Accès aux crédits intrants agricoles - Caution solidaire des producteurs comme garantie aux IMF - Dirigeants des ESOP sont également formés et appuyés par les plates-formes dans leurs négociations avec les institutions bancaires et de microfinance. - Appui technique, organisationnel et institutionnel aux ESOP par la structure d'accompagnement (ETD) compétent et expérimenté - Spécialisation dans les filières porteuses et bouclage de la chaîne de la valeur - La part du capital égale aux membres des ESOP 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de système de financement interne aux ESOP d'où leur dépendance aux financements externes - Pas de certification du modèle ESOP - Insuffisance d'infrastructures, en termes de matériels et d'équipement des usines de transformation, adaptées à l'échelle de la demande - Pas de fond propre pour l'investissement et le démarrage de l'entreprise ainsi qu'une ligne de crédit pour assurer la continuité des activités et le financement à grande échelle - Manque d'assurance et de garantie en cas de catastrophes - Pas d'orientation financière des OP (Epargne et crédit) - Pour le cas de ESOP Riz de Agou et de Notsé, pas de sites propres aux entreprises - Compétence insuffisante dans la gestion des entreprises agroalimentaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Le marché agricole abondant - Fierté des togolais de consommer des produits locaux - Projets de développement agricole qui offrent des formations, de l'appui technique et financier par l'intermédiaire des ESOP - Secteur attrayant par des jeunes et des femmes d'où l'abondance d'une main d'œuvre - Accompagnement de l'État par Politiques nationales de promotion de l'agriculture et particulièrement du financement agricole - Forte demande de l'exportation du Soja bio 	<ul style="list-style-type: none"> - Agriculture basée sur la pluie avec risques des perturbations pluviométriques et météorologiques - Pas de Veil informationnel et technologique dans la gestion des ESOP - La concurrence des autres ONG et du gouvernement dans l'appropriation et l'utilisation du modèle et des membres des ESOP dans des projets différents de ceux pilotés par ETD ce qui crée une instabilité des ESOP et un conflit de responsabilité - La variation du prix d'achat du Soja bio selon le prix mondial parfois en écart défavorable au coût de production de l'ESOP Sojanya, - Les crédits des institutions financières non adaptés au fonctionnement des ESOP avec des taux d'intérêts élevés

2.3.2 *Modèle d'Incubation des agripreneurs : présentation de l'organisme promoteur et du modèle*

D'ici 2050, la population de l'Afrique doublera pour atteindre 2,2 milliards avec environ 42% de jeunes. On estime qu'environ 440 millions de jeunes rentreront sur le marché du travail en Afrique en 2030. En conséquence, les niveaux de chômage continueront à augmenter. Pour éviter un fléau probable de chômage et d'extrême pauvreté, le rapport du Think tank Finance au Service de l'Afrique a conclu que l'agriculture est la colonne vertébrale de l'économie dans de nombreux pays africains. Ce secteur a le potentiel d'accélérer la transformation de l'économie et de tirer la croissance et le développement sur l'ensemble du continent¹¹. Cet espoir nourri pour l'entrepreneuriat agricole a déclenché la naissance de l'organisation African Agribusiness Incubators Networks (AAIN). Sa vision est de faire de l'agriculture une attraction pour la population active africaine.

AAIN est une entité du secteur privé et une organisation internationalement créée en 2013 et implantée en 2015 au Ghana. Sa mission est de servir d'un cadre d'incubation¹² des jeunes en vue de promouvoir l'emploi et la création de la richesse en Afrique. Il dispose des bureaux régionaux au Kenya, au Rwanda, au Mali, en Ouganda, en Afrique du Sud, Sénégal, Botswana, Malawi, Cameroun, Zambie et Bénin. Elle a pour vocation de résoudre le problème majeur affectant l'incapacité des jeunes à se lancer avec succès dans les entreprises commerciales agro-industrielles en travaillant à la mitigation des risques associés aux systèmes agroalimentaires.

Pour atteindre ses objectifs, AAIN offre de divers services de soutien tels que l'accès au financement, le développement des produits, les liens avec le marché, les services de conseil en technologie, en affaires et en droit, la formation et le renforcement des capacités. Elle s'appuie sur des partenariats pour fournir un soutien à ses clients dans quatre domaines d'investissement à savoir : commercialisation des technologies et des innovations ; renforcement des capacités humaines et institutionnelles ; gestion novatrice des fonds d'incubation utilisant des modèles de financement structurés ; engagement des jeunes dans le commerce et les investissements dans l'agro-industrie en Afrique.

L'approche de AAIN est d'investir dans les organisations au niveau de la ferme en ciblant les investissements des privés et publics (dans l'innovation et la technologie) pour la promotion de la chaîne de valeur agricole par le biais de la création des liens entre les investisseurs agricoles (les gouvernements, les donateurs, les institutions financières) et les agripreneurs. L'objectif de ce modèle d'incubation des agripreneurs est de contribuer à la modernisation,

¹¹ Rapport de Synthèse : Coordination des politiques de finance agricole en Afrique, par Kathryn Imboden

¹² Un processus qui nourrit les entreprises innovantes en phase de démarrage qui ont un fort potentiel de croissance pour devenir compétitif entreprises, Plan stratégique 2018-2022, AAIN

sinon à l'industrialisation de l'agriculture africaine, un des défis phares pour rendre ce secteur d'activité productif et compétitif en vue d'assurer sa réelle contribution au développement économique et social des Etats du continent noir.

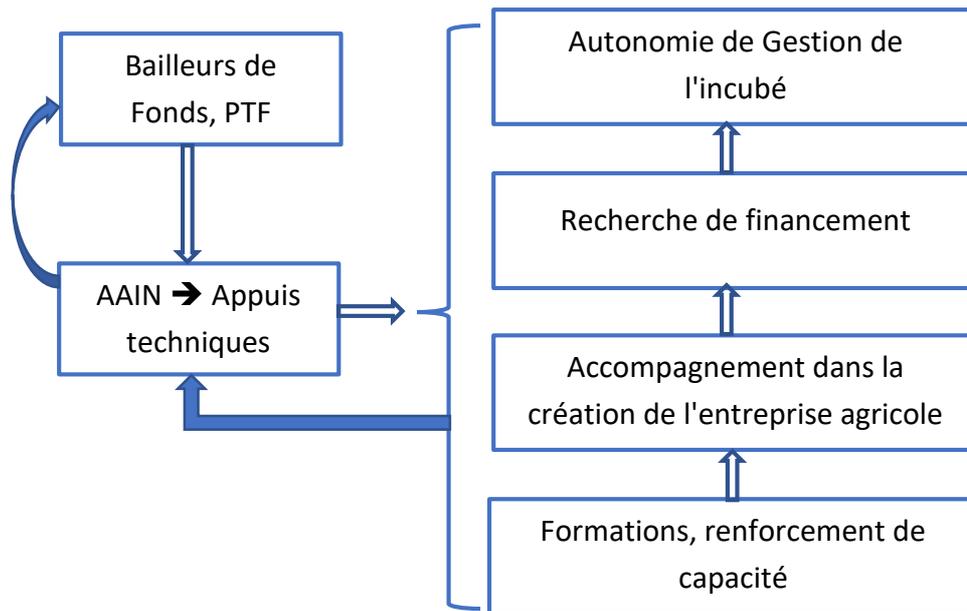


Figure 3 Modèle d'incubation agricole promu par AAIN (Auteure)

L'accompagnement dans l'incubation agricole passe par la formation et le renforcement de capacité sur les défis et les enjeux de l'entrepreneuriat agricole. Après la formation, les idées de projet des incubés retenus passe par la phase d'analyse du marché, de la faisabilité de la micro-entreprise à implémenter. Les projets d'incubations ne se limitent pas au travail de la terre mais à tous les services créés et des innovations pour l'amélioration du secteur agricole. Parmi les jeunes rencontrés lors des entretiens physiques, certains travaillent dans la technologie en créant des applications internet qui rendent compte des conditions météorologiques à temps réel. D'autres travaillent dans la location de la main d'œuvre et du matériel de labours (les tracteurs, les machines d'arrosage, etc.). Une place importante est également réservée aux femmes car elles interviennent dans la production, la transformation et la commercialisation des produits sur les marchés locaux avec une valeur ajoutée élevée.

AAIN est l'un des opérateurs de l'Union Africain (UA) pour la promotion de l'entrepreneuriat en Afrique. Elle bénéficie à ce titre d'une notoriété dans le lobbying sur les projets à financer mais aussi la confiance accrue des bailleurs, des ONG et des centres de recherche partenaires sur la promotion de l'entrepreneuriat agricole en Afrique. Une fois une idée ou un projet à entreprendre est retenu, AAIN accompagne l'incubé à le rendre réalisable par la proposition d'un plan d'affaire bancable. Si le projet est subventionné, AAIN accompagne l'incubé vers la gestion autonome de son entreprise tout en restant en partenariat avec celui-ci pour les perspectives à venir.

Tableau 2 Analyse FFOM du Modèle d'Incubation des agripreneurs de AAIN (Auteure)

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Formation, accompagnement sur la création de la richesse autour de l'agriculture - Système d'organisation par réseautage des incubés au niveau national et international - Promotion de la culture entrepreneuriale par la promotion des entrepreneurs de croissance¹³ - Les services offerts sont en adéquations avec la demande du marché - Cibles tous les intéressés de l'agriculture (Femme, Homme, jeunes, Intellectuels, les entrepreneurs, les analphabètes, etc.) - Suivi personnel ou collectif dans la création de l'entreprise agricole par une équipe compétente et professionnelle AAIN - Ouverture de gamme d'intervention (innovation, technologie, commercialisation, etc.) - Cible les petits et les grands investisseurs agricoles - Partenariat avec les universités notamment l'Université Cap Coast au Ghana dans la formation et l'incubation des jeunes universitaires dans le secteur agricole - Accréditation de incubés pour la professionnalisation du métier 	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de mécanisme de financement des projets et des incubés - Manque de capitaux propres à AAIN pour promouvoir l'investissement agricole - Faiblesse d'accessibilité au crédit des institutions financières surtout pour les jeunes et les femmes qui n'ont généralement de garantie pour hypothèque. - Les entrepreneurs n'ont pas assez d'opportunités commerciales car il n'y a pas un marché organisé et sécurisé pour écoulement de leurs produits - Limite dans l'atteinte des objectifs de l'autosuffisance alimentaire par des méthodes d'accompagnement payant. - L'ambition de vouloir embrasser tout un continent en très peu de temps qui provoque la dispersion des efforts dans l'accompagnement des entrepreneurs par AAIN - Les incubés sont peu organisés, ils sont souvent pris individuellement 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisation des politiques des Pays africains de l'éducation dans l'entrepreneuriat dans l'ensemble du cursus de formation - Le mouvement de la professionnalisation du métier de producteur - Secteur attrayant pour des jeunes et des femmes d'où l'abondance d'une main d'œuvre - Accompagnement de l'État et des organisations internationales - L'expansion des nouveaux produits de technologies et de l'information en Afrique - Priorisation de l'agro-industrie en Afrique 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible pouvoir d'achat des services d'AAIN par les agriculteurs - Résistance au changement de la population paysanne à l'adhésion à une agriculture marchande - Manque de produits financiers (Banque, IMF) - Faible accessibilité à l'électricité dans la plus part des pays africain pour la création des entreprises de transformation

¹³ Un entrepreneur de croissance est une personne qui se fixe l'objectif de créer une entreprise dynamique, laquelle doit atteindre une taille critique et doit offrir des opportunités d'emplois et de revenus à des personnes extérieures, ainsi qu'un potentiel d'innovation. Confère *Enjeux et opportunités des incubateurs en Afrique de l'Ouest*, document disponible sur www.africinnov.com.

A l'issue de ce chapitre, il est opportun de retenir que les OP jouent un rôle clé dans l'amélioration de la production et de la productivité des agriculteurs. Elles interviennent dans la représentation des intérêts des agriculteurs auprès des pouvoirs publics, à l'échelon national et parfois sous-régional. Elles sont considérées comme « *irremplaçables pour construire une agriculture à visage humain. Elles ont un rôle d'amortisseurs de la crise sociale et elles ont été obligées parfois de jouer le rôle de l'Etat, par défaut, face au démantèlement des services publics* » (Mercoiret *et al.*, 2006, p. 10). Elles participent à la professionnalisation de l'agriculture en ce sens qu'elles offrent une gamme variée de services agricoles à leurs membres sur toute la chaîne de valeur agricole. L'objectif commun des OP est d'améliorer les conditions d'intégration des agricultures familiales dans le marché par l'organisation de la commercialisation des productions, de l'approvisionnement en intrants, de l'accès à l'information mais aussi aux services, notamment financiers.

Les deux cas pratiques de modèles d'organisation intervenant dans le secteur agricole ont prouvé les données recueillies dans la littérature. Il convient alors de faire une analyse comparative entre ces deux modèles et le mécanisme d'organisation et de fonctionnement des OP au Burundi avec un focus sur la CAPAD.

Chapitre 3 : Analyse de la contribution de la CAPAD dans l'investissement agricole au Burundi

De par leur vocation à la fois sociale et économique, les OP ont pour mission d'offrir des services sociaux de base aux producteurs membres. Elles leur favorisent l'accès aux services agricoles en vue de contribuer au développement agricole dans leurs zones d'intervention. Ce second volet de leur mission constitue le fondement de leur implication dans l'investissement agricole « *dans le but de réaliser des gains de production et de productivité* » (Syed et Miyazako, 2013, p. 8). Qu'en est-il alors du positionnement des OP au Burundi ? Pour répondre à cette question, il s'agit d'abord de présenter le contexte agricole dans le pays et la dynamique du mouvement paysan, d'exposer le cas de la CAPAD et ensuite de faire une analyse comparée avec les modèles des ESOP et d'Incubation agricole.

3.1 Regards sur le contexte agricole

3.1.1 Défis du secteur agricole

Enclavé entre la Tanzanie à l'Est et au Sud, la République Démocratique du Congo (RDC) au Nord et le Rwanda au Nord, le Burundi couvre une superficie de 27.834 km² dont 2.700 km² de lacs et rivières et 23.500 km² de terres potentiellement agricoles. Le secteur agricole occupe une place importante dans l'économie burundaise dans la mesure où il contribue à hauteur de 39,6% au PIB (soit une légère baisse par rapport à 2014 où le taux de contribution était de 40%). Elle offre 84% d'emplois, fournit 95% des ressources alimentaires et constitue le principal pourvoyeur de matière première à l'industrie agricole (PNIA, 2017-2022). Au cours des cinq dernières années, la croissance de la production agricole n'était que de 2%, soit inférieur au taux d'augmentation de la population. Ainsi, le secteur agricole est marqué par quatre traits de caractère viciés : (i) une faible productivité manifestée par des rendements réels largement inférieurs aux rendements potentiels ; (ii) une tendance sans cesse baissière de la production des cultures d'exportation excepté le thé ; (iii) une production agricole qui ne suit pas la demande alimentaire sans cesse croissante et (iv) des pertes post récoltes importantes surtout pour les fruits et les légumes, les produits d'origine animale et dans une moindre mesure les céréales et les légumineuses (PNIA, 2017-2022).

De ces constats, il ne paraît pas surprenant que le Burundi soit classé parmi les 54 Pays à Faible Revenu et à Déficit Vivrier (PFRDV) par la FAO en 2015. La corrélation entre la croissance agricole et le développement économique et humain dans les pays en développement justifie également, en dehors d'autres facteurs causatifs, le 185^{ème} rang occupé par ce pays sur 189 lors du classement de l'Indice du développement humain (IDH) en 2018. Selon l'Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaire (IFPRI), le Burundi présente un indice

de la faim extrêmement alarmant qui s'était établi à 37,9 points en 2010 et classe le pays au deuxième rang mondial.

Selon Éphrem NIYONGABO¹⁴, les défis du secteur agricole burundais sont en tout premier lieu relatifs au manque de financement pour des investissements à grande échelle qui seraient à même de rehausser son niveau de productivité et compétitivité. Le financement à l'investissement du secteur rencontre de multiples contraintes et risques souvent au-delà du contrôle des agriculteurs. Ces difficultés sont relatives à la faible dépense du secteur public et privé sur l'agriculture, l'insuffisance des infrastructures rurales (routes et autres moyens de communication), la faible rentabilité de la production liée à la non spécialisation des cultures, la dépendance de l'agriculture aux aléas climatiques, le déséquilibre de commercialisation des produits agricoles, le manque de la culture de l'épargne et de l'investissement des producteurs, la faible organisation et professionnalisation des producteurs autour des filières porteuses et le manque de produits et services financiers adaptés aux réalités des petits exploitants par les institutions financières. Ces idées justifient alors le postulat suivant lequel on ne pourrait parler d'investissement agricole sans faire référence au financement. Selon Zeller (2003), la question du financement à l'investissement agricole et rural est reconnue comme un élément essentiel dans la croissance économique et la réduction de la pauvreté.

