

# APPUYER DES ORGANISATIONS FAÎTIÈRES:

## UN PARI GAGNANT?

LE CAS  
DE LA BOLIVIE  
ET DU PÉROU



## MISE EN PERSPECTIVE



En 2010, SOS Faim faisait le choix stratégique de concentrer ses appuis en Bolivie et au Pérou sur des organisations faïtières (de second niveau), renouvelant ainsi son pari en faveur des agricultures familiales durables.



Cette option se basait sur plusieurs postulats :

- Augmenter la portée des appuis de l'organisation et toucher plus de bénéficiaires, même si ce sont des appuis plus diffus ;
- Avoir un travail de suivi des partenaires plus léger ;
- Appuyer des partenaires mieux outillés en matière de plaidoyer.



Après 10 années, il était temps de réaliser un bilan de ce virage stratégique.



Ce numéro de « Dynamiques Paysannes » a été écrit sur base des résultats d'une évaluation externe qui s'est intéressée à 5 organisations, 3 en Bolivie et 2 au Pérou.

## OEPSAIC

**11 ORGANISATIONS**  
**3.200 ARTISANS ET ARTISANES**  
**80% DE FEMMES**

Le réseau est composé de 11 organisations d'artisans et artisanes à identité culturelle réparties sur l'ensemble du territoire bolivien. Le réseau représente 3.200 artisans et artisanes, dont plus de 80% de femmes.



## FINDEPRO

**3 ENTITÉS FINANCIÈRES**  
**2.800 ASSOCIÉS**

Fédération de 3 entités financières communales créées selon un statut spécifique par des organisations paysannes spécialisées (quinoa, café et cacao). La fédération représente 2.800 associés.



# CARTE D'IDENTITÉ DES 5 ORGANISATIONS

## AOPEB

**60 ASSOCIATIONS**  
**15.840 FAMILLES**

L'association des organisations de producteurs écologiques de Bolivie (AOPEB) compte 60 associations membres, représentant 15.840 familles.



## CAAP

**5 ORGANISATIONS**  
**1.000 FAMILLES**  
**CÉRÉALES ET QUINOA**

La centrale agro-andine de producteurs compte 5 organisations affiliées spécialisées dans la production de grains andins (céréales et quinoa). Elle concerne un peu plus de 1.000 familles de la zone montagneuse du sud du Pérou.



## CIDERURAL

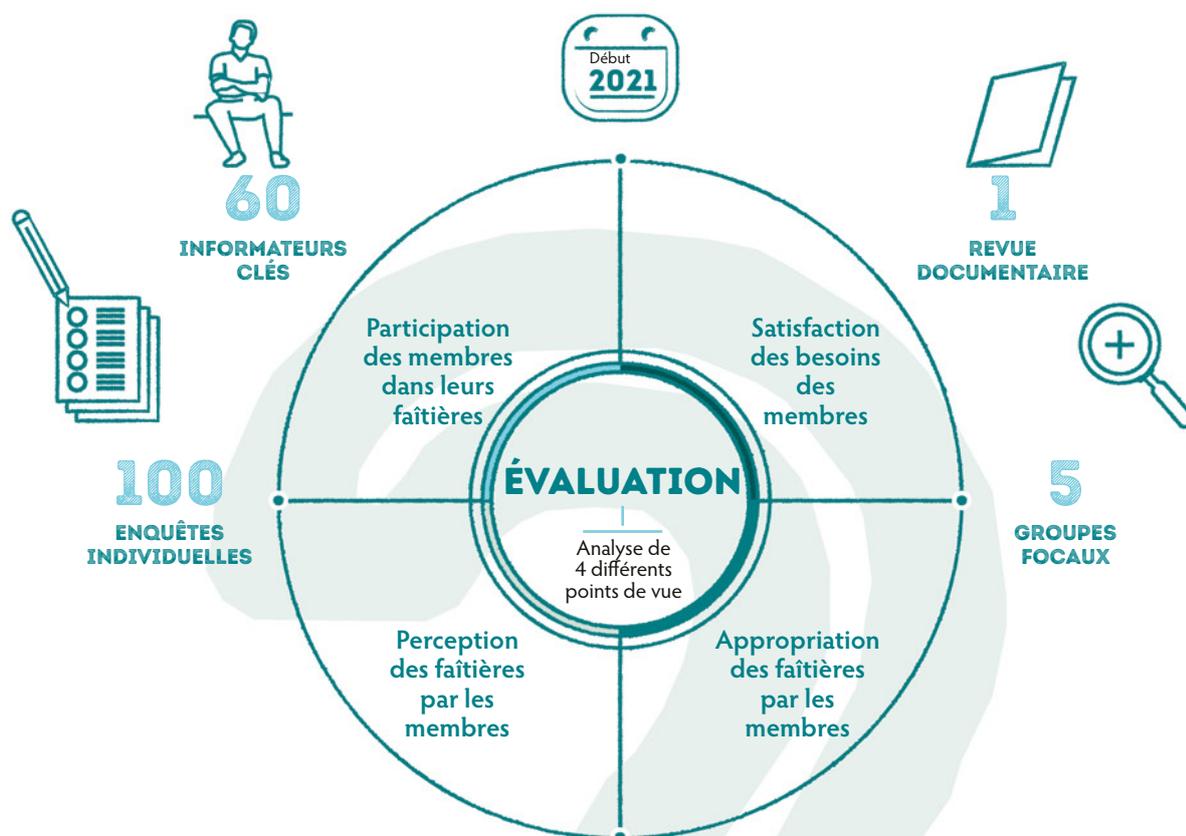
**26 COOPÉRATIVES D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT**  
**300.000 ASSOCIÉS**

