



GROUPES, ASSOCIATIONS ET AUTRES LIENS HORIZONTALS

INTRODUCTION

Il existe un consensus général selon lequel la croissance économique est nécessaire mais insuffisante pour réduire substantiellement la pauvreté. Les pauvres doivent pouvoir identifier les opportunités de croissance, y avoir accès et trouver des stratégies pour surmonter les limites d'un comportement individualiste et de petite envergure s'ils veulent contribuer à la croissance économique et en bénéficier. Favoriser la compétitivité des industries dans lesquelles les pauvres sont concentrés, ainsi que les stratégies qui réduisent les coûts des transactions, peut jouer un rôle clé dans la promotion d'une croissance économique qui réduise la pauvreté.

POURQUOI LES GROUPES SE FORMENT-ILS

Il existe une tension nécessaire entre la coopération et la concurrence parmi les entreprises qui exécutent des fonctions similaires dans une filière ; un équilibre doit être

COOPERATION ET CONCURRENCE DES ENTREPRISES

La concurrence encourage l'innovation et la dynamique de mise à niveau, alors que la coopération aide les entreprises à réaliser des économies d'échelle et à surmonter les contraintes communes pour rechercher les débouchés. Les liens verticaux qui ne fonctionnent pas bien – par exemple, lorsque les exportateurs s'entendent sur le prix – peuvent causer un déséquilibre et saper la coopération et la compétitivité. La restauration d'un pouvoir et des avantages équitables le long de la chaîne peut encourager la coopération et restaurer l'équilibre.

réalisé pour optimiser la performance (voir zone de texte). Habituellement, les producteurs, les transformateurs et les autres entreprises décident de coopérer afin de traiter des contraintes spécifiques ou de tirer profit des possibilités d'affaires. Les liens horizontaux entre les entreprises, coopératives, associations formelles ou groupes informels, en rédui-

sant les coûts des transactions et en créant des économies d'échelle contribuent normalement à accroître l'efficacité de toute la chaîne. En plus de diminuer les coûts des intrants et des services, y compris des services financiers, la coopération contribue au partage des compétences et des ressources et elle améliore la qualité du produit grâce à des normes communes de production. Les liens formels et informels facilitent également l'apprentissage collectif et le partage des risques tout en augmentant le potentiel de mise à niveau et d'innovation. Enfin, les groupes des producteurs ont la possibilité d'augmenter le pouvoir de négociation des petits producteurs sur le marché.

Les liens horizontaux peuvent également être importants pour les plus grandes entreprises d'une filière, qui ont la capacité de plaider en faveur des changements et sont mieux placées pour supporter les services coûteux ou traiter les quantités exigées par les importateurs.

CATALYSEURS DE LA FORMATION DU GROUPE

Les catalyseurs de la formation du groupe peuvent être internes ou externes. Les catalyseurs internes peuvent être : un chef respecté ou innovateur, un chef d'entreprise ou un fermier qui réalise que la coopération peut contribuer à éliminer les obstacles à la réalisation d'un but commun. Un catalyseur externe peut être une grande entreprise¹, une ONG, un bailleur de fonds ou un organisme gouvernemental qui fournit l'impulsion pour la coopération et la formation du groupe.

Chaque catalyseur a ses forces et ses faiblesses. Par exemple, bien que les catalyseurs internes puissent sou-

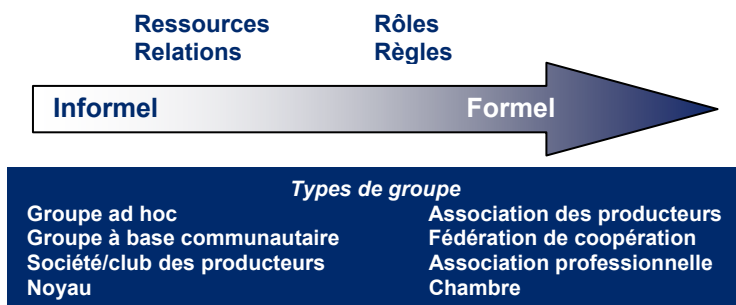
¹ Dans le présent document, une *grande entreprise* fait allusion à une entreprise du secteur privé, à l'intérieur de la filière, reconnue pour son influence grâce à sa position sur le marché, ses ressources, son capital social ou son caractère entrepreneurial.

