

Organisations dans les filières et gestion de la qualité

Sous la coordination de Paul Belchi (Iram)



© Paul Belchi

Les éditions du Groupe initiatives

Groupe
initiatives

Ces travaux et ce numéro Traverses ont été soutenus financièrement par l'Agence française de développement (AFD)

En partenariat avec
RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

AFD
AGENCE FRANÇAISE
DE DÉVELOPPEMENT

LES PUBLICATIONS TRAVERSES

La démarche des publications Traverses consiste à tirer des enseignements critiques des pratiques des organisations membres du Groupe *initiatives* pour contribuer au débat stratégique et méthodologique du secteur de la solidarité internationale. Elle s'appuie sur des échanges de pratiques internes au Gi et sur des journées d'études ouvertes aux acteurs des secteurs associatif, public, académique et privé marchand. **S'appuyant sur les expériences de terrain des membres et de leurs partenaires, ces travaux aboutissent à la formulation de recommandations et à des prises de position collectives.**

Remerciements

Coordination : Paul Belchi (Iram), Souad Barry (Groupe *initiatives*).

Comité de pilotage et auteur.trices : Paul Belchi (Iram), Picheth Seng et Clément Vialade (Agrisud International), Dorian Dejace (APDRA), Sophoan Min et Savoeurn Meang (AVSF), Patrick Renaud (Geres), Sokharith Touch (Gret), Jean-Marie Brun (ARTE-FACT pour le compte de l'Iram).

Avec la contribution de : Elise Perniceni (Gret).

Pour leur implication et leur participation aux réflexions, nous adressons nos sincères remerciements à : Nhem Saroeun (Directeur de CESP), Snguon Chamroeun (Coordinateur de CESP), Hun Sokhin et Sok Kunthyda (producteurs de CESP), Thai Soda (Directrice adjointe d'Ecofarm), Soeun Chhay (producteur engagé dans le projet DéFiP), Vaeng Neang (membre de la PMUAC), Oeur Sam Ath (directeur de la PMUAC), Champa Chhong (productrice et collectrice de Green Farmers), Tann Di Nary (chargé de projet Agrisud en charge

de l'association Green Farmers association), Kimly Phoeun (directeur du département du commerce de la province de Siem Reap), Nhim Thangcheng (cadre de la société AMRU Rice), Emmanuel Dollfus (directeur adjoint de l'AFD), Laure Steer (chargé de programmes à l'Iram) ; Kimsour Team (chargé des moyens généraux et logistique), Chin Chav An (chargé de communication), Keo Socheata (directrice Gret), Damien Lagandré (directeur régional Gret).

Nous remercions chaleureusement l'implication de **nos collègues, issus des 6 organisations du Groupe *initiatives*, ayant participé aux différentes étapes de ce travail.** Nous remercions également **l'ensemble des partenaires de terrain** (producteurs, collecteurs, société civile, autorités locales, acteurs privés) : leur mobilisation est à la base de ce travail qui s'appuie sur leurs retours d'expériences de terrain.

En partenariat
avec



Cette publication bénéficie du soutien de l'Agence française de développement (AFD). Néanmoins, les idées et les opinions qui y sont présentées ne représentent pas nécessairement celles de l'AFD.

Sommaire

| | |
|--|-----------|
| Editorial | 4 |
| Introduction | 5 |
| Cadrage - Les enjeux de la gestion de la qualité par les organisations au sein des filières au Cambodge | 6 |
| ■ La durabilité de la croissance économique et agricole cambodgienne questionnée | 6 |
| ■ L'appui à l'intégration des producteurs familiaux dans les chaînes de valeur comme vecteur de durabilité des systèmes alimentaires | 7 |
| Interventions mises à l'étude et problématiques | 8 |
| ■ Une diversité d'interventions et des logiques d'intervention communes | 8 |
| ■ Problématiques concernant les organisations et leur gestion de la qualité | 9 |
| Déterminer la qualité : entre répondre au marché et valoriser les pratiques existantes | 10 |
| Les organisations comme structures clés de la gestion de la qualité et de l'accès aux marchés | 13 |
| ■ Bâtir une organisation autour d'un but partagé et de fonctions identifiées | 13 |
| ■ Les organisations comme structures clés de la gestion de la qualité | 15 |
| ■ Les organisations comme structures clés de la commercialisation | 18 |
| Une position progressive d'accompagnement des membres du Gi | 20 |
| Recommandations | 21 |
| Etudes de cas - Fiches synthèse | 22 |
| ■ Agrisud | 22 |
| ■ APDRA | 25 |
| ■ AVSF - Iram | 27 |
| ■ Geres | 29 |
| ■ Gret | 31 |



Conseil technique sur le paillage par une maître-exploitante à Chrey, 2023

Soutenir les organisations de producteurs pour un développement rural durable au Cambodge



Le Groupe *initiatives* rassemble des organisations de solidarité internationale qui partagent la même volonté d'œuvrer pour un monde habitable, dans le respect des droits économiques, sociaux et culturels de toutes et tous. Six de ces organisations sont présentes au Cambodge (Agrisud International, APDRA, AVSF, Geres, Gret, Iram), souvent depuis

de très nombreuses années. Ce pays s'est hissé dans la catégorie des « pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure » en 2015. L'industrie textile, l'agriculture, le tourisme et, plus récemment, la construction et l'immobilier, ont permis une amélioration significative des revenus et une baisse de la part des personnes vivant sous le seuil de pauvreté de 47,8 % en 2007 à 9,5 % en 2019 (malgré une ré-augmentation pendant la pandémie de covid-19), avec toutefois de moindres résultats, par rapport à d'autres pays voisins, en termes de qualité, de sécurité alimentaire et de nutrition.

Mais cette croissance s'accompagne d'enjeux de plus en plus prégnants de durabilité des systèmes de production agricole comme des systèmes énergétiques, et alors que les tensions sur la ressource en eau et les effets des changements climatiques sont de plus en plus sensibles.

Dans ce contexte, comment concilier développement économique, lutte contre la pauvreté et préservation de l'environnement ? Comme toujours au Groupe *initiatives*, c'est sur la base des pratiques et de l'expertise associative que nos membres vont contribuer aux débats. En partant ici de leurs actions sur le terrain en faveur de l'intégration des producteurs et artisans familiaux dans les chaînes de valeur et leur accès à des marchés rémunérateurs, nos six membres interrogent là plus particulièrement les enjeux de la gestion de la qualité par les organisations au sein des filières.

En capitalisant et en questionnant leurs expériences et pratiques, nos membres progressent ensemble, mais aussi et surtout ils souhaitent alimenter la réflexion avec les acteurs des territoires, des filières et du développement au Cambodge, questionner le positionnement des agences et opérateurs ruraux et contribuer aux politiques publiques. C'est là un rôle essentiel des ONG internationales de développement telles que les nôtres, dans une perspective de solidarité internationale pour l'atteinte des ODD.

En souhaitant que ce travail commun au Cambodge soit le premier d'une collaboration renforcée à la fois entre membres du Groupe *initiatives* et avec l'ensemble des acteurs locaux.

Marie-Noëlle Reboulet, Présidente du Gi



Séminaire du Groupe *initiatives* à Phnom Penh le 5 octobre 2023

Capitaliser les expériences du Gi au Cambodge

A travers ce Traverses 53, le Gi a souhaité capitaliser, questionner et mettre en débat les pratiques de ses membres opérant au Cambodge, pays d'intervention historique pour la plupart d'entre eux. Cette étude a été réalisée dans le cadre du projet SynerGi « Renforcer et structurer les OSC de développement et leurs partenaires pour une meilleure prise en compte de l'expertise associative », soutenu par l'Agence Française de Développement, dont l'objectif est d'appuyer le partage et la diffusion des pratiques des membres du Gi afin de renforcer leur alliance dans le champ de l'expertise et de l'ingénierie de projets, et in fine de mieux faire valoir leurs valeurs et leurs approches en matière de lutte contre les inégalités, de solidarité et d'aide au développement.

Les membres du Gi au Cambodge (Agrisud International, APDRA, AVSF, Geres, Gret, Iram) ont décidé de mener conjointement une capitalisation croisée de leurs interventions sur l'appui aux organisations dans les filières agricoles et artisanales et la gestion de la qualité, thème transversal d'intérêt pour l'ensemble de ces organisations. Les équipes des organisations membres du Gi au Cambodge ont déjà pu échanger sur leurs pratiques et expériences à travers des visites de terrain et des réunions. Certaines organisations sont partenaires sur des projets en commun (Agrisud et le Gret, AVSF et l'Iram). Le présent exercice de regards croisés et capitalisation de leurs expériences sur les organisations dans les filières et leur gestion de la qualité s'inscrit dans la continuité de leurs échanges,

et tend à structurer et formaliser leurs analyses, à valoriser leurs réalisations et mettre en débat les processus de développement en jeu dans leurs interventions.

Les objectifs de l'étude sont le partage de leurs expériences et leçons apprises ; le questionnement et la mise en débat de leurs approches, pratiques et outils ; l'identification des facteurs structurants du développement des filières en faveur des producteurs et artisans familiaux ; la formulation de recommandations et la construction de prises de positions. La démarche a consisté à valoriser et promouvoir des expériences et pratiques pertinentes et innovantes, à renforcer la dynamique collective interne du Gi au Cambodge par l'identification de valeurs ajoutées, complémentarités et synergies, à alimenter la réflexion avec les acteurs des territoires, des filières et du développement au Cambodge, et à contribuer aux politiques publiques.

La réalisation de la capitalisation s'est déroulée en plusieurs phases :

- **Une phase de cadrage** (en mai 2023, à distance) pour l'identification des enjeux et questions transversales de capitalisation, et validation des études de cas ;
- **Un voyage d'étude au Cambodge** (en juin 2023) du coordinateur pour des ateliers d'échanges avec les membres du Gi et leurs principaux partenaires, et pour visiter leurs projets ;
- **Un séminaire à Phnom Penh** (organisé le 5 octobre 2023) ayant réuni plus de 70 participants, présentation par les membres du Gi et leurs partenaires de leurs expériences, suivi d'un débat et discussions avec des intervenants extérieurs et les participants ;
- **La publication des travaux de capitalisation sous la série Traverses** comprenant une analyse transversale et des fiches synthèse par études de cas.



Les enjeux de la gestion de la qualité par les organisations au sein des filières au Cambodge

Le développement agricole cambodgien repose sur la mise en valeur des importantes ressources naturelles du pays, à savoir l'eau, un foncier relativement abondant et une variété d'écosystèmes. Plusieurs dynamiques de développement sont à l'œuvre : d'une agriculture à large échelle intensive en capital à la production familiale, et de modèles exploitant de manière non-pérenne la fertilité des sols (notamment après défriches) à des systèmes agroécologiques et durables. Les pratiques mises en place par certaines exploitations familiales répondent à l'enjeu de durabilité mais font face à un manque de reconnaissance, en

particulier auprès des acteurs de l'aval des chaînes de valeur. Soutenir l'intégration de ces exploitations dans ces chaînes de valeur est donc un moyen concret pour renforcer et diffuser leurs pratiques durables.

Dans ce contexte, les six membres du Gi intervenant au Cambodge (Agrisud International, APDRA, AVSF, Geres, Gret, Iram) souhaitent conjointement capitaliser, questionner et mettre en débat leurs expériences et pratiques sur la thématique des organisations dans les filières et leur gestion de la qualité.

LA DURABILITÉ DE LA CROISSANCE ÉCONOMIQUE ET AGRICOLE CAMBODGIENNE QUESTIONNÉE

Au cours des deux décennies avant la pandémie de Covid 19 en 2020, le Cambodge a connu une forte croissance économique et est devenu un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure en 2015. Cette forte croissance a été tirée par les exportations de vêtements, l'agriculture, le tourisme et, plus récemment, la construction et l'immobilier. Elle a contribué à une réduction significative du nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté nationale (de 47,8 % en 2007 à 9,5 % en 2019, malgré une ré-augmentation pendant la pandémie de covid-19). En 2019, la part de la valeur ajoutée de l'agriculture dans le PIB total était estimée à 22,1 %, impliquant environ 3 millions de personnes dans ce secteur (équivalent à 32,3 % de la main-d'œuvre totale), principalement des petits producteurs. Malgré les atouts de l'agriculture cambodgienne (importantes ressources nationales en eau, écosystèmes variés, ressources humaines importantes), le secteur agricole reste caractérisé par des pratiques peu durables (déforestation, faible contrôle

des intrants agricoles), dépend encore des exportations de quelques produits de base non transformés (par exemple, le riz, le caoutchouc) et manque de diversification de la production et de création de valeur ajoutée.

Concernant la sécurité et la sûreté alimentaires, la situation au Cambodge s'est considérablement améliorée ces dernières années. Toutefois, le pays reste en retrait par rapport à d'autres pays voisins en termes de qualité, de sécurité alimentaire et de nutrition. La malnutrition reste prévalente parmi les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables, et le pays est confronté à un manque de politiques et de normes techniques en matière de contrôle et de gestion de la sécurité alimentaire et à une coordination inadéquate des agences gouvernementales concernées.



Repiquage manuel du riz par des producteurs membres de la PMUAC

L'APPUI À L'INTÉGRATION DES PRODUCTEURS FAMILIAUX DANS LES CHAINES DE VALEUR COMME VECTEUR DE DURABILITÉ DES SYSTÈMES ALIMENTAIRES

Dans ce contexte, les organisations du Gi accompagnent, depuis plusieurs années voire plusieurs décennies pour certaines, l'insertion des agriculteurs et artisans familiaux dans les chaînes d'approvisionnement et marchés locaux, nationaux et internationaux afin d'améliorer le partage de la valeur en leur faveur et de contribuer à l'amélioration de leurs revenus et de leurs conditions de vie, au maintien d'emplois en zones rurales, et donc in fine de lutter contre la pauvreté et l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Agrisud International, APDRA Pisciculture paysanne, AVSF, le Gret et l'Iram interviennent dans les chaînes de valeur agricoles tandis que le Geres intervient dans les chaînes de valeur énergétiques.

L'intégration des producteurs et artisans familiaux dans les chaînes de valeur et leur accès à des marchés rémunérateurs permet de valoriser les pratiques plus durables qu'ils mettent en place avec l'appui des membres du Gi, en particulier des pratiques d'agroécologie, de gestion durable des forêts et d'efficacité des équipements énergétiques. Ces pratiques répondent aux enjeux de plus en plus prégnants de durabilité des systèmes de production agricole dans un contexte de dégradation et érosion des sols, de perte de biodiversité, de tensions sur la ressource en eau et de changements climatiques. Elles répondent également aux enjeux de durabilité des systèmes énergétiques dans un contexte où la biomasse (charbon de bois et bois de chauffage) représente plus de 40% de l'offre énergétique primaire au Cambodge, et reste donc un facteur de dégradation et de déforestation important (5% de déforestation annuelle entre 2010 et 2014, et 1,2% entre 2016 et 2021).

Les producteurs et artisans familiaux sont souvent difficilement connectés aux marchés, dans un contexte où ils font face à un déficit et une asymétrie d'information par rapport aux acteurs intermédiaires de la chaîne, où les attentes des consommateurs et des politiques sont grandissantes et s'accompagnent de normes et spécificités de qualité plus exigeantes, et où la concurrence internationale et des producteurs à large échelle est forte.

