

**Financement des organisations de producteurs agricoles -  
autonomie et autofinancement : quelques idées reçues à corriger ?**

Notes pour un débat<sup>1</sup>

Attention à ne pas confondre autonomie et autofinancement.

L'autofinancement d'une organisation de producteurs (OP) est-il un objectif réaliste ? Pour certaines organisations, probablement, pour le plus grand nombre, c'est très discutable !  
**L'autonomie d'une organisation est sa capacité à gérer par elle-même ses activités et à élaborer la vision stratégique qui oriente ses activités. Cette autonomie comporte une dimension financière (avoir les moyens de ses ambitions)** mais suppose aussi des capacités techniques, stratégiques et managériales qui reposent le plus souvent sur la qualité de ses ressources humaines et de son environnement institutionnel.

Pour aborder cette question sensible du financement des organisations de producteurs, ce document met en relation d'une part les différentes activités conduites par les OP, et d'autre part les différentes sources possibles de financement pour chacune de ces activités.

La stratégie financière d'une organisation évoque l'idée de pouvoir combiner des ressources financières dont la collecte et l'usage est relativement maîtrisé dans le temps, à travers des mécanismes de financement, contrairement à des modes de financement qui sont clairement situés dans le temps sur des périodes courtes (un à trois ans).

Par organisation de producteurs, nous entendons toute organisation émanant de et contrôlée par des producteurs. Cela recouvre une grande diversité d'organisation de taille et de finalité différentes : syndicats, coopératives, mutuelles,... Certaines OP sont spécialisées par exemple sur des activités économiques, généralement liées à une ou plusieurs filières agricoles. La notion parfois utilisée de « chaîne de valeur » est proche de celle de filière qui englobe à la fois les OP concernées mais aussi les autres acteurs d'aval (transformateurs, commerçants, exportateurs).

Cette note cherche à poser des questions valables aussi bien au Nord qu'au Sud, même si les contextes sont bien sûr très différents. Quand ce sera nécessaire, la note précisera si les questions concernent plus le Nord ou le Sud.

**Financing of farmers' organisations -  
autonomy and self-financing : the wrong question ?**

Inputs for debate

As development agencies, mobilising (financial and technical) resources for farmers' organisations (FO) in developing countries, AgriCord and its members are regularly confronted with questions about (the end of) external funding for these organisations, and related issues such as dependence, autonomy, mobilisation of funding through economic activities, etc.

The aim of this document is to feed an exchange between the farmers' constituencies of the agri-agencies, on their own funding mechanisms. We do not make a distinction between farmers' organisations from « developing » and « developed » countries.

Background idea is that autonomy is not only about the origin of funding (« own » resources vs. « external or development grant » resources). **Autonomy is about the capacity to manage its own affairs, on the basis of a strategic vision as well as on appropriate funding mechanisms for its activities.**

To deal with the enormous diversity of farmers' organisations, we distinguish 4 different types of activities a farmers' organisation can execute :

1. representation of farmers
2. economic services to farmers
3. training services to farmers
4. provision of public goods.

The understanding is that all activities of a farmers' organisation fall within one of these categories, and that a farmers' organisation usually combine (or not) different activities.

Also, the understanding is that farmers' organisations can mobilise 5 different sources and mechanisms of financing, based upon :

1. membership fees
2. levies on the added value of produce
3. profits from income-generating activities
4. paid services
5. grants.

<sup>1</sup> Préparées par/ Prepared by – Laure Hamdi & Anne Souharse (Afdi), Frank van Dorsten (Agriterra), Ignace Coussement (AgriCord), Denis Pesche (CIRAD).

I. Diversité des activités conduites par les organisations de producteurs

Généralement, l'assise financière d'une OP repose sur la combinaison de ressources financières de différentes origines, *en relation avec la diversité des activités conduites par l'OP*. Il faut souligner que ces activités sont conduites à différentes échelles : cela peut avoir des incidences sur la mobilisation de ressources financières.