vent appliquer une pression sociale afin de forcer des membres potentiels à participer, ils sont susceptibles d'être entravés par des connaissances ou de ressources limitées et la tendance de certains membres à *faire cavalier seul*. D'autre part, bien que les catalyseurs externes soient généralement plus motivés par le marché et qu'ils connaissent bien le monde des affaires, surtout s'ils sont en connexion avec une grande entreprise, ils ne peuvent pas toujours susciter l'engagement au sein du groupe ou le sentiment d'appartenance. Quel que soit le cas, la principale motivation de la formation du groupe devra être d'augmenter l'efficacité des membres, la qualité de leurs produits et services et leur capacité à négocier des conditions et des prix favorables.

Jusque récemment, la plupart des structures organisationnelles promues parmi les producteurs primaires étaient basées sur des modèles coopératifs traditionnels (souvent sans succès). Les systèmes coopératifs formels et les méthodes d'exploitation peuvent être lourds et dépasser la capacité de gestion de petites entreprises.

Les groupes peuvent être informels ou formels selon leurs ressources, relations, rôles et règles (voir figure 1) et selon les objectifs et les connaissances de leurs membres. Le degré de formalité nécessaire pour créer ou maintenir les liens entre les membres dépend de caractéristiques internes et externes au groupe. Les facteurs internes comprennent le contexte culturel, le capital social, la raison de la formation du groupe, les connaissances et les ressources des membres et leurs capacités de leadership. À l'extérieur, la structure et la formalité du groupe sont déterminées par les politiques et les réglementations gouvernementales régissant les groupes ou les associations ; elles sont aussi déterminées par les infrastructures telles que les routes, les systèmes de communications et les marchés et par la nature et la compétitivité de l'industrie ou du service.

Figure 1 : Continuum de la formalité



CARACTÉRISTIQUES DE LIENS HORIZONTAUX EFFICACES

Le succès d'une entreprise de collaboration dépend des conditions suivantes:

- la similarité dans l'orientation commerciale, les connaissances et les ressources de production des membres ;
- la confiance interne et le capital social ;
- la demande externe en qualité et en quantité du produit à laquelle les individus ne peuvent répondre en travaillant seuls ;
- le potentiel de réaliser des économies d'échelle dans la production, la transformation, la vente et l'achat ;
- les avantages de la coopération dépassent son coût, y compris le temps investi.

LA CONFIANCE

- Crée un comportement de coopération
- Renforce l'engagement des membres
- Contribue à soutenir la coopération
- Améliore la communication entre les producteurs, les acheteurs et les autres acteurs

Une vision et un but communs sont importants pour assurer la cohésion interne et un programme issu des membres, de même qu'une diversification des compétences des membres et des activités qu'ils choisissent d'exécuter. En général, les groupes qui fonctionnent bien tiennent des réunions régulières, des élections et des activités pour stimuler la confiance (voir zone de texte), engager et former les membres. Ils recrutent des cadres professionnels et ont un système financier ouvert et transparent et des opérations rentables. En plus, l'adhésion de nouveaux membres augmente avec le temps.

Les facteurs qui peuvent éroder le comportement coopératif incluent un manque de confiance entre les membres, un comportement prédateur, opportuniste ou frauduleux de la part des chefs et un comportement en *cavalier seul* ou des *ventes isolées* de la part des membres. Les facteurs suivants peuvent aussi saper la cohésion parmi les groupes : un agenda motivé par les mouvements ou les intérêts du capital social ou une formation du groupe générée par une organisation extérieure avec des programmes multiples.