Par ailleurs, leur atomisation et faible organisation, leurs faibles capacités d'investissement et de financement de leurs facteurs de production, et leurs besoins encore forts en renforcement de capacités techniques, organisationnelles, et commerciales, ne leur permettent pas de pleinement s'adapter ni de répondre à la demande des marchés. De plus, leur position en bout de chaîne les place en position de relative faiblesse dans les négociations, ne leur permettant pas de valoriser à leur juste valeur la qualité et spécificité de leurs productions et de leurs pratiques, de bénéficier suffisamment de prix rémunérateurs et donc de la richesse créée tout au long de la chaîne. Enfin, leurs difficultés à communiquer et mener des actions de plaidoyer ne leur permettent pas d'influencer suffisamment pour un cadre institutionnel, légal, fiscal et commercial plus favorable.



Riziculteurs membres de l'organisation PMUAC

Encadré 1

Qualité et organisations : de quoi parle-t-on ?

La thématique « organisations dans les filières et la gestion de la qualité » nécessite de préciser les divers concepts sous-jacents qui sont mobilisés lors de l'exercice de capitalisation.

- Filière / chaîne de valeur : succession d'opérations de production, de transformation et de transport nécessaires à la fourniture d'un produit à un consommateur final. Elles sont réalisées par plusieurs acteurs ayant des stratégies propres. Ces opérations génèrent de la valeur répartie entre les maillons de la chaîne en fonction de leurs relations économiques et commerciales.
- Organisation : ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure dotée de règles et d'un système de communication facilitant la circulation de l'information afin de répondre à des besoins et des objectifs spécifiques.
- Qualité : caractéristiques, attributs, valeur d'un produit ou d'un service déterminée par des usagers ou consommateurs pour répondre à leurs besoins et attentes. La qualité est donc une notion relative basée sur le besoin, et multidimensionnelle. La qualité peut intégrer diverses composantes telles que la qualité générique, qui repose principalement sur la sécurité sanitaire et le niveau nutritionnel, et la qualité spécifique, qui repose sur l'aspect organoleptique, la fonctionnalité (praticité, distribution, etc.), les aspects sociaux et environnementaux.
- Gestion de la qualité : un ensemble de normes, de règles, de processus mis en place et exécutés qui à la fois favorisent l'atteinte de caractéristiques attendues d'un produit ou service, et à la fois en mesure et contrôle la qualité.

Interventions mises à l'étude et problématiques

UNE DIVERSITÉ D'INTERVENTIONS ET DES LOGIQUES D'INTERVENTION COMMUNES

Les membres du *Gi* interviennent ou sont intervenus auprès de producteurs et artisans dans divers territoires et filières faisant face à ces enjeux d'accès aux marchés :

- Marché local dans la province de Siem Reap : maraichage, épices, riz (Agrisud, Gret), horticulture (Agrisud), aviculture (Gret), pisciculture (APDRA)
- Marché national dans la région de Phnom Penh et Khampong Chhnang : charbon durable et foyers améliorés (Geres)
- Marché international dans la région de Preah Vihear : riz (AVSF et Iram)

Ils ont mis en œuvre diverses stratégies, pratiques et outils, et les ont fait évoluer au cours de leurs interventions pour répondre aux enjeux d'amélioration de la production et de l'offre, d'organisation collective des producteurs et artisans, de structuration et concertation au sein des filières, d'appui à la transformation locale, de gestion de la qualité des produits, de valorisation de la qualité et des spécificités des productions, de sensibilisation des acteurs de l'aval et des acteurs institutionnels.

Les membres du *Gi* au Cambodge partagent des logiques d'intervention communes : ils ont opté pour une stratégie de reconnaissance et valorisation de la qualité par le marché, en d'autres termes par les acteurs de l'aval des filières et les consommateurs. Différents signes de qualité ont été développés au cours des interventions, principalement à travers des marques en propre reposant sur un cahier des charges interne, et des certifications tierces reposant sur des cahiers des charges externes (certifications biologiques, commerce équitable). Ces signes de qualité sont portés par des organisations de producteurs de différentes natures (coopérative agricole, union, association) qui ont été créées au cours des interventions. Celles-ci sont en charge, entre autres, de l'appui à la production, la gestion de la qualité et le développement commercial.

Agrisud : depuis 2016, Agrisud met en œuvre le projet *Intensification Agroécologique et Diversification de l'Agriculture péri-urbaine dans la province de Siem Reap (IADA)* ayant pour objectif l'intensification agroécologique et la diversification de la production agricole locale, le développement d'une offre de services agricoles pour la professionnalisation des exploitations et des filières agricoles, et la transition vers des systèmes alimentaires territoriaux. Le projet a soutenu la création de l'association Green Farmers (GF) qui a en charge les activités de collecte, de transformation et de distribution des produits agricoles de ses membres, ainsi que les activités de commercialisation, de labellisation, de promotion, notamment à travers sa marque.

APDRA Pisciculture paysanne : depuis 2020, l'APDRA met en œuvre au Cambodge le projet *Développement des Filières Piscicoles (DéFiP)* afin d'améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et diversifier les moyens d'existence des populations rurales par le développement d'une pisciculture agroécologique familiale visant les marchés locaux. A ce stade du projet, les producteurs ne sont pas réunis au sein d'une organisation formelle, mais sont mis en réseau à travers des groupes informels pour des sessions de formation, visites d'échange et discussions.

AVSF / Iram : de 2013 à 2017, AVSF et l'Iram ont participé à la mise en œuvre du *Projet d'Appui à la Commercialisation du Riz cambodgien (SCCRP)* dont l'une des activités a permis de développer une filière riz biologique à grande échelle dans la province de Preah Vihear. Le projet a soutenu la création de la *Preah Vihear Mean Chey Union of Agricultural Cooperative (PMUAC)*, première union de coopératives officiellement enregistrée au Cambodge. Elle a en charge la gestion du système de contrôle interne, la certification, le renforcement des capacités techniques de production biologique, et la facilitation des liens avec le marché international via ses certifications biologiques et équitables, et national grâce à sa marque propre. AVSF a maintenu jusqu'à aujourd'hui un appui à la PMUAC.

Geres : entre 2003 et 2019, le Geres a appuyé la production et la distribution de foyers améliorés au Cambodge. Le projet SEFED (*Support the Emergence of Sustainable Supply Chain in the domestic energy*), mis en œuvre de 2016 à 2019, avait pour objectif la consolidation de la production locale et de la chaîne d'approvisionnement des foyers améliorés, le maintien de la qualité des foyers et la reconnaissance du marché à travers un soutien à une association locale (*Cambodian Efficient Stove Promoters Association - CESP*) regroupant producteurs et distributeurs de foyers, et la mise en place d'un label pour assurer la valorisation de la qualité des foyers améliorés sur le marché.

Gret : depuis 2010, le Gret met en œuvre le *Projet d'Appui à une agriculture intensive peu consommatrice d'intrants (APICI)*. Le projet soutient le développement d'un système de production et de commercialisation plus efficace pour les produits agricoles (riz, fruits et légumes, poulets) en soutenant l'agroécologie, l'accès au marché et la structuration d'organisation professionnelles d'agriculteurs. Le projet a, entre autres, soutenu la création de la coopérative agricole Sovathapheap Thoamacheat Agricultural Cooperative (ECOFARM) qui a en charge le contrôle interne de la qualité des produits de ses membres par un Système Participatif de Garantie (SPG) ainsi que les activités de collecte et de vente des produits de ses membres.

Les principales informations sur les interventions des membres du *Gi* sont présentées dans des fiches synthèses en annexe.

PROBLÉMATIQUES CONCERNANT LES ORGANISATIONS ET LEUR GESTION DE LA QUALITÉ

Les membres du Gi ont identifié les principales problématiques suivantes concernant l'appui aux organisations dans les filières et leur gestion de la qualité.

Construction de la qualité

- Qui détermine la qualité : les consommateurs, intermédiaires, ou bien les producteurs ?
- Comment la qualité est-elle caractérisée ?
- Dans quelle mesure les systèmes de productions sont-ils adaptés / transformés par l'objectif de qualité ?

Organisations, gestion de la qualité et commercialisation

- Quels ont été les processus en jeu et étapes de mise en place des organisations ?

- Comment les organisations gèrent-elles la qualité ?
- Comment les organisations développent-elles la commercialisation ?
- Quelles sont les conditions de pérennisation des organisations ?

Positionnement des membres du Gi

- Quelle place les membres du Gi ont-ils occupé tout au long du processus ?
- Quels processus de transferts et de prise en charge par les acteurs locaux de la gestion de la qualité et des organisations ont été mis en place ?
- Quelle est le rôle et l'implication des autres acteurs du développement (autorités publiques, services déconcentrés de l'Etat en matière d'agriculture, de commerce, bailleurs, partenaires techniques du développement etc.) ?



Hun Sokhin, membre de l'organisation CESPA

© Paul Balchi

Déterminer la qualité : entre répondre au marché et valoriser les pratiques existantes

Il est communément admis que la définition de la qualité d'un produit agricole ou artisanal est déterminée par les consommateurs ou usagers finaux. La réalité révèle que les mécanismes de détermination de la qualité sont plus complexes car mettent en jeu d'autres acteurs, à commencer par les producteurs eux-mêmes qui ont un rôle important dans la construction de la qualité, et donc de la demande. Les expériences des membres du Gi montrent comment leurs producteurs partenaires assurent un certain équilibre entre l'adaptation à une demande existante et son façonnement à travers la reconnaissance de leurs pratiques de production spécifiques.

Encadré 2

Problématiques concernant la construction de la qualité des produits

- Qui détermine la qualité : les consommateurs, intermédiaires, ou bien les producteurs ?
- Comment la qualité est-elle caractérisée ?
- Dans quelle mesure les systèmes de productions sont-ils adaptés / transformés par l'objectif de qualité ?

Les membres du Gi ont réalisé un travail important de renforcement des connaissances des producteurs des marchés et leurs exigences spécifiques, en particulier des déterminants forts que sont la qualité sanitaire, la qualité organoleptique, la conformité avec des certifications

tierces, les volumes seuil d'approvisionnement, la diversification de produits, la fréquence et délais de livraison, etc. Ces informations et connaissances se sont avérées indispensables aux producteurs pour construire leur offre et s'insérer dans ces marchés. Les projets des membres du Gi ont permis une caractérisation fine et contextualisée de chaque filière.

Les interventions des membres du Gi permettent aujourd'hui aux producteurs appuyés de mieux caractériser les demandes des acteurs en aval de la chaîne, leur permettant d'orienter leurs choix de production en conséquence. Cette connaissance a été apportée par les membres du Gi eux-mêmes aux producteurs, à travers leurs connaissances terrain et la réalisation de diagnostics et études de marché. Elle a également été construite à travers des rencontres interprofessionnelles collectives ou bilatérales entre producteurs, intermédiaires et acheteurs finaux. Ce type de rencontre a, de manière symétrique, fait connaître la spécificité des produits des agriculteurs aux acheteurs, ce qui leur a permis d'apporter des éléments de négociation commerciale, mais aussi de susciter l'intérêt des acheteurs qui peuvent voir dans ces spécificités un élément différenciant intéressant sur le marché pour eux.

Certaines de ces exigences peuvent être déjà couvertes par les producteurs tandis que d'autres nécessitent des évolutions de leurs systèmes de production. Tout l'enjeu des interventions des membres du Gi a été de construire la qualité en proposant des innovations adaptées aux systèmes de production existants pour à la fois répondre aux exigences des acteurs de l'aval, tout en conservant la spécificité des systèmes de production actuels et renforçant leur pérennité.

A titre d'exemples, le Geres et CESPAs ont introduit un certain nombre d'innovations dans la continuité des pratiques existantes : préparation du mélange d'argile, techniques de moulage du foyer, processus de cuisson et séchage, entre autres. Agrisud et Green Farmers ont proposé

Encadré 3

Exemple de la filière riz à Preah Vihear : rencontres multi-acteurs pour renforcer les connaissances des exigences de qualité

En début de projet SCCRP, l'équipe AVSF-Iram a joué un rôle de facilitateur dans la mise en relation de 8 coopératives de producteurs avec 4 riziers-exportateurs potentiellement acheteurs, afin d'échanger sur les exigences de qualité attendues. Une réunion collective a permis de présenter le contexte et potentiel de production, ainsi que les exigences de la demande : demandes en variétés photosensibles parfumées (types de variétés «Jasmin») et en variétés de riz blanc, respect de certaines normes biologiques internationales (norme biologique de l'UE - EOS et norme biologique NOP des États-Unis). Les acheteurs ont également défini une série de critères de qualité supplémentaires, définissant des classes de qualité selon lesquelles chaque lot de riz paddy livré par les agriculteurs sera évalué, ce qui déterminera leur prix : pureté variétale, la teneur en eau et le taux de brisures des grains.

Ces rencontres ont permis aux producteurs de prendre la mesure des attentes des acheteurs et d'identifier l'offre potentielle à proposer. A la suite de la discussion plénière, les coopératives ont rencontré bilatéralement chacun des acheteurs potentiels pour discuter des conditions que chacun pourrait offrir. Le résultat de cette étape importante a été la signature de premiers contrats d'approvisionnement entre les coopératives et l'entreprise AMRU-Rice.

la mise en culture de quelques productions de légumes « occidentaux » (comme la laitue par exemple) qui ne sont habituellement pas produits par les agriculteurs locaux, mais qui ont pu s'insérer dans les exploitations existantes grâce aux techniques de production sur table, d'ombrage et de ventilation. Le Gret et ECOFARM ont, quant à eux, déterminé une diversification minimum auprès de leurs membres (minimum de trois types de légumes produits), qui produisaient généralement une ou deux cultures, et l'interdiction des traitements chimiques qui pouvaient être encore pratiqués.

Les producteurs de riz de Preah Vihear ont pu capitaliser sur leur contexte favorable (pratiques biologiques déjà en place, pas de besoin d'irrigation, etc.) afin de répondre rapidement aux exigences des cahiers des charges biologiques, tout en ajustant leurs choix variétaux et en mécanisant la récolte afin de satisfaire les exigences de qualité du riz (pureté variétale, taux d'humidité, taux de brisure).

Enfin, Agrisud et Green Farmers ont appuyé la mise en place d'unités de transformation gérées par certains des membres de GF, dédiées à la commercialisation d'huiles essentielles, épices sèches, infusions,

boissons,... Cette innovation en rupture avec les pratiques locales a impliqué un important processus de formation pour les producteurs qui n'avaient jamais travaillé dans ce type de métier, mais a permis un complément d'activité utile et bien intégré dans le calendrier d'activités des ménages.

Dans le cas de la jeune filière pisciculture, la connaissance des attentes des consommateurs est plutôt claire pour les producteurs, mais ils se heurtent au manque de références techniques leur permettant de répondre à cette demande tout en ayant un système de production techniquement faisable et économiquement viable. L'enjeu du projet est donc en premier lieu de créer des références techniques. Pour cela, il a adopté une approche participative avec les pisciculteurs pour tester et codévelopper des systèmes piscicoles adaptés à leurs contextes techniques, sociaux et économiques, capables de produire des poissons correspondant à leurs attentes en termes de qualité (cf. encadré ci-après).

Par ailleurs, la spécificité de la pisciculture appuyée par l'APDRA, par rapport aux filières soutenues par les autres membres du Gi, est la forte part d'autoconsommation de la production. Cette logique a été prise en compte par l'APDRA, bien que sa vision reste le développement d'une pisciculture agroécologique familiale à visée commerciale. Elle a réalisé une enquête pour comprendre les objectifs des bénéficiaires afin de leur fournir un accompagnement adapté qui a abouti à une typologie composée de quatre profils : les fournisseurs locaux potentiels d'alevins, les pisciculteurs professionnels potentiels, les agriculteurs qui considèrent la pisciculture comme une petite activité secondaire, et les agriculteurs vulnérables.