Faïtière de 26 coopératives d'épargne et de crédit majoritairement rurales. Cette entité représente plus de 300.000 associés.



# LE TRAVAIL D'ÉVALUATION

Ces 5 organisations sont à l'œuvre dans un contexte complexe. La Bolivie et le Pérou ont connu pendant les dernières années des crises politiques aiguës avec de fortes polarisations idéologiques. Et ils sont depuis 2020 touchés de manière importante par la pandémie du COVID-19.



## LA QUESTION CENTRALE POSÉE

Le partenariat avec des organisations faïtières permet-il de renforcer de manière substantielle les agricultures familiales durables ? En y intégrant différentes dimensions :

- Le caractère multifonctionnel des territoires ruraux,
- La transition agroécologique,
- Le renforcement de la position des femmes et des jeunes.

Avec la condition de la démocratie et de la transparence au sein des organisations concernées.

## LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE

Ce travail d'évaluation a été réalisé en début d'année 2021 et à distance en raison de la crise sanitaire.

Les résultats sont basés sur plus de 100 enquêtes individuelles en ligne, sur des entretiens avec plus de 60 informateurs clés, sur 5 groupes focaux et sur une revue documentaire.

**L'évaluation s'est intéressée à analyser différents points de vue : la satisfaction des besoins des membres, l'appropriation des faïtières par les membres, la perception des faïtières par les membres et la participation des membres dans leurs organisations faïtières.**



## LA SATISFACTION DES BESOINS DES MEMBRES

Les membres mettent en avant deux éléments importants : la confiance et la transparence vis-à-vis des faïtières et la qualité des services apportés.

Deux demandes reviennent fréquemment : l'appui à la gouvernance des organisations de premier niveau (notamment le contrôle interne) et la formulation de projets pour les affiliés.

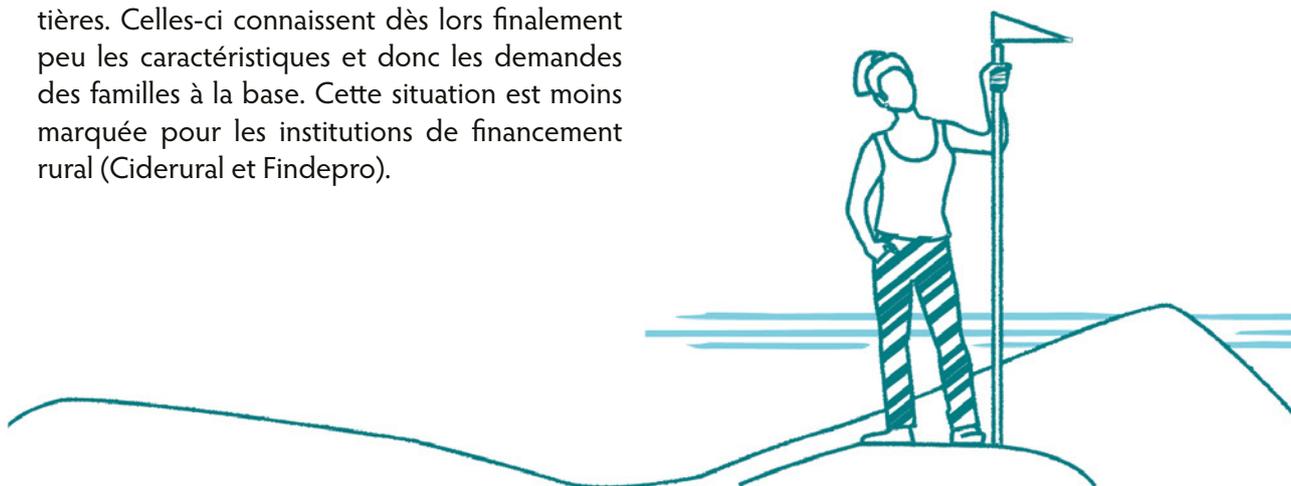
Ces attentes impliquent des risques : le danger de création des projets pour générer des revenus, mais aussi celui de concentrer les appuis vers les membres les plus forts.