3.1.2 Orientations politiques du développement du secteur agricole

Évaluée en termes d'enjeux politique, économique et social, la situation peu reluisante de l'agriculture n'a pas laissé le gouvernement indifférent. Ayant fait de la réduction de l'insécurité alimentaire une de ses priorités stratégiques, le gouvernement met en œuvre depuis quelques années des politiques et programmes qui visent principalement l'amélioration des performances du secteur agricole. C'est ainsi qu'en 2008, il a élaboré la Stratégie nationale agricole (SNA) pour la période 2008-2015, et actualisée pour la période 2017-2030. Dans ce document stratégique, le gouvernement s'est engagé à assurer (i) la sécurité alimentaire et nutritionnelle durable pour tous, (ii) l'augmentation des revenus des ménages, (iii) la rentrée des devises, (iv) la disponibilité de la matière première pour le secteur industriel et (v) la création des emplois dans le secteur de la transformation et des services connexes à l'agriculture.

La mise en œuvre de la SNA s'est traduite par l'élaboration d'un Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) pour 2012-2017 adopté en novembre 2011 en Conseil des Ministres. Les actions prioritaires retenues dans ce document de planification s'articulent autour des objectifs visant à assurer (i) l'accroissement durable de la production et la sécurité alimentaire, (ii) la professionnalisation des producteurs et la promotion de l'innovation, (iii) le

¹⁴Éphrem Niyongabo, *Défis du financement agricole et rural, rôle pour la microfinance et implications pour les politiques publiques en Afrique subsaharienne. Pistes de recherche basées sur le cas du Burundi*, 2008

développement des filières et de l'agro-business y compris l'élevage et la pêche et enfin (iv) le renforcement des institutions publiques. Cependant, la mise en œuvre de ce plan s'est heurtée à différentes contraintes dont l'insuffisance des financements, le changement climatique et la faiblesse des capacités institutionnelles et technologiques. Cette situation a amené le gouvernement à réviser ce plan en adoptant un nouveau pour la période 2017-2022. Ce dernier est axé autour de trois principaux programmes que sont (i) l'intensification durable des productions, amélioration de la nutrition et protection du patrimoine foncier, (ii) le développement de la transformation et de la commercialisation des productions et (iii) le développement des capacités des acteurs privés et publics du secteur agricole.

De plus, la deuxième phase du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) élaborée en 2012 a fait du secteur de l'agriculture un levier essentiel de croissance socioéconomique au Burundi. C'est dans ce sens que son deuxième axe stratégique a consacré l'une de ses actions prioritaire à l'amélioration de la productivité vivrière complétée par la diversification des cultures d'exportation et le développement des filières rentables. En juin 2016, le gouvernement a élaboré le Programme National de Subvention des Semences au Burundi (PNSSB) adopté le 01 mars 2017 en Conseil des Ministres. L'adoption de ce programme est une réponse à la prise de conscience que l'un des maillons faibles de la performance agricole est la faible utilisation des intrants améliorés et surtout de l'intrant semence. A travers le PNSSB, le gouvernement ambitionne de : (i) faciliter l'accès et l'utilisation à grande échelle des semences certifiées par les agriculteurs, (ii) permettre l'augmentation du nombre de ménages utilisant les semences certifiées, (iii) permettre la compétitivité des semences certifiées par rapport aux semences tout-venant, (iv) permettre la compétitivité des productions locales sur le marché. Pour sa mise en œuvre, ce programme a mis en place un Fonds Commun Semence dont la vocation est de piloter le système de subvention des semences et du paiement des semences commandées.

A n'en point douter, les ambitions du gouvernement sont nobles et audacieuses pour donner un envol efficace au secteur agricole. Quel est dès lors le rôle dévolu aux OP dans ce contexte de dynamisation de l'agriculture ?

3.1.3 *Mouvements paysans dans le secteur agricole burundais*

Dans les Stratégies, Plans et Programmes, la vision du gouvernement pour le secteur agricole se décline comme suit : « *L'agriculture burundaise a pour mission fondamentale d'assurer à tous les Burundais la sécurité alimentaire en qualité et en quantité. Pour ce faire, elle devra se transformer d'une agriculture de subsistance à une agriculture familiale et commerciale, assurant un revenu décent aux ménages et soucieuse de l'environnement et de la bonne gestion des ressources. (...) Les agriculteurs qui participeront à ces changements profonds seront des exploitants organisés et possédant les qualifications techniques nécessaires pour réaliser la mission du secteur agricole* » (CSLP II, p. 71). A travers cette déclaration de vision,

le gouvernement a clairement reconnu que la seule façon pour les agriculteurs de se positionner en tant que piliers de l'essor de l'agriculture est de s'organiser en groupements.

En effet, les premières organisations de producteurs en l'occurrence les coopératives agricoles sont nées dans les années 1950. Les premières coopératives étaient des coopératives d'approvisionnement de la population en produits de première nécessité et aussi pour le dépulpage et le lavage du café. Après la période de l'indépendance, le mouvement coopératif n'a pas été promu à cause du soutien presque effacé du gouvernement. La dynamique coopérative fut cependant récupérée et appuyée par les Églises tout en restant dans les mêmes secteurs : café, approvisionnement en produits de première nécessité etc. Aussi, l'Église surtout catholique a-t-elle développé les mutualités chrétiennes. Mais l'impact produit par cette récupération ecclésiale du mouvement coopératif était très limité parce que les actions étaient réduites à un strict minimum.

Ce n'est que vers les années 1980 qu'on assista au regain de l'intérêt de la dynamique associative des producteurs. Il s'était alors constitué des groupements de producteurs et des associations d'entraide mutuelle souvent informels. Ceux-ci ont fait progressivement leur apparition en réponse à l'inadéquation des coopératives existantes mais aussi à la suite de la création d'une école de formation des techniciens de gestion coopérative à Bujumbura. Cette situation est favorisée par la conjoncture internationale mue par les idéaux de professionnalisation du secteur agricole dans les pays en développement suite au désengagement des États dans les filières agricoles. Toutefois, beaucoup de groupements de base ont pris l'option d'aller vers les formes d'association sans but lucratif pour éviter d'utiliser le terme « coopérative » même si en pratique la plupart mènent des activités économiques en faveur de leurs membres.

Au Burundi, les organisations paysannes ont connu un parcours en lacet à cause notamment des pesanteurs politiques. D'une part, la plupart d'entre elles étaient créées pour satisfaire aux sollicitations externes du pouvoir public et des organismes internationaux en tant qu'instrument de mise en œuvre des stratégies de développement. D'autre part, les crises politiques répétées depuis 1993 ont entraîné le fait que les associations communautaires naissaient juste par motivation de profiter des aides humanitaires sans une réelle vision de développement des populations. Avec la reprise des activités économiques due au retour de la paix vers les années 2000, les organisations paysannes ont fait un retour plus ou moins plus dynamique. D'après une enquête réalisée par le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage via le Projet PAIOSA dans les 16 provinces sur les 17, les OP étaient estimées à plus de 15 500 en 2013 et dont la plupart est créée dans les années 2000 (Yengayenge, 2016). La montée des OP a amené le gouvernement à mettre en place un cadre juridique pour réglementer l'organisation, le fonctionnement et l'exercice de leurs activités à travers la loi n°1/23 du 30 décembre 2011 portant Cadre Organique des Groupements Pré-coopératifs. La tendance de mode pour les organisations ayant atteint un certain niveau de maturation de s'orienter vers

la forme coopérative, a rendu nécessaire la mise en place d'un cadre normatif et institutionnel spécifique pour les sociétés coopératives. C'est ainsi que le gouvernement a adopté la loi n°1/12 du 28 juin 2017 pour régir la création, l'organisation et le fonctionnement des sociétés coopératives. Le champ d'application de cette loi porte sur les sociétés coopératives de production, les sociétés coopératives de commercialisation et de consommation, les sociétés coopératives d'épargne et de crédit, les sociétés coopératives des services, les coopératives minières et les sociétés coopératives multifonctionnelles. Sur cette liste, les OP sont représentées par les sociétés coopératives de production comme celles membres de la CAPAD dont il convient d'appréhender le mode d'organisation et de fonctionnement.

3.2 Modèle d'organisation des producteurs de la CAPAD

3.2.1 *Portrait de la CAPAD*

La Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement, en abrégé CAPAD, a été créée en 2000 puis agréée par l'Ordonnance Ministérielle n° 530/1593 du 31 décembre 2003. En sa qualité de confédération des coopératives, CAPAD regroupe en son sein 108 coopératives dont 58 sont membres de droit réparties dans 68 communes de 15 provinces sur les 17 que compte le Burundi. Les autres sont des coopératives créées temporellement dans le cadre de la mise en œuvre des projets des partenaires financiers et techniques aussi bien nationaux qu'internationaux. Au total, CAPAD compte 107 570 ménages exploitants agricoles familiaux travaillant dans les cultures vivrières, les fruits, les maraichères et l'élevage. CAPAD est un cadre de rencontre, de dialogue et d'échange des OP pour l'amélioration des conditions de vie en milieu rural. C'est un lieu où les producteurs discutent et partagent leurs expériences sur les problèmes de production et de marché des produits agricoles et d'élevage et sur les approches de développement intégré.

La vision de la CAPAD est d'amener la société burundaise notamment le paysan à couvrir ses besoins socio-économiques par des moyens financiers et matériels générés par lui-même. Pour l'atteindre, elle s'est assignée la mission d'œuvrer pour la transformation de l'agriculture et de l'élevage pour la promotion d'une agriculture durable à travers des filières porteuses et innovatrices. C'est ainsi qu'elle est devenue après 15 ans d'expérience une structure paysanne qui participe activement à la promotion d'un leadership paysan capable de défendre les intérêts des agriculteurs.

Du point de vue de la gouvernance, cette organisation est constituée des organes de direction qui définissent sa politique générale et ses orientations stratégiques. Ces organes sont constitués par des leaders paysans délégués et élus par leurs pairs. CAPAD est constituée d'une Assemblée Générale, d'un Comité Exécutif et d'un Comité de Surveillance. L'Assemblée Générale est constituée de deux membres par coopératives y compris les membres du Comité Exécutif et les membres du Comité de Surveillance. Le Comité Exécutif est constitué de sept

leaders élus pour trois ans renouvelables une fois. Le Comité de Surveillance est constitué de trois leaders élus pour trois ans renouvelables une fois. CAPAD dispose d'un Secrétariat Exécutif qui est l'organe technique et administratif dont la responsabilité est d'exécuter les programmes et décisions des organes de direction. Le Secrétariat Exécutif est constitué des cadres et techniciens et chapeaute les quatre principaux services en charge de : (i) l'appui au développement de l'agriculture et de l'élevage ; (ii) l'appui à la promotion de l'entrepreneuriat rural ; (iii) l'appui-conseil aux exploitants, gestion des connaissances et accès à l'information et (iv) l'appui au renforcement de capacités. Le système d'organisation est tel que les agriculteurs participent à l'administration. Le poste de Président de la CAPAD est occupé par un agriculteur élu par ses pairs avec pour mission de défendre les intérêts des communautés paysannes à la base notamment en ouvrant la voie d'accès aux financements par une meilleure redistribution des fonds dont aurait bénéficié la CAPAD

La CAPAD est alimentée par les bailleurs externes et d'une partie des cotisations des coopératives. Elle est souvent sollicitée par les organisations internationales et les ONG. Dans le cadre de l'exécution des projets touchant le secteur agricole, elle met son expertise de structuration et d'accompagnement des OP locales dans la production, la valorisation et la commercialisation de leurs produits ainsi qu'à l'accès aux financements. Elle a ainsi mis en place un organe dédié aux prestations de service pour coordonner et réaliser les sollicitations externes tout en continuant à s'acquitter de ses obligations auprès de ses membres.

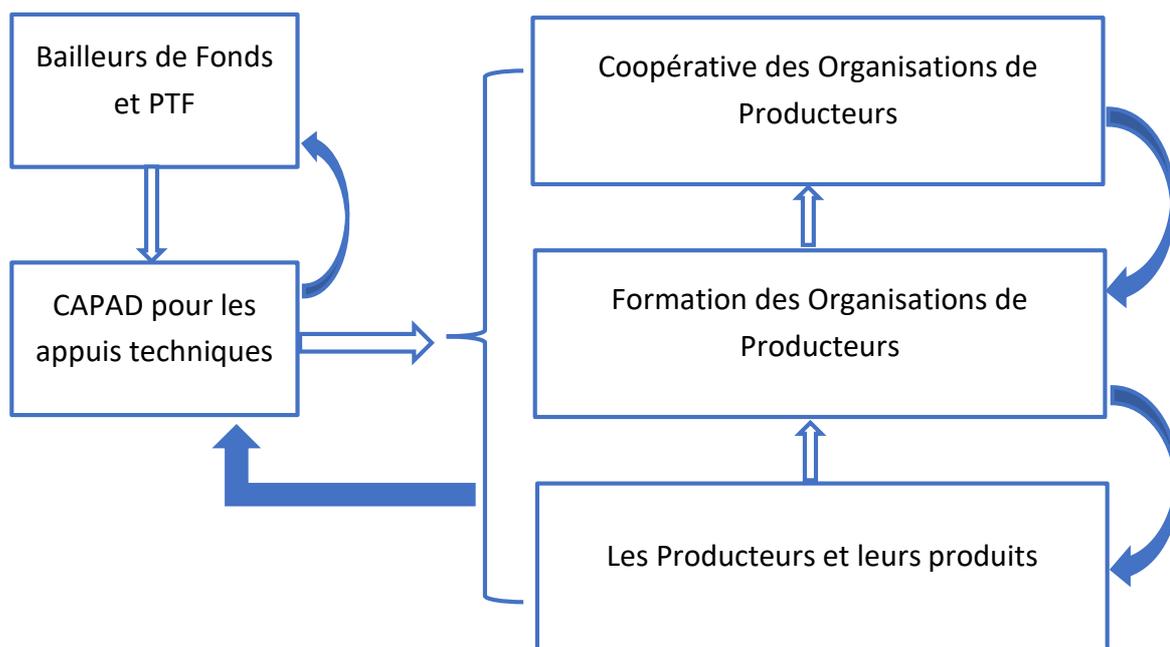


Figure 4 Présentation du modèle d'OP de la CAPAD (Auteure)

3.2.2 Approches d'investissement agricole promues par la CAPAD

La CAPAD regroupe des coopératives qui sont elles-mêmes constituées des producteurs individuels réunis en petits groupes 10 à 15 membres par secteur ou filière de production (riz, maïs, etc.).

Au sein des coopératives, les producteurs font de la tontine qu'ils appellent Mutuelle de solidarité « MUSO » et disposent de la possibilité de prendre des crédits de court terme pour d'une part satisfaire leurs besoins de subsistance et d'autre part investir dans leurs activités agricoles. La limite de ce système est que les règles ne sont pas identiques pour la gestion des caisses. Pour certains les fonds épargnés sont distribués au prorata entre les membres des coopératives à la fin de chaque année, pour d'autres ils peuvent patienter deux ou trois ans avant d'effectuer la distribution. Ce qui fait que ces organisations ne disposent pas des fonds permanents pour constituer un capital solide destiné au fil des années à octroyer de grands crédits aux agriculteurs pour élargir leurs activités. Ainsi, les agriculteurs font de l'épargne sur de court terme et leur capacité d'autonomie financière reste encore problématique.

En plus de cette organisation interne mise en place par les producteurs eux-mêmes, la CAPAD offre des multiples activités et services aux coopératives que celles-ci se chargent de répercuter auprès des producteurs. Ses domaines d'action sont assez diversifiés et couvrent notamment :

- L'intensification de l'agriculture et de l'élevage à travers : (i) l'appui conseil à la planification, à la gestion et à l'évaluation des campagnes agricoles ; (ii) l'amélioration des connaissances des exploitants agricoles familiaux sur des sujets tels que les techniques de production, la gestion de la biomasse, la fertilité et la protection des sols, la protection de l'environnement ; (iii) l'appui à la production des semences et à l'amélioration des rendements ; (iv) l'appui à l'élevage et le suivi de la chaîne de solidarité bétail ; (v) l'appui, la formation et le suivi aux paysans pilotes sur les aspects liés à l'agriculture et l'élevage ; (vi) la facilitation dans l'acquisition et le développement des relations avec les acteurs externes.

- La promotion de l'entrepreneuriat rural à travers : (i) l'appui conseil sur le développement des activités économiques ; (ii) l'appui conseil sur la valorisation et la commercialisation des produits agricoles ; (iii) la mise en place de stratégie de mobilisation des financements en interne (Mutuelle de solidarité « MUSO ») et à l'externe (crédits ou appel aux dons) ; (iv) le coaching dans le choix des équipements agricoles et ceux de transformation agro-alimentaires ; (v) assistance dans la recherche des marchés d'écoulement des produits agricoles ; (vi) le suivi et l'évaluation, la capitalisation ainsi que l'analyse d'impact.