Les leaders sont moins enclins à la corruption lorsque les systèmes favorisent la transparence. Si l'on exige des archives écrites, si les responsables sont payés et que les producteurs ont les informations actuelles du marché (normes, demande, technologies, prix final payé par les consommateurs) et une connaissance des bonnes pratiques, les leaders peuvent être tenus à rendre des comptes. S'il y a des élections et que des formations sont organisées régulièrement pour tous les membres sur leurs rôles et responsabilités et sur la façon dont les transactions se produisent ainsi que sur la tenue des archives, cela contribue à bâtir la confiance, à réduire le comportement individualiste et à faciliter la communication de groupe et des membres avec les acheteurs, de même que cela favorise l'intégration dans des économies nationales et mondiales.

Lorsque les groupes sont formés pour des raisons qui affectent négativement l'engagement et la performance des membres, par exemple, pour accéder à une assistance gratuite ou subventionnée, ils n'arrivent pas souvent à maintenir la cohésion à long terme.

BONNES PRATIQUES RECOMMANDEES

- Analyser la filière, les marchés et la culture locale en vue de déterminer la structure la mieux adaptée pour réaliser des économies d'échelle, favoriser l'apprentissage collectif et renforcer le pouvoir de négociation.
- Travailler avec de petits groupes au bas de la chaîne sur des activités limitées avec des avantages économiques clairs. Permettre que la formalisation du groupe soit menée par les membres eux-mêmes en réponse aux besoins économiques.
- Évaluer soigneusement les coûts de conformité aux exigences du produit sur un marché fortement compétitif et les coûts requis pour maintenir les liens horizontaux afin d'obtenir les résultats escomptés pour les membres du groupe. Il ne faudra pas encourager les producteurs à former des associations si le reste de la chaîne ne fonctionne pas normalement.
- Les liens de la chaîne de valeurs devront être basés sur des relations économiques mutuellement profitables et l'initiative en sera prise par des catalyseurs internes, si possible. Les liens forgés par les agents extérieurs risquent de générer l'espoir d'une assistance

subventionnée à long terme et leur pérennité est plus aléatoire.

- La confiance est un élément essentiel d'une coopération efficace. Le fait de bâtir sur le capital social généré par des activités existantes du groupe peut servir de point de départ afin de développer les liens horizontaux des activités économiques.
- Former des liens à plusieurs niveaux de la chaîne. En plus d'avoir les ressources et l'influence politique pour faire pression sur le gouvernement en vue d'obtenir des politiques plus favorables, les associations de transformateurs, de commerçants et d'exportateurs consolident la production, fixent les normes pour améliorer la qualité et entreprennent le développement et la diversification du produit.

LEÇONS DU TERRAIN

La participation aux filières ne se traduit pas nécessairement en avantages accrus pour les TPE et le PE ; les producteurs doivent aussi pouvoir accéder à des marchés à plus forte valeur et à des fonctions plus rentables au sein des filières. La mise à niveau est essentielle à une participation rentable et durable des TPE et PE, et les liens horizontaux peuvent offrir des opportunités de revalorisation par le biais de l'apprentissage collectif, du partage des coûts et des risques, d'une capacité de gestion améliorée et d'un meilleur accès aux services d'appui. Les exemples de terrain suivants révèlent quelques leçons apprises sur le développement de liens horizontaux solides et sur les types d'avantages qui peuvent en résulter.

1. Comprendre les avantages recherchés à travers la coopération est essentiel.

Les liens horizontaux peuvent aider les producteurs à s'améliorer et à pénétrer des marchés à plus forte valeur. Lorsque l'industrie textile guatémaltèque a dû faire face à la concurrence féroce des produits de consommation de masse fabriqués en Chine et en Inde, elle a élaboré une stratégie concurrentielle concentrée sur les produits de haute qualité et différenciés. Les producteurs ont formé des liens pour maîtriser de nouvelles études conceptuelles, améliorer leurs aptitudes et vendre leurs produits.