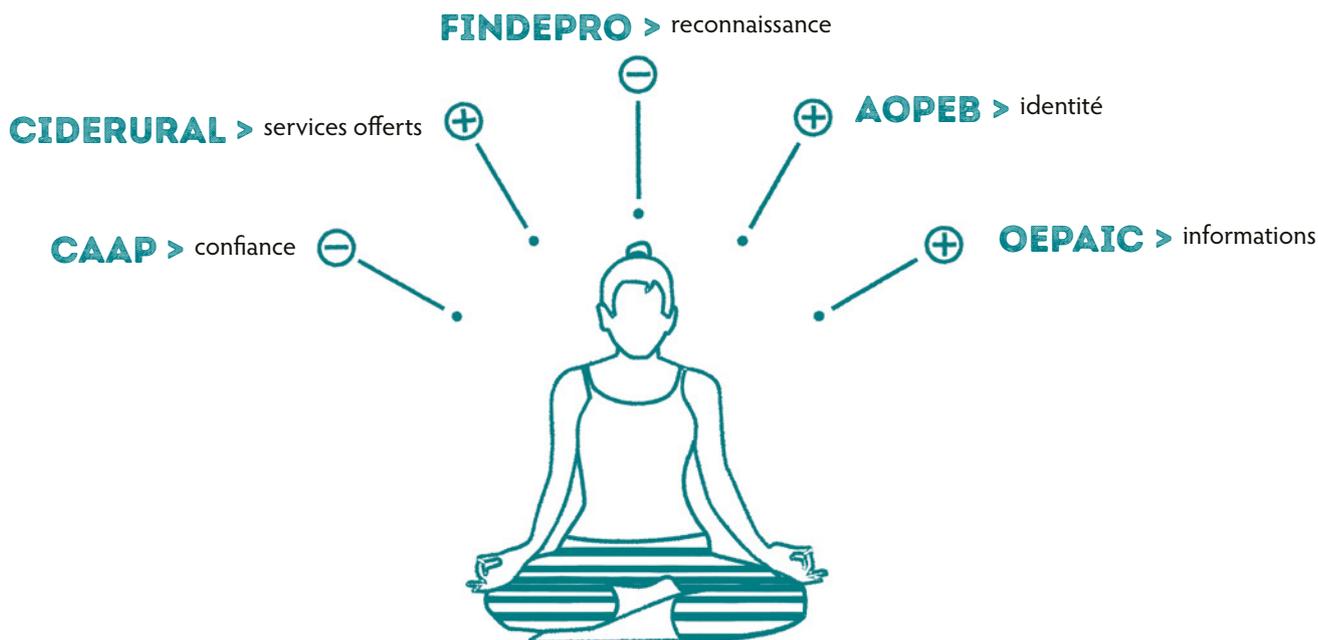
En outre, on note un problème quasi généralisé de gestion de l'information au niveau des faïtières. Celles-ci connaissent dès lors finalement peu les caractéristiques et donc les demandes des familles à la base. Cette situation est moins marquée pour les institutions de financement rural (Ciderural et Findepro).

## L'APPROPRIATION DES FAÏTIÈRES PAR LES AFFILIÉS

C'est certainement confirmé au niveau de certains dirigeants et employés, mais existe très peu au niveau des membres à la base. La communication reste en effet déficiente et surtout verbale.

Selon le type d'organisation, des points fort différents ressortent : la culture et les valeurs communes pour le réseau Oepaic ; des services partagés pour Ciderural et Findepro ; des services partagés, mais aussi des produits spécifiques pour Aopeb et Caap.





## LES PERCEPTIONS DES MEMBRES VIS-À-VIS DE LEUR FAÏTIÈRE

■ **Caap**: cette faïtière est surtout vue par ses membres comme un instrument pour gérer l'appui de SOS Faim; le manque de confiance, notamment pour partager l'information, est fort présent.