Quelle que soit l'organisation concernée, on peut généralement décrire ses activités comme une combinaison de quatre grandes domaines :

1. **La représentation des intérêts des membres.** Ces activités permettent aux membres de mieux faire entendre leurs intérêts auprès des décideurs (publics et privés) dans le but d'orienter/influencer leurs décisions. Cette représentation peut être généraliste, dans le cas de beaucoup de syndicats agricoles, ou plus ciblées pour certaines organisations plus spécialisées (sur un produit, sur un type d'agriculture – biologique par exemple). La représentation des intérêts peut se faire localement, mais le plus souvent elle prend la forme d'organisation d'envergure nationale, régionale, voire plus large.
2. **Les services économiques.** Ces services peuvent concerner l'amont (achat d'intrants) l'aval (commercialisation, transformation) de la production. Ils ont pour particularité d'avoir normalement un impact rapide sur le revenu des agriculteurs mais aussi de générer potentiellement des bénéfices pour l'organisation qui les met en œuvre. Les services économiques sont conduits directement par les OP ou parfois par des filiales privées que les OP contrôlent.
3. **Les services techniques.** Ils concernent principalement le conseil agricole, la formation. Ces services ont pour particularité de ne pas générer de bénéfices immédiats pour l'agriculteur mais de permettre des changements qui porteront leurs fruits souvent après quelques années. Pour cela, ce type de service est parfois subventionné.
4. **Les services d'intérêt général (*public goods*).** Gestion des ressources, préservation de l'environnement, renforcement des capacités de base (alphabétisation), activités qui bénéficient directement ou indirectement à l'ensemble de la communauté<sup>2</sup>.

I. Diversity of activities of farmers' organisations

In general, the financial assets of a farmers' organisation is based on a combination of funding from different sources, and *relate to the diversity of farmers' organisation's activities*. It is to be noted that these activities are carried out at different scales: it can have an impact on the mobilization of financial resources.

The farmers' organisations' activities can be categorised in the following four main areas:

1. **Representation of members' interests.** These activities aim at making members' concerns to be heard by decision makers (public and private) in order to guide/influence the decisions. This representation can be general, as in the case of many agricultural unions, or more targeted for some more specialized organisations (commodity, type of agriculture – for example organic). Interest representation can be carried out at local level, but more often it involves national, regional or even larger scale structures.
2. **Economic services.** These services may involve development of upstream (purchase inputs) and downstream (marketing, processing) of the production. They typically have a quick impact on farmers' income, but also the potential to generate benefits for the organisation. Economic services are provided directly by the farmers' organisation or sometimes by a private branch under its control.
3. **Technical services.** These are primarily agricultural advice and training. The characteristic of these services is that they do not generate immediate benefits for the farmer but allow for changes which bear fruit after some years. Therefore, this type of services is sometimes subsidized.
4. **Delivery of public goods.** These include natural resources management, environmental protection, basic capacity building (literacy); services, which directly or indirectly benefit the entire community<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> La notion d'intérêt général (comme de public good) suppose l'accord d'une « communauté politique » et peut donc être reconnue à différentes échelles (locale, nationale, internationale,...). C'est une notion qui peut avoir un sens différent selon les pays et les époques.

Aujourd'hui, dans certains pays, les OP sont très spécialisées sur un seul de ces domaines d'activité<sup>3</sup>. Cela n'a pas toujours été le cas et, dans les pays du Sud, on rencontre le plus souvent des OP combinant des activités relevant de plusieurs de ces domaines. Dans le cas de pays avec des OP très spécialisées, on observe généralement des relations étroites entre certaines de ces OP, qui se matérialisent souvent par des responsabilités croisées de ses dirigeants, ainsi que des mécanismes financiers permettant aux OP les plus « riches » de participer au financement d'autres OP moins dotées de ressources financières. Ce type de relation financière est source de tension entre les OP à caractère syndical, qui cherchent à mobiliser des financements issus des OP à caractère économique.

Les activités des OP sont généralement conçues et mises en œuvre pour rendre des services à leurs membres. Mais les OP peuvent aussi répondre à des sollicitations extérieures pour rendre des services d'intérêt général par exemple (alphabétisation, environnement,...). Cette situation place les OP dans une relation de sous-traitance (d'un projet, d'un opérateur privé,...) qui peut les éloigner de leurs missions principales en les spécialisant sur des activités qu'elles n'ont pas forcément choisies.

En résumé, certaines OP parviennent à mobiliser des ressources financières propres, ceci de différentes manières. Dans beaucoup de situations, cette part d'autofinancement reste encore minoritaire dans le budget général de l'organisation, sauf pour certaines organisations économique évoluant dans des contextes porteurs. Dans d'autres situations, une histoire longue et des soutiens appropriés ont permis à certaines organisations d'asseoir leur assise financière mais ces acquis restent souvent fragiles.