La collaboration peut augmenter le pouvoir de négociation et de pression de différentes entreprises. L'association kényane des exportateurs de produits horticoles a négocié un accord

EUREPGAP (Référentiel de bonnes pratiques agricoles) préférentiel avec les acheteurs ayant accepté d'ignorer certaines des conditions les plus strictes, permettant ainsi à un plus grand nombre de fermiers de participer au marché d'exportation à forte valeur.

Les liens entre les grandes entreprises peuvent favoriser le prestige de marques nationales ou régionales et l'élaboration des normes de qualité. Aux Philippines, la collaboration des leaders dans l'industrie des exportations de mangues a conduit à l'élaboration d'une norme internationalement reconnue et à la reconnaissance de l'appellation des mangues philippines.

Les liens peuvent faciliter l'apprentissage collectif, lequel peut encourager l'innovation, augmenter la demande et élargir les marchés grâce à la diversification des produits et au développement de produits nouveaux. Les producteurs de cafés de qualité du Rwanda suivent une formation continue dans le calibrage, la transformation et l'évaluation organoleptique du café. Ceci facilite l'émergence d'un langage commun sur les caractéristiques de qualité et de goût et garantit qu'elles peuvent répondre aux exigences changeantes du marché. Cet apprentissage collectif a permis aux producteurs de traiter directement avec les acheteurs et les a initiés aux protocoles de certification à forte valeur et au commerce équitable.

2. Une série de facteurs influence la forme que prend la coopération.

La culture nationale joue un rôle important dans la façon dont les liens horizontaux sont perçus et peut entraver leur création, même en présence de preuves de leur efficacité. Le secteur horticole du Guatemala fournit d'importantes possibilités de marché (supermarchés) et un fort potentiel de création de liens horizontaux chez les producteurs. Cependant, une méfiance historique envers le concept de groupement et un faible niveau de confiance entre les producteurs et les acheteurs entravent le développement de groupes.

Inversement, la coopération résultant en avantages économiques clairs peut favoriser la confiance entre des parties historiquement en conflit. En Egypte, les laitiers ont formé une association pour briser les barrières de méfiance vieilles de plusieurs décennies et, grâce à la collaboration, ont occasionné une augmentation substantielle du développement et de la diversification du produit. L'association a également facilité l'élaboration et l'acceptation des catégories et des normes de l'industrie.

Favoriser la revalorisation d'une grande entreprise peut motiver les producteurs à former des liens horizontaux afin de répondre à une demande nouvelle ou accrue. Au Bangladesh, le projet 'Job Opportunities and Business Support' (*possibilités d'emploi et soutien d'entreprise*) a recruté un expert-conseil en chaussures italiennes pour aider une entreprise locale à se tailler une plus grosse part du marché des exportations. Cette assistance augmenta la demande et, le nombre de commandes de chaussures augmentant, des groupes d'entrepreneurs ont commencé à unir leurs forces pour former des groupes de producteurs afin de satisfaire la demande croissante. Au fur et à mesure que ces groupes se développaient, ils ont intéressés des entreprises à exportations multiples qui, à leur tour, ont coopéré entre elles pour satisfaire des commandes importantes.

Les liens qui facilitent l'apprentissage collectif peuvent être nécessaires pour traiter des contraintes transversales relatives à la compétitivité des producteurs et de l'industrie. Sur des questions telles que la gestion des ressources du sol et de l'eau, les liens horizontaux permettent que les meilleures pratiques soient rapidement identifiées, systématisées et partagées entre les divers acteurs de l'industrie. Les groupes des producteurs de café éthiopiens ont mis en place des étangs de décantation aux postes de lavage pour récupérer la pulpe des cerises de café et filtrer l'eau avant de la renvoyer dans le sol. A la fin de la saison de transformation, les exploitants ont vidé les étangs et utilisé la pulpe compostée pour pailler leurs caféiers.