- La gestion des connaissances et accès à l'information à travers : (i) les conseils et le suivi sur la gestion intégrée des exploitations ; (ii) la mise en place de supports de communication et d'outil de diffusion de l'information ; (iii) la visibilité et la promotion des

activités agricoles (les foires agricoles, expositions, etc.) ; (iv) le dialogue politique via les foras paysans à différents niveaux organisés entre leaders paysans et décideurs du secteur agricole et à travers les tables de concertation multi-acteurs au sein des chaînes de valeurs ; (v) la facilitation des échanges entre pairs.

Ces différentes interventions de la CAPAD visent à renforcer la gestion des exploitations agricoles, à consolider les coopératives en termes de gestion administrative comptable et financière, à améliorer les négociations et relations de partenariat autour des activités économiques et à élaborer des stratégies de commercialisation et de marketing des producteurs membres des coopératives.

3.3 Présentation et interprétation des résultats

Pour surmonter les risques inhérents au domaine agricole burundais, les producteurs se rassemblent dans des groupements au niveau collinaire par filière de production. Ces groupements se réunissent dans des organisations de type coopératif pour ainsi former une coopérative au niveau de chaque commune. L'objectif est d'accroître la production et le capital productif, de développer les filières rentables et de renforcer les institutions d'appui technique dans le monde rural tout en créant la confiance auprès des partenaires techniques et financiers. Ainsi, les données recueillies sur le terrain auprès de 150 producteurs ont permis d'éclaircir le système de fonctionnement et d'accompagnement des producteurs mis en place dans ce système.

3.3.1 Filières de production développées par les coopératives

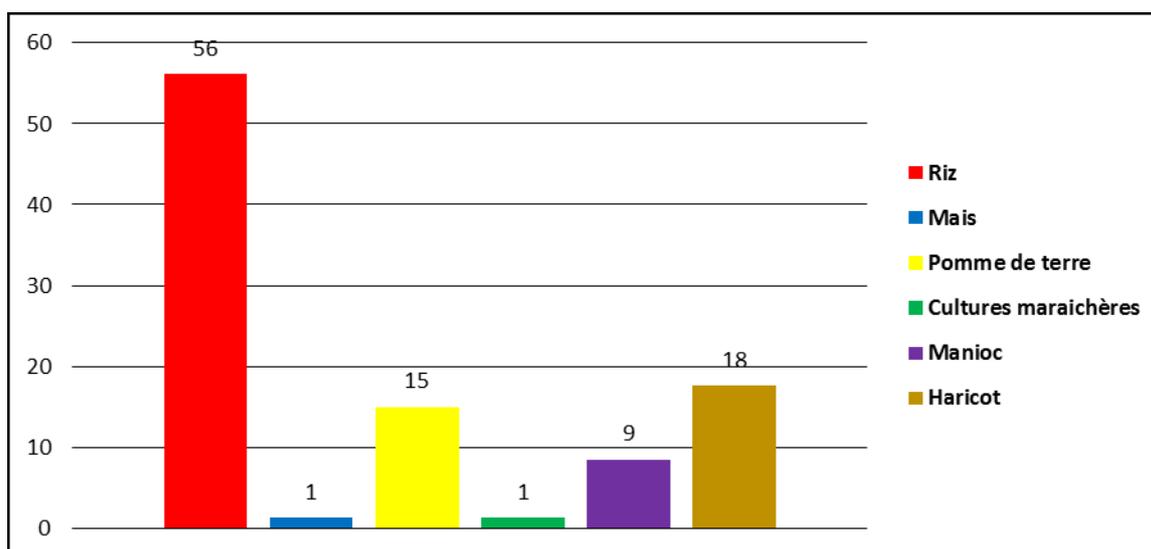


Figure 5 Répartition des filières primaires des OP sur l'année culturale 2017-2018 (Auteure)

Suivant ce graphique, il convient d'observer que la filière du riz est la plus développée. Plusieurs motifs expliquent cette situation. Le riz est l'aliment de base au Burundi et

spécialement cultivé dans la Région de la plaine de l'Imbo. C'est aussi une culture orientée vers le commerce extérieur. Pour cette raison, le gouvernement et les partenaires internationaux accentuent leurs efforts pour la valorisation de la filière à travers divers projets. Selon M. Pesquet ingénieur agroéconomiste et consultant international, le Burundi pourrait devenir un des grands exportateurs du Riz en Afrique de l'Est à l'horizon 2020¹⁵. Le pays regorge des potentialités pour la culture du riz comme l'existence des terres aménageables, des plaines et des marais à haut rendement, une rentabilité de la production rizicole et des prix rémunérateurs. L'engagement de l'Etat à rendre le secteur rizicole luisant a été marqué par la création de la Société Rizicole de Développement Imbo (SRDI)¹⁶. Ainsi parmi les cultures vivrières cultivées au Burundi, seul le Riz a une société spécialisée dans la valorisation, la commercialisation de la culture d'envergure nationale et internationale.

Par conséquent, la majorité des coopératives orientent donc leurs exploitations dans ce sens soit volontairement, par choix, pour pouvoir bénéficier des subventions octroyées dans le cadre des projets, soit sur demande des bailleurs de fonds. En conséquence, il a été constaté lors des enquêtes que des coopératives de la filière du riz ont été créées sur des projets temporaires. Dans d'autres situations, les coopératives oeuvrant dans d'autres filières ont migré vers la culture du riz même dans des zones où cette culture n'est pas adaptée en raison des caractéristiques pédologiques, climatiques ou pluviométriques.

Par ailleurs selon le tableau de répartition effective des filières de production par Province et par coopérative mi dans les *Annexes*, des coopératives qui se sont créées suivant une filière ont migré vers d'autres filières. Ce qui a fait que les données collectées sur le terrain ne correspondent pas aux données trouvées dans la documentation à CAPAD quant à la spécialisation par filière de chaque coopérative. Il s'agit ainsi de la coopérative Tsindubunewe dans la Province Kayanza. Celle-ci était mentionnée par la CAPAD comme travaillant sur les cultures maraîchères. Mais au moment de l'enquête, il a été relevé qu'elle travaille sur la pomme de terre qui est la culture la mieux adaptée dans la région selon les producteurs. Le constat le plus frappant est celui de la Province Kirundo dont les coopératives Abatazi, Mucowabarimyi, Terimbere Murimyi oeuvraient sur la filière du riz. Mais ces coopératives développent désormais la filière haricot. Selon les producteurs, ils ont créé ces coopératives dans le cadre d'un projet et ils ont dû retourner à leur culture adaptée, le haricot, à la fin du projet. Ces explications justifient la présence des coopératives oeuvrant dans les cultures de la pomme de terre et du haricot dans nos données alors qu'elles ne faisaient pas partie de nos cibles.

Selon les échanges avec les producteurs, le choix des filières est quelque fois proposé par les partenaires techniques et financiers ou l'État à la CAPAD. A son tour, la CAPAD promeut ces filières auprès des coopératives sans tenir compte des réalités du milieu. Ainsi les producteurs

¹⁵ Stratégie nationale de développement de la filière riz au Burundi (SNDR-B)

¹⁶ Une société spécialisée dans la recherche, la valorisation et la commercialisation du Riz sur la plaine de l'Imbo

travaillent sur ces filières au moment de l'exécution du projet et ils retournent aux cultures adaptées à leurs régions à la fin du projet. Il convient alors de dire que les projets agricoles ne tiennent toujours pas compte des demandes ou des besoins spécifiques des producteurs. Ce qui affaiblit dans certains cas l'efficacité et l'efficience des investissements dans le secteur.

3.3.2 Mécanismes d'intervention assimilés à l'investissement agricole

Regroupés au sein des coopératives agricoles, les producteurs bénéficient de plusieurs actions ou services qui favorisent l'intensification ou l'extension de leurs activités agricoles comme l'illustre le graphique ci-après.

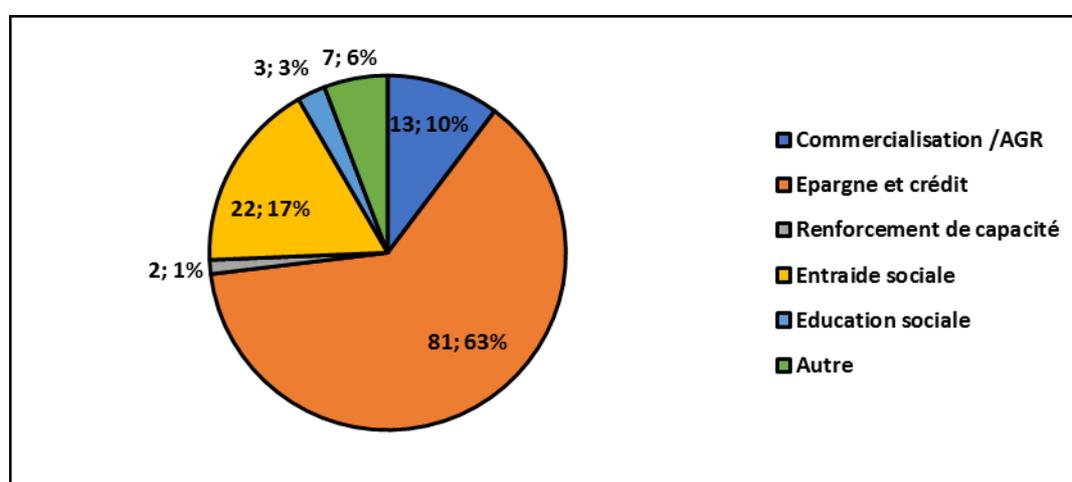


Figure 6 Les principales activités d'investissement agricole dans les groupements collinaires (Auteure)

Les résultats en termes de prestation de services agricoles par les coopératives démontrent que l'épargne et crédit est pratiqué par 82% des producteurs enquêtés. L'épargne et crédit est une stratégie de mobilisation des financements en interne des coopératives. Ayant compris la difficulté pour les coopératives agricoles d'accéder aux financements externes des Institutions de Microfinance (IMF) ou des banques, la CAPAD a développé une stratégie de promotion de la finance inclusive à l'endroit de ses coopératives. Elle a ainsi initié en 2008 le système d'épargne et de crédit dénommé la « Mutuelle Solidarité » (MUSO). Les MUSO sont une forme de financement informel de la catégorie des Associations Villageoises d'Epargne et de Crédits (AVEC). Mais contrairement au système classique des AVEC, la particularité des MUSO réside dans le fait qu'à la fin de l'année les coopératives ne se partagent pas le capital mais le conserve afin de l'investir plus tard. Ainsi d'année en année, le capital des coopératives s'accroît leur offrant de ce fait un réservoir financier interne consistant pouvant être investi dans plusieurs domaines des activités agricoles, sauf que pour les Muso créés au sein de ces coopératives ne vont pas au-delà de trois ans. Ce système a connu un succès franc d'autant plus que déjà en 2015 365 MUSO ont été créées dans plusieurs zones d'intervention de la

CAPAD. Ce système de mobilisation de finances internes constitue une alternative aux agriculteurs qui sont, dans le contexte burundais comme dans la majorité des pays en développement en Afrique, confrontés à des difficultés d'accès aux crédits de la part des institutions financières formelles. Il correspond à l'une des caractéristiques essentielles des coopératives : l'entraide sociale.

Pour l'activité des MUSO, les coopératives tiennent leurs cahiers pour la caisse verte, la caisse rouge, cahiers pour les membres et le cahier pour les crédits. Les épargnes sont faites des cotisations récupérables dans la caisse verte qui sont utilisées pour l'octroi des crédits aux membres. Les cotisations non récupérables sont déposées dans la caisse rouge et utilisées pour assister les cas sociaux. Le taux d'octroi des crédits fixé par les membres des MUSO varie entre 3% et 10% selon l'organisation interne de la MUSO et la capacité de mobiliser les ressources.

3.3.3 Sources de financement des activités agricoles

Le tableau ci-après montre les diverses sources de financement utilisées par les producteurs pour investir dans leurs activités autour des filières agricoles développées.

Tableau 3 Sources de financement par filières développées (Auteure)

	Banque	IMF	Coopératives	MUSO
Riz	1 %	52 %	35 %	77 %
Mais	*	*	*	100 %
Pomme de terre	*	17,4 %	*	100 %
cultures maraichères	*	*	*	50 %
Manioc	*	*	*	92 %
Haricot	*	*	22%	14 %

L'accès au financement est une préoccupation majeure pour les producteurs ruraux. L'Etat s'étant retiré dans les années 80 et 90, les producteurs n'ont eu d'autres choix que de s'organiser eux-mêmes pour développer les systèmes de financement interne. Les résultats présentés dans le tableau 3 ont confirmé la tendance pour les agriculteurs de faire plus recours aux mécanismes d'investissement agricole développés par eux-mêmes en étant membres des OP de diverses natures. Les prestations de service issues de ces produits financiers générés à court terme ont pour but de répondre aux besoins familiaux mais aussi d'investir dans leurs activités (approvisionnement en intrants, les équipements agricoles, la transformation, commercialisation, services d'appui à ses membres, etc.). Ainsi, les sources de financement et d'investissement dans l'agriculture proviennent principalement de l'agriculteur lui-même car d'une manière ou d'une autre tous les producteurs utilisent leur fond propre dans le financement des activités agricoles depuis l'achat des intrants jusqu'à la vente de la récolte.

Toutefois d'autres structures externes interviennent dans le financement de la campagne agricole. Les résultats de l'enquête montrent que les systèmes d'organisation et de financement informels tels que les coopératives et les MUSO jouent un rôle essentiel dans le financement des activités agricoles. Ceci est illustré par le fait que 77% des producteurs du riz, 100% des producteurs du maïs, 100% des producteurs de la pomme de terre, 50% des producteurs des cultures maraichères, 14% des producteurs du haricot et 92% des producteurs du manioc affirment avoir fait recours aux MUSO pour financer leurs activités. Aussi 35% des producteurs du riz et 22% des producteurs du haricot ont-ils bénéficié du soutien financier des coopératives issues de la CAPAD.

L'intervention des institutions financières formelles telles que les IMF et les banques dans le financement agricole est peu fréquente chez les agriculteurs interrogés. Les données des résultats montrent que les producteurs du riz, soit 52%, représentent le plus fort taux de producteurs qui ont bénéficié des crédits des IMF durant la campagne culturale de 2017-2018. Cette situation s'explique par le fait que ces producteurs bénéficient de l'appui du programme PAIVA-B mis en œuvre dans six provinces du pays (Bubanza, Cibitoke, Gitega, Karusi, Kayanza et Muramvya). Ce programme est financé par le Fond International pour le Développement Agricole (FIDA), le Programme Alimentaire Mondial (PAM), l'Union Européenne (UE) et le Gouvernement du Burundi. Son objectif est de développer une agriculture familiale organisée, commerciale, rentable et durable permettant un accroissement des revenus des petits exploitants. Les principales filières développées sont le riz et le lait¹⁷. Ainsi le programme noue des partenariats avec les microfinances pour octroyer des crédits aux coopératives appuyées. Ces partenariats ont le mérite d'avoir permis aux producteurs de Karusi et Gitega d'accéder facilement aux crédits des COOPEC. De l'autre cote, la SRDI joue le rôle de parrainage à la coopérative CAPRIMU auprès des IMF dont Twitezimbere. Les terres pour les cultivateurs de riz dans la province Bubanza de la coopérative CAPRIMU sont acquises à travers un bail contre le paiement d'une rente auprès de la SRDI. D'où un fort taux de crédits auprès des IMF des producteurs du riz comme l'illustre le tableau ci-après.

¹⁷ <http://www.programmefidaburundi.org/paiva-b>, consulté en décembre 2017

Tableau 4 Affectation des financements aux dépenses agricoles pour l'année culturale 2017-2018 (Auteure)

	IMF	Banques	Coopératives	MUSO
Achat de terrain	4%	*	*	2%
Location du terrain	24%	1%	17%	9%
Achat de semences et d'engrais	85%	1%	83%	96%
Main d'œuvre pour les activités champêtres	84%	1%	58%	85%
Achat bétail	20%	*	*	13%
Équipements agricoles	10%		3%	8%
Système d'irrigation	12%	*	11%	*
Commercialisation	16%	1%		5%
Construction de magasin de stock communautaire	2%	*	3%	*

Comme l'indique le produit de cette enquête, la majorité des activités agricoles financées se limitent au moment de la semi et ne tiennent pas compte des autres maillons de la chaîne de valeur agricole. Ainsi pour l'achat des semences et de l'engrais, 96% des producteurs interrogés ont répondu avoir reçu des financements auprès des MUSO tandis que 83% en ont bénéficié auprès des coopératives et 85% auprès des IMF. Quant aux investissements pour le paiement de la main d'œuvre pour compléter celle familiale et le système d'entraide dont ils bénéficient dans les organisations paysannes, 85% des agriculteurs ont eu des financements auprès des MUSO contre 58% et 84% respectivement dans les coopératives et les IMF.