Encadré 4

Exemple de recherche-action participative sur les systèmes piscicoles avec les producteurs de la province de Siem Reap

Un pisciculteur a pu produire des poissons correspondant à la qualité attendue pour la consommation lors de cérémonies telles que les mariages. Au cours d'un cycle de production, il a obtenu 65 kg de tilapia, avec des individus homogènes atteignant 600 g en mars, au cœur de la saison des mariages. Il a pu les vendre à 2,75 USD/kg pour une cérémonie. Les données recueillies au cours de son cycle ont été particulièrement précieuses pour comprendre ce qui a conduit à un tel résultat. Il a réussi à mettre en œuvre une stratégie d'alimentation bien équilibrée, en passant d'un aliment sous forme de granulés à forte teneur en azote pendant la saison des pluies à un aliment plus riche en carbone, composé de granulés et de son de riz, lorsque le niveau de l'eau a baissé. Il a ainsi évité la détérioration de la qualité de l'eau et la pollution par l'ammoniac, tout en maintenant un bon niveau de productivité naturelle. Bien que le taux de survie était très faible (22 %), il est peu probable qu'il aurait obtenu le même poids individuel satisfaisant à la récolte avec un taux de survie plus élevé compte tenu de son accès diminué à l'eau et de l'absence de dispositif d'oxygénation. Cela conduit à des recommandations sur la façon de considérer le nombre d'individus stockés et de l'associer à d'autres paramètres, tels que les ressources alimentaires, l'accès à l'eau ou la taille cible des poissons. D'un cycle à l'autre, ce pisciculteur a appris de ses erreurs et améliore ses pratiques piscicoles étape par étape.



Le pisciculteur Ram Seurng (gauche) lors de sa récolte de tilapia

Cet exemple illustre l'attention particulière donnée par les membres du Gi à la nécessaire prise en compte de l'ensemble des finalités des productions agricoles, et du fonctionnement des systèmes de production et d'activités dans leur ensemble pour bien comprendre leurs interactions avec les écosystèmes et le contexte socio-économique qui façonnent les logiques paysannes. Cela permet de mieux adapter l'accompagnement aux producteurs, les membres du Gi, leurs partenaires et les producteurs étant en ce sens pleinement contributeurs de la transition agroécologique sur l'ensemble de ses aspects environnementaux, économiques et sociaux. Les résultats de certaines des interventions illustrent la capacité à changer d'échelle les pratiques agroécologiques sans compromettre ses principes, comme en témoigne l'augmentation du nombre de coopératives membres de la PMUAC (de 5 à 25 coopératives) et l'importance des volumes de riz paddy vendus par an par PMUAC (9 600 t/an en moyenne lors des cinq dernières années, près d'un tiers du marché du riz bio cambodgien) ou encore les 3 millions de foyers améliorés vendus de 2004 à 2013 grâce à l'appui du Geres.

Cette approche holistique permet de prévenir d'éventuelles dépendances trop fortes d'une production ou d'un marché, et donc

une meilleure gestion des risques. A titre d'exemple, la crise covid a fortement réduit l'activité touristique à Siem Reap, et par conséquent la demande en produits alimentaires. La diminution de ce débouché important pour Green Farmers s'est traduite par une forte baisse de ses adhérents (de plus de 800 membres en 2020 à moins de 500 aujourd'hui). Cependant, le maintien de débouchés diversifiés pour les consommateurs domestiques (vente directe locale, vente aux collecteurs locaux qui font le lien avec le marché de gros de Siem Reap) a permis le maintien de l'activité de Green Farmers et de ses membres qui ont conservé leurs capacités pour répondre à la demande des hôtels qui ont repris progressivement leur activité.

Enfin, cette construction de la qualité s'est matérialisée par la rédaction de cahiers des charges internes au sein des organisations pour guider leurs membres. Quels que soient les types de productions, de marchés visés, de systèmes de contrôle interne et de certification, cette caractérisation de la qualité a été formalisée. L'appui des membres du Gi a été clé, tant au niveau du contenu que dans le processus d'élaboration, d'appropriation et de validation.

Encadré 5

Exemple du cahier des charges interne d'ECOFARM sur les légumes sains

- Type de production : produire au moins trois types de légumes feuille ou légumes fruit
- Sélection des semences : semences locales/semences à pollinisation libre/semences hybrides fournies par le fournisseur d'intrants (F1). La F1 est la graine hybride et ne peut pas être réutilisée pour les générations suivantes. Les OGM sont interdits
- Protection des parcelles : la parcelle/ferme dédiée à la culture de légumes sains doit être séparée des parcelles qui reçoivent des traitements chimiques
- Gestion de la fertilité des sols : engrais naturel (compost solide, fumier animal, engrais biomasse sur la base de 1,5-2 kg/m²), en fonction du développement des cultures
- Lutte antiparasitaire : autorisation uniquement d'utilisation des biopesticides fabriqués à partir de ressources locales ; répéter le nombre de pulvérisations de biopesticides tous les 3 à 5 jours, utiliser des mesures de protection intégrée des cultures (*Integrated Pest Management - IPM*)
- Mode de culture : association et rotation de cultures
- Gestion de la récolte : arrêter de pulvériser des biopesticides au moins 7 jours avant la récolte et cesser également d'utiliser du compost liquide au moins 7 jours avant la récolte.
- Qualité attendue : légumes diversifiés, fraîcheur, bon aspect, régularité d'approvisionnement

L'expérience des interventions des membres du Gi montre que la compréhension des exigences de la demande et la caractérisation d'une qualité à proposer sur le marché se fait à travers le regroupement de producteurs, qui aboutit généralement à la mise en place d'organisations structurées.

Les organisations comme structures clés de la gestion de la qualité et de l'accès aux marchés

Le regroupement des producteurs et artisans en organisations est généralement une approche adoptée par les acteurs du développement qui y voient l'opportunité d'appuyer un grand nombre de bénéficiaires, de leur permettre de mettre en commun des facteurs de production et/ou de renforcer leur positionnement et plaider au sein des filières et territoires dans lesquelles ils sont impliqués. Les expériences des membres du Gi témoignent de la valeur ajoutée que peut apporter la mise en place d'organisations de producteurs pour intégrer les chaînes de valeur et être en mesure de gérer la qualité, dès lors que celle-ci est motivée par un but clair, identifié et partagé par les producteurs.

Encadré 6

Problématiques concernant les organisations, leur gestion de la qualité et leur développement commercial

- Quels ont été les processus en jeu et étapes de mise en place des organisations ?
- Comment les organisations gèrent-elles la qualité ?
- Comment les organisations développent-elles la commercialisation ?
- Quelles sont les conditions de pérennisation des organisations ?

BÂTIR UNE ORGANISATION AUTOUR D'UN BUT PARTAGÉ ET DE FONCTIONS IDENTIFIÉES

Les organisations mises en place dans le cadre des interventions des membres du Gi résultent de l'identification de besoins partagés par les producteurs pour l'atteinte d'une qualité qu'ils ont définie. La nature et le fonctionnement des organisations est guidée par le niveau d'organisation préexistant des producteurs, le type de signe de qualité visé (démarche interne, certification externe), le système de contrôle-qualité sous-jacent et les modes de commercialisation (individuel, collectif).

La légitimité de ces organisations tient à la fois de l'identification d'un but partagé et de fonctions claires, et à la fois du processus progressif et participatif par lequel elles prennent forme. Ce processus est à l'œuvre continuellement, les adaptations des organisations étant nécessaires en fonction de l'évolution de leur stratégie. A titre d'exemple, Green Farmers a été créée en 2018 sous forme d'association, statut permettant de valoriser les produits de ses membres qui vendent individuellement leurs produits maraichers, et d'organiser le contrôle-qualité. Elle s'est également basée sur des organisations de base construites sur les communautés existantes, ce qui favorise une certaine forme de contrôle et régulation sociale. Aujourd'hui composée de 419 membres, l'évolution des activités de Green Farmers, qui s'engage davantage dans la commercialisation directe, lui fait envisager un changement de statut pour passer en entreprise sociale.

Le cheminement a été similaire pour les membres d'ECOFARM : la nécessité d'élaborer des normes collectives de produits sains, souhaitées par les producteurs appuyés par le projet APICI, a facilité la création du groupe ECOFARM en 2015. Puis les producteurs ont souhaité diversifier leur stratégie par la vente collective afin d'augmenter les volumes et permettre de gagner de nouveaux marchés, ce qui a abouti à l'enregistrement officiel d'ECOFARM en tant que coopérative agricole

en 2019. Cette démarche s'est faite en plusieurs étapes : présentation de la loi sur les coopératives agricoles aux membres, rédaction d'un projet de statut et de règlement de la CA, convocation d'une première assemblée générale pour prise de décision, préparation du document pour l'enregistrement légal. Cette évolution, qui implique le respect d'une qualité exigée, a resserré le nombre de producteurs concernés. De 313 producteurs identifiés en début de projet, 60 ont composé ECOFARM en 2015, pour aujourd'hui être au nombre de 125, dont 71 impliqués dans la production maraichère.

De même, les producteurs de foyers améliorés soutenus par le Geres ont dû faire évoluer leur organisation lorsque leur stratégie de rémunération de la qualité est passée d'un système de paiement pour services environnementaux (crédits carbone) à une différenciation des produits sur le marché intégrant un premium de qualité. En effet, pendant près de dix ans (2004-2013), les crédits carbone générés ont permis de couvrir une partie importante des coûts de production et de contrôle-qualité des producteurs et distributeurs, leur permettant de vendre leurs foyers améliorés labellisés à un prix subventionné, et donc assurer une marge satisfaisante. Ceux-ci étaient réunis au sein d'une association (jusqu'à 52 producteurs et 113 distributeurs), nécessaire pour capter la plus-value des crédits carbone. Une fois les crédits carbone épuisés, le passage à une valorisation de la qualité par le marché a nécessité un changement de paradigme que tous les membres n'avaient pas anticipé et compris : la perception du label comme une contrainte (nécessaire pour obtenir les crédits carbone) est restée comme telle, le label n'ayant pas été perçu comme un outil de différenciation sur le marché. Les producteurs et distributeurs n'ont pas trouvé de terrain d'entente pour intégrer les coûts de contrôle-qualité dans le prix de vente, ni dans le développement commercial. Ils ne semblent par

ailleurs pas avoir pris la mesure de l'évolution du contexte de la filière, devenu plus compétitive (cf. figure ci-après). La nouvelle association

CESPA s'est donc recentrée uniquement sur quelques producteurs (25 en 2023) ayant la volonté de viser des marchés premium.

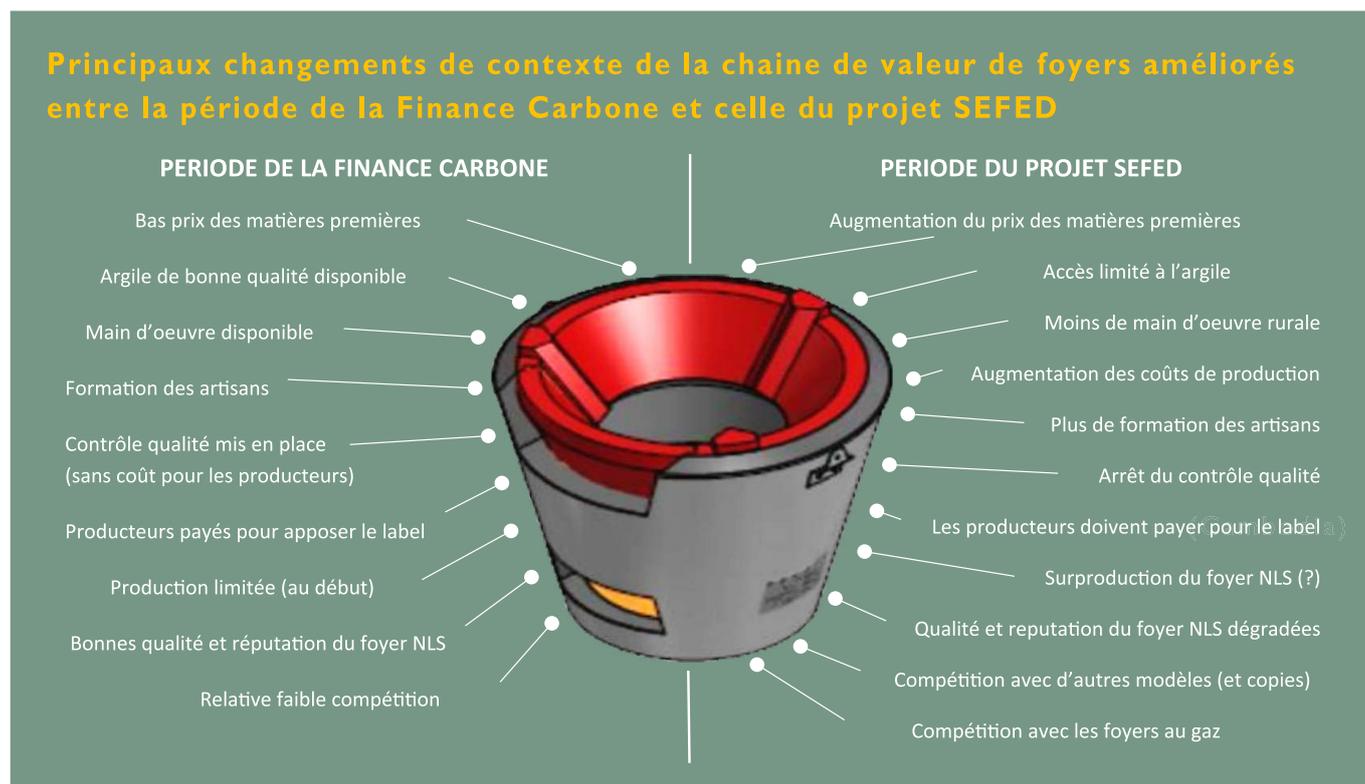


Figure 1 : Principaux changements dans la chaîne de valeur des foyers domestiques entre la période de finance carbone et la période de valorisation par le marché durant le projet SEFED (source : Geres)

La création de PMUAC a été initiée, quant à elle, par des coopératives agricoles déjà existantes, au cours d'un processus participatif après un

premier test de réponse aux exigences du cahier des charges biologique (cf. encadré suivant).

Encadré 7

Processus de création de la PMUAC (filière riz)

En 2013, un premier niveau de contrôle de la conformité aux exigences biologiques a été effectué par la COrAA (Cambodia Organic Agriculture Association) et financé par le projet SCCRP. Rapidement, la question de la durabilité a été soulevée. L'Iram a élaboré une note explorant des scénarios pour pérenniser l'organisation et la prise en charge des fonctions de contrôle et de certification. Il a également produit un outil Excel permettant de simuler différents scénarios de coûts et de volumes à l'échelle. Ceci a servi de base pour alimenter un atelier décisif, tenu en mars 2015, avec les huit coopératives engagées et leur acheteur. Différents scénarios ont été présentés et discutés, en particulier, pour la fonction de supervision et de gestion du système de contrôle interne :

- Internaliser au niveau de la coopérative agricole (CA) : recruter du personnel au niveau de la coopérative (saisonnier ou tout au long de l'année / à temps plein ou à temps partiel).
- Internaliser au niveau inter-coopératives : mutualiser les ressources pour recruter du personnel mis au service de plusieurs coopératives (éventuellement par le biais d'une union de coopératives formelle, ou avec des contrats à temps partiel pour chaque coopérative et un accord entre elles sur le partage du temps).
- Externaliser : engager des prestataires de services sur la base d'un contrat à la tâche (comme cela a été fait avec le COrAA en 2013).