■ **Ciderural**: les services offerts par la faïtière sont globalement bien appréciés par les coopératives d'épargne et de crédit.

■ **Findepro**: la faïtière n'est malheureusement pas parvenue à faire reconnaître le statut spécifique de ses membres par l'État bolivien. Elle s'est dès lors repliée vers des services conventionnels d'assistance technique, de formations et de partage de logiciels.

■ **Aopeb**: la caractéristique de l'organisation est une forte identité liée à la production écologique, mais elle connaît une dérive liée à la formulation de projets pour les associés qui ne se sentent pas défendus par Aopeb au niveau national.

■ Le réseau **Oepaic** a une forte cohérence identitaire qui permet de bons échanges d'informations au niveau technique et financier. Il est perçu comme un bon canal de commercialisation.

## LA PARTICIPATION DES ORGANISATIONS DE BASE DANS LES FAÏTIÈRES

Le fonctionnement institutionnel des faïtières s'est avéré satisfaisant ces dernières années, mais a été perturbé récemment depuis le début de la pandémie.

Les représentants élus au niveau de la faïtière ont beaucoup de mal à faire remonter la dynamique au niveau de leurs bases. Dans le cas particulier de Ciderural, ce sont généralement les directeurs des coopératives qui participent aux instances. Cette situation présente l'avantage d'une meilleure maîtrise des différents outils stratégiques, opérationnels et financiers, mais

l'inconvénient de moins représenter les préoccupations des membres de base, avec un impact potentiel négatif sur le travail de plaidoyer.

À l'exception du réseau Oepaic, les femmes restent très minoritaires dans les instances des faïtières ; c'est encore plus significatif dans les entités financières.

La relève générationnelle n'est pratiquement assurée nulle part.



# LA DIFFICILE QUESTION DE L'AUTONOMIE FINANCIÈRE DES ORGANISATIONS DE SECOND NIVEAU

Un dilemme entre cotisations, prestations de services, génération de projets ?

À l'exception des entités financières (Ciderural et Findepro, 100%), les organisations membres s'acquittent insuffisamment de leurs cotisations. Cela varie de 18 à 60%. Cet indicateur est une manière de mesurer à la fois la loyauté et la satisfaction des associés.

Un manque de volonté (et de moyens?) des membres existe pour couvrir les coûts de leur faïtière qui sont plutôt vues comme des sources potentielles d'appuis financiers (via des projets) ou non financiers (assistance technique, formations). Une forte tension entre droits et devoirs persiste.

**EXCEPTÉ POUR CIDERURAL, LES AUTRES FAÏTIÈRES ONT UNE AUTONOMIE FINANCIÈRE QUI VARIE DE 2% À 16%**



➤ Cette autonomie financière stagne, voire diminue de 2016 à 2020, sauf pour Ciderural.

**L'évaluation a aussi permis d'apprécier dans la durée, la pertinence, l'efficacité, l'impact et la durabilité du partenariat avec les 5 organisations faïtières**

## LA PERTINENCE

Les appuis aux faïtières sont clairement un moyen de renforcer les organisations de base et les services qu'elles proposent aux membres. Idéalement, les appuis devraient être plus adaptés au cycle de vie des organisations: infrastructures, équipement et assistance technique via l'organisation de premier niveau; renforcement de capacités, services communs et plaidoyer via la faïtière.

Mais les structures de deuxième niveau rencontrent la difficulté de concilier la spécialisation (avec une approche de type entreprise) et la dispersion (avec une demande différenciée des membres et la diversification nécessaire à la résilience).

## L'EFFICIENCE

L'appui à des structures faïtières permet certes de toucher un plus grand nombre d'organisations de base et donc de familles, mais cela introduit un intermédiaire supplémentaire.

En outre, des tensions existent entre la connaissance technique et la connaissance populaire. Et des risques existent que la relation entre techniciens et paysans soit déséquilibrée.

## L'EFFICACITÉ

Les services rendus par les faïtières sont en augmentation quantitative significative. Qualitativement, des services phares sont proposés de manière professionnelle et de plus en plus systématique.

En termes de plaidoyer, les résultats sont plus mitigés, surtout au niveau national. La pandémie a permis un meilleur positionnement national pour la Caap et Ciderural au Pérou. Certaines faïtières obtiennent de meilleurs résultats à des échelons plus décentralisés : les régions, les provinces et les municipalités.