L'absence de structure de financement accessible aux producteurs et aux OP, la faible capacité de mobilisation des ressources au sein des OP, le taux d'intérêts élevés auprès des banques, la difficulté des coopératives agricoles d'offrir des garanties exigées par les banques classiques ainsi que la faible capacité de gestion de fonds par les OP sont les freins pour l'accroissement de l'investissement dans la couverture de la chaîne agricole. Les travaux de (Bachelier et Morvant-Roux, 2009 ; Hudon *et al.*, 2009 ; Wampfler, 2002a et b ; Lapenu, 2001) corroborent ces constats. Tous ces auteurs sont arrivés à la conclusion que les risques climatiques ou environnementaux, le manque d'infrastructure, le faible rendement interne de l'activité agricole ou les fluctuations des cash-flows rendent le financement de l'agriculture et des activités en zone rurale plus difficile pour les IMF. Aussi, les prêts à moyen et long terme sont peu adaptés aux méthodologies de prêts utilisées par les IMF.

Ainsi, les principales activités financées se limitent au moment de la semi (à la production) à savoir l'achat des semences et le paiement de la main d'œuvre. La principale source de financement est constituée par les MUSO.

3.3.4 Formes d'accompagnement du mouvement associatif à l'investissement agricole

Les données recueillies sur le terrain ont permis de confronter les données primaires consultées au sein de la CAPAD et la perception des producteurs sur les formes d'accompagnement dont ceux-ci bénéficient. En tant que structure parent, 83% des producteurs expriment que la CAPAD intervient dans le renforcement des capacités institutionnelles à savoir l'élaboration des plans d'affaires, le leadership, l'entrepreneuriat, la promotion de l'éducation financière selon le modèle MUSO. En plus des actions de renforcement des capacités institutionnelles, la CAPAD intervient également dans le renforcement des capacités techniques. Ainsi, 60% des producteurs ont exprimé avoir bénéficié de l'appui des agronomes et des techniciens agricoles dans la formation et l'implémentation des nouvelles techniques agricoles. Pour 51% des producteurs, la CAPAD joue le rôle d'interface et de plaider entre les coopératives et les partenaires techniques et financiers étatiques et non étatiques du secteur agricole pour l'octroi de subvention à travers les projets de développement du secteur.

Les producteurs ont accès ou sont membres de la CAPAD via les coopératives auxquelles ils sont directement rattachés. Ce qui fait que celles-ci se situent au deuxième rang des acteurs. Selon 61% des producteurs membres des coopératives, celles-ci interviennent dans le stockage des produits. Les hangars sont construits au niveau des communes ou collines par des bailleurs de fonds, l'administration communale ou les groupements de producteurs. La gestion de ces magasins de stockage est ensuite confiée aux coopératives. Le rôle joué par ces coopératives dans la facilitation à l'accès aux semences et à l'engrais d'un côté et de l'autre côté dans l'intermédiation entre les associations collinaires des producteurs et la CAPAD est apprécié par 60% des producteurs. Selon 38% des producteurs, les coopératives facilitent la commercialisation et l'accès facile aux marchés d'écoulement des récoltes mis en stocks.

Enfin les associations des producteurs sont appréciées par 67% d'entre eux pour leur importance dans la minimisation des coûts de productions grâce au système d'entraide pour les travaux champêtres. Compte tenu du fait que l'un des objectifs de regroupement est la vente groupée des produits, 44% des producteurs soulignent que les associations des producteurs leur servent de cadre de rassemblement des produits afin d'accéder à des marchés plus compétitifs et plus rémunérateurs. L'un des éléments essentiels évoqué par 29% des producteurs est relatif à l'accessibilité à l'information sur le prix du marché et à la formation car les associations paysannes servent de canal dans la transmission du savoir chez le producteur. Ces données sont récapitulées dans un tableau mis en *Annexe*.

3.3.5 Analyse FFOM du modèle d'organisation des producteurs de la CAPAD

L'objectif des agriculteurs à créer une confédération est d'accroître la production et le capital productif, de développer les filières rentables et de renforcer les institutions d'appui technique dans le monde rural. Cependant la CAPAD est limitée dans ce rôle car généralement

elle intervient plus sur l'aspect technique et infrastructurel en dotant les coopératives des hangars de stockage, en favorisant les ventes groupées, en leur octroyant des semences à crédit pour la campagne agricole et en leur offrant des renforcements des capacités pour la maîtrise des techniques agricoles. Le tableau ci-après présente les forces, faiblesses, opportunités et menaces du système des coopératives membres de la CAPAD.

Tableau 5 Analyse FFOM du modèle d'OP de la CAPAD

Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Regroupement des Organisations de producteurs en coopératives économiques (Vente groupée) et financières (système d'épargne et de crédit) - Appui technique, professionnel et organisationnel aux coopératives par un personnel compétent et expérimenté de la CAPAD - Abondance de la main d'œuvre dans le secteur agricole - Mutualisation des activités champêtres - Pour certaines coopératives, possessions des terres communes aux producteurs et propres à chaque coopérative - Spécialisation sur des cultures porteuses ce qui contribue à la professionnalisation des producteurs - Caution solidaire pour avoir accès aux produits financiers des IMF - Accès aux intrants agricoles à crédits - Accès aux stockages des produits agricoles - Accès à la formation et à l'information fiable des producteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'entreprise de services pour la promotion de la chaîne de valeur agricole - Le marché d'écoulement n'est ni organisé ni sécurisé - Faible niveau d'instruction et d'expériences des dirigeants des Coopératives - Faible accès aux crédits d'investissement à long terme - Fragilité des coopératives qui n'ont pas une vision commune de développement - Pas de fond propre pour les coopératives - Manque d'assurance agricole pour les coopératives et les producteurs - Manque d'initiatives de projets à l'attente des projets financés par les bailleurs externes - Faible coordination de la CAPAD sur les activités par la création de plusieurs coopératives, sans la consolidation de ceux préexistantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Le développement du secteur agricole, une priorité pour la politique de développement au Burundi et en Afrique - Un réseau des producteurs pour échange, partage d'expérience, de bonnes pratiques avec autres les coopératives. - Crédibilités auprès des bailleurs de fond, et des organisations internationales, - Mouvement des jeunes qui s'investissent dans l'entrepreneuriat agricole 	<ul style="list-style-type: none"> - Le coût de stockage est élevé - Pas de produits financiers adaptés au financement de l'agriculture - Intervention de plusieurs ONG avec des attentes diversifiées sur les coopératives de la CAPAD - Le budget alloué à l'agriculture est faible 4% du budget annuel en 2015

3.4 Analyse du modèle CAPAD par rapport aux expériences du Togo et du Ghana

3.4.1 *Points convergents des trois modèles*

Les trois modèles étudiés trouvent leur convergence dans leurs approches d'accompagnement des producteurs. La première approche est l'investissement dans le capital humain. Ainsi les trois organisations promotrices du secteur agricole mettent leurs compétences et leurs expertises dans le renforcement des capacités techniques, organisationnelles et institutionnelles des bénéficiaires de leurs services car pour eux le savoir-faire et la clé du pouvoir faire.

La deuxième approche est relative au fait que les organisations se focalisent sur le développement des filières porteuses et la couverture de la chaîne de valeur bien que les interventions d'AAIN et CAPAD soient encore à une échelle minimale. Ces modèles d'organisation présentent également des difficultés communes, notamment celle du manque de fonds propres pour le déroulement des activités de façon autonome. Aussi, le faible taux d'accès aux crédits auprès des institutions financières classiques est-elle une faiblesse partagée alors que le secteur agricole regorge une grande population vulnérable économiquement et financièrement. Cependant, le modèle des ESOP est limitativement confronté à cette difficulté dans la mesure où leurs producteurs membres ont un niveau d'accès au crédit des IMF est plus ou moins satisfaisant.

3.4.2 *Points divergents entre les trois modèles*

La divergence de ces modèles d'organisation réside dans l'action. Pour le modèle des ESOP, les membres arrivent à boucler la chaîne de valeur agricole. Dans ce modèle, les agriculteurs disposent d'une bonne garantie d'un marché sûr et sécurisé contrairement aux autres modèles où le pari n'est pas encore gagné. Ce qui fait le succès du modèle ESOP dans ce cas de figure est la mise en place du mécanisme de l'agriculture contractuelle. En effet, l'agriculture contractuelle donne aux agriculteurs la possibilité de connaître à l'avance le moment de livraison des produits, l'acheteur et le prix de vente offert. Cela contribue à réduire l'imprévisibilité de l'agriculture et à une meilleure planification de la production agricole. Les risques liés à la fluctuation des prix sont réduits et les exploitants sont également susceptibles d'être mieux protégés contre les pertes résultants de catastrophes naturelles d'autant plus que ces risques peuvent être partagés avec l'acquéreur dans le cadre du contrat.

En plus de l'organisation des coopératives pour avoir accès aux services agricoles aussi bien dans la production que dans la commercialisation des produits à travers les ventes groupées, les coopératives de la CAPAD ajoutent le volet financier qui consiste en la mobilisation de

l'épargne et l'octroi des crédits en vue de faciliter les investissements agricoles à court terme et assurer les besoins familiaux. Ce qui n'est pas pratiqué dans les autres modèles.

La plus-value du modèle d'incubation agricole est l'extension de la gamme des intervenants. Pour AAIN, le développement du secteur agricole n'a pas comme cible les agriculteurs, entendu sous le sceau de paysan, seulement. Elle a donc inclut les acteurs qui selon les tendances seront les meilleurs investisseurs du secteur agricole, notamment les jeunes surtout diplômés, par la promotion de l'innovation et la technologie. La spécialisation de AAIN dans la promotion de l'entrepreneuriat agricole en fait un modèle différent de deux autres. Les orientations de cette organisation qui consistent à intégrer le « travail de la terre » dans les curricula des formations académiques et professionnelles ambitionnent de « dé-ruraliser » ou « dé-paysanner » l'agriculture dans la plupart des mentalités des jeunes. Il s'agit de les amener à s'intéresser à l'agriculture, non pas seulement dans la création des agro-industries mais aussi dans la culture de la terre mais avec des technologies innovantes et adaptées au contexte africain.

3.4.3 Fusion des bonnes pratiques recensées dans les trois modèles

Toutes ces organisations travaillent pour améliorer les conditions de vie socio-économique et financières de leurs membres, leurs pays et de l'Afrique en général. Les mécanismes d'intervention qu'elles ont mis en place présentent, chacune dans ses spécificités, des points de réussite. Les bonnes pratiques perçues, qui font leur réussite en contribuant à l'investissement dans le secteur agricole, se récapitulent comme suit :

- Organisation des coopératives par filières et autour des activités commerciales et financières ;
- Création des entreprises sociales qui favorisent la promotion et la couverture des chaînes de valeur, l'accès par les agriculteurs aux services financiers monétaires, les crédits agricoles et la mise en œuvre de la technique de l'agriculture contractuelle ;
- Promotion de l'entrepreneuriat agricole pour les jeunes et le réseautage des intervenants dans le secteur agricole.

Il est dès lors pertinent de pronostiquer qu'une coopérative agricole basée sur un système d'organisation et de fonctionnement qui est orienté dans l'offre de ces trois types de service est à même d'ouvrir la voie aux producteurs d'investir durablement et efficacement dans leurs activités. Les développements menés jusqu'à présent ont révélé que seule une telle coopérative contribuerait à développer un secteur agricole capable de gagner le pari de la lutte contre l'insécurité alimentaire, la pauvreté et de promouvoir le développement rural.

Chapitre 4 : Proposition d'un modèle intégré d'investissement agricole

Le secteur agricole est un terreau pour un grand nombre d'organisations associatives et coopératives. La tendance pour les agriculteurs de recourir à la stratégie associative et coopérative est justifiée par les avantages que les organisations qu'ils créent leur procurent. Ceci est clairement exprimé par Daouda Diagne (1995) lorsqu'il affirme que la prise en compte des fonctions mise en œuvre par les organisations paysannes part de l'analyse que ces organisations n'ont de sens que par rapport aux services qu'elles apportent, donc aux fonctions qu'elles remplissent pour permettre aux producteurs de faire face à leurs différents besoins

Les développements déroulés jusqu'à maintenant ont prouvé cet état de fait. Pour permettre aux OP du Burundi en général et celles de la CAPAD en particulier d'ancrer ce sentiment d'appropriation au sein des producteurs, il convient de repenser leur mode d'organisation et de fonctionnement. Ainsi, l'analyse comparée des trois modèles d'organisation suivant leurs points forts et points faibles va nous servir de point d'appui pour la proposition d'un modèle intégré d'organisation équilibré qui tient compte de tous les intervenants du secteur agricole. Les recommandations et le projet professionnel qui sont présentés dans ce chapitre visent à promouvoir des mécanismes d'investissement pérenne au sein des coopératives membres de la CAPAD.

4.1 Recommandations

4.1.1 *Adoption d'un système organisationnel et de gouvernance adapté : approche « Services Agricoles Pilotés par la Demande (SAPD) »*

L'une des difficultés des OP est leur faible implication dans les processus de prise de décisions, d'élaboration des politiques publiques et programmes ou projets d'investissement dans le secteur agricole. C'est ce que Marie-Rose Mercoiret (2006, p. 137) a fait observer en affirmant que « (...) *les organisations paysannes africaines n'ont été généralement ni informées, ni a fortiori associées aux décisions politiques qui concernaient pourtant directement les producteurs ruraux et qui ont bouleversé l'environnement de la production agricole* ». En conséquence, les programmes de développement mis en œuvre n'ont pas vraiment bénéficié aux producteurs parce qu'élaborés sans prendre en compte leurs besoins réels. Cette situation est observée dans les résultats de nos enquêtes où des projets de culture de riz ont été financés à des coopératives membres de la CAPAD malgré l'inadaptation de cette culture dans leurs communes.

Il importe alors que le rôle des OP soit appréhendé suivant une approche de Services Agricoles Pilotés par la Demande (SAPD) par le secteur public, les Partenaires Techniques Financiers (PTF) et le secteur privé. Ainsi, la nouvelle approche de gouvernance proposée part du principe

de la reconnaissance effective des OP comme les premiers acteurs de l'amélioration de leurs systèmes de production et de l'aménagement de leurs territoires (Ba *et al.*, 2018). L'approche SAPD est axée sur certaines considérations fondamentales :

- (i) partir du savoir-faire des producteurs ;
- (ii) reposer sur un diagnostic partagé ou participatif de la situation agricole avec les producteurs et les OP dans le cadre de la communauté rurale ;
- (iii) impliquer les producteurs tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des programmes : expression des besoins et formulation de la demande d'investissement, élaboration du contenu, implication dans les services agricoles offerts, évaluation de l'impact du programme ;
- (iv) s'appuyer sur un référentiel technique répondant effectivement aux besoins/demandes des producteurs grâce à la création de cadres de concertation multipartite et décentralisée.

Il s'agit d'une approche du bas vers le haut (bottom-up) qui prend en compte les besoins des producteurs. Cette recommandation s'adresse à toutes les structures d'accompagnement des producteurs, à tous les niveaux et de tous les secteurs (public et privé) notamment les coopératives qui regroupent les OP constituées à un échelon inférieur, la CAPAD, les PTF, l'Etat etc.

4.1.2 Promotion de l'entrepreneuriat agricole

Les OP ont une vocation à la fois économique et sociale. Elles constituent l'une des alternatives sûres de solidarisation et de mutualisation des forces et des moyens des producteurs pour promouvoir le développement de leurs activités et améliorer leur condition de vie. Elles sont un lieu de vente des récoltes agricoles, de stockage, de formation et d'acquisition d'information. Bref, les OP sont une structure d'accompagnement des producteurs au niveau communal. Pour jouer véritablement ce rôle, il importe qu'elles soient le fruit des relations entre les parties prenantes à tous les maillons de la chaîne de valeur.

Pour passer de l'agriculture de subsistance à une agriculture de rente, il importe de promouvoir les activités génératrices de revenus (AGR) autour des besoins en investissement. Il s'agit de se partager les tâches au sein des OP membres des coopératives pour se spécialiser dans des activités rentables en plus de l'activité ordinaire de cultiver la terre. Les agriculteurs peuvent être formés sur les techniques agricoles modernes. Ceci pourra leur permettre de développer des méthodes de champs écoles paysans pour expérimenter, produire, multiplier et commercialiser les semences sélectionnées. En plus de la vente des produits agricoles, les OP peuvent être des prestataires de services par la diffusion ou les appuis-conseils en techniques de production moderne.