Presently, in some countries, the farmers' organisations are very specialized in one of these activity areas<sup>5</sup>. This has not always been the case and, in the South, the farmers' organisations more often combine activities in several of these areas. In the case of countries with highly specialized farmers' organisations the farmers' organisations' often have close relationships. This shows in cross responsibilities of their leaders, and in financial mechanisms which allow the "richest" farmers' organisations to contribute in the financing of the other(s). This type of financial relationship is a source of tension between the farmers' organisations of trade union nature, which seek to mobilize financing from the farmers' organisations of an economic nature.

The farmers' organisation's activities are typically designed and implemented to provide services to their members. But farmers' organisations can also respond to external solicitations for delivery of public goods, for example (literacy, environment ...). This places the farmers' organisations in a subcontracting relationship (of a project, of a private actor, ...) which can dissociate them from their mission, and specialize them in activities not chosen by them.

In sum, some farmers' organisations are able to mobilize their own financial resources, this in different ways. In several situations, the share of self-financing remains a minority in the organisation's general budget, except for certain economic organizations. In other situations, a long history and the appropriate support have enabled some organisations to consolidate their financial base but often these assets remain fragile.

<sup>5</sup> The notion of public goods assumes an agreement by a "political community" and can be recognized at different levels (local, national, international, ...). This concept can have different meanings in different countries and time periods.  
<sup>3</sup> Dans le cas des pays avec des OP très spécialisées, on observe généralement des relations étroites entre certaines de ces OP, qui se matérialisent souvent par des responsabilités croisées de leurs dirigeants, ainsi que des mécanismes financiers permettant aux OP les plus « riches » de participer au financement d'OP moins dotées de ressources financières. Ce type de relation financière est source de tension entre OP, celles à caractère syndical, cherchant à mobiliser des financements issus des OP à caractère économique.  
<sup>6</sup> In the case of countries with highly specialized farmers' organisations, there are often close relationships between some farmers' organisations, which show through cross responsibilities of their leaders, as well as through financial mechanisms which allow the "richest" farmers' organisations to contribute in the financing of the other(s). This type of financial relation is a cause for tension between farmers' organisations (trade union type), seeking to mobilize financing from the farmers' organisations of economic nature.

## II. Diversité des sources financements

On peut distinguer cinq principales sources de financement.

1. **Les cotisations des agriculteurs.** Ces cotisations peuvent contribuer à financer différents niveaux des OP (locales, régionales, nationales). Elles peuvent être directement payées par les agriculteurs ou par leurs organisations pour participer à un réseau plus large (par exemple, un syndicat local qui apporte sa cotisation au syndicat national).
2. **Les prélèvements effectués sur une filière agricole** (*Levies on the added value of the production (collective marketing, commodity chains)*). Ces prélèvements peuvent prendre des formes différentes selon les législations en vigueur dans les pays (taxes, cotisations volontaires obligatoires,...) mais supposent généralement un accord négocié entre les acteurs concernés (producteurs, transformateurs, exportateurs parfois, Etat,...). C'est aussi une contribution des agriculteurs mais plus indirecte dans la mesure où ils sont généralement prélevés par les organisations d'aval sur une partie de la valeur ajoutée.
3. **Un prélèvement sur des activités génératrices de revenus.** Dans ce cas, l'OP prélève une partie des bénéfices des activités économiques qu'elle conduit. Il convient de distinguer les activités économiques directement liées aux productions des membres (stockage, transformations, commercialisation), dont le dynamisme a des effets bénéfique sur les exploitations agricoles, des activités économiques non agricoles dont les bénéfices permettent de financer l'organisation sans effet direct sur ses membres. Comme précisé plus haut, certaines OP créent des sociétés privées qu'elles contrôlent : elles peuvent par ce biais mobiliser des ressources financières qui, en retour, financeront des domaines d'activités moins « rentables » liées à leurs missions.
4. **Un service payant pour les membres et/ou pour les non membres.** Ce service peut être conçu par l'OP ou délégué à l'OP par un acteur extérieur (Etat, bailleurs de fonds,...) qui couvre généralement une partie du coût du service.
5. **Les subventions** (*subsidies, grants*). Il faut bien distinguer ici (1) les subventions issues du pays d'origine de l'OP, qui supposent des négociations entre l'OP et l'Etat, et parfois des acteurs privés (*sponsoring*) (2) des subventions qui proviennent des acteurs de la coopération internationale (ONG, bailleurs de fonds bilatéraux, multilatéraux,...).