Après plusieurs étapes de réflexion, il a été estimé que la première option ne serait pas viable au niveau des CA car l'échelle est relativement petite, et la solution de la mutualisation des ressources entre les CA pour recruter leur propre personnel permanent a été retenue. Le principe de la création d'une Union de CA a été décidé à ce moment-là, puis entériné par les Assemblées Générales organisées dans chacune des 8 CA. Il est important de noter que la décision de création de cette structure est prise avec un objectif fonctionnel très clair, en réponse à un besoin bien identifié. La PMUAC est aujourd'hui constituée de 25 CA, composées de 5 403 ménages membres.

Dans la même logique de création d'organisations sur la base de besoins identifiés, les pisciculteurs soutenus par l'APDRA n'ont pas (encore) entamé de réflexion sur l'intérêt de former une organisation ayant un but commercial ou de contrôle-qualité, les quantités et qualité produites jusqu'à présent n'étant pas encore assez stabilisées pour cibler collectivement des intermédiaires. Cependant, les améliorations réalisées lors des derniers cycles de production contribueront certainement à la mise en discussion entre les pisciculteurs et à mûrir l'idée de mise en place d'une organisation.

Ces expériences rappellent, en ce sens, que la mise en place et le

maintien d'organisations ne peuvent être pérennes que s'ils sont pilotés avant tout par les producteurs, au risque que les organisations soient uniquement dépendantes des ONG qui les accompagnent et qu'elles périssent à la fin des projets. Par ailleurs, les expériences des membres du Gi montre que le choix d'une qualité et la création d'un collectif n'est pas un processus linéaire, il peut en résulter un resserrement du nombre de membres de ces organisations par rapport au début des projets. Ainsi, ces expériences permettent d'identifier les défis et les conditions sous-jacentes à la mise en place, à la légitimation et au maintien des organisations de producteurs.

LES ORGANISATIONS COMME STRUCTURES CLÉS DE LA GESTION DE LA QUALITÉ

L'expérience des interventions des membres du Gi montre la nécessité de mettre en place des organisations de producteurs afin de formaliser la définition de la qualité dans un cahier des charges, d'en assurer le contrôle qualité et de renforcer les capacités de production des agriculteurs.

Les organisations ECOFARM et Green Farmers ont opté pour un

système de garantie par les pairs. Ces systèmes permettent une véritable appropriation des enjeux de qualité par les producteurs, sont adaptés au contexte de production et ont un coût abordable pour des organisations de producteurs de cette échelle. ECOFARM a fait le choix d'une démarche participative complète en optant pour la mise en place d'un Système Participatif de Garantie (SPG).

Encadré 8

Définition du Système Participatif de Garantie (SPG)

Participative et non marchande, la certification par SPG repose sur l'évaluation par les pairs. En favorisant la mise en réseau des acteurs concernés au sein de territoires agricoles, elle s'inscrit dans une démarche de progrès. Les SPG sont une assurance qualité axée sur des systèmes qui certifient les producteurs sur la base de la participation active des parties prenantes et reposent sur une base de confiance, de réseaux sociaux et d'échange de connaissances. Dans le cas d'ECOFARM :

- Les normes de qualité du SPG sont élaborées par les producteurs de la coopérative eux-mêmes pour s'assurer qu'il répond à leurs besoins et qu'ils soient capables de le mettre en œuvre
- Le SPG nécessite la création d'un comité interne chargé de vérifier, par des inspections sur le terrain, que leurs produits sont de bonne qualité et sans danger pour les consommateurs, selon un ensemble de critères
- Ce système interne a un faible coût par rapport à une intervention tierce car il nécessite principalement du temps de la part du comité interne pour effectuer les inspections sur le terrain et délivrer le certificat annuel, et n'a pas besoin de payer pour une certification externe



Préparation (lavage, classement) des légumes sains par un groupe de producteurs de la coopérative ECOFARM avant la vente - Siem Reap

Les principales étapes du SPG sont décrites dans la figure suivante. Elles impliquent une diversité d'acteurs (*implementers*) : les représentants des groupements de la coopérative (GR), les producteurs-conseillers en agroécologie (*agroecology advisors*), comité de gestion de la coopérative

(MC, les membres du bureau d'ECOFARM), et le comité certificateur (CC, chefs de villages et de communes, représentant du département de l'agriculture, et consommateurs).

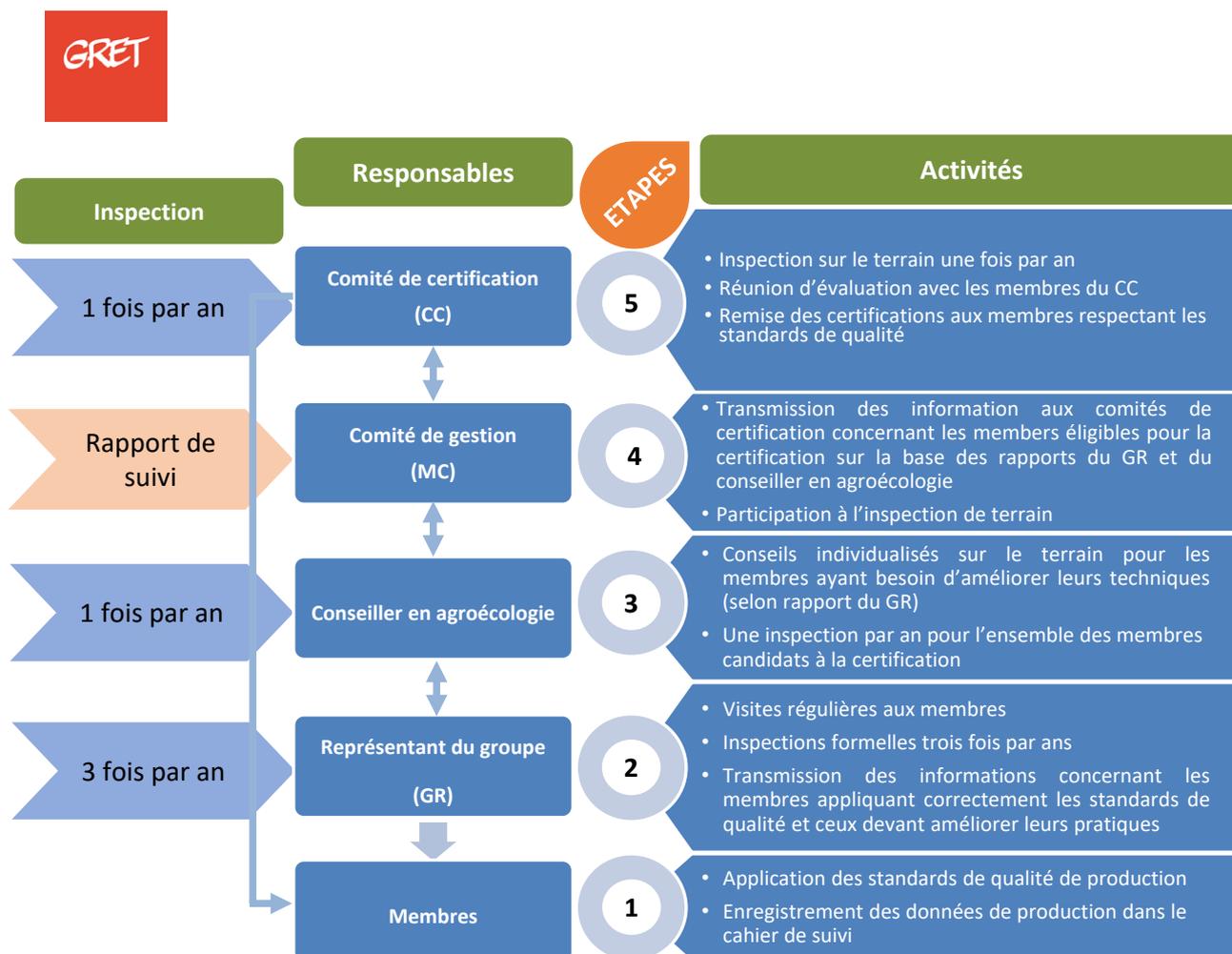


Figure 2 : Etapes du déroulé du SPG d'ECOFARM (source : Gret)

Le marché local étant celui visé par ECOFARM, la mise en place du SPG est pertinente puisqu'elle implique l'ensemble des acteurs locaux pour favoriser leur confiance vers la qualité et l'organisation. Le SPG a permis de renforcer les capacités des producteurs dans la production et commercialisation de produits locaux et sains. La coopérative a désormais la capacité de vendre 7 tonnes de légumes par mois. Par ailleurs, le SPG fait figure de référence et d'innovation autour de Siem Reap : au cours du projet, plus de 900 personnes (producteurs, représentants de coopératives, étudiants, autorités gouvernementales) ont visité ECOFARM, en particulier pour découvrir le SPG. Le partenariat avec le département provincial de l'agriculture dans le cadre du projet APICL a fortement contribué à la reconnaissance de ce SPG.

Dans le cas de Green Farmers, le contrôle interne est réalisé entre pairs par des producteurs dits « maitres-exploitants » à travers des visites aux producteurs, complétées par un suivi mensuel du bureau de GF. Ce système est lui aussi à bas-coûts. Cependant, ce système de contrôle, ainsi que le cahier des charges qui le sous-tend, a pour vocation à évoluer : en effet, l'association Green Farmers considère ce contrôle par les pairs comme une première étape de renforcement de ses capacités pour aller vers une démarche de certifications externes

(GMP – *Good Manufactured Products*, CS – *Cambodian Standard*, HACCP, ISO), nécessaires pour renforcer la crédibilité de ses pratiques d'après elle. GF ambitionne de s'insérer sur les marchés d'exportation sur certains produits transformés par ses groupements (boissons). Ce système de contrôle par les pairs performe à une échelle relativement grande puisqu'il couvre plus de 1000 exploitations familiales.



Tables maraîchères de l'organisation ECOFARM

Les systèmes de contrôle par les pairs ont favorisé la mobilisation des jeunes, généralement davantage alphabétisés, pour réaliser les visites de contrôle et surtout documenter à l'écrit dans les carnets de suivi la qualité et les pratiques. Outre le système de contrôle, les échanges réguliers entre producteurs renforcent le partage d'expériences et la montée en compétence. Enfin, le renforcement de capacités des membres du Gi aux représentants de groupes (ECOFARM) ou les maitres-exploitants (Green Farmers) a permis de les légitimer auprès de leurs pairs. Cependant, ces systèmes supposent un risque non négligeable de surcharge de travail pour les représentants de groupes (ECOFARM) ou les maitres-exploitants (Green Farmers), et de motivation si les indemnités restent modestes.

Le système de contrôle interne de CESPAC repose également sur un contrôle des pairs, complété par des tests d'efficacité énergétique en

laboratoire (ITC Biomass Energy Lab) sur un échantillon randomisé de foyers. La mise en relation et coordination avec le laboratoire nécessite encore l'intermédiaire d'une structure tierce (Geres jusqu'en 2019, aujourd'hui l'ONG SNV).

Enfin, la PMUAC a mis en place un système de contrôle interne reposant sur le contrôle successif d'inspecteurs (qui sont des producteurs) au niveau de chaque coopérative agricole et superviseurs internes salariés de l'union, pour répondre aux exigences des certifications biologiques tierces européenne et américaine (cf. figure ci-dessous). La grande échelle atteinte par la chaîne d'approvisionnement en riz de Preah Vihear permet des économies d'échelle et de couvrir les coûts de ce système de contrôle interne (notamment le paiement des superviseurs, leur formation continue) et de la certification par une tierce partie.

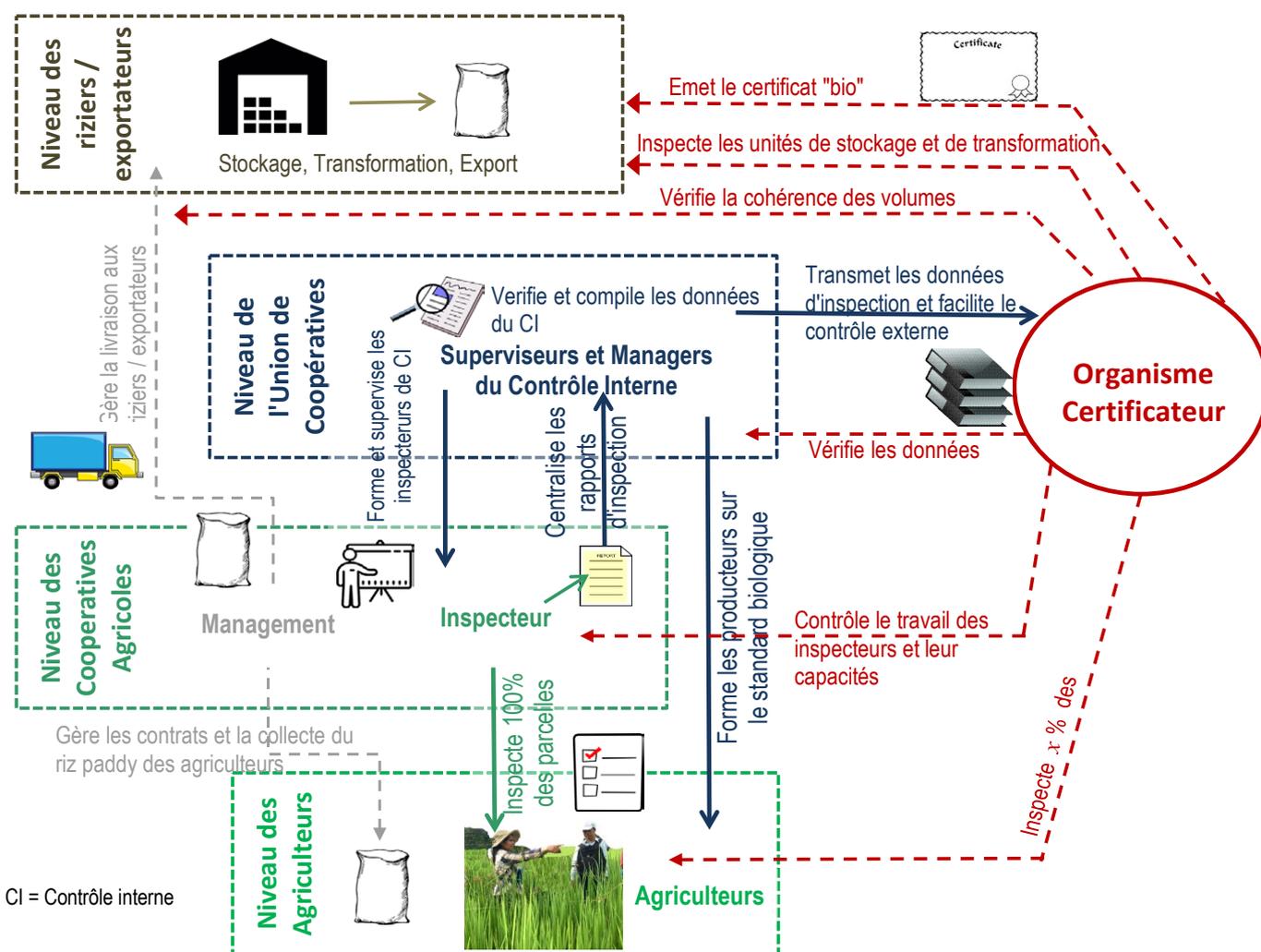


Figure 3 : Système de contrôle interne et processus de certification biologique de PMUAC (source : AVSF et Iram)

Cette fonction de contrôle qualité a été un pilier fondamental de la création de l'Union et permet de réduire considérablement les coûts de certification. De plus, l'anticipation de la fin progressive du projet a permis d'assurer le total transfert des rôles de supervision et de gestion du contrôle interne à la PMUAC afin de développer rapidement ses capacités internes.