Pour la réalisation de cette recommandation, il importe que les coopératives avec l'appui de la CAPAD, de l'Etat et des PTF intègrent l'agriculture dans une dimension entrepreneuriale en s'inspirant du modèle d'incubation développé par AAIN. Cette idée se justifie par le fait que l'une des limites à la rentabilité et/ou la compétitivité de l'agriculture est le manque de vision d'intégrer ce secteur dans une dynamique industrielle. Il s'agit ainsi d'encourager les jeunes diplômés se trouvant dans les communes à aller vers l'entrepreneuriat agricole en venant en appui aux coopératives par des offres de services agricoles ou en investissant directement dans le secteur à travers les projets communs de modernisation de l'agriculture.

4.1.3 Investissement pour couvrir la chaîne de valeur des produits agricoles

La promotion de l'entrepreneuriat rural est une préoccupation pour le développement agricole. Les OP contribuent à la promotion de la chaîne de valeur agricole en organisant les activités de production, de stockage, de transport, de transformation et de commercialisation des produits. Ainsi à l'exemple du modèle des ESOP dont le système permet de boucler la chaîne de valeur des produits agricoles, il importe que les coopératives membres de la CAPAD s'orientent vers une agriculture contractuelle. Celle-ci implique des partenariats entre ces coopératives et des entreprises de services. Celles-ci ont pour mission de faire l'étude du marché et signer les contrats d'approvisionnement avec les clients potentiels qui peuvent être les supermarchés, les hôtels, les écoles, les restaurants et des vendeurs grossistes. Ce travail se fera en amont et nécessite de disposer d'un fond d'investissement. Ce fond d'investissement est constitué des parts provenant de l'entrepreneur, des OP, de la CAPAD ainsi que la part du marché. L'étude et l'organisation du marché selon les produits consommés (qualité et quantité) est un facteur à valoriser depuis la production pour permettre de fixer les prix dans les contrats de vente. Ce type de fonctionnement permet de responsabiliser les OP pour les amener à se fixer des objectifs mais aussi pour rendre les coûts de production supportables aux producteurs.

L'agriculture contractuelle permet aux producteurs de signer des partenariats avec les entreprises sociales pour la production, la transformation, le transport et la commercialisation des produits agricole. Comme avantages directs, l'agriculture contractuelle permet d'augmenter les rendements et les profits en facilitant l'accès aux intrants tels que le financement et l'assistance technique, l'accroissement des capacités de gestion, la garantie du marché et la stabilisation des revenus. Le système d'agriculture contractuelle a également des avantages pour les acheteurs. Il leur garantit un approvisionnement régulier en matière première, l'achat des produits conformes aux normes de qualité et de sécurité sanitaire, la diminution des intrants et des coûts de main-d'œuvre par rapport à un système de production intégrée etc.

4.1.4 Accroître les opportunités des OP à accéder aux financements externes

Selon Wampfler *et al.* (2010), le manque d'accès à des services financiers adaptés (crédit, épargne, assurance etc.) reste l'un des freins majeurs de la modernisation des agricultures familiales dans les pays du sud. Malgré des avancées significatives, la finance rurale, qu'il s'agisse de microfinance ou du secteur bancaire, peine à prendre en compte la spécificité des besoins de financement et des contraintes des agricultures familiales. Cette situation est expliquée par le fait plusieurs raisons : l'agriculture requiert des volumes financiers importants, les besoins en services financiers sont très diversifiés, l'agriculture constitue un secteur très risqué. En bref, « *l'agriculture et les systèmes financiers se connaissent mal et se font peu confiance* » (Wampfler *et al.*, 2010, p. 23). Ces idées sont corroborées par les enquêtes réalisées auprès des producteurs membres des coopératives de la CAPAD.

Pour que les coopératives puissent véritablement jouer le rôle d'acteur dynamique dans le développement agricole, il importe qu'elles mettent en place une stratégie d'accès aux services financiers externes en faveur des producteurs. L'option la mieux exploitable pour les coopératives est de développer des partenariats avec une ou des microfinances existantes à l'image de ce qu'ETD fait dans le modèle des ESOP. Dans notre cas, la réalisation de ce partenariat peut suivre cinq (05) étapes :

- (i) Identification, analyse de l'IMF partenaire ;
- (ii) démonstration de l'intérêt et de la viabilité du projet économique de la coopérative ;
- (iii) choix de l'IMF partenaire ;
- (iv) négociation des conditions de partenariat avec l'IMF choisi ;
- (v) facilitation et sécurisation de la relation financière entre les membres de la coopérative et l'IMF.

Les groupements de producteurs membres des coopératives disposent d'un mécanisme de financement interne matérialisé par le système des MUSO. Pour plus d'efficacité afin de rendre ce système capable de constituer réellement une source d'investissement pérenne, il nécessite d'être amélioré. Pour cela, ce système sera mis à contribution dans le processus d'externalisation du service financier. Ainsi, en gardant le système des deux caisses d'épargne (verte et rouge), la somme mobilisée dans ces groupements sera affectée à l'épargne et crédit pour couvrir les besoins dominants des producteurs, à savoir les besoins familiaux, les activités génératrices de revenu et une part des capitaux pourra être épargnée auprès des coopératives pour constituer un fond d'investissement à long terme. A leur tour, les coopératives peuvent placer une partie de ce fond dans les entreprises sociales pour avoir un capital durable. Une autre partie sera placée dans les IMF afin de constituer un fond de roulement pour permettre aux OP d'avoir accès aux micro-crédits et de créer un compte pour l'épargne à long terme pour investir dans les grands projets.

Dans ce système, les coopératives vont jouer le rôle d'interface entre les IMF et les producteurs en servant de caution morale pour l'octroi des crédits grâce au fond de garanti placé. Ces fonds vont constituer d'une part une ligne d'épargne et de crédits pour les activités agricoles des groupements au cours de l'année culturale, et d'une autre part d'un fond d'épargne à long terme pour se donner les moyens de faire de grandes investissements selon la vision de la coopérative. Ceci sera un début de partenariat entre les IMF et les producteurs via les coopératives pour investir dans l'agriculture et résoudre la question d'assurance agricole par la constitution de fond de garanti. La réussite de ce partenariat nécessite la mise en place d'une Charte d'engagement entre les producteurs membres des coopératives et entre celles-ci et les IMF. Cela participe de la sécurisation de cette relation tripartite.

En somme, les recommandations faites ambitionnent de mettre en place une approche de gestion intégrée du secteur agricole au Burundi. La valeur ajoutée de cette approche est de réunir les acteurs aux intérêts divergents et de divers domaines d'intervention autour d'un même projet de développement durable. C'est d'ailleurs ce qui justifie le nom **TWESE HAMWE** attribué au modèle proposé. C'est une expression en langue Kirundi qui signifie « tous ensemble ». Notre projet professionnel envisage la promotion de ce modèle grâce à une stratégie de mise en œuvre participative et inclusive.

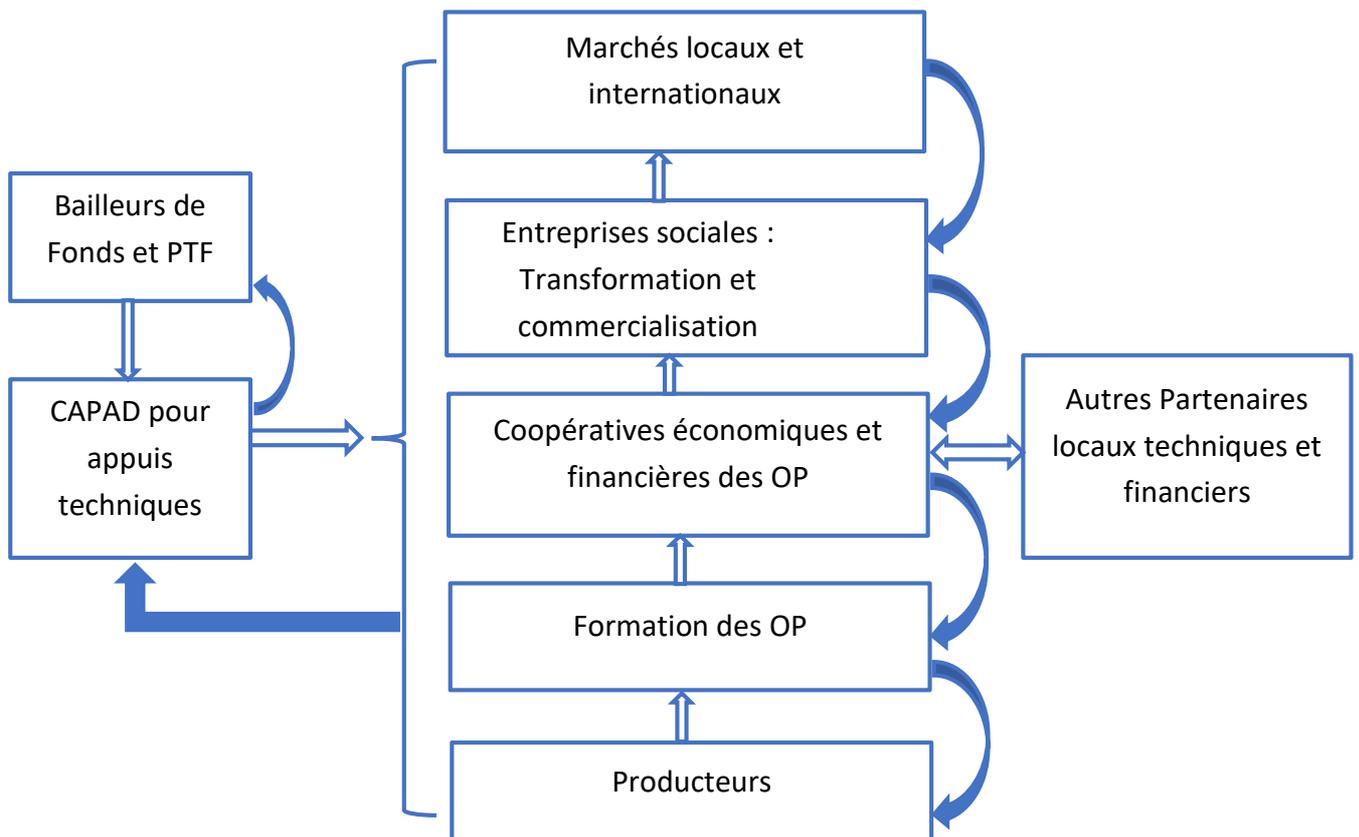


Figure 7 Schéma du Modèle proposé de l'organisation des producteurs **TWESE HAMWE** (Auteure)

4.2 Projet d'appui-conseil pour la promotion du modèle intégré d'investissement du secteur agricole « **TWESE HAMWE** »

4.2.1 *Contexte et justification*

Les organisations des producteurs sont une composante essentielle du développement agricole par la promotion de la chaîne des valeurs. Elles jouent divers rôles dans l'investissement agricole à travers la mise en place d'un cadre formel ou informel d'épargne et de crédit, la gestion du foncier et des équipements, la production collective, les conseils aux producteurs, l'encadrement et la vulgarisation de leurs membres, la diffusion de nouvelles techniques et méthodes agricoles etc. Elles fournissent une assistance technique de la production à la commercialisation des produits agricoles et des possibilités de financement. Si elles sont bien structurées, elles permettent la mobilisation d'un financement interne et externe consistant. Les producteurs membres bénéficient donc des services agricoles qui leur permettent de mobiliser des moyens d'investir dans leurs activités.

Cependant au Burundi, le niveau actuel de structuration des producteurs est très faible. Ce qui ne favorise pas l'accomplissement des rôles des OP. Ces organisations rencontrent des difficultés d'organisation, de fonctionnement, de coordination par manque de capacités techniques. Aussi, l'absence de projets fédéraux, bien étudiés et viables, le manque de fonds propres dû à leur faible capacité de mobilisation de financement interne et externe sont les contraintes qui entravent l'effectivité et l'efficacité de leurs actions pour un investissement agricole soutenu. De même les mécanismes des interventions des structures d'accompagnement de ces organisations telles que les PTF, les faïtières, l'Etat etc. ne suivent pas une approche pleinement participative pour un développement intégré du secteur agricole. En conséquence, les efforts des OP dans l'investissement agricole ne sont pas pour l'heure à la hauteur des espoirs qu'elles suscitent auprès des producteurs. Il est dès lors important que les OP soient mieux organisées, structurées et professionnalisées pour devenir de réels partenaires du développement du secteur agricole. Pour y arriver, il importe de renforcer les capacités des producteurs. L'objectif est d'une part de les amener à participer activement dans la prise des décisions concernant le secteur et d'autre part de faciliter l'accès au financement des activités du monde rural, condition *sine qua non* pour le développement et la modernisation de l'agriculture pour la lutte contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire.

C'est en ce sens que notre projet professionnel est relatif à la mise en place d'un mécanisme d'appui-conseil pour la promotion du modèle intégré d'investissement du secteur agricole au Burundi **TWESE HAMWE**. A terme, ce projet contribuera à faire passer le secteur agricole du Burundi d'une agriculture de subsistance à une agriculture de rente ou de marché, une agriculture compétitive, créatrice de richesses et d'emplois.

4.2.2 Objectifs du projet

➤ Objectif général

Contribuer au développement agricole à travers un système d'appui-conseil de renforcement des capacités organisationnelles, techniques et opérationnelles des coopératives agricoles pour l'accroissement de l'investissement des producteurs dans leurs activités

➤ Objectifs spécifiques

- Amener les coopératives à une structuration économique et financière plus effective
- Appuyer les coopératives à se doter des capacités techniques pour renforcer leur autonomie managériale
- Accompagner les coopératives à développer des mécanismes de promotion de la chaîne de valeur des produits agricoles
- Outiller les structures d'accompagnement à mettre en œuvre des stratégies pour favoriser l'accès des producteurs aux services financiers

4.2.3 Résultats attendus

- La mobilisation des financements internes des coopératives par l'épargne et crédit a accru le capital agricole à l'exploitation des producteurs membres
- Le modèle **TWESE HAMWE** est adopté par les coopératives bénéficiaires
- Les coopératives agricoles disposent des capacités managériales pour la gestion axée sur la vision de professionnalisation et/ou d'industrialisation de l'agriculture
- Des projets adaptés aux besoins des producteurs sont portés par les coopératives agricoles et financés par les partenaires techniques et financiers
- Toutes les étapes de la chaîne de valeur des produits agricoles sont couvertes et gérées par les producteurs membres des coopératives
- Des partenariats sont noués entre les IMF et les structures d'accompagnement

4.2.4 Activités

➤ Volet formation

OS1 : Amener les coopératives à une structuration économique et financière plus effective

- Organiser des séances de renforcement des capacités à l'endroit des coopératives sur :
(i) la mobilisation du financement interne pour la constitution des capitaux propres à l'investissement agricole ; (ii) l'entrepreneuriat agricole et les activités génératrices de revenus alternatives ; (iii) l'éducation financière et sociale.

OS2 : Appuyer les structures d'accompagnement à mettre en œuvre des stratégies pour favoriser l'accès des producteurs aux services financiers

- Organiser des ateliers de renforcement des capacités des structures d'accompagnement sur les mécanismes de financement des bailleurs de fond ;
- Faire des consultations en appui-conseil dans l'élaboration, l'exécution et le suivi-évaluation des projets et programmes pertinents ;
- Développer un système d'épargne et de crédits adapté aux coopératives et le proposer aux structures d'accompagnement pour négocier de partenariat de financement avec les IMF.

OS3 : Accompagner les coopératives à développer des mécanismes de promotion de la chaîne de valeur des produits agricoles

- Organiser des ateliers de formation sur : (i) la promotion de la chaîne de valeur agricole ; (ii) l'agriculture contractuelle pour orienter les producteurs vers le marché et vice versa
- Sensibiliser les coopératives à nouer des partenariats inter-coopératives et avec les entreprises sociales ou de services

OS4 : Outiller les coopératives à se doter des capacités techniques pour renforcer leur autonomie managériale

- Organiser des ateliers de formation sur : (i) le management des organisations ; (ii) l'élaboration, la gestion et le suivi-évaluation des micro-projets ; (iii) la gestion des risques
- Concevoir et mettre à disposition des coopératives des outils de management (plan d'action, grille d'évaluation, plan stratégique, plan d'affaire etc.)
- Faire des audits organisationnels, administratifs et financiers pour les coopératives et les structures d'accompagnement

➤ **Volet étude et recherche : Mettre en place un Think Tank dénommé Centre Autonome d'Analyse Prospective du Secteur Agricole (CAAPSA)**

- Élaboration et évaluation de projets et/ou programmes selon l'approche de services agricoles pilotés par la demande (SAPD) ;
- Mise en place de dispositifs de suivi-évaluation dans les projets et programmes ;
- Sondages, études et recherches socio-économiques qualitatives et quantitatives ;
- Diagnostic organisationnel et institutionnel ;
- Élaboration de plans de formation, de communication, de développement local, de marketing, de mobilisation sociale ;

- Développement d'un système d'épargne et de crédits adapté aux coopératives et le proposer aux structures d'accompagnement pour négocier de partenariat de financement avec les IMF ;
- Conception des outils de management (plan d'action, grille d'évaluation, plan stratégique, plan d'affaire etc.)