## II. Diversity of funding sources

Five main sources of funding can be distinguished:

1. **Membership fees.** These can contribute to finance various FO levels (local, regional, national), and paid directly by farmers or by their organisations
  - fee per farm (person, turnover, size of farm...),
  - fee from member organisations: local > regional > national
  - fee from non-farmer members
2. **Levies on the added value of the production** (collective marketing, commodity chains). These levies can take different forms depending on the country legislation (taxes, compulsory /voluntary contributions, ... ) but involve a negotiated agreement between producers, processors, exporters, state, ....
  - taxes, parafiscal taxes... (based upon public/government decision)
  - margins or %s negotiated with other actors in food chains
3. **Profits from income-generating activities.** These economic activities can be directly related to farming (storage, processing , marketing), and to non-agricultural economic activities whose profits can be used to finance the organisation without direct link to its members. As mentioned above, some FOs create private companies, which they control, to finance less "profitable" areas of their mission.
  - internal allocation of profits in the case of cooperatives
  - dividends from equity in agro activities
  - negotiated or voluntary payments from organisations/companies
4. **Paid services to members and/or non-members.** These services can be designed by the FO or contracted by an external actor (state, donors, ...) who usually cover part of the cost of the services.
  - advice or training paid by farmers (with or without subsidy)
  - rent from real estate ownership
  - sales of publications, advertising
  - management services to public programs
5. **Grants.** (1) Grants from the country of origin of the FO, which involve negotiations between the FO and the state, and sometimes from private actors (*sponsoring*). (2) Grants from the actors of international cooperation (NGOs, bilateral and multilateral donors, ...).
  - private sponsoring (structural, events, products...)
  - core funding from national/international donors (NGOs, GOs...)

A ces contributions financières se rajoutent souvent des contributions en nature : prise en charge par les membres des OP de leurs frais de déplacement, nourriture,... C'est d'ailleurs souvent une modalité concrète très présente au moment de la naissance d'une OP. Plus tard, la question de l'équilibre entre le bénévolat et l'indemnisation des responsables d'OP est souvent importante pour assurer la mobilisation des énergies dans la durée : cela a des incidences aussi sur les modalités de financement des OP.

Certaines de ces sources de financement (1, 2, 3 et 4) permettent à l'organisation de constituer des fonds propres qui témoignent de sa capacité à mobiliser ses membres et à se positionner efficacement dans son environnement économique et institutionnel. Ces fonds propres, même s'ils ne couvrent pas l'ensemble des charges liées aux activités de l'organisation, la rendent plus crédible pour négocier des subventions ou la mise en place de mécanismes de financement pérennes. Avoir des fonds propres ne permet pas nécessairement d'envisager un autofinancement total, complètement indépendant de l'extérieur, mais est une garantie pour construire son autonomie dans la durée.

The in-kind contributions are often added to these financial contributions: supported by FO members as travel expenses, food, etc. This is often a very concrete modality at the moment of establishing a new FO. Later, the issue of establishing a balance between volunteering and compensating the FO people in charge is often important to ensure the mobilization of energies over time. It also has implications on the FO modalities of financing.

Some of these funding sources (1, 2, 3 and 4) allow the organisation to build equity that demonstrates its ability to mobilize its members and to compete effectively in its economic and institutional environment. Own funds, equity, even if they do not cover all expenses related to the activities of the organisation, makes it more credible in the negotiations of subsidies or in implementing sustainable financing mechanisms. Possessing equity does not necessarily entail a full self-financing, independent from the external, but is a guarantee upon which to build its autonomy over time.

III. Combiner des sources différentes de financement par des mécanismes renforçant l'autonomie

Il est généralement admis qu'une OP combine plusieurs sources de financement qui se mettent en place progressivement au cours de son histoire et reflètent sa vision stratégique, le « fil rouge » qui guide ses activités. Le financement par les cotisations directes des agriculteurs est important pour témoigner de l'engagement des membres mais constitue rarement une forte proportion du budget d'une OP.