Les formations captent des ressources importantes. Plusieurs faïtières (Aopeb, Oepaic, Ci-

derural) démontrent leur volonté d'institutionnaliser le renforcement des capacités et c'est positif ! Mais il faut bien constater que les résultats des formations sont peu mis en évidence : le niveau d'application du contenu, la fidélisation du personnel formé ou encore le renforcement de l'adhésion à l'organisation.

## L'IMPACT

L'évaluation a permis de proposer un indice de capacités paysannes qui permet d'estimer le renforcement et l'orientation vers l'agriculture familiale durable des faïtières.

Quatre dimensions avec un total de 11 variables ont été construites pour un total potentiel de 100 points.

DIMENSION	VARIABLE	POINTS
<b>- 1 -</b> <b>RELATION</b> <b>ENTRE LES OP</b> <b>DE BASE ET LA FAÏTIÈRE</b> <b>50 POINTS</b>	% d'affiliés liés à l'agriculture familiale	10
	Évolution des affiliés liés à l'agriculture familiale les 5 dernières années	10
	% en ordre de cotisation	10
	% d'autonomie financière	10
	Nombre de bases de données concernant les membres	10
<b>- 2 -</b> <b>RÈGLEMENTS</b> <b>ET GOUVERNANCE</b> <b>20 POINTS</b>	Nombre de règlements créés ou modifiés en lien avec les services offerts pendant les 2 dernières années	6,66
	Nombre de mesures prises pour promouvoir les valeurs éthiques	6,66
	Nombre de mesures prises pour transmettre les connaissances entre dirigeants	6,66
<b>- 3 -</b> <b>THÉMATIQUES TRANSVERSALES:</b> <b>GENRE ET RELÈVE</b> <b>GÉNÉRATIONNELLE</b> <b>15 POINTS</b>	% de femmes dans le conseil d'administration et les organes de contrôle	7,5
	% de jeunes dans le conseil d'administration et les organes de contrôle	7,5
<b>- 4 -</b> <b>ALLIANCES</b> <b>15 POINTS</b>	Nombre d'alliés stratégiques avec au moins une convention ou un contrat d'une durée de plus de 3 ans	15
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

En appliquant cet indice aux 5 organisations évaluées pour les années 2016 et 2020, on constate que trois d'entre elles ont progressé de manière assez significative.