4.2.5 Analyse des parties prenantes

Les différentes parties devant intervenir dans la conception et la mise en œuvre du projet sont retracées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 6 Analyse des parties prenantes

Parties prenantes	Attentes, objectifs, intérêts	Pouvoir	Actions potentielles des parties prenantes	Actions du chargé de projet
Organisations de Producteurs	Améliorer les conditions de vie des producteurs	Refus/ adhésion au projet	Participer au projet	Acteur clé à intégré
Coopératives	Autonomie de gestion et de financement	Couverture des acteurs de la chaîne de valeur agricole	Relais dans la transmission des connaissances	Associé, acteur clé
Structures d'accompagnement	Interface entre les coopératives et les PTF	Négociation pour le financement des formations	Soutien et relai dans la transmission de connaissances	Acteur clé, faire valider les modules de formation
Partenaires techniques et financiers (FIDA, CIRDA etc.)	Appui technique et financier auprès des coopératives	Financement du projet	Suivi et Évaluation	Livrables /rapports d'activité
MINAGRIE	Contribution dans la modernisation du secteur agricole	Mise à disposition des experts technique	Promotion du projet, mobilisation des ressources	Plaidoyer, rapports d'activités

4.2.6 Stratégie de mise en œuvre

➤ Approche de déroulement du projet

La stratégie de mise en œuvre du projet sera basée sur l'approche de Services Agricoles Pilotés par la Demande (SAPD) telle que définie plus haut. Cette approche s'inspire du modèle de l'approche ATPC (Assainissement Total Piloté par la Communauté) utilisée dans le secteur de l'assainissement. Cette approche est initiée par Kamal Kaar et est définie comme une stratégie qui consiste à encourager les communautés dans l'analyse de leurs situations en matière d'hygiène et d'assainissement, leurs pratiques en matière de défécation et leurs conséquences pour susciter un engagement communautaire et provoquer ainsi une action collective de changement de comportement.

Sur cette base, l'approche SAPD est une approche participative, inclusive et endogène qui consistera à amener les agriculteurs membres des OP à identifier eux-mêmes leurs besoins dans tous les domaines, à choisir les solutions qui leur seraient convenables et à contribuer activement à leur mise en œuvre. Le processus de diagnostic des problèmes et le choix des solutions sera conduit de bout en bout avec des outils élaborés à cet effet. Dans ce processus, l'équipe du projet ne jouera qu'un rôle d'intermédiaire, d'animateur et non de guide ou d'expert comme cela se fait dans le schéma classique.

➤ *Stratégie marketing de l'offre des services : Marketing Mix*

Cette partie définit l'ensemble des caractéristiques de l'offre et la manière dont nous allons agir sur les services afin de mieux les offrir et atteindre les objectifs du projet..

Tableau 7 Stratégie marketing de l'offre des services du projet

Désignation	Libellé
Produit	Le modèle TWESE HAMWE est une dynamique d'organisation des producteurs pour l'investissement intégré. Il consiste à regrouper toutes les parties prenantes du secteur agricole autour de la cause ultime du développement local durable. La promotion et l'appropriation de ce modèle passe par la formation en renforcement des capacités managériales des organisations, l'éducation financière et sociale dans le but de moderniser et d'industrialiser le secteur agricole.
Prix	Un prix estimatif pour la vulgarisation du modèle TWESE HAMWE sur la période 2020-2022 est évalué à 62.000 USD. Ce budget estimatif fera l'objet d'une étude approfondie du marché pour un réajustement nécessaire. Étant un projet de contribution au développement local et estimant que les bénéficiaires se trouvent dans une classe moyenne, la stratégie de fixation du prix des formations est basée sur l'alignement des prix fixés par les coopérants qui travaillent dans le secteur d'activité concerné.
Place	Le projet de promotion du modèle TWESE HAMWE sera localisé dans un bureau dans la capitale de Bujumbura au Burundi avec quatre (4) antennes pilotes (Gitega, Makamba, kirundo, Bubanza). Ces places prises stratégiquement regroupement les quatre points cardinaux du Burundi du Nord au Sud de l'Est à l'Ouest ; ce qui rejoint notre vision de proximité avec les bénéficiaires. D'où l'utilisation d'un canal extra-court pour la distribution de notre savoir-faire. Sur le moyen et le long terme, ce bureau principal pourra être délocalisé via des représentations dans d'autres pays de l'Afrique.
Promotion	Afin d'attirer l'attention de nos cibles et de les informer sur notre produit, le modèle TWESE HAMWE , utilisera plusieurs outils et stratégies de communication notamment : <ul style="list-style-type: none"> - la vente promotionnelle : avec une réduction de 10% au-delà de 3 prestations de services auprès des coopératives ou des structures d'accompagnements ; - la publicité : radios locales, presse écrite, ainsi que la création d'un site web pour la visibilité du projet ; - les relations publiques : organisation des journées locales de management des OP, de l'entrepreneuriat agricole, Salon de l'agriculture, Forum du producteur etc. - les partenariats : Au cours des stages professionnels dans le cadre des recherches pour la réalisation de cette étude, nous avons noué des relations avec les organisations d'accueil comme ETD au Togo et AAIN au Ghana. Nous allons rentrer en partenariat avec ces organisations à vocation internationale pour faire la promotion de notre produit.

4.2.7 Facteurs de succès du projet

- Stratégie de mise en œuvre du projet basée sur une approche participative et inclusive : Services Agricoles Pilotés par la Demande (SAPD) ;
- Compétences de l'équipe de pilotage du projet ;
- Le projet intervient dans l'agriculture, un domaine qui est au cœur des préoccupations internationales et constitue, d'après les pronostics de plusieurs organisations et auteurs, la clé du développement socio-économique du continent africain en général et du Burundi en particulier ;
- L'implication des acteurs multisectoriels dans la mise en œuvre du projet notamment l'Etat (MINAGRIE et ses services techniques, les collectivités décentralisées avec notamment les communes), les PTF, le secteur privé, les institutions financières etc. ;
- La bonne connaissance du milieu et du secteur agricole par l'équipe de gestion du projet ;
- L'engagement de l'Etat à promouvoir le développement du secteur agricole à travers notamment le renforcement des OP dans les différentes politiques nationales (PNIA 2017-2022 et la loi n°1/12 du 28 juin 2017 régissant les sociétés coopératives).

4.2.8 Mécanismes de financement

- Prestations de services aux structures d'accompagnement et coopératives ;
- Financement des PTF (Etats, FIDA, Banque mondiale, UE, FAO, BAD etc.) ;

4.2.9 Mécanismes de suivi-évaluation

- Définir des indicateurs de suivi de mise en œuvre et des résultats du projet ;
- Évaluation ex ante, mi-parcours et final du projet ;
- Rapports d'activités (par prestations fournies). Budget du projet

Besoins en financement (2020-2022)	Coût (USD)
Formation (honoraires des formateurs, logistiques, prise en charge du personnel d'appui)	20.000
Location d'un bureau	10.000
Salaire du personnel	15.000
Publicité et communication autour modèle TWESE HAMWE	5.000
Renforcement de capacité du personnel	7.000
Transport	5.000
Total	62.000

4.2.10 Cadre logique axé sur les résultats

Tableau 8 Matrice du cadre logique axé sur les résultats (Auteure)

Objectif général : Contribuer au développement agricole à travers un système d'appui-conseil de renforcement des capacités organisationnelles, techniques et opérationnelles des coopératives agricoles Burundi de 2020-2022						
CHAINE DE RESULTATS		Indicateurs de performance			Sources de vérification	Hypothèses critiques
		Indicateurs	Situation de référence	Cible		
IMPACT	Accroissement source /forme d'investissements dans les coopératives agricoles	- Financements mobilisées - Sources d'investissements	MUSO, IMF	PTF, IMF, Coopératives	Rapports annuels, Numéro de compte	Soumettre à la structure d'accompagnement
	Le financement interne des coopératives a accru le capital l'exploitation agricole	- Niveau d'investissement	Financement des besoins à court terme	Financement des besoins à long terme	Rapport d'activités du projet	Signature de charte d'engagement
EFFETS	Le management des coopératives par l'approche SAPD est implémenté	Nombre de projets portés	-	20 Projets	Comptes rendus, rapports d'activités	Implication de toutes les parties prenantes
	Relation entre les PTF et coopératives efficace	Nombre de projets financés	ND	15 Projets	Contrats	Soumettre aux PTF
	Compétences disponibles en management des organisations agricoles	Nombres de coopératives formées sur les outils managériaux	-	20 Coopératives	Rapports de missions	Soumettre aux responsables des coopératives
PRODUITS	Adoption et implémentations du modèle TWESE HAMWE	L'approche SAPD est appliquée	-	20 Coopératives	Rapports d'activités, boîtes à outils	Impliquer les parties prenantes
	Outils et approches de la promotion de la chaîne de valeur agricole	Entrepreneurs sociaux formés	-	Informaticiens,	Rapport d'activités, visites sur terrains	Implication de toutes les parties prenantes
	Porter des sessions de Formations	Coopératives agricoles et structures d'accompagnements formées	-	15 formations	Ressources	-
ACTIVITES	Visites inter-coopératives	Nombres de coopératives visitées	-	20 visites inter-coopératives	Rapport de mission	-
	Création des caisses MUSO	Nombre de MUSO créés	-	30 MUSO	Tenue de caisse	-
	Création des comptes auprès des IMF	Nombre de comptes ouverts	ND	5 comptes	Numéros de comptes	-
	Mise en place Think tank CAAPSA	les études prospectives du secteur agricoles effectuées	2 études faites	25 études	Rapports d'activités	-
	Pilotage du projet	Le taux d'exécution du projet	-	90% de réalisations	Rapports de missions	-

Conclusion

Comme dans d'autres pays de l'Afrique, le mouvement des OP est en vogue au Burundi depuis plusieurs décennies. L'objectif de l'association des agriculteurs dans les OP est de mettre en place un cadre de dialogue et d'échange pour mettre en œuvre à la base des solutions palliatives des difficultés liées à la production, à l'accès au marché et au financement. La vision des OP est de créer une société rurale dans laquelle les conditions de vie et de travail des paysans sont améliorées grâce à leur propre investissement dans les activités agricoles.

Dans le cadre de ce travail, la Confédération des Producteurs Agricoles pour le Développement (CAPAD) a servi d'étude de cas. Le modèle d'organisation et de fonctionnement de cette structure a été étudié en le comparant avec les expériences de deux organisations africaines oeuvrant pour la promotion d'une agriculture productive et compétitive en Afrique. Il s'agit des expériences de l'ONG ETD au Togo qui a développé le modèle des Entreprises de Service et Organisation des Producteurs (ESOP) et de l'organisation AAIN avec le modèle d'Incubation des agripreneurs. L'objectif général de cette étude est de contribuer à l'amélioration de la contribution des OP dans l'investissement du secteur agricole. Pour ce faire, il a été mené sur une démarche méthodologique qui a associé la recherche théorique à la collecte des données empiriques.

Au sortir de l'étude, les résultats de l'analyse et de l'interprétation des données collectées ont prouvé à suffisance que les organisations paysannes agricoles contribuent à l'investissement agricole au Burundi. Réunis au sein de ces organisations, les producteurs arrivent à mobiliser un capital d'exploitation agricole leur permettant d'investir dans leurs activités. Ce qui confirme la première hypothèse de recherche.

Il a été démontré que face aux risques et contraintes du secteur de l'agriculture, les producteurs sont très vulnérables pris individuellement. Pour cause, le contexte africain en général et burundais en particulier ne leur permet pas d'intégrer une dimension d'investissement probante pour l'intensification de l'agriculture comme l'affirme Niyonzima (2010, p. 24) : « *si l'intensification agricole peut être pratiquée sur des superficies réduites, l'acquisition des intrants agricoles et des outils techniques nécessite souvent des moyens importants qui dépassent les possibilités individuelles de chaque paysan cultivateur* ». Au sein des OP, les producteurs membres des coopératives que regroupe la CAPAD bénéficient des services agricoles assimilés à l'investissement tels que l'épargne et crédit grâce au système des MUSO, l'approvisionnement en intrants, en semences améliorées, l'accès au marché pour les ventes groupées, les renforcements de capacités etc. L'expérience des ESOP promues par ETD a permis de confirmer ces conclusions.

En comparant les systèmes des ESOP et des coopératives, on se rend compte que le système d'organisation et de fonctionnement interne des OP influence la nature, les modalités et la

pérennisation d'investissement dans les exploitations agricoles. La seconde hypothèse de recherche se trouve ainsi confirmée. Même si le système des MUSO a des avantages pour les producteurs, il présente des limites. Le mécanisme d'épargne et de crédit ne permet pas de constituer un capital consistant pour servir de fond d'investissement. Il leur permet seulement de couvrir les besoins de subsistance et les coûts de production sur le court terme de la campagne culturale. De plus, l'accès au marché n'est pas formalisé à l'image de l'agriculture contractuelle développée dans le modèle des ESOP. Par ailleurs, l'absence de partenariat avec les IMF constitue une autre limite dans la mesure où « *l'accès à des services financiers adéquats est une condition sine qua non du développement des zones rurales et de l'agriculture (...) Les paysans ont besoin de prêts à moyen et long terme pour pouvoir investir et faire évoluer leurs conditions de vie* » (Niyongabo, 2010, p. 53). Ces différents constats prouvent que le mécanisme d'investissement actuellement développés par les groupements de producteurs des coopératives membres de la CAPAD n'est pas pérenne.

Pour contribuer à relever le défi du renforcement de l'investissement en termes de coûts et de durée, des recommandations sont faites à l'ensemble des acteurs du maillon agricole. Il s'agit de promouvoir une nouvelle orientation dans la gestion des OP en adoptant une approche de développement intégré. L'accompagnement technique et financier des OP par l'Etat, les PTF à travers les subventions, les aides, les crédits doivent tenir compte des besoins des producteurs. La CAPAD se doit donc d'accompagner ses producteurs suivant l'approche SAPD à toutes les étapes de la chaîne des valeurs. Il s'agit donc de renforcer les capacités d'autonomie financière, organisationnelle et institutionnelle des coopératives. Pour le renforcement de l'autonomie financière, il convient d'amener les coopératives à externaliser les services financiers des MUSO en contractant des alliances avec les IMF pour pouvoir bénéficier de crédits agricoles à la hauteur de leurs besoins. En ce qui concerne l'autonomie organisationnelle et institutionnelle, il s'agit de rendre la gestion des coopératives plus professionnelle en confiant leur direction à des techniciens agricoles dotés de bonnes capacités managériales afin d'impulser une vision dynamique aux OP.

En définitive, les OP doivent tendre vers une structuration économique, financière et sociale plus effective. Ce qui les mettra en mesure de jouer réellement leur rôle d'acteurs clés du développement de l'agriculture, de la lutte contre la faim, l'insécurité alimentaire et la pauvreté et favoriser par ricochet le développement socio-économique du pays. C'est en ce sens que notre projet d'appui-conseil à la promotion du modèle intégré d'investissement dénommé **TWESE HAMWE** du secteur agricole trouve sa justification.

Références bibliographiques

- Ouvrages généraux et spécifiques

Diagne D., Pesche D., *Les organisations paysannes et rurales, des acteurs du développement en Afrique sub-saharienne*, Réseau GAO, Chaire de Sociologie Rurale, Institut National Agronomique, mars 1995, 82 pages.

Gentil D., Fournier Y., *Les paysans peuvent-ils devenir banquiers ? Epargne et crédit en Afrique*, Paris, Syros-Alternatives, 1993, 271 pages, ISBN : 2 86738 907.0

Gentil D., *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, Editions L'Harmattan, Université coopérative internationale, Paris, 1984, 147 pages.

Mercoiret M.-R., (sous la coordination de), *L'appui aux producteurs ruraux. Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements*, Editions CIRAD et Karthala, Paris, 1994, 464 pages, ISBN : 2-86537-520-X.

Prod'Homme J.P., *Situation et évolution des organisations paysannes et rurales au Cameroun*, Réseau GAO, Paris, 1992.

Wampfler B., Doligez F., Lapenu C., *Organisations professionnelles agricoles et institutions financières rurales : construire une nouvelle alliance au service de l'agriculture familiale*, Les cahiers de l'IRC, Guide opérationnel, octobre 2010, 146 pages, ISBN : 978-2-900792-19-3.

- Thèses et Mémoires

Alingo H. V. R., *Stratégie de financement des activités agricoles développées par les producteurs ruraux dans la commune de Gogouno (Nord Bénin)*, Mémoire d'obtention du Diplôme d'Ingénieur agronome : option économie et sociologie rurale, Université de Parakou, 2009, 95 pages.