Certaines activités, comme celles d'intérêt général ou centrées sur des services techniques trouvent plus facilement des soutiens financiers externes sous forme de subventions. Les activités à caractère économique sont généralement peu (ou indirectement<sup>4</sup>) ou pas subventionnées et supposent des sources de financement prélevées sur les marges de l'activité. Le tableau ci-dessous résume quelques traits principaux de ces relations entre type d'activités et sources de financement.

Quelles sources de financement mobiliser pour quelles activités ?

Source de financement	Cotisation des membres	Taxes sur les produits	Marges sur les activités économiques	Services payants	Subventions
Activités					
1- Representation, défense des intérêts des membres	•••	•	•	•	••
2- Services économiques (intrants, commercialisation,...)	••	•	•••	••	•
3- Services techniques (formation, conseil agricole,...)	••	••	•	••	••
4- Services d'intérêts généraux (environnement, alphabétisation,...)	•	•	◊	◊	•••

Mobiliser cette source de financement est : ◊ (peu réaliste), • (difficile), ••(faisable), •••(très faisable)

III. Combining different sources of funding with mechanisms that strengthen the autonomy of farmers' organisations

In general, FOs are understood to combine several funding sources. These turn up progressively during the evolution of the organisation and usually reflect the strategic vision that guides its activities. Direct membership fees by farmers are important as they reflect members' commitment to the organisation, but are unlikely to cover a significant part of the organisation's budget.

Certain activities, as those of public interest or on technical services, can more easily mobilize external financing in form of subventions. Economic activities are in general little (or indirectly<sup>7</sup>) or not at all subventioned. They suppose sources of financing levied on the returns of the activity. The table below summarizes some principle characteristics of the relation between type of activity and sources of funding.

Which funding source to mobilize for which activities ?

Source of funding	Membership fees	Levies incl. taxes	Profits from income generating activities	Paid services	Grants, sponsoring
Activités					
1- Representation, defense of members' interests	•••	•	•	•	••
2- Economic services (inputs, marketing)	••	•	•••	••	•
3- Technical services (training & extension,...)	••	••	•	••	••
4- Provision of public goods (natural resource management,...)	•	•	◊	◊	•••

Mobilisation of this source of funding is : ◊ not realistic, • difficult, •• feasible, ••• very feasible

<sup>4</sup> Via par exemple des exonérations fiscales ou des soutiens directs aux revenus des producteurs.

<sup>7</sup> For example, through tax exemptions or direct supports to farmers' income.

Ce tableau doit être lu par ligne pour appréhender les différentes combinaisons de financement :

- Pour financer des activités de représentation, il est souhaitable de pouvoir mobiliser des cotisations des membres mais elles seront sans doute à compléter par des subventions et, dans une moindre mesure, par des prélèvements sur des activités économiques.
- Les activités économiques, sont construites sur des plans d'affaires qui prévoient leur rentabilité. Ici, la notion d'équilibre financier est primordiale. Très occasionnellement, au démarrage, elles peuvent bénéficier de subventions ou de taxes.
- Pour les activités techniques, il est commun de combiner des financements alors que des activités d'intérêt général seront plus facilement financées principalement avec des subventions et non à partir des bénéfices de l'activité économique.

Ayant évoqué les sources de financement et leur pertinence selon le type d'activité, il est important d'analyser comment l'argent est mobilisé, et comment il est ensuite réparti éventuellement entre plusieurs organisations si sa collecte engage une filière entière par exemple. Pour cela, il faut examiner de plus près les **mécanismes de financement**, c'est-à-dire les modalités par lesquelles l'argent est collecté, rassemblé, les critères selon lesquels il est distribué, les modalités de l'évaluation de son usage,...

Dans beaucoup de pays, il existe de fortes interdépendances entre OP. Le paysage institutionnel des OP est parfois dense, avec des organisations plus spécialisées et d'autres combinant des activités dans plusieurs domaines. Le financement d'une OP ne peut pas se raisonner sans prendre en compte l'environnement proche de l'OP et les liens qu'elle entretient avec d'autres OP. En effet, il est fréquent que les OP en réseau, les fédérations, les mouvements d'OP se construisent et fonctionnent à la fois par le biais de responsabilités croisées mais aussi par des services rendus ou des mécanismes de financement entre différentes OP. Sur cette question, la préoccupation d'équité, d'équilibre entre filières et régions riches ou plus pauvres constitue un défi permanent.