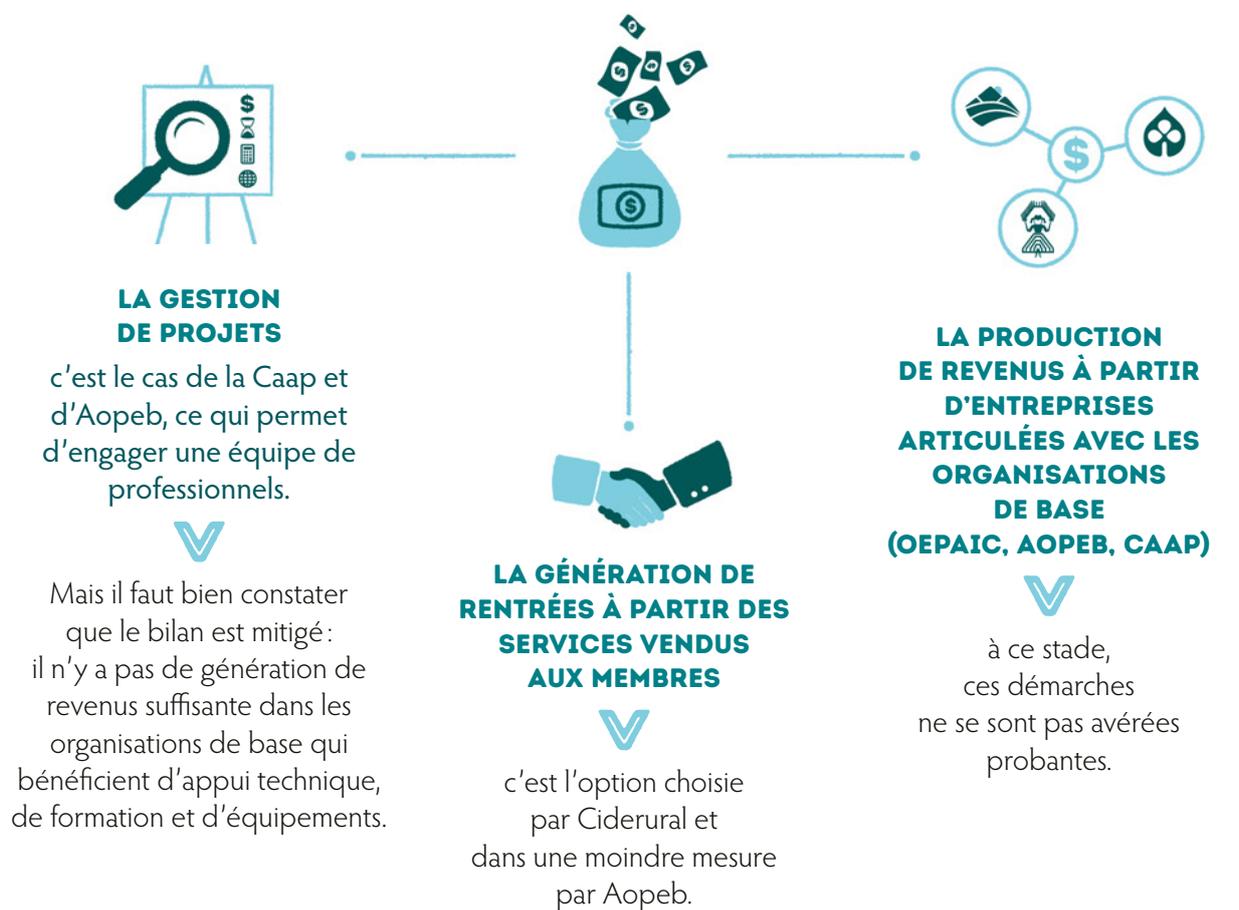


**EN 2016,**  
**LA MOYENNE DE L'INDICE ÉTAIT DE 43,3**  
**ET EN 2020,**  
**ELLE S'ÉLEVAIT À 50,2**

## LA DURABILITÉ

On peut relever la contradiction entre la volonté de proposer des services de qualité, donc coûteux et l'impossibilité pour les utilisateurs à la base de les payer. Seule Ciderural vise une autonomie financière. Les autres ne l'envisagent même pas.

### 3 STRATÉGIES EXISTENT EN MATIÈRE DE COLLECTE DE REVENUS



Le risque de la personne-clé a également été évoqué, avec l'affirmation que le contrôle interne est une fonction essentielle dans les organisations. Un autre risque en lien avec la durabilité est que la croissance d'une organisation

fasse pencher la balance vers plus de pouvoir des techniciens par rapport aux élus, à cause de la complexité des situations. D'où la nécessité de bien définir les rôles des élus et des techniciens pour éviter toute confusion.

# CONCLUSION



Le bilan d'un appui priorisé à des organisations faïtières est partagé. Il y a plusieurs éléments positifs, des avantages, notamment la portée des interventions ou encore un plaidoyer plus efficace et efficient. Mais on note également que ce choix introduit un intermédiaire supplémentaire qui peine à trouver sa place, entre le besoin d'assurer sa propre survie – ce qui est logique – et le fait de délivrer des services de qualité à ses membres et de les renforcer. En outre, les droits et devoirs réciproques ne sont pas toujours clairement ni compris, ni assumés. Un autre élément positif de l'appui aux faïtières est clairement celui de favoriser les échanges et les collaborations entre organisations de base qui sont confrontées aux mêmes problématiques.



Ce numéro de *Dynamiques Paysannes* a été rédigé par Marc Mees, responsable de la gestion des connaissances de SOS Faim. Il est basé sur une évaluation externe réalisée par Gregorio Etesse.

**Éditeur responsable**  
Olivier Hauglustaine,  
4 rue aux Laines,  
B-1000 Bruxelles  
(Belgique)

**Coordination**  
Marc Mees  
mme@sosfaim.org  
T 32-(0)2-548.06.70  
info.be@sosfaim.org  
[www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)

**Graphisme**  
[www.marmelade.be](http://www.marmelade.be)  
*Dynamiques Paysannes*  
est imprimé sur du papier  
recyclé.

*Dynamiques paysannes*  
est réalisé avec le soutien de  
la Direction générale de la  
Coopération internationale  
de Belgique.

Les opinions représentées  
dans la présente publication  
n'engagent que leurs auteurs.



**Belgique**  
partenaire du développement



**SOS FAIM - AGIR AVEC LE SUD**

4 rue aux Laines, B-1000 Bruxelles (Belgique)

T 32 (0)2 548.06.70

info.be@sosfaim.org - [www.sosfaim.be](http://www.sosfaim.be)