L'ensemble des organisations soutenues par les membres du Gi ont mis en place un système de contrôle-qualité interne, dont la nature est adaptée à leur échelle d'intervention et aux marchés ciblés par les organisations.

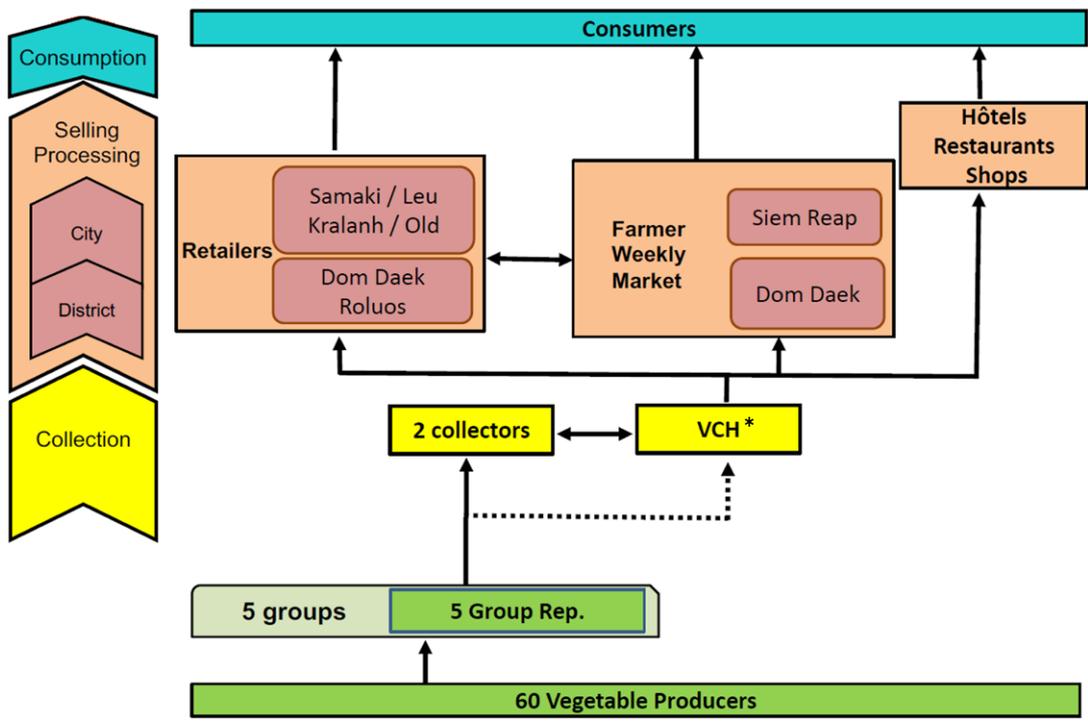
LES ORGANISATIONS COMME STRUCTURES CLÉS DE LA COMMERCIALISATION

Outre l'enjeu de gestion de la qualité, l'expérience des interventions des membres du Gi montre l'intérêt de mettre en place des organisations de producteurs afin de développer les débouchés commerciaux, en grande partie à travers la mise en place de ventes groupées auprès de marchés « sécurisés » et avec l'aide d'un accompagnement. A travers elles, les producteurs ont réussi à fournir les volumes de produits selon les qualités et fréquences demandées par les acheteurs, exigences auxquelles ils n'auraient jamais pu, ou très difficilement, répondre individuellement.

Les ventes individuelles se font principalement sur les marchés locaux (dans leur village, à leurs voisins), et dans une moindre mesure auprès d'intermédiaires de la commune ou dans les marchés de gros ; l'exemple des pisciculteurs soutenus par l'APDRA illustre cette tendance. La vente auprès d'intermédiaires locaux et de grossistes, ainsi qu'aux clients « haut de gamme » (hôtels, restaurants) ou aux exportateurs, est généralement réalisée collectivement (ex : ECOFARM et Green Farmers). En effet, les grossistes cherchent à diminuer leurs coûts logistiques

en optimisant le transport et réduisant les coûts de manutention ; ils ont tendance à privilégier la collecte de quelques produits en grande quantité. Ils ont un certain niveau d'exigences quant au choix de leurs fournisseurs : qualité, régularité des approvisionnements, service (notamment livraison). La diversité des produits proposés et du service (facilité de commande, de livraison) sont des critères essentiels que doivent remplir les collecteurs ou intermédiaires qui veulent prétendre approvisionner les grossistes. Le même type de critères s'applique également à la catégorie des grands hôtels et restaurants qui gèrent leur approvisionnement au travers de commandes auprès d'un nombre le plus limité possible de fournisseurs, qui assurent la livraison des produits.

Pour les produits des organisations ECOFARM et Green Farmers destinés à la zone urbaine de Siem Reap, des producteurs-collecteurs se chargent de la collecte auprès de leurs pairs et de la vente aux collecteurs et grossistes. Les deux organisations ont donc des circuits de commercialisation similaires (cf. figure suivante).



* VCH : Vegetable Collection Hall - Centre de collecte de produits maraichers

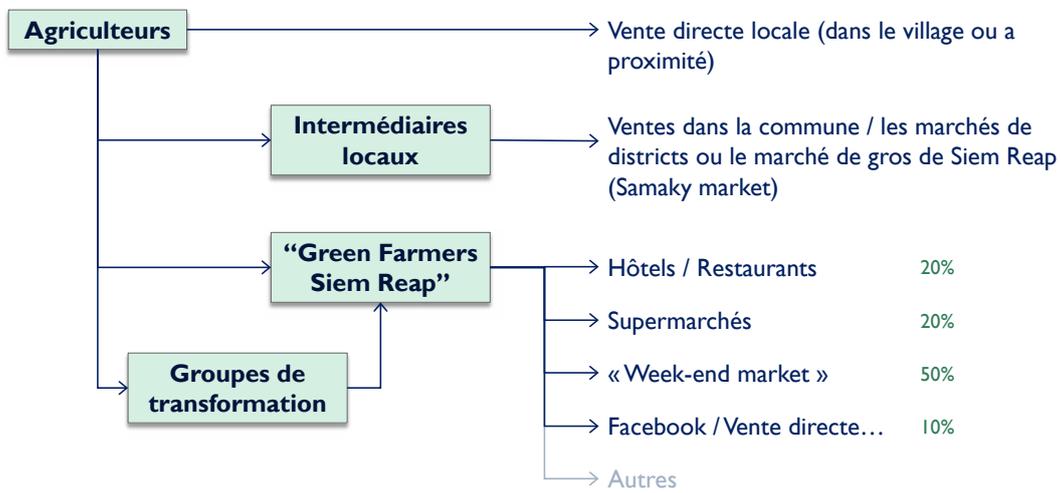


Figure 4 : Circuits de commercialisation d'ECOFARM (haut) et de Green Farmers (bas) pour la zone urbaine de Siem Reap (source : Gret et ARTE-FACT)

Ces producteurs-collecteurs ont généralement une expérience dans le commerce ou l'entrepreneuriat, et des contacts et réseaux avec les acteurs en aval. Ils sont également en charge de la planification de la production des membres de l'organisation. En effet, la mise en place d'une telle planification de la production au sein de ces organisations a été cruciale pour satisfaire les exigences de volume et de diversité de produits maraichers. Tandis qu'auparavant les producteurs produisaient sans se soucier du type de légumes souhaités par les acheteurs, ils ont désormais l'information grâce aux collecteurs et peuvent s'organiser pour déterminer les cycles à entreprendre. Cette connaissance et organisation ont permis, par exemple, aux membres de Green Farmers d'approvisionner en légumes « occidentaux » leurs clients haut de gamme (hôtels, restaurants, écoles hôtelières).

Pour les producteurs de riz de la PMUAC, la collecte est réalisée au niveau de chaque coopérative agricole membre de PMUAC : soit les producteurs viennent déposer leur récolte au niveau des zones de stockage de leur coopérative, soit celles-ci proposent un service de collecte en bord champ. La constitution en Union n'a pas changé en soi le mode de collecte ni le mode de vente, les coopératives étant toujours les entités commerciales ayant des contrats de vente avec des acheteurs. L'Union joue néanmoins un rôle d'appui à la planification pour s'assurer que les surfaces emblavées correspondent aux volumes des différentes variétés de riz attendues.

Par ailleurs, la mise en place de ventes collectives s'accompagne de l'enjeu du délai de paiement des acheteurs aux producteurs. En effet, les paiements sont généralement décalés de plusieurs jours voire plusieurs semaines par rapport aux dates de livraison des produits, en fonction des pratiques des acheteurs. A titre d'exemple, il peut s'agir du temps de transport, contrôle-qualité et pesée du riz par les acheteurs des coopératives de la PMUAC, ou encore des modalités de paiements mensuels instaurés par les grossistes qui achètent à Green Farmers. Dans la mesure du possible, l'organisation peut jouer le rôle de fournisseur de crédit à ses membres, pour faciliter leur gestion de trésorerie, comme dans le cas de PMUAC.

L'autre apport important des organisations a été le développement commercial, en particulier des débouchés plutôt « hauts de gamme » inaccessibles pour des producteurs individuels. La fonction de développement commercial a été internalisée et professionnalisée au sein de PMUAC. Les ressources humaines de qualité, ayant bénéficié de formations continues et étant très engagées et loyales, ont été un facteur clé du développement commercial de la PMUAC. Elle a permis d'augmenter le nombre de contrats d'achats, de diversifier les acheteurs (5 riziers-exportateurs), de générer des primes biologiques et de créer une marque collective de riz jasmin haut de gamme pour le marché local. Le financement du développement et maintien de la qualité du riz (appui technique, contrôle qualité), ainsi que des organisations (coopératives, PMUAC), a été permis par la différenciation des produits sur le marché intégrant un premium qualité et un surtout une prime biologique. Le choix des producteurs a été de répartir les gains générés par la prime en trois parts : 75% pour les producteurs, 12,5% pour les coopératives et 12,5% pour l'Union. Des économies d'échelles ont été recherchées (masse critique de ressources humaines) pour assurer la pérennité de ce financement grâce au marché. Le coût des fonctions de PMUAC (notamment le contrôle interne, les 12 salariés...) est intégralement couvert par une part de la prime biologique (et un peu par la prime équitable) issue de la vente du riz.

Green Farmers a également pour ambition d'internaliser la fonction de développement commercial, aujourd'hui encore assurée par Agrisud. Le

choix commercial stratégique a été de cibler en priorité les marchés haut de gamme (hôtels, restaurants), plus rémunérateurs et à même de davantage couvrir les coûts de gestion de la qualité et de l'organisation.

Par ailleurs, au travers de leurs interventions, les membres du Gi ont ciblé l'ensemble du système alimentaire, en particulier à travers la sensibilisation des consommateurs (campagnes, foires,...). Ainsi, les producteurs d'ECOFARM et Green Farmers font de la vente directe tous les samedis au « marché du week-end » de Siem Reap, dont la création a été appuyée par le Gret et Agrisud. Ils vendent également directement via des commandes passées en ligne par des consommateurs sur leurs pages Facebook. Ainsi, ces contacts directs avec les consommateurs sont des opportunités pour les deux organisations de rendre visibles leurs marques et d'en augmenter leur notoriété ; elles peuvent interagir directement pour présenter les exigences de qualité, répondre aux questions et créer un lien de proximité



Marché du week-end à Siem Reap

En parallèle, Green Farmers sensibilise les acteurs professionnels les plus en aval de la chaîne, tels que les hôtels, restaurant et en surtout les écoles hôtelières. Des jardins partagés ont été mis en place pour les étudiants, et des produits des membres de Green Farmers sont régulièrement utilisés dans les cours de cuisine.

Enfin, plus récemment, le projet IADA a complété sa logique d'intervention au niveau des systèmes alimentaires par une approche territoriale, avec l'appui aux communes d'intervention dans l'identification de stratégies d'accompagnement au développement de systèmes alimentaires durables (plans d'action agroécologiques participatifs). Il a également initié la mise en place de standards de qualité et un processus de certification définis pour les produits locaux vendus au marché du week-end à Siem Reap, conjointement avec le département provincial du commerce et d'autres projets (projet APICI du Gret, projet AIMS du FIDA). Un cahier des charges a déjà été élaboré ainsi que les bases d'un système de contrôle (certification) du respect de ce cahier des charges. Un comité de gestion du label a également été mis en place.



Figure 5 : Logo de la certification « Sovathpheap Siem Reap » (source : Agrisud)

Il ressort de ces expériences que la mise en place d'organisations a été cruciale pour atteindre les volumes et diversifier les productions, exigences communes pour toutes les filières.

Une position progressive d'accompagnement des membres du Gi

L'approche des membres du Gi repose sur les principes de partenariat et de subsidiarité avec les organisations du Sud. La réalité et ses contraintes montrent que les organisations peuvent être amenées, à certaines étapes du développement des filières, à être elles-mêmes actrices des filières et donc en partie en substitution d'acteurs locaux, en particulier les producteurs et leurs organisations. Les expériences du Gi témoignent de l'importance des processus progressifs de transfert de connaissances et de renforcement de capacités de leurs partenaires pour assurer la durabilité de leurs activités et organisations.

Encadré 9

Problématiques concernant le positionnement des membres du Gi et des autres acteurs du développement

- Quelle place les membres du Gi ont-ils occupé tout au long du processus ?
- Quels processus de transferts et de prise en charge par les acteurs locaux de la gestion de la qualité et des organisations ont été mis en place ?
- Quelle est le rôle et l'implication des autres acteurs du développement (autorités publiques, services déconcentrés de l'Etat en matière d'agriculture, de commerce, bailleurs, partenaires techniques du développement etc.) ?

L'expérience des membres du Gi montre le soutien de long-terme nécessaire qu'il faut pour que les producteurs familiaux intègrent les chaînes d'approvisionnement, fassent reconnaître leur spécificité tout en développant et faisant évoluer leurs modes de production, développent leurs capacités de gestion de la qualité et leurs capacités commerciales, afin de percevoir des bénéfices. La plupart des soutiens apportés par les membres du Gi a ciblé en priorité l'appui à la production (construction de référentiel commun, appui technique aux producteurs) et s'est progressivement étendue à l'appui à la gestion des organisations et au développement commercial.

Au démarrage des interventions, les membres du Gi ont généralement endossé un nombre important de tâches de l'appui technique : formations, animation des groupes de producteurs, conseil. Les membres du Gi ont également apporté des appuis méthodologiques permettant de rationaliser et objectiver les orientations et pratiques des organisations et de leurs membres : diagnostics de situation et recueil de besoins, recherche participative (APDRA), travail prospectif (AVSF et Iram), approche des SPG (Gret). Certains membres ont apporté des connaissances techniques très innovantes et inconnues par les

producteurs, telles que les distilleries artisanales initiées par Agrisud. Enfin, le Geres a directement assuré le suivi-évaluation complexe des performances des foyers améliorés pour quantifier les émissions de gaz à effet de serre évitées. Les membres du Gi ont été vecteurs d'innovations techniques, économiques et organisationnelles.