Les mécanismes de financement peuvent s'analyser selon plusieurs entrées :

**La nature du droit (droit privé/droit public).** Certains accords de financement relèvent d'une décision entre les membres d'une OP (prélever une cotisation volontaire, automatique,...) ou entre une OP et un partenaire économique dans une filière : cela reste une décision privée. Dans ces cas, les asymétries entre les OP et les acteurs privés d'aval, ou les équilibres réalisés, traduisent les rapports de force en présence. D'autres décisions engagent des mécanismes fiscaux (taxes, impôts,...) et supposent donc des accords avec les pouvoirs publics, et notamment les ministères des finances.

This table should be read line by line to understand the different combinations of financing :

- To finance representation activities, it is desirable to use the membership fees, but they will likely need to be completed by subventions and, to a lesser extent, by levies on economic activities when these exist.
- Economic activities are based on business plans that foresee their immediate or short-term rentability. Here, the notion of financial balance is fundamental. Very rarely, at their start, these activities can benefit of subventions or taxes.
- As for technical activities, it is common to combine financing sources whereas activities of public interest will be more easily funded by subventions instead of returns from economic activity.

After having stated the sources of funding and their relevance for each type of activity, it is important to analyse how the money is mobilized, and how it is distributed between different organisations in case its gathering has implied a whole commodity chain for example. We suggest and use the term **financing mechanism**, which encompasses the source of funding, the way of collecting the funds, and also the instrument to gather the money and to distribute it, with a specific attention to the evaluation procedures.

In several countries FOs are strongly interdependent. The institutional scene of FOs is sometimes dense, including more specialized organisations and others combining activities on several areas. The funding of an FO cannot be understood without taking into account the working environment of the FO and its links with other FOs. It is actually common that networks, federations, and movements of FOs are built upon and function through crossing responsibilities, as well as services delivered or financing mechanisms between FOs. In this regard, the concern of equity, balance between rich or poor commodity chains and regions, presents a permanent challenge.

The financing mechanisms can be analysed through several entry points :

**The nature of jurisdiction (private/public jurisdiction).** Some financing agreements are operated on a decision between the members of an FO (to levy a voluntary / automatic fee, ...) or between an FO and an economic partner within a commodity chain : these remain private decisions. Within this area, asymmetries between the FOs and private market actors constitute a risk of imbalanced agreements. It can be partly managed by a more balanced relation generally resulting from strength in numbers and bargaining power. Other decisions implicate fiscal mechanisms (taxes ..) and suppose an agreement with public authorities, in particular ministries of finance.

**La forme de gouvernance.** Certains sources de financements (taxes, prélèvement sur les bénéfiques dans une filière,...) sont collectées à large échelle (parfois le pays en entier) et supposent donc de définir des règles sur la collecte et la manière de répartir les sommes collectées, l'évaluation et le contrôle de leur usage. La place des producteurs et de leurs organisations dans les instances de gouvernance des dispositifs créés est déterminante pour leur appropriation. Elle n'est pas toujours suffisante et le travail d'information et de communication à l'égard des producteurs est aussi déterminant car leur argent emprunte des circuits parfois longs et compliqués avant de produire des résultats visibles par eux.

**Governance format.** Some funding sources (taxes, levies on revenues of a commodity chain..) are collected in a large scale (sometimes country wide) and suppose that rules on their collection and the way of distributing the collected funds, and the evaluation and control of their use, are specified. The position of producers and their organisations in the governing structures of these mechanisms is critical for their ownership. It is not always sufficient and the efforts of informing and communicating towards the producers is also key, as money originating from them sometimes goes through long and complex circuits before producing results visible to them.

#### IV. Défis et enseignements pour l'action

Plusieurs défis peuvent être identifiés autour de ce thème de financement et autonomie.

- (1) Soyons réalistes – le contexte économique compte.  
Mis à part quelques exemples d'OP centrées sur des activités commerciales rentables, il existe peu d'exemples d'OP qui fonctionnent sur base des contributions financières de leurs membres. Dans les pays industrialisés, des mécanismes de financements institutionnalisés (souvent depuis des décennies) ont permis de construire une autonomie qui repose sur des contributions directes mais le plus souvent indirectes des agriculteurs. L'Europe a d'abord connu un contexte de croissance agricole puissante. Ensuite, la mise en place de la Politique Agricole Commune a permis de garantir le revenu des agriculteurs, et indirectement l'autonomie de leurs organisations.
- (2) Une apparente dépendance financière qui reflète un rôle pertinent.  
Les financements de la coopération au développement correspondent souvent à une rémunération de services d'intérêt général, que les OP rendent à leurs membres et parfois plus largement, à des agriculteurs non membres. Dans beaucoup de cas, la mobilisation des cotisations des membres ne couvrira qu'une faible partie des charges des OP. Mais les OP combinent cette faiblesse en ressources propres (en volume financier) avec un rôle effectif et important (en volume financier) en termes de développement. Le rapport entre les deux volumes n'est pas vraiment un indicateur d'autonomie.