3. Des systèmes et des outils adaptés peuvent améliorer l'efficacité des liens horizontaux.

Les TIC peuvent renforcer les relations et augmenter l'efficacité et le pouvoir de négociation des groupes en leur donnant l'accès à l'information. SEWA, fédération d'associations de femmes travaillant à leur compte dans le secteur informel. en Inde, donne des prêts à ses membres pour l'achat de téléphones portables qui leur permettent d'obtenir les informations du marché et de confirmer les réunions entre acheteurs et vendeurs. La SEWA décompose également les commandes les plus importantes en activités artisanales, les répartit via le téléphone portable aux différents membres artisans, et utilise la vidéo pour diffuser les informations techniques aux membres analphabètes.

Une gestion professionnelle et une vision commune contribuent à réduire le comportement frauduleux et opportuniste parmi les membres, augmentent la confiance et le capital social et assurent bonne

gouvernance et durabilité. En dépit d'années d'abus par le gouvernement du système coopératif, les Coopératives Agricoles de l'USAID dans le Projet Ethiopie ont gagné la confiance des producteurs en aidant les groupes de producteurs à former des syndicats, à faire des achats groupés pour les intrants et à consolider la production. Elles ont aussi introduit un développement novateur des organisations, lequel comprend une gestion professionnelle et la formation de tous les membres. Les syndicats se sont par la suite chargés de faire pression sur le gouvernement au nom des membres, avec comme résultat l'octroi de l'autorisation pour les syndicats d'exporter directement le café de qualité et d'importer les engrais, sans passer par les intermédiaires paraétatiques et autres.

RÉFÉRENCES

Bloom, David, et coll. 2007. *The Nature, Determinants and Consequences of MSE Participation in Value Chains: Evidence from the Horticulture and Handicrafts Sectors in Guatemala*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #78

Dunn, Elizabeth, et coll. 2006. *Lessons Learned on MSE Upgrading in Value Chains: A Synthesis Paper*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #71

Field, Michael. 2007. *Horizontal Cooperation*, Power Point Presentation, USAID Workshop on Value Chain Analysis, Cambodge

Field, Michael et David Knopp. 2002. *Business Linkages and Producer Groups in Bangladesh: Options for Rural Micro-Enterprise Development*

GTZ, *The Value Links Manual: The Methodology of Value Chain Promotion*, première édition

Kula, Olaf, Jeanne Downing et Michael Field. 2006. *Globalization and the Small Firm: A Value Chain Approach to Economic Growth and Poverty Reduction*. AMAP BDS Knowledge and Practice microREPORT #42

Mercoiret, Marie-Rose, D. Pesche and P. Bosc. 2006. *Consultative workshop on Rural Producer Organizations (RPOs) for pro-poor sustainable development*, Banque mondiale

Poulton, Colin, Jonathan Kydd et Andrew Dorward. 2006. *Overcoming Market Constraints on Pro-Poor Agricultural Growth in Sub-Saharan Africa*. Development Policy Review

Rondot, P. and Collion, M. 1999. *Agricultural Producer*

Organizations: Their Contribution to Rural Capacity Building and Poverty Reduction. Compte-rendu d'atelier. Banque mondiale

SEWA: Introducing ICT for Community Development. www.globalknowledge.org/gkps_portal/view_file.cfm?fileid=1570

Shepherd, Andrew. 2007. *Approaches to linking producers to markets: A review of experiences to date*. FAO

Stockbridge, Michael, Andrew Dorward et Jonathan Kydd. 2003. *Farmer Organizations and Market Access*.

Stringfellow R, Coulter J, et coll. 1997. *Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer Cooperation and the Role of the Donor Community*. Natural Resource Perspectives, ODI

Veillez envoyer les commentaires et suggestions sur ce document à Jeanne Downing (jdowning@usaid.gov) et/ou à Ruth Campbell (rcampbell@activoca.org).

Ce document était écrit par Steve McCarthy d'ACDI/VOCA. C'était financé par le **Projet d'accélération de l'avancement des micro-entreprises (AMAP)**. Pour plus d'informations sur l'AMAP et les publications connexes, veuillez visiter le site www.microLINKS.org ou contacter Ruth Campbell, ACDI/VOCA AMAP Directrice du Programme (RCampbell@activoca.org).