Par ailleurs, certains membres du Gi ont mis en œuvre leurs actions en partenariat avec des acteurs locaux tels que Trailblazer Cambodia Organisation (TCO) pour l'APDRA et le Cambodia Institute for Research and Development (CIRD) pour le Gret et le Geres, ceci permettant un échange de compétences et savoirs pour favoriser leur durabilité localement.

Les membres du Gi ont également facilité la mise en place de partenariats entre les acteurs de la chaîne de valeur et les acteurs territoriaux. AVSF, l'Iram et Agrisud ont été au cœur de la mise en relation de la PMUAC et Green Farmers avec respectivement les riziers-exportateurs et les hôtels, restaurants et écoles hôtelières. Leur rôle a été déterminant dans l'obtention de débouchés. Les membres du Gi ont été moteur du développement des débouchés commerciaux sans jamais être un acteur économique des chaînes d'approvisionnement. En termes de partenariat territorial, ils ont favorisé l'ancrage de leurs interventions dans les stratégies de développement local et ont impliqué les autorités locales (services déconcentrés de l'agriculture et du commerce) dans la mise en œuvre ou suivi des activités. Ainsi, un agent du département provincial de l'agriculture de Siem Reap a fait partie de l'équipe projet du Gret et a notamment participé au SPG. Les organisations bénéficient globalement d'un portage politique qui leur permet d'opérer dans un environnement des affaires davantage sécurisé. Enfin, les membres du Gi ont assuré l'interface entre les bailleurs et les bénéficiaires finaux, leur permettant d'avoir accès aux fonds de l'aide publique internationale.

Le challenge auquel font face les membres du Gi est la transmission des connaissances et compétences aux organisations de producteurs. Le modèle économique peut être un frein à l'intégration des fonctions support. A titre d'exemple, le système de contrôle des foyers améliorés a toujours été soutenu (totalement ou en partie) par le Geres et maintenant SNV, celui-ci étant coûteux et techniquement exigeant. De même, le modèle économique de Green Farmers ne permet pas encore d'internaliser les deux salariés d'Agrisud en charge de la direction et de la commercialisation. A contrario, les compétences techniques ont été totalement intégrées par la PMUAC, ainsi que leur financement, grâce aux économies d'échelle réalisées.

Enfin, les membres du Gi ont tenu à laisser aux producteurs et organisations le libre choix de leurs orientations. Aujourd'hui, les organisations sont dotées de stratégies claires qui devraient leur permettre d'anticiper leurs étapes de croissance, notamment leur autonomie financière.

Recommandations

L'exercice de capitalisation a permis de faire émerger quelques recommandations transversales partagées par les membres du Gi pour l'appui aux organisations et à la gestion de leur qualité.

Construction et gestion de la qualité

- Développer les capacités d'analyse des producteurs de la demande du marché et des variations de prix en travaillant sur la concertation entre producteurs pour améliorer l'adéquation des calendriers agricoles et des choix de production
- Dans un contexte de manque de références techniques, encourager les agriculteurs à innover et à tester de nouvelles techniques afin d'identifier des perspectives prometteuses
- Accompagner les changements de paradigme en sensibilisant et démontrant
- Adapter les innovations et les pratiques au contexte particulier de chaque producteur, en termes techniques (type de sol, quantité d'eau) et socio-économiques (temps disponible, budget). Ne pas proposer de solution standardisée
- Renforcer la planification de campagne / de cycle afin de correspondre aux demandes des acheteurs en termes de produits, volumes et fréquences ; penser la stratégie de marché en amont de la récolte
- Intégrer les coûts du contrôle qualité dans le prix de vente, ainsi que les coûts de toute fonction qui devra être maintenue au-delà de la durée du projet et intégrée dans la chaîne de valeur

Commercialisation

- Développer une structure de commercialisation propriété des producteurs pour jouer le rôle de collecteur et grossiste, afin d'approvisionner les marchés péri-urbains, restaurants et hôtels
- Pour les filières courtes, assurer une relation directe entre les producteurs et les consommateurs permettant de créer de la confiance quant à la qualité des produits, et des standards de qualités adaptés aux capacités des agriculteurs et aux besoins des clients

- Développer des outils de communication et de logistique pour améliorer la capacité à connecter l'offre et la demande (ex : plateforme internet/sms)

Gestion des organisations

- Le ciblage de la qualité doit être un moteur pour unifier les producteurs et susciter la mise en place d'organisations, et non l'inverse
- Laisser l'autonomie des producteurs, tout en les appuyant, dans la définition d'un but clair et d'une fonction identifiée de leur organisation. La création d'une structure n'est pas un objectif en soi mais doit répondre à une nécessité fonctionnelle
- Renforcement des capacités des producteurs et du personnel, qui doivent devenir des partenaires à part entière
- Créer des organisations paysannes fortes, représentatives et bien structurées, capables de défendre leurs intérêts

Positionnement des membres du Gi dans le processus de développement

- Eviter autant que possible la substitution dans la mise en œuvre des fonctions devant être maintenues au-delà de la durée du projet, renforcer les capacités humaines dès le début de l'intervention, et bien anticiper le transfert des responsabilités et des fonctions à l'organisation
- Initier des partenariats avec les autorités locales et les acteurs du développement (centres de recherche, ONG,...) pour favoriser les filières de qualité portées par les organisations de producteurs et institutionnaliser à l'échelle du territoire le développement de filières agroécologiques locales (stratégie, mise en place de certifications collectives)
- Faire preuve de souplesse dans le soutien aux organisations (sachant que le développement institutionnel est un processus qui nécessite une appropriation) et mobiliser des ressources humaines et d'assistance technique autant que nécessaire



Maraîchères de l'organisation Green Farmers

Etudes de cas - Fiches synthèses



Appui à la transition agroécologique de l'agriculture familiale périurbaine à travers une offre de services

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTUDE DE CAS

- Projet *Intensification Agroécologique et Diversification de l'Agriculture péri-urbaine dans la province de Siem Reap* (IADA) : i) poursuivre l'intensification agroécologique et la diversification de la production agricole locale, ii) développer une offre de services agricoles pour la professionnalisation des exploitations et des filières agricoles, iii) accompagner la transition vers des systèmes alimentaires territoriaux
- Période de mise en œuvre : phase 1 (2016-2019), phase 2 (2019-2022), phase 3 (2022-2025)
- Principaux bailleurs : AFD et CD92 ; Localisation : province de Siem Reap

PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET DE L'ORGANISATION ACCOMPAGNÉE

- Acteurs : petites exploitations agricoles familiales (bénéficiaires du projet), collecteurs villageois, grossistes et détaillants
- Production : diversité de légumes et condiments produits sur planches ou pleine terre, fruits ; produits transformés par des groupes d'exploitants (tisanes, épices séchées, boissons, alcools)
- Débouchés : marchés de l'agglomération de Siem Reap, supermarchés, restaurants, hôtels
- Organisation : Green Farmers Association (GF). Elle a en charge les activités de collecte, de transformation et de distribution des produits agricoles de ses membres, ainsi que les activités de commercialisation, de labellisation, de promotion. Créée en 2018, elle compte aujourd'hui 419 membres répartis dans 34 villages ; elle est constituée de 12 salariés, dont deux portés par Agrisud qui ont vocation à terme d'être entièrement pris en charge par la structure GF

CARACTÉRISATION DE LA QUALITÉ REQUISE ET PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES PRODUCTEURS

| QUALITÉ REQUISE | PRINCIPAUX ENJEUX |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Produits sains et locaux• Volumes minimums exigés• Diversification des produits• Approvisionnement régulier (journalier), service de livraison• Certification sanitaire exigée pour les produits transformés (GMP) | <ul style="list-style-type: none">• Petites exploitations agricoles familiales dans l'incapacité de fournir individuellement les volumes, la régularité et la diversité demandés• Besoin en renforcement de capacités techniques• Difficile maintien d'une production régulière durant l'année : réduction de l'eau en saison sèche, inondations en saison des pluies• Concurrence avec la riziculture (main d'œuvre et liquidités)• Peu de connaissances des exigences de qualité de la demande locale et des procédures d'achat• Problèmes de trésorerie• Concurrence avec l'importation de légumes des pays voisins |

LOGIQUE D'INTERVENTION DU MEMBRE DU Gi

L'approche d'Agrisud a tout d'abord consisté à renforcer les capacités de productions maraichères des exploitations familiales : pratiques agroécologiques et formation post-récolte, gestion économique et financière, planification de campagnes. Il s'est appuyé sur un dispositif de producteurs « maîtres-exploitants » pour le suivi et conseil agricole, et sur la création et renforcement d'organisations socio-professionnelles,

notamment cinq groupes de transformation agro-alimentaire (huile essentielle, épices sèches, infusions, jus,...). Le projet a par la suite accompagné la création de l'association Green Farmers pour aider les exploitations familiales locales à répondre à la demande du marché, en particulier l'atteinte des volumes minimums, la régularité et la diversité de légumes recherchés. Le choix commercial stratégique a été de cibler en priorité les marchés haut de gamme (hôtels, restaurants), plus rémunérateurs et à même de davantage couvrir les coûts de gestion de la qualité et de l'organisation. L'association a permis d'améliorer l'offre en réponse à leur demande (diversification, développement de la contre-saison, mise en place de serres et tables de culture), et d'améliorer le circuit de commercialisation (ateliers interprofessionnels, raccourcissement de la chaîne, centralisation et planification des approvisionnements par GF). En parallèle, GF sensibilise les acteurs les plus en aval de la chaîne situés dans la ville de Siem Reap (hôtels, restaurants et écoles hôtelières) et les consommateurs sur les enjeux de production durable (campagnes de communication, foires...). Elle permet de différencier les produits sur le marché local (marché hebdomadaire spécifique, visibilité des produits sur les réseaux sociaux, développement d'une marque propre).

Pour gérer la qualité, GF a appuyé la définition collective de critères internes de pratiques et de qualités adaptés aux systèmes de production et contraintes des producteurs. Le contrôle interne est réalisé entre pairs, par les membres de Green Farmers (visites des producteurs, tenues de carnets de visites) avec un suivi mensuel du bureau de GF. Ce contrôle interne est également perçu comme une première étape vers une démarche de certifications externes (GMP – *Good Manufactured Products*, CS – *Cambodian Standard*, HACCP, ISO), nécessaires pour renforcer la crédibilité des pratiques d'après GF.

POSITION DU MEMBRE DU Gi PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Agrisud accompagne GF sur les aspects de production (pratiques agroécologiques, procédé de transformation, définition des standards) et d'organisation (mise en place du contrôle interne, gouvernance de GF). Il appuie fortement GF dans le développement commercial, en particulier en facilitant la mise en relation avec des acteurs de la formation professionnelle (écoles hôtelières). Enfin, Agrisud contribue au dialogue politique et technique avec les autorités provinciales pour la mise en place du label collectif. Par ailleurs, il maintient un appui financier à GF, notamment la mise à disposition de deux salariés pour les postes de directrice et agent commercial.

RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

- Appui à 1970 exploitations familiales, 90% de la production agricole commercialisée
- Accès aux marchés haut de gamme (60 % des débouchés de GF) : diversification de la production (notamment légumes « occidentaux », augmentation de la capacité de livraison, organisation logistique)
- Développement au sein de GF de bonnes capacités techniques et managériales, ressources humaines en partie stabilisées
- Connaissance accrue des acteurs de l'aval sur la production locale existante, sur la qualité des produits GF, sur l'impact de l'approvisionnement local sur le développement territorial et le système alimentaire durable.



Suivi d'une bénéficiaire par une maître-exploitante à Chreay, 2023

FACTEURS FAVORABLES ET LIMITANTS DE L'INTERVENTION

FAVORABLES

LIMITANTS

Pour la gestion de la qualité

- Productions adaptées au système actuel, ne nécessitant pas de changement majeur
- Mise en place d'un système de contrôle interne adapté aux systèmes de production des agriculteurs, et reconnu par les acteurs de l'aval
- Echanges réguliers entre producteurs pour partage d'expériences
- Réunions interprofessionnelles deux fois par an favorisant le partage d'information des collecteurs concernant la qualité et les volumes attendus
- Implication des jeunes (alphabétisés) pour documenter le contrôle qualité
- Campagnes de communications à travers des foires, portes ouvertes, réseaux sociaux, site internet...

- Répartition du temps de travail plus contraignante pour produire des légumes sains et/ou biologique par rapport au conventionnel
- Manque de semences de qualité
- Risque de charge de travail élevée des maitres-exploitants (suivi d'une trentaine de paires)
- Coût de fonctionnement encore pris en charge par Agrisud (deux personnes)
- Marché des produits transformés nécessitant des standards pour y avoir accès
- Impact de la crise covid : rupture des débouchés spécifiques des produits agroécologiques sur les marchés hebdomadaires et auprès des opérateurs touristiques.

Pour la gestion des organisations

- Intérêt économique des producteurs à intégrer l'organisation (débouchés rémunérateurs et sécurisés)
- Organisations de base construites sur les communautés existantes (contrôle et régulation sociale)
- Maître-exploitants formés et expérimentés pour des positions de leaders
- Stabilité financière permettant de couvrir les coûts de dix personnels sur douze de GF
- Expériences passées en marketing et commercialisation du personnel de GF
- En étroite collaboration avec la Direction provinciale du Commerce et le projet APIC1
- Faible coût du système de contrôle interne (indemnisation des maitres-exploitants)
- Construction collective de débouchés des produits locaux avec d'autres organisations (Gret, CIRDA,...)