Bella H., *Agriculture et croissance économique au Cameroun*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur d'Application de la Statistique, Institut Sous-régional de Statistique et d'Economie Appliquée (ISSEA), 2009, 97 pages.

Laga K. S., *Facteurs et contraintes de l'entreprenariat agricole dans la commune de Bopa*, Mémoire d'obtention du Diplôme de Master, Université d'Abomey Calavi (UAC), 2016, 71 pages.

Manfouo Fountong Namekong I., *Les effets de la disparition des organismes publics d'appui financier et de la libéralisation des filières sur le monde agricole dans la région de l'ouest Cameroun*, Mémoire du Master en Science Agribusiness, Université de Dschang (Faculté d'Agronomie et des Sciences Agricoles, 2012, 82 pages.

Matumo Mumbere J., *Organisations paysannes et financement de l'agriculture en territoire de Lubero : cas du SYDIP*, Mémoire en vue d'obtention du Grade en Sciences Economiques et de Gestion, Université Libre des Pays des Grands Lacs, 2009, 51 pages.

Niyonzima J., *La contribution des coopératives agricoles à la réduction de la pauvreté en milieu rural au Rwanda. Etude de cas : les coopératives IABM et IABNDI dans le district de Muhanga*, Thèse en Développement Régional, Université du Québec à Rimouski, décembre 2010, 214 pages.

Rakotomalala M. A., *Contribution de la première agence de micro finance (PAMF) à l'accès des ménages agricoles au crédit : cas de la commune d'Analavory (Madagascar)*, Mémoire pour l'obtention du diplôme d'Ingénieur agronome, option Agro-management, décembre 2011, 110 pages.

Sall M., *Pratiques et analyses du crédit de campagne agricole au sein des IMFS. Cas du Crédit Mutuel du Sénégal*, Ecole Supérieure de Commerce et de Gestion, Dakar, Sénégal, 2011, 79 pages

Yengayenge J. P., *Le rôle des Organisations paysannes dans la professionnalisation agricole au Burundi*, Institut Africain de Gestion des Risques Economiques et du Développement International (IAGREDI), novembre 2016, 76 pages

- **Articles scientifiques et rapports d'études**

Ba C. O., Faye A., Diagne D., *Les mécanismes financiers relatifs aux services de conseil agricole pilotés par la demande : de la vulgarisation à l'appui-conseil au Sénégal*, Rome, FAO, 2018, 60 pages, Licence : CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

Baselle F., *La situation du financement du développement rural et agricole en Afrique*, in *Informations pour le développement, Agriculture*, Paris, IBISCUS, novembre 1995, pp. 42-49, ISBN : 92-9028-225-8

Diaz J., Le Coq J-F, Mercoiret M.-R., Pesche D., *Le renforcement des capacités des organisations paysannes et rurales : enseignements de l'expérience de la Banque Mondiale*, Banque Mondiale, CIRAD-TERA, 2004, 40 pages.

Elbehri A., Lee M., *Le rôle des Organisations de productrices dans les chaînes de valeur des produits agricoles : enseignements pratiques tirés d'expériences en Afrique et en Inde*, Rome, FAO, 2011, 73 pages.

Fongang G., *Les organisations de producteurs en Afrique de l'Ouest et du Centre : attentes fortes, dures réalités. Le cas du Cameroun*, Rapport pays, Fondation pour l'Agriculture et la Ruralité dans le Monde (FARM), septembre 2012, 86 pages.

Gentil D., Mercoiret M.-R., *Y a-t-il un mouvement paysan en Afrique noire ?*, Revue Tiers-Monde, Vol. 32, n° 128, 19 pages.

Groupe de Dialogue Social et Politique (GDSP), *Propositions des organisations de producteurs et de la société civile dans le cadre de la formulation du Programme national d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et nutritionnelle (PNIASAN)*, Sénégal, Programme pour l'Accroissement de l'Investissement Agricole "Feed the Future", Africa Lead, janvier 2018, 40 pages.

Hammouda H. B., Karingi S., Oulmane N., Lang R., Jallab M. S., *L'accès aux marchés peut-il aider l'agriculture africaine ?*, Centre africain pour les politiques commerciales, Commission économique pour l'Afrique, n° 26, novembre 2005, 59 pages.

Mercoiret M.-R., *Les organisations paysannes et les politiques agricoles*, Afrique contemporaine, Vol. 1, n° 217, 2006, ISSN : 0002-0478, ISBN : 2-8041-5116-6, pp. 135-157.

Mercoiret M.-R., Pesche D., Berthomé J., *Les programmes d'appui institutionnel aux organisations paysannes en Afrique sub-saharienne : analyse et capitalisation de l'expérience de la Coopération française*, CIRAD-TERA, avril 2005, 53 pages.

Mercoiret M.-R., Pesche D., Bosc P. M., *Les organisations paysannes et rurales (OPR) pour un développement durable en faveur des pauvres*, Rapport sur le développement dans le monde, octobre 2006, 45 pages.

Mercoiret M.-R., *Rôle des organisations paysannes faîtières dans les politiques nationales et régionales de développement agricole et rural dans les pays africains au Sud du Sahara*, Douala, CTA, 27 pages.

Niyongabo E., Perilleux A., *Microfinance et financement de l'investissement en milieu rural. Potentiel des coopératives et synergies avec les politiques publiques*, Monde en développement, Vol. 4, n°152, 2010, p. 45-56, DOI : 10.3917/med.152.0045.

ONG ETD, *Impact des ESOP sur la filière riz à Tchamba et Notsé : une évaluation par la méthode Retour Social sur l'Investissement (SROI)*, Laboratoire de Recherche sur la Pauvreté et la Sécurité Alimentaire Durable (LARPSAD), novembre 2014, 84 pages.

Pesche D., *Dynamique d'organisation des ruraux et renforcement des capacités pour l'élaboration des politiques publiques en Afrique subsaharienne*, in La régulation des marchés agricoles internationaux. Un enjeu décisif pour le développement, ed. Delorme H., Boussard J.M., pp. 158-168, Paris, L'Harmattan, 2007.

Pesche D., *Rôle et limites des organisations de producteurs : comment contribuer réellement à leur renforcement ?*, Forum rural européen, Hal archives-ouvertes.fr, septembre 2002, Montpellier, France, 8 pages.

Röttger D., *Agriculture finance for smallholder farmers : Rethinking Traditional Microfinance Risk and Coast Management Approaches*, University Meets Microfinance, Vol. 11, n°141 Stuttgart 2015, ISSN : 2190-2291, ISBN-13 : 978-3-8382-0745-2, 152 pages.

Syed S., Miyazako M., *Promouvoir l'investissement dans l'agriculture*, Rome, Italie, FAO, mars 2013, 104 pages.

- **Documents nationaux**

République du Burundi, *Bilan de mise en œuvre du Cadre Stratégique de Croissance de Lutte contre la Pauvreté (CSLP II) 2012-2015*, décembre 2010.

République du Burundi, *Plan National d'Investissement Agricole (PNIA) 2012-2017*, Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage, juin 2011, 99 pages.

République du Burundi, *Programme National de Subvention des Semences au Burundi (PNSSB)*, juin 2016.

République du Burundi, *Loi n°1/23 du 30 décembre 2011 portant cadre organique des groupements pré-coopératifs*.

République du Burundi, *Stratégie Nationale Agricole (SNA) 2008-2015 et Plan d'actions 2009-2011*.

République du Burundi, *Loi n°1/12 du 28 juin 2017 régissant les sociétés coopératives au Burundi*.

Liste des illustrations et figures

Figure 1	Système d’organisation et de fonctionnement des ESOP (ETD, 2018)	24
Figure 2	Trajectoire de l’impact (Enquête ETD, 2014)	26
Figure 3	Modèle d’incubation agricole promu par AAIN (Auteure)	30
Figure 4	Présentation du modèle d’OP de la CAPAD (Auteure)	38
Figure 5	Répartition des filières primaires des OP sur l’année culturale 2017-2018 (Auteure)	40
Figure 6	Les principales activités d’investissement agricole dans les groupements collinaire (Auteure)	42
Figure 7	Schéma du Modèle proposé de l’organisation des producteurs TWESE HAMWE (Auteure)	55
Figure 8	Marché de vente de la culture du riz à Notsé (Enquête ETD, 2014)	xxi
Figure 9	Marché de vente de la culture du riz à Tchamba (Enquête ETD, 2014)	xxi
Figure 10	Plan de collecte des données à AAIN (Auteure)	xxii

Liste des tableaux

Tableau 1	Analyse FFOM du modèle des ESOP de l’ONG ETD (Auteure)	28
Tableau 2	Analyse FFOM du Modèle d’Incubation des agripreneurs de AAIN (Auteure)	31
Tableau 3	Sources de financement par filières développées (Auteure)	43
Tableau 4	Affectation des financements aux dépenses agricoles pour l’année culturale 2017-2018 (Auteure) 45	
Tableau 5	Analyse FFOM du modèle d’OP de la CAPAD	48
Tableau 6	Analyse des parties prenantes	59
Tableau 7	Stratégie marketing de l’offre des services du projet	60
Tableau 8	Matrice du cadre logique axé sur les résultats (Auteure)	65
Tableau 9	Échantillonnage d’enquête auprès des coopératives	xii
Tableau 10	Répartition des filières selon les Provinces et les coopératives AC 2017-2018	xiii
Tableau 11	Impact socio-économiques de l’appartenance des producteurs dans les OP	xiii
Tableau 12	Caractéristiques sociodémographiques des producteurs de l’échantillon	xiv
Tableau 13	Questionnaire d’enquête auprès des producteurs membres de la CAPAD	xv
Tableau 14	Formes d’accompagnements des OP auprès du producteur	xix
Tableau 15	Tableau récapitulatif des visites de terrain effectuées auprès des ESOP de ETD (Auteure)	xx
Tableau 16	Le financement agricole % (Enquête ETD, 2014)	xx

Annexes

Annexe 1 : Données sur CAPAD

Tableau 9 Échantillonnage d'enquête auprès des coopératives

N°	PROVINCE	COMMUNE	COOPERATIVE	FILIERE PRINCIPALE	MEMBRES	Membre ENQUETE	Cumul	Etendu	420	17545
1	BUBANZA	GIHANGA	CAPRIMU	RIZ	3978	45	3978	[1-3978]*1	420	585
8	BUJUMBURA MARE	KINAMA	TUGWIZUMWIMBU	RIZ	50	1	4534	[4485-4534]	4515	
14	GITEGA	BUGENDANA	DUKORE TWIMBURE	RIZ	605	7	5501	[4897-5501]	8025	*2
20	GITEGA	ITABA	GARUKIRINGO	MAÏS	165	2	5829	[5665-5829]	11535	*3
21	GITEGA	MUTAHO	REMA TWITEZIMBERE	RIZ	654	7	6483	[5830-6270]	12120	*3
22	KARUSI	BUGENYUZI	DUSHIGIRUBURIMYI	RIZ	947	11	7430	[6484-7430]	12705	*3
23	KARUSI	GITARAMUKA	SHIGIKIRUBURIMYI	RIZ	1133	13	8563	[7431-8563]*2	13290	
24	KAYANZA	GAHOMBO	RWANYINZARA	POMME DE TERRE	237	3	8800	[8564-8800]	13875	*4
27	KAYANZA	KABARORE	AMAHORO	POMME DE TERRE	201	2	9355	[9155-9355]	15630	
30	KAYANZA	MURUTA	TSINDUBUNEBWE	CULTURES MARAICHERES	304	3	9992	[9687-9992]	17385	
31	KAYANZA	MURUTA	TURAHIRIWE	POMME DE TERRE	437	5	10429	[9993-10429]		
32	KIRUNDO	BUSONI	MUCOWABARIMYI	RIZ	553	6	10982	[10430-10982]		
34	KIRUNDO	BWAMBARANGWE	ABATABAZI	RIZ	1770	20	13261	[11492-13261]*3		
35	KIRUNDO	KIRUNDO	TERIMBERE MURIMYI	RIZ	70	1	13331	[13262-13331]		
36	MAKAMBA	KAYOGORO	SHIRUKUBUTE	MANIOC	1140	13	14471	[13332-14471]*4		
41	MAKAMBA	NYANZA-LAC	SONZA WIREME	CULTURES MARAICHERES	75	1	15108	[15034-15108]		
45	MURAMVYA	MURAMVYA	TURWANYUBUNEBWE	CULTURES MARAICHERES	53	1	15665	[15613-15665]		
49	NGOZI	BUSIGA	GARUKIRUBURIMYI	POMME DE TERRE	587	7	16589	[16003-16589]		
51	NGOZI	GASHIKANWA	GARUKIRINGO	POMME DE TERRE	240	3	16928	[16689-16928]		
55	NGOZI	NGOZI	DUHUZIMIGAMBI	RIZ	70	1	17431	[17362-17431]		
					13269	150				

Tableau 10 Répartition des filières selon les Provinces et les coopératives AC 2017-2018

		N=153		N(%)				
Provinces	Filières Coopératives	Riz	Haricot	Pomme de terre	Mais	Manioc	Cultures maraîchères	Totaux
Bubanza	Caprimu	30						30
Bujumbura Mairie	Tugwizumwimbu	1						1
Gitega	Garukiringo				1			11
	Rema twitezimbere	5						
	Dukore twimbure	5						
Karusi	Dushigikiruburimy	7						16
	Shigikiruburimy	9						
Kayanza	Rwanyinzara			2				8
	Amahoro			1				
	Tsindubunebwe			2				
	Turahiriwe			3				
Kirundo	Abatabazi		12					17
	Mucowabarimy		4					
	Terimbere murimy		1					
Makamba	Shirukubute		1			9		11
	Sonza wireme						1	
Muramvya	Tugwanyubunebwe						1	1
Ngozi	Duhuzimigambi	1						6
	Garukiruburimy			5				
Totaux		56	18	15	1	9	1	100

Tableau 11 Impact socio-économiques de l'appartenance des producteurs dans les OP

Impact sur l'appartenance aux Organisations des Producteurs	
Accès au revenu	59.5
Accès aux soins de santé	5.2
Formation de leurs enfants (niveau secondaire et universitaire)	41.8
Autonomisation de la femme	10.5
Le niveau de confiance augmente dans la société	8.5
Amélioration de l'habitat	24.2
Achat du bétail	18.8
Achat d'une parcelle	10.0

Tableau 12 Caractéristiques sociodémographiques des producteurs de l'échantillon

Caractéristiques sociodémographiques (1)	N = 153	N (%)
Province		
Bujumbura Mairie	1	(0.7)
Bubanza	46	(30)
Gitega	16	(10.5)
Karusi	24	(15.7)
Kayanza	13	(8.5)
Kirundo	26	(17)
Makamba	15	(9.8)
Muramvya	1	(0.7)
Ngozi	11	(7.2)
Genre		
Féminin	71	(46)
Masculin	82	(54)
Statut matrimonial		
Célibataire	9	(6)
Marié(e)	125	(82)
Veuf/veuve	16	(10)
Divorcé(e)	3	(2)
Age		
18 – 25 ans	1	(1)
26 – 35 ans	14	(9)
36 – 50 ans	93	(61)
Plus de 50 ans	45	(29)
Niveau d'instruction		
Sans niveau	88	(57.5)
Primaire	53	(34.6)
Secondaire	10	(6.5)
Supérieur	1	(0.7)
Formation professionnelle	1	(0.7)
Profession principale		
Agriculteur	151	(99)
Fonctionnaire	2	(1)
Profession secondaire		
Agriculteur	2	(1)
Éleveur	15	(10)
Fonctionnaire	5	(3)
Artisan	5	(3)
Commerçant	58	(38)
Travaille pour des ONG	4	(3)
Pas de profession secondaire	64	(42)

Tableau 13 Questionnaire d'enquête auprès des producteurs membres de la CAPAD

Informations recherchées	Modalités
	IDENTIFICATION
Nom et prénoms
Province Commune Coopératives Noms des associations Filière principale	Province : Commune : Coopératives : Noms des associations : Filière principale :
Âge	moins de 18 ans 18 - 25ans 26 - 35ans 36 - 50ans Plus de 50 ans
Genre	Féminin Masculin
Statut matrimonial	Célibataire Marié(e) Divorcé(e) Veuf/Veuve Autres (Préciser)
Niveau de formation	Sans Primaire Secondaire Supérieur Formation professionnelle(À Préciser) 5.1. Couture 5.2. Soudure 5.3. Menuiserie...5.4. maçonnerie... 5.5. Autres
Profession Primaire	Agriculteur Éleveur Fonctionnaire Artisan Commerçant Autres à préciser
Profession secondaire	Agriculteur Éleveur Fonctionnaire Artisan Commerçant Autres à préciser
Les activités des OP collinaires ?	3. Quelles sont les activités principales de ces associations ? Commercialisation / activités génératrices de revenu Epargne et crédit Renforcement de capacité Stockage Entraide sociale Vente groupé Éducation sociale Autres à préciser