- Cette structure associative n'est finalement pas adaptée à la pérennité de l'activité et à son évolution. La création d'une entreprise (sociale) professionnaliserait l'activité et faciliterait son développement
- Impact de la crise covid : Green Farmers a connu une très forte démobilitation des exploitations agricoles adhérentes : de plus de 800 en 2020 à moins de 419 aujourd'hui

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

- Améliorer la chaîne d'approvisionnement des hôtels et restaurants ou augmenter la part des produits locaux dans ces approvisionnements sont des moyens pour améliorer les conditions de vie des producteurs, ce ne sont pas des objectifs en soi
- Structurer les marchés, accompagner les investissements nécessaires à leur création et faciliter la mise en place d'ateliers de transformation pour pérenniser les filières agricoles
- Nécessité de créer des organisations paysannes fortes, représentatives et bien structurées, capables de défendre leurs intérêts
- Assurer une relation directe entre les producteurs et les consommateurs permettant de créer de la confiance quant à la qualité des produits, et des standards de qualités adaptés aux capacités des agriculteurs et aux besoins des clients
- Développer les capacités d'analyse des producteurs de la demande du marché, des variations de prix et en travaillant sur la concertation avec les producteurs pour améliorer l'adéquation des calendriers agricoles et des choix de production
- Développer une structure de commercialisation pour jouer le rôle de grossistes et approvisionner les restaurants et hôtels, telle que l'association Green Farmers
- Développement d'outils de communication et de logistique pour améliorer la capacité à connecter l'offre et la demande (ex : plateforme internet/sms) comme le fait Green Farmers



Développement des systèmes piscicoles à petite échelle dans un environnement complexe pour répondre à la demande locale

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTUDE DE CAS

- Projet *Développement des Filières Piscicoles (DéFiP)* : améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle et diversifier les moyens d'existence des populations rurales par le développement d'une pisciculture agro-écologique familiale visant les marchés locaux
- Période de mise en œuvre : phase 1 (2020-2022), phase 2 (2022-2025)
- Principal bailleur : AFD ; Localisation : provinces de Siem Reap et de Kampong Thom
- Partenaire local de mise en œuvre : Trailblazer Cambodia Organisation (TCO)

PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR

- Acteurs : exploitations familiales (bénéficiaires du projet), intermédiaires
- Production : activité secondaire, grossissement (douzaine d'espèces) et alevinage (tilapia), trois principaux systèmes piscicoles (en étang, en cage dans les étangs et en rizipisciculture)
- Débouchés : principalement pour l'autoconsommation, vente directe sur le marché local (villages), plus rarement à des intermédiaires
- Organisation : pas d'organisation formelle, mise en réseau à travers six groupes de 10 à 40 pisciculteurs pour des sessions de formation, visites d'échange et discussions

CARACTÉRISATION DE LA QUALITÉ REQUISE ET PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES PRODUCTEURS

| QUALITÉ REQUISE | PRINCIPAUX ENJEUX |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Diversité d'espèces en fonction des goûts et marchés• Taille optimale requise par les intermédiaires selon l'espèce, moins d'exigence pour les villageois• Quantités plus importantes demandées par les intermédiaires, et à fréquence fixe• Qualité perçue meilleure lors de la période mars-juin lorsque la pisciculture est moins en concurrence avec la pêche | <ul style="list-style-type: none">• Prix fortement corrélé à la qualité de poissons obtenue• Manque de références techniques et financements pour intensifier la production sur des surfaces très petites : risques élevés et faible marge• Risques liés à la fluctuation saisonnière des précipitations difficile à anticiper :<ul style="list-style-type: none">▶ Saison des pluies : inondation des étangs, fuite des poissons et entrée de prédateurs▶ Saison sèche : manque d'eau et risque de pollution• Faible accès aux marchés : difficulté pour répondre à la demande (taille, quantité)• Préférence des consommateurs pour le poisson sauvage, aversion pour les productions piscicoles considérées comme moins savoureuses (mais tend à diminuer) |

LOGIQUE D'INTERVENTION DU MEMBRE DU Gi

Le projet a adopté une approche participative avec les pisciculteurs pour tester et codévelopper des systèmes piscicoles adaptés à leurs contextes techniques, sociaux et économiques, capables de produire des poissons correspondant à leurs attentes en termes de qualité. L'accent est mis sur la compréhension des agriculteurs et de leurs choix, la discussion de leurs défis pour trouver ensemble des solutions adaptées, et la mise en œuvre d'expérimentations pour répondre à leurs questions. L'APDRA collabore avec l'institut de recherche CIRAD pour soutenir la recherche scientifique menée dans le cadre du processus. Le projet a choisi d'appuyer les producteurs dans la valorisation d'étangs creusés antérieurement au projet, afin de limiter les coûts d'investissement. Le soutien financier se limite à une somme forfaitaire pour l'achat d'alevins la première année d'implication dans le projet. À terme, une approche sans financement est visée. Ce processus s'appuie sur la mise en réseau des agriculteurs afin de créer une dynamique sociale ; des sous-groupes thématiques d'agriculteurs sont mis en place.

POSITION DU MEMBRE DU Gi PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

L'APDRA accompagne les pisciculteurs techniquement et dans leur organisation tout au long du processus de développement de leur activité. Cela implique un suivi-évaluation rapproché, la réalisation d'études approfondies, des réunions participatives, et la validation scientifique des innovations. L'APDRA ne fait pas à la place des agriculteurs mais appuie leurs initiatives. Cela implique un financement léger, une liberté de choix garantie des paysans et l'indépendance des groupes de paysans. L'APDRA n'est pas un acteur commercial dans les chaînes de valeur et n'est pas directement responsable de la gestion ou du développement commercial au nom des agriculteurs.

RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

- Premiers résultats plutôt faibles en 2022 (rendements, poids, taux de survie), amélioration en 2023 (30% des cycles ont une marge nette de plus de 100 USD, 10% des cycles ont une marge nette de plus de 200 USD)
- Recentrage sur la recherche-action et repérage d'itinéraires techniques prometteurs
- Amélioration de la maîtrise des cycles de production par les pisciculteurs
- Qualité et quantité encore insuffisamment stable pour que les paysans s'organisent ensemble pour cibler les intermédiaires

FACTEURS FAVORABLES ET LIMITANTS DE L'INTERVENTION

FAVORABLES

- Approche participative et co-construction de références par et pour les pisciculteurs, suivi-évaluation fin
- Utilisation d'espèces déjà connues des pisciculteurs
- Valorisation des étangs existants permettant une certaine efficacité de l'intervention (peu de coûts d'investissement)
- Mise en réseau des agriculteurs : élément clé pour le transfert d'innovations et la résolution de problèmes

LIMITANTS

- Activité secondaire et risquée pour les producteurs, nécessité de cibler des producteurs motivés
- Approche de recherche-action participative résultant nécessairement sur des résultats mitigés au démarrage
- Travail sur l'alevinage récent mais prometteur
- Ambitions nécessairement mesurées étant donné le contexte climatique (inondations et sécheresses) et la compétition avec le poisson sauvage

Pour la gestion de la qualité

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

- Nécessaire adaptation des pratiques au contexte particulier de chaque producteur, en termes techniques (type de sol, quantité d'eau) et socio-économiques (temps disponible, budget). Ne pas chercher une solution standardisée
- Réaliser une planification avant de commencer un cycle : identifier le résultat final souhaité, en termes d'espèces, de poids individuel et de calendrier
- Obtenir des alevins d'une source fiable et respecter les bonnes pratiques pour une sélection, un transport, un lâcher et une acclimatation sûrs des alevins à leur nouvel environnement
- Identifier et anticiper les risques climatiques (inondations et à la rareté de l'eau en saison sèche) par l'élaboration d'un plan d'aménagement (digues, plusieurs étangs)
- Penser la stratégie de marché, contacter les acheteurs en amont de la récolte
- Dans un contexte de manque de références techniques, encourager les agriculteurs à innover et à tester de nouvelles techniques afin d'identifier des perspectives prometteuses.



La piscicultrice Mme Thai Lam nourrit ses poissons

© Dorian Lieace (APDRA)

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTUDE DE CAS

- Une action de développement d'une chaîne de valeur du riz biologique à grande échelle dans la province de Preah Vihear (conduite dans le cadre du Projet d'Appui à la Commercialisation du Riz cambodgien - SCCRP) ; suivi d'un projet commun AVSF-Ethiquable et de missions courtes dans le cadre du projet ASPIRE
- Période de mise en œuvre : 2013-2017 (SCCRP), 2017-2023 (AVSF-Ethiquable), 2018-2021 (ASPIRE)
- Principaux bailleurs : AFD, FIDA, Ethiquable ; Localisation : province de Preah Vihear

PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET DE L'ORGANISATION ACCOMPAGNÉE

- Acteurs : exploitations familiales, coopératives agricoles et union de coopératives (bénéficiaires du projet), rizeries, grossistes et détaillants, exportateurs
- Production : trois variétés de riz jasmin biologique et une variété de riz blanc certifiés biologiques
- Débouchés : marchés d'exportation nord-américain et européen (certification NOP et EOS)
- Organisation : Preah Vihear Mean Chey Union of Agricultural Cooperative (PMUAC). Elle a en charge la gestion du système de contrôle interne, la détention des certifications, le renforcement des capacités techniques de production biologique, et la facilitation des liens avec le marché. Enregistrée comme union en 2016, elle compte 25 coopératives agricoles membres (5 403 ménages) et 12 salariés

CARACTÉRISATION DE LA QUALITÉ REQUISE ET PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES PRODUCTEURS

| QUALITÉ REQUISE | PRINCIPAUX ENJEUX |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Certification biologique (NOP, EOS) • Pureté variétale • Taux d'humidité • Taux de brisure • Certification équitable SPP (petit volume et un seul acheteur) | <ul style="list-style-type: none"> • Assurer et maintenir la certification « agriculture biologique » • Manque de main d'œuvre et difficile accès à la mécanisation de la récolte ne permettant pas une récolte optimale : taux de brisure élevé et mauvais taux d'humidité • Manque de main d'œuvre et effet du changement climatique obligeant les producteurs à semer directement plutôt que continuer la pratique de pépinière / repiquage : accroissement de la compétition avec les adventives • Diversifier ses acheteurs pour éviter les situations de monopsonne |

LOGIQUE D'INTERVENTION DU MEMBRE DU Gi

Sur le plan technique, l'appui initial d'AVSF et de l'Iram a consisté à consolider les pratiques de production de riz biologique des coopératives préexistantes au projet, tout d'abord par le biais d'un contrat avec l'association cambodgienne d'agriculture biologique (COAA), puis en internalisant l'expertise sur le cahier des charges biologique et l'inspection au sein de PMUAC. Sur le plan commercial, la stratégie a été le développement de contrats d'approvisionnement annuels entre coopératives et acheteurs, et de miser sur des normes et labels externes, en particulier la certification biologique (NOP et EOS) mais aussi la création d'une marque collective, devant permettre de rémunérer la qualité du riz jasmin de Preah Vihear. La définition d'une qualité et son maintien ont nécessité la mise en place d'une structure collective de contrôle et de promotion, à savoir une union des coopératives (PMUAC), tout en laissant aux coopératives les prérogatives de la commercialisation (contrats avec les rizeries). La PMUAC est aujourd'hui détentrice des certifications biologiques et SPP.

Le financement du développement et maintien de la qualité du riz (appui technique, contrôle qualité), ainsi que des organisations (coopératives, PMUAC), a été permis par la différenciation des produits sur le marché intégrant un premium qualité et un surtout une prime biologique. Des économies d'échelles ont été recherchées (masse critique de ressources humaines) pour assurer la pérennité de ce financement grâce au marché. Le coût des fonctions de PMUAC (notamment le contrôle interne, les 12 salariés...) est intégralement couvert par une part de la prime biologique (et un peu par la prime équitable) issue de la vente du riz. Enfin, le projet a adopté une position d'assistance technique en appuyant le fonctionnement des organisations (assemblées générales, réunions, etc.) et laissant aux agriculteurs la décision de leurs propres choix.

POSITION DU MEMBRE DU Gi PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

L'Iram et AVSF ont principalement joué un rôle de facilitateur et de conseiller/formateur tout au long du processus, sans jamais être acteur de la chaîne d'approvisionnement. Les équipes d'AVSF et de l'Iram ont joué un rôle de facilitateur dans la mise en relation entre les coopératives et les acheteurs potentiels (facilitation de réunions plénières et bilatérales), avec notamment un soutien à l'élaboration des premiers contrats d'achat. Au-delà du projet initial SCCRP, AVSF a continué à apporter son soutien et ses conseils au PMUAC lorsque des difficultés spécifiques ont été rencontrées, et à accompagner l'Union dans son développement, notamment sur le contrôle interne et les aspects commerciaux. Elle a permis d'appuyer des innovations telles que la vente de riz biologique usiné et conditionné par les coopératives elles-mêmes, l'optimisation du temps de travail des employés disponibles hors saison et la valorisation d'autres cultures pratiquées par les agriculteurs membres (ex : arachide).

RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

- PMUAC : première union de coopérative enregistrée au Cambodge, de 5 à 25 coopératives membres en dix ans
- 9 600 tonnes riz paddy vendus annuellement en moyenne lors des cinq dernières années
- Amélioration de la qualité grâce à l'aide de la PMUAC aidant à mobiliser des moissonneuses-batteuses
- Diversification des acheteurs (5 riziers-exportateurs)
- Développement au sein de PMUAC de bonnes capacités techniques et managériales, ressources humaines stabilisées
- Niveau de prime biologique généré suffisant pour améliorer les revenus de producteurs et financer les coopératives et PMUAC, notamment le système de contrôle interne

FACTEURS FAVORABLES ET LIMITANTS DE L'INTERVENTION

| FAVORABLES | LIMITANTS |
|--|---|
| Pour la gestion de la qualité | |
| <ul style="list-style-type: none">• Certification biologique favorisée par les pratiques quasi-biologiques déjà existantes dans la province• Grande échelle atteinte par la chaîne d'approvisionnement en riz de Preah Vihear permettant des économies d'échelle et la couverture des coûts• Période de développement de l'export de riz : engagement effectif des entreprises cambodgiennes (ex : AMRU Rice) à trouver un marché permettant d'absorber plusieurs milliers de tonnes de riz biologique | <ul style="list-style-type: none">• Taux de brisure encore élevé pour certains producteurs• Faible disponibilité et coût élevé de la main d'œuvre locale (récolte, chargement des camions)• Difficultés financières de certains producteurs pour bénéficier de moissonneuses-batteuses lors de la récolte |
| Pour la gestion des organisations | |
| <ul style="list-style-type: none">• La fonction de contrôle qualité a été un pilier fondamental de la création de l'Union et permet de réduire considérablement les coûts de certification• Anticipation de la fin progressive du projet : transfert des rôles de supervision et de gestion du contrôle interne à la PMUAC afin de développer rapidement ses capacités internes• Honnêteté des dirigeants des coopératives, engagement fort et loyauté de la jeune équipe opérationnelle de PMUAC• Maintien d'un appui technique de long-terme d'AVSF | <ul style="list-style-type: none">• Certains volumes de riz jasmin ne sont pas valorisés en biologique faute de marché, donc vendu en conventionnel• Services de la PMUAC à renforcer : production de semences biologiques, approvisionnement en fertilisants biologiques• Renforcement de capacités en gestion administrative et managériale dans certaines CA |

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

- Laisser l'autonomie des producteurs, tout en les appuyant, dans la définition d'un but clair et d'une fonction identifiée de leur organisation, qui n'est pas un objectif en soi.
- Éviter toute substitution dans la mise en œuvre des fonctions devant être maintenues au-delà de la durée du projet, et anticiper le transfert des rôles et des fonctions à l'organisation.

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTUDE DE CAS

- De 2003 à 2013 : appui à la production et à la distribution de foyers améliorés au Cambodge
- Projet SEFED (*Support the Emergence of Sustainable Supply Chain in the domestic energy*) : soutenir l'émergence et l'autonomisation des acteurs locaux impliqués dans la production et la distribution de foyers améliorés et de biocombustibles durables
- Période de mise en œuvre : 2016-2019 ; Principal bailleur : AFD
- Localisation : province de Kampong Chhnang
- Partenaire local de mise en œuvre : Cambodia Institute for Research and Development (CIRD)

PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET DE L'ORGANISATION ACCOMPAGNÉE

- Acteurs (bénéficiaires du projet) : producteurs et les distributeurs de foyers
- Production : trois à cinq modèles de foyers améliorés
- Débouchés : marchés de consommation de Kampong Chhnang, d'autres provinces et de Phnom Penh
- Organisation : Cambodian Efficient Stove Promoters Association (CESPA), dédiée à la promotion de ses membres (producteurs et distributeurs), en charge du contrôle qualité et développement du marché. Créée en 2004, enregistrée en association interprofessionnelle en 2017, elle compte 25 membres producteurs en 2023

CARACTÉRISATION DE LA QUALITÉ REQUISE ET PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES PRODUCTEURS

| QUALITÉ REQUISE | PRINCIPAUX ENJEUX |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Rapport qualité/prix (ou durabilité/coût) : facteur le plus important pour l'acheteur • Foyers économes en combustible pour réduire les dépenses • Faibles émissions de fumée • Vitesse de cuisson • Facilité d'utilisation et sécurité • Conception « moderne » (taille, matériaux) | <ul style="list-style-type: none"> • Déficit de travailleurs qualifiés, peu de formation adéquate • Irrégularité de la qualité de la matière première (en particulier l'argile) • Augmentation du prix des matières premières • Une forte demande peut entraîner certains producteurs à négliger la qualité pour répondre à la quantité commandée. • Maintien de la qualité et financement du contrôle qualité |

LOGIQUE D'INTERVENTION DU MEMBRE DU Gi

De 2004 à 2013, la production et distribution de foyers améliorés a été appuyée par la finance carbone : les réductions d'émissions de gaz à effet de serre des foyers ont généré des crédits carbone, qui, une fois vendus sur le marché volontaire, ont permis de financer la production, la vente à un prix minimum garanti, le contrôle qualité et la distribution de foyers améliorés. Suite à la fin des crédits carbone et après trois ans de retrait (2013-2016), la stratégie adoptée par le Geres lors du projet SEFED a été la mise en place d'un label pour valoriser la qualité des foyers améliorés sur le marché. Le prix a été libéralisé, celui-ci devant être théoriquement supérieur à celui des foyers classiques afin de valoriser leurs normes de qualité plus élevées.