LES SOURCES DE FINANCEMENT POUR DES FILIÈRE	
<p>Quelles sont les sources de financement pour vos différentes filières?</p>	<p>Pour la filière principale du producteur à la coopérative</p> <p>Fonds propre MUSO Association villageoise d'épargne et de crédit (AVEC) Parents et amis Usuriers IMFs Banques Dons Coopératives Autres à Préciser</p>
<p>Parmi les sources de financement utilisées pour vos activités agricoles ; avez-vous contracté un crédit auprès de:</p>	<p>IMFs ? 1. OUI 2. NON</p> <p>1. Si oui, Au moment du semis 2. Avant la récolte 3. Juste après la récolte 4. Au moment de la commercialisation 5. À la rentrée scolaire 6. Autres (Préciser)</p> <p>Qu'a- t-il servi le crédit octroyé après de l'IMF ?</p> <p>Achat de terrain pour augmenter l'exploitation location du terrain Achat des semences d'engrais et pesticides Construction de magasin de stock communautaire Achat bétail pour avoir du fumier Achat bétail pour profiter de la filière lait Équipements agricoles Système d'irrigation Commercialisation Main d'œuvre pour les activités champêtres Autres</p> <p>Banque ? 1. OUI 2. NON Si oui, À quel moment ?</p> <p>1. Au moment du semis 2. Avant la récolte 3. Juste après la récolte 4. A la commercialisation 4. À la rentrée scolaire 5. Autres (Préciser)</p> <p>Qu'a- t-il servi le crédit octroyé après de la Banque ?</p> <p>Achat de terrain pour augmenter l'exploitation location du terrain Achat des semences d'engrais et pesticides Construction de magasin de stock communautaire Achat bétail pour avoir du fumier Achat bétail pour profiter de la filière lait Équipements agricoles Système d'irrigation Commercialisation Main d'œuvre pour les activités champêtres Autres</p>

	<p>Dans une Coopérative?</p> <p>1. OUI 2.NON Si OUI, À quel moment ?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Au moment du semis2. Avant la récolte3. Juste après la récolte4. A la commercialisation5. À la rentrée scolaire6. Autres (Préciser) <p>Qu'a- t-il servi le crédit octroyé après de la Coopérative ? Achat de terrain pour augmenter l'exploitation location du terrain Achat des semences d'engrais et pesticides Construction de magasin de stock communautaire Achat bétail pour avoir du fumier Achat bétail pour profiter de la filière lait Équipements agricoles Système d'irrigation Commercialisation Main d'œuvre pour les activités champêtres Assurer la scolarité des enfants Assurer les soins de santé dans la famille Autres</p> <p>Dans une Association Paysanne ?</p> <p>1. OUI 2.NON Si OUI, à quel moment ?</p> <ol style="list-style-type: none">1. Au moment du semis2. Avant la récolte3. Juste après la récolte4. A la commercialisation5. À la rentrée scolaire6. À tout moment7. Autres (Préciser) <p>Qu'a- t-il servi le crédit octroyé après de l'Association Paysanne ? Achat de terrain pour augmenter l'exploitation location du terrain Achat des semences d'engrais et pesticides Construction de magasin de stock communautaire Achat bétail pour avoir du fumier Achat bétail pour profiter de la filière lait Équipements agricoles Système d'irrigation Commercialisation Main d'œuvre pour les activités champêtres Assurer la scolarité des enfants Assurer les soins de santé dans la famille Autres</p>
--	--

<p>Quelles sont les formes d'accompagnement que vous recevez :</p> <p>CAPAD</p>	<p>Accès aux marchés d'écoulement des récoltes Plaidoyer auprès des partenaires techniques et financier (PTF) Renforcement des capacités institutionnelles/formation (élaboration des plans d'affaire, GEFI, Leadership) Renforcement des capacités techniques (équipements, techniques agricoles, semences sélectionnées, assistance des agronomes,.....) Intermédiation (avec les IMFs) et éducation financières (avec les MUSO) Assurer la résilience et durabilité Autres à Préciser</p>
<p>Coopérative</p>	<p>Autonomisation/esprit d'initiatives Entrepreneuriat innovantes Accès aux semences Accès à l'engrais et pesticides Accès aux crédits par warrantage Facilité de stockage Facilité commercialisation (vente groupées) Accès à l'information sur les prix du marché Autres à Préciser</p>
<p>Groupement collinaire</p>	<p>Facilité d'épargne Assurer la caution solidaire (KWISHINGIRANIRA) Facilité de crédits La collecte des récoltes pour la vente groupée Mutualisation des coûts de production Éducation sociale Autres à Préciser</p>
<p>Quels sont les impacts sur votre appartenance dans les coopératives</p>	<p>Accès au revenu Accès aux soins de santé Le niveau de confiance augmente dans la société Autonomisation de la femme Formation de leurs enfants (niveau secondaire et universitaire) Amélioration de l'habitat (construire une maison) Autres (préciser)</p>

Tableau 14 Formes d'accompagnements des OP auprès du producteur

OP Formes d'accompagnements	N(%)		
	CAPAD	COOPERATIVE	Association des Producteurs Collinaires
Accès aux marchés d'écoulement des récoltes	3.3		
Plaidoyer auprès des partenaires techniques et financier (PTF)	50.7		
Renforcement des capacités institutionnelles/formation	83.0		
Renforcement des capacités techniques	60.1		
Intermédiation (avec les IMF)	9.2	37.9	
Assurer la résilience et durabilité des coopératives	1.3		
Éducation financières (avec les MUSO)	13.1		
Aucun	8.5	2.0	
Création des coopératives	9.8		
Esprit d'initiatives/entreprenariat innovantes		0.7	
Facilité de stockage		61.4	
Facilité l'accès aux semences		60.1	
Facilité l'accès aux engrais et pesticides		48.1	
Facilité commercialisation (vente groupées)		38.6	44.4
Accès à la discussion sur les prix du marché		9.2	
Champ propre à la coopérative		12.5	20.0
Facilite l'accès à la formation et l'information		20.0	29.0
Transformation des produits agricoles		9.3	
Facilité d'épargne			20.3
Assurer la caution solidaire (KWISHINGIRANIRA)			24.8
Facilité l'accès aux crédits		10.2	17.0
Mutualisation des coûts de production			67.3
Éducation sociale			28.8

Annexe 2 : Données sur ETD

Tableau 15 Tableau récapitulatif des visites de terrain effectuées auprès des ESOP de ETD (Auteure)

Nom de L'ESOP	Tontines commerciales visitées		Nombre de Producteurs rencontrés	Nombre de focus groupes
	Nombres	Noms		
ESOP Agou Riz	1	Assilasimé	10 Producteurs dont 6 femmes	1
ESOP Notsé Riz	3	- Difa - Novissi - Nivane	25 Producteurs dont 10 femmes	3
ESOP Sojanya	1	Duayno	3 Producteurs	1

Tableau 16 Le financement agricole % (Enquête ETD, 2014)

		TCHAMBA		NOTSE	
		Producteur ESOP	Producteur Contrefactuel	Producteur ESOP	Producteur Contrefactuel
Source de financement	Avec son propre argent	52,59	49,53	61,21	83,96
	Argent prêté	47,41	50,47	38,79	16,04
Epargne	Non	33,91	43,97	42,06	50,94
	Un peu	58,26	54,31	56,07	47,17
	Beaucoup	7,83	1,72	1,87	1,89
Recours au crédit d'un IMF	Recours	59,13	48,25	57,01	17,92
	Non recours	40,87	51,75	42,99	82,08
Raison du non recours au crédit d'un IMF	Pas besoin	31,91	26,67	10,87	12,36
	Aversion au risque	55,32	65,00	69,57	66,29
	Aucun IMF n'accepte	10,64	3,33	13,04	14,61
	Autres raisons	2,13	5,00	6,52	6,74

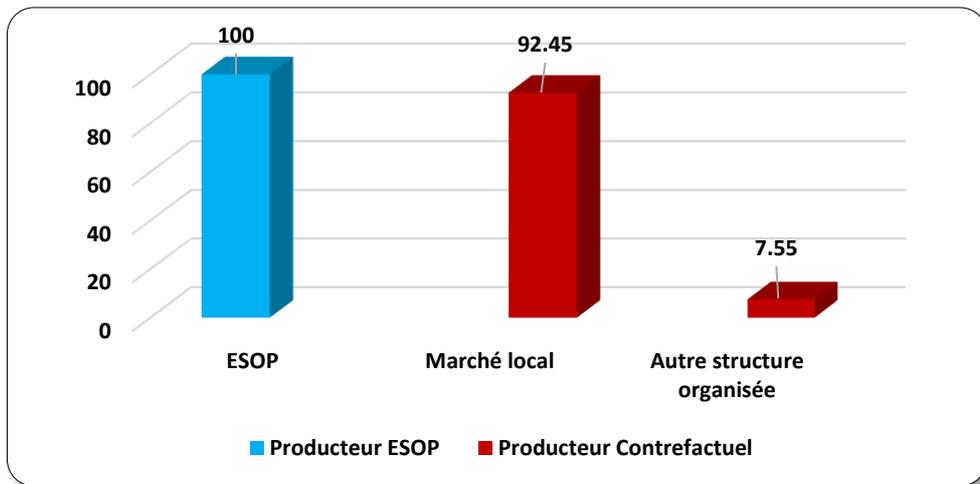


Figure 8 Marché de vente de la culture du riz à Notsé (Enquête ETD, 2014)

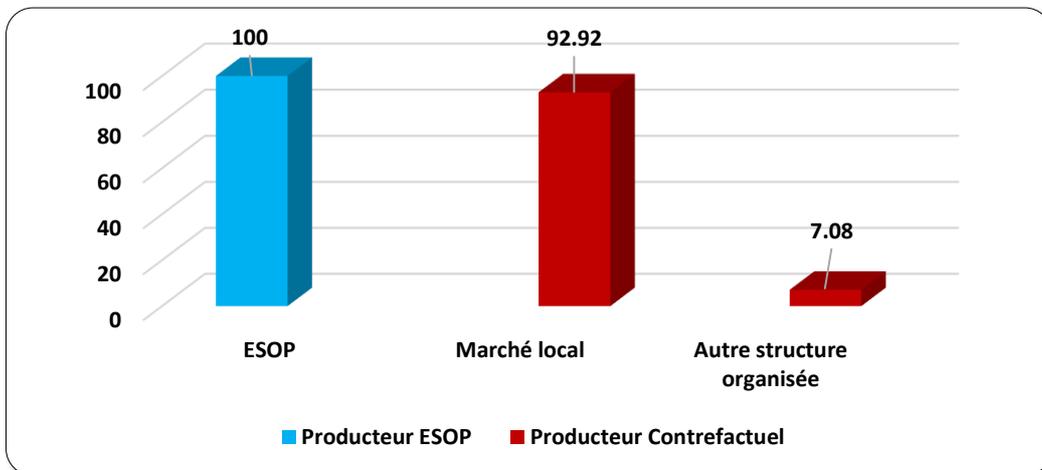


Figure 9 Marché de vente de la culture du riz à Tchamba (Enquête ETD, 2014)

Annexe 3 : Données sur AAIN

Work plan on research and internship at AAIN from May to July 2018 By Fleurise INAMAHORO						
Code	Objectives	Activities	Approach	Managers	Support documents	Date
Analyze the areas developed by AAIN Agribusiness Incubation for Africa						
1	Describe the tools for market infrastructure, commercialization and technology development used by AAIN	Interview with the project manager	Development of an interview guide	Mr Peter Kuriya	Document describing tools used in this project	Tuesday June 5th
		Explore the tools used in the field	Visit the virtual sites developed			
2	Examine the models valued by AAIN in the development of human and institutional capacities in agribusiness	Interview with the project manager	Development of an interview guide	Dr. Alex Ariho	Support Models used in this area	Thursday, June 7th
		Identify the models used by AAIN for the creation of incubators	Use the SWOTT method for analysis			
3	Describe the policy used by AAIN to promote the involvement of women and youth in agricultural incubation	Interview with the project manager	Development of an interview guide	Providence Mavumbi	Training reports	Tuesday, June 12
		Interview with young people and women working with AAIN	Development of an interview guide			Wednesday, June 13
4	Examine the financing system structured by AAIF	Interview with the project manager	Development of an interview guide	Ralph Von Kaufmann	Activity reports	Thursday June 26th
		List AAIF partners and their roles in funding SMES and incubators	Analyze AAIN and AAIF reports			

Figure 10 Plan de collecte des données à AAIN (Auteure)

Table des matières

Remerciements	i
Dédicace	ii
Résumé	iii
Abstract	iv
Liste des acronymes et abréviations utilisés.....	v
Sommaire	vi
Introduction générale	1
0.1. Motivation et intérêt du sujet.....	2
0.2. Annonce du plan	3
Chapitre 1 : Organisations des Producteurs et investissement agricole : problématique, approche méthodologique et cadre conceptuel	4
1.1 Considérations d’entrée sur l’état de la question.....	4
1.2.1 Questions et objectifs de recherche	6
1.2.2 Hypothèse de recherche	7
1.2 Approche méthodologique	7
1.2.1 Revue documentaire	8
1.2.2 Analyse descriptive.....	8
1.2.3 Analyse comparative	8
1.2.4 Méthode d’échantillonnage.....	9
1.2.5 Méthodes de collecte des données primaires.....	10
1.2.6 Outils de collecte et de traitement des données primaires	10
1.3 Cadre conceptuel de l’étude	10
1.3.1 Concept d’organisation de producteurs	11
1.3.2 Spécificités des OP à caractère coopératif.....	13
1.3.3 Appréhension de la notion d’investissement agricole.....	15
Chapitre 2 : Dynamique des OP dans l’accès aux services agricoles	20
2.1 Émergence des mouvements paysans en Afrique	20
2.2 Importance des OP dans l’investissement agricole	21
2.3 Expériences des modèles d’OP du Togo et du Ghana.....	22
2.3.1 Modèle des ESOP	23
2.3.2 Modèle d’Incubation des agripreneurs : présentation de l’organisme promoteur et du modèle	29

Chapitre 3 : Analyse de la contribution de la CAPAD dans l’investissement agricole au Burundi	33
3.1 Regards sur le contexte agricole	33
3.1.1 Défis du secteur agricole	33
3.1.2 Orientations politiques du développement du secteur agricole	34
3.1.3 Mouvements paysans dans le secteur agricole burundais	35
3.2 Modèle d’organisation des producteurs de la CAPAD.....	37
3.2.1 Portrait de la CAPAD	37
3.2.2 Approches d’investissement agricole promues par la CAPAD.....	39
3.3 Présentation et interprétation des résultats	40
3.3.1 Filières de production développées par les coopératives	40
3.3.2 Mécanismes d’intervention assimilés à l’investissement agricole	42
3.3.3 Sources de financement des activités agricoles	43
3.3.4 Formes d’accompagnement du mouvement associatif à l’investissement agricole	46
3.3.5 Analyse FFOM du modèle d’organisation des producteurs de la CAPAD.....	46
3.4 Analyse du modèle CAPAD par rapport aux expériences du Togo et du Ghana	49
3.4.1 Points convergents des trois modèles	49
3.4.2 Points divergents entre les trois modèles.....	49
3.4.3 Fusion des bonnes pratiques recensées dans les trois modèles	50
Chapitre 4 : Proposition d’un modèle intégré d’investissement agricole	51
4.1 Recommandations	51
4.1.1 Adoption d’un système organisationnel et de gouvernance adapté : approche « Services Agricoles Pilotés par la Demande (SAPD) ».....	51
4.1.2 Promotion de l’entrepreneuriat agricole	52
4.1.3 Investissement pour couvrir la chaine de valeur des produits agricoles.....	53
4.1.4 Accroître les opportunités des OP à accéder aux financements externes	54
4.2 Projet d’appui-conseil pour la promotion du modèle intégré d’investissement du secteur agricole « TWESE HAMWE ».....	56
4.2.1 Contexte et justification	56
4.2.2 Objectifs du projet.....	57
4.2.3 Résultats attendus.....	57
4.2.4 Activités	57
4.2.5 Analyse des parties prenantes	59
4.2.6 Stratégie de mise en œuvre	59

4.2.7 Facteurs de succès du projet.....	61
4.2.8 Mécanismes de financement	61
4.2.9 Mécanismes de suivi-évaluation	61
4.2.10 Cadre logique axé sur les résultats	65
Conclusion	66
Références bibliographiques.....	vii
Liste des illustrations et figures.....	xi
Liste des tableaux.....	xi
Annexes	xii
Annexe 1 : Données sur CAPAD	xii
Annexe 2 : Données sur ETD	xx
Annexe 3 : Données sur AAIN	xxii
Table des matières	xxiii