Le financement du développement et maintien de la qualité des foyers améliorés a donc été permis tout d'abord par des paiements pour services environnementaux (crédits carbone), puis par une différenciation des produits sur le marché intégrant un premium de qualité. Dans les deux cas, la définition d'une qualité et son maintien ont nécessité la mise en place d'une structure collective de contrôle et promotion (CESPA), tout en laissant les producteurs et distributeurs vendre individuellement.

POSITION DU MEMBRE DU Gi PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

De 2004 à 2013, le Geres a assuré le contrôle qualité des foyers et la mise en œuvre directe de la commercialisation. En 2015, au démarrage du projet SEFED, le Geres a noué un partenariat avec l'association cambodgienne CIRD pour l'appuyer dans le processus de transfert de propriété de la 1ère organisation créée, ICoProDac, à CESPA, devenu effectif en 2017. Le CIRD et le Geres ont apporté un soutien technique et organisationnel à CESPA. En 2019, le Geres a complètement cessé son soutien direct au secteur et CESPA, la relève ayant été prise par SNV, encore aujourd'hui présent.

RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

- 2004-2013 : plus de 3 millions de foyers améliorés vendus, environ 300 membres (producteurs et distributeurs) dans l'organisation
- 2013-2016 : plus forte concurrence sur les prix et dégradation de la qualité des foyers
- Depuis 2016, production d'une gamme de produits diversifiés bien adaptée au contexte culturel et notamment aux pratiques culinaires des utilisateurs cambodgiens.
- Aujourd'hui, production et commercialisation par 25 membres (producteurs) de 500 à 800 foyers améliorés de trois modèles différents par mois
- Forte concurrence, passage à l'échelle difficile de la différenciation ; réticence des distributeurs à augmenter leurs prix d'achat aux producteurs
- Initiatives de vente directe de producteurs aux consommateurs

FACTEURS FAVORABLES ET LIMITANTS DE L'INTERVENTION

| FAVORABLES | LIMITANTS |
|---|---|
| Pour la gestion de la qualité | |
| <ul style="list-style-type: none">• Assistance technique, formation, aide à la commercialisation et à l'innovation sur une longue période (plus de 10 ans) : contribution significative au renforcement des capacités à long terme• Mise en place d'une structure collective permettant la gestion du contrôle de la qualité par le biais d'un laboratoire, le développement commercialisation | <ul style="list-style-type: none">• Coûts du contrôle qualité pas intégré dans le prix de vente lors de la période crédit carbone : distorsion difficile à couvrir lors du passage à la période marché• Manque de connaissances et suivi de l'évolution du marché• Label perçu comme une contrainte (paiement exigé aux producteurs) plutôt qu'un outil de différenciation : changement de paradigme difficile• Divergence d'avis entre producteurs sur la qualité à définir et produire |
| Pour la gestion des organisations | |
| <ul style="list-style-type: none">• Recherche d'une certaine qualité et introduction d'un contrôle qualité : éléments unificateurs et structurants des producteurs• Proximité de l'organisation avec ses membres• Soutien de partenaires de développement tels que Geres et SNV : renforcement de capacités en gestion | <ul style="list-style-type: none">• Contrôle qualité longtemps assuré par le Geres : difficile renforcement de capacités de l'organisation• Frais collectés par CESPA insuffisants pour garantir une indépendance financière et la continuité du système de contrôle interne ; nécessaire soutien financier externe continu• Réduction des membres impactant sur la capacité de couverture des coûts du contrôle qualité |

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

- Éviter la substitution et renforcer les capacités institutionnelles et humaines dès le premier stade de l'intervention
- Intégrer les coûts du contrôle qualité dans le prix de vente, ainsi que les coûts de toute fonction qui devra être maintenue au-delà de la durée du projet et intégrée dans la chaîne de valeur
- Anticiper la fin de soutiens externes (ex : crédits carbone) pour anticiper la mise en marché. Le défi consiste à maintenir la qualité de la production une fois ces soutiens terminés
- Renforcer le partenaire local ou organisation pour assurer le contrôle qualité
- Accompagner les changements de paradigme en sensibilisant et démontrant
- La valorisation par des approches volontaires (label) nécessite toujours le soutien d'acteurs gouvernementaux, de centres de recherche et de partenaires du développement dont les services sont financés par des fonds publics

INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR L'ÉTUDE DE CAS

- Projet d'Appui à une agriculture intensive peu consommatrice d'intrants (APICI) soutenant le développement d'un système de production et de commercialisation plus efficace pour les produits agricoles (riz, fruits et légumes, poulets) en soutenant l'agroécologie, l'accès au marché et la structuration d'organisation professionnelles d'agriculteurs
- Période de mise en œuvre : depuis 2010 – en cours
- Principaux bailleurs : AFD et CD92 ; Localisation : province de Siem Reap

PRÉSENTATION DE LA CHAÎNE DE VALEUR ET DE L'ORGANISATION ACCOMPAGNÉE

- Acteurs : petites exploitations familiales (bénéficiaires du projet), collecteurs villageois, grossistes et détaillants, coopératives agricoles, consommateurs.
- Production : diversité de légumes et condiments produits sur tables ou pleine terre ;
- Débouchés : marchés de l'agglomération de Siem Reap, supermarchés de la province de Siem Reap ou de la ville de Phnom Penh, restaurants
- Organisation: Sovathapheap Thoamacheat Agricultural Cooperative (ECOFARM). Elle a en charge les activités de collecte et de vente des produits de ses membres, et d'organisation du Système Participatif de Garantie. Créée en 2015, devenue coopérative agricole en 2019, elle compte aujourd'hui 125 membres, dont 71 sont impliqués dans le SPG.

CARACTÉRISATION DE LA QUALITÉ REQUISE ET PRINCIPAUX ENJEUX POUR LES PRODUCTEURS

| QUALITÉ REQUISE | PRINCIPAUX ENJEUX |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Produits sains et locaux • Fraicheur des produits et bonne apparence • Volumes minimums exigés • Diversification des produits • Approvisionnement régulier (journalier), service de livraison | <ul style="list-style-type: none"> • Petites exploitations familiales dans l'incapacité de fournir individuellement les volumes et la diversité demandés • Besoin en renforcement de capacités techniques, notamment lutte antiparasitaire • Difficile maintien d'une production régulière durant l'année : réduction de l'eau en saison sèche, inondations en saison des pluies • Peu de connaissances des exigences de qualité de la demande locale et des procédures d'achat • Problèmes de trésorerie, retard de paiement des acheteurs • Concurrence avec l'importation de légumes des pays voisins |

LOGIQUE D'INTERVENTION DU MEMBRE DU Gi

Afin d'accompagner les producteurs et leur permettre de répondre aux exigences de qualité, la stratégie du GRET a consisté dans un premier temps à renforcer les capacités des agriculteurs individuels pour améliorer leurs systèmes de culture (rendement, diversification de la production, réduction de l'utilisation d'intrants chimiques) à travers des formations techniques sur l'agroécologie, des échanges entre pairs basés sur un réseau local d'agriculteurs pilotes. Ensuite, le projet a accompagné leur regroupement en groupements de producteurs (légumes et poulets) puis en coopérative pour organiser des ventes collectives afin d'atteindre le volume et la qualité demandés par les intermédiaires et grossistes, favorisant ainsi la contractualisation avec ces acteurs et l'augmentation durable des revenus des membres de la coopérative. Il a également appuyé certains producteurs (ceux ayant des compétences et capital initiaux) dans le développement du métier de collecteur pour être en charge de la collecte des produits de la coopérative, de leur commercialisation, de l'organisation de l'approvisionnement et de la fourniture de conseils aux membres.

Pour gérer la qualité, ECOFARM a défini un cahier des charges interne de qualité adapté aux systèmes de production et contraintes des producteurs. Le contrôle interne se base sur un SPG, qui implique à différentes étapes une diversité d'acteurs : représentants des groupements, producteurs-conseillers en agroécologie, comité de gestion de la coopérative, collecteurs, autorités locales (chefs de villages et de communes) et provinciales (représentant du département de l'agriculture) et consommateurs.

POSITION D'UN MEMBRE DU Gi PENDANT LE PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Le Gret conseille les membres d'ECOFARM et son comité sur les aspects techniques, marketing, communication, organisationnels, financiers et management. Il a accompagné la rédaction des standards internes et la mise en place du SPG. Par ailleurs, le projet APICI subventionne une partie de certains équipements du processus de production : bacs, tables de cultures, matériaux/ingrédients pour les biopesticides et compost ... Enfin, il contribue à sensibiliser les pouvoirs publics et les acteurs en aval aux chaînes de valeur locales et qualité, notamment en renforçant les capacités d'ECOFARM en matière de plaidoyer et de communication digitale.

RÉSULTATS ET IMPACTS DU PROJET

- 71 producteurs de légumes sains dont 45 pouvant approvisionner toute l'année : augmentation des acheteurs et des volumes (environ 7 tonnes de légumes vendus par mois), de certificats internes octroyés, de contrats avec les acteurs en aval, de ventes sur le marché hebdomadaire, etc.
- Premium de prix de 300 à 500 KHR/kg de légumes, réduction des coûts de production de 40 à 60%
- Diversification des débouchés : 50% de marchés de qualité, 15% sur le marché fermier hebdomadaire de Siem Reap, 20% sur les marchés de gros, 15% aux particuliers via Facebook
- Visite de plus de 900 personnes (producteurs, représentants de coopératives, étudiants, autorités gouvernementales) à ECOFARM pour l'observation des pratiques de production et présentation du SPG
- Capacités renforcées des producteurs dans la production et commercialisation de produits locaux et sains

FACTEURS FAVORABLES ET LIMITANTS DE L'INTERVENTION

FAVORABLES

LIMITANTS

Pour la gestion de la qualité

- Productions et normes adaptées au système actuel, ne nécessitant pas de changement majeur
- Mise en place d'un système de contrôle interne adapté aux systèmes de production des agriculteurs, et reconnu par les acteurs de l'aval
- Echanges réguliers entre producteurs pour partage d'expériences, accompagnement par des conseillers en agroécologie
- Expérience préalable en marketing/commerce des producteurs qui sont en contact direct avec les intermédiaires et grossistes
- Implication des autorités locales dans le SPG favorisant sa reconnaissance (notamment département provincial de l'agriculture)
- Faible coût du SPG par rapport à une intervention tierce (nécessite principalement du temps de la part du comité interne pour effectuer les inspections)

- Temps de travail plus important pour produire des légumes sains et/ou biologiques par rapport au conventionnel
- Manque de semences de qualité pour les légumes
- Mobilisation des acteurs pour les visites semestrielles ou annuelles encore prise en charge par le Gret (autorités locales, département provincial de l'agriculture)
- Incitations financières faible et peu fréquente (annuelles) pour le comité de contrôle

Pour la gestion des organisations

- Intérêt économique des producteurs (premium de prix)
- Organisations de base construites sur les communautés existantes (contrôle et régulation sociale)
- Des producteurs qualifiés et expérimentés occupant des postes de direction

- Pas de capacité financière de la coopérative pour avoir du personnel rémunéré : s'appuie sur des producteurs motivés et compétents

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

- Le SPG se nourrit de la diversité et redonne de l'autonomie aux petits exploitants agricoles en leur permettant de créer des systèmes pilotés localement et hautement adaptables qui répondent aux besoins individuels
- Le SPG permet aux agriculteurs d'obtenir un revenu plus élevé tout en produisant des aliments qui ont un impact positif sur la santé humaine, l'éducation et répondent aux préoccupations environnementales.
- Le SPG a réduit le besoin de travail migratoire en augmentant les revenus et leur régularité pour répondre aux besoins de main-d'œuvre locale.



©Jean-Marie Brum (ARTE-FACT)

Collecte du paddy biologique dans une des coopérative membre de PMUAC à Preah Vihear

RÉSUMÉ

Plusieurs dynamiques de développement sont à l'œuvre au Cambodge : d'une agriculture à large échelle intensive en capital à la production familiale, et de modèles exploitant de manière non-pérenne la fertilité des sols à des systèmes agroécologiques et durables. Les pratiques mises en place par certaines exploitations familiales répondent à l'enjeu de durabilité mais font face à manque de reconnaissance, en particulier auprès des acteurs de l'aval des chaînes de valeur. Dans ce contexte, les membres du *Gi* au Cambodge (Agrisud International, APDRA, AVSF, Geres, Gret, Iram) accompagnent depuis plusieurs années l'insertion des agriculteurs et artisans familiaux dans les chaînes d'approvisionnement et marchés locaux, nationaux et internationaux afin d'améliorer le partage de la valeur en leur faveur et de contribuer à l'amélioration de leurs revenus et de leurs conditions de vie.

Numéro coordonné par

iram

49 rue de la Glacière
75013 Paris
FRANCE
www.iram-fr.org

Bureau d'études associatif travaillant dans le domaine de la coopération internationale depuis 1957, l'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (Iram) inscrit son action dans le sens de la promotion d'une société moins inégalitaire en faveur d'un développement durable, en conjuguant compétences, exigence professionnelle et éthique. Sur le terrain, en association avec des partenaires locaux, ses activités couvrent toutes les étapes du cycle d'un projet, de la pré-identification à l'évaluation finale, en passant par la mise en œuvre et la réalisation de travaux de recherche.



Récolte manuelle du riz par des producteurs membres de la PMUAC

LE GROUPE INITIATIVES

Né en 1993, le Groupe *initiatives* (Gi) est un collectif d'associations professionnelles de solidarité Internationale qui ont fait l'hypothèse « qu[elles] progresseraient mieux ensemble que séparément et qu[elles] peuvent dépasser [leurs] différences et [leurs] concurrences en se fixant des défis communs et des enjeux partagés » (voir le Manifeste du Gi).

Il est actuellement composé de 15 organisations membres. La dynamique de rapprochement au sein du collectif exprime la volonté des membres de mieux faire valoir leurs valeurs et leurs approches spécifiques de lutte contre les inégalités pour un monde habitable, pour les droits économiques, sociaux et culturels, pour la solidarité internationale.

Le Groupe *initiatives* est un lieu d'échange, de partage d'expériences et de pratiques afin d'alimenter la réflexion des acteurs de la Solidarité internationale et de formuler des recommandations en matière de politiques publiques.

Groupe
initiatives

45 bis, avenue de la Belle Gabrielle
94 736 Nogent-sur-Marne
contact@groupe-initiatives.org

www.groupe-initiatives.org

SES MEMBRES