#### IV. Challenges and lessons for action

Several challenges can be identified around this theme of financing and autonomy.

- (1) Let's be realistic – the economic context counts.  
With the exception of some FOs focusing on profitable commercial activities, there are few examples of FOs that function on the basis of financial contributions from their members. In industrialized countries, institutionalized financing mechanisms (often in place since decades) have allowed FOs to build an autonomy that relies on direct, and more often indirect contributions from farmers. Europe experienced in the first place a strong agricultural growth. Following it, the establishment of the Common Agricultural Policy has allowed to guarantee farmers' revenue, and thus indirectly the autonomy of their organisations.
- (2) An apparent financial dependence that reflects the relevance of the role of FOs  
Financing from development cooperation corresponds often to a remuneration for services of public interest delivered by FOs to their members and sometimes to non-member farmers. In many cases, the mobilization of membership fees would not cover but a small part of the costs of the FO. But the FOs combine this scarcity of own resources (in financial volume) with an effective and important role (in financial volume) in terms of development. The relation between these two volumes is not really an indicator of autonomy.



- (3) Plaidoyer pour un statut d'interlocuteur reconnu  
 Les pouvoirs publics ont besoin d'avoir en face d'eux des interlocuteurs crédibles et fiables : pour cela, des mécanismes de soutien au fonctionnement des OP ont été inventés, dans beaucoup de pays industrialisés, afin de partager la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre des politiques agricoles. Le COPA en est un exemple.
- (4) Équité et équilibres. Ne pas s'enrichir sur le dos des autres.  
 La logique de l'accroissement de l'autofinancement des OP tend à enrichir celles déjà bien dotées et accroître les écarts de richesse entre OP d'un même pays, ou d'une même région. La responsabilité collective des mouvements d'OP est de penser ce risque de déséquilibre entre régions et filières : même si les OP ne peuvent pas se substituer aux autorités publiques (locales, nationales, régionales) dans leurs missions d'aménagement du territoire et d'équité dans l'accès aux services et infrastructures de base, les OP ont néanmoins un rôle à jouer dans cette réflexion d'ensemble sur des processus de développement territorial plus équilibrés. Cette redistribution suppose une concertation, des négociations internes au mouvement paysan, et, souvent, des rapports de forces entre OP.
- (5) Transparence et responsabilité (*accountability*).  
 Il n'est pas toujours facile pour un agriculteur de comprendre le trajet que va emprunter la contribution qu'il apporte (via une cotisation, une taxe sur un produit) au financement des activités des OP dont il est censé bénéficier. Dans la mesure où des fonds publics sont impliqués, la transparence doit être la règle. D'une manière plus générale, des mécanismes de financement transparents et évolutifs, et la démonstration régulière de l'impact réalisé, témoignent de la bonne insertion des OP dans la société plus large et renforce le sentiment que l'agriculture est une activité importante pour la société.
- (6) D'autres défis existent et mériteraient d'être débattus :
- Les OP doivent-elles s'engager plus en avant dans la prestation de services pour diversifier leurs ressources ou ne risquent-elles pas de perdre leur cap en développant des services éloignés de leurs missions ou vers des clients qui ne constituent pas leur base sociale ?
  - On parle beaucoup des partenariats publics/privés. Le secteur privé s'investira s'il peut dégager des marges importantes et faiblement risquées : comment dans ces conditions faire en sorte que les partenariats public/privés, dans lesquels certaines OP peuvent être impliquées, profitent aussi aux agriculteurs qu'elles représentent ?

- (3) Lobbying for a recognized status of interlocutor  
 Public authorities need credible and reliable interlocutors : for this end, support mechanisms for FOs' functioning have been invented in several industrialized countries, in order to share the responsibility of the formulation and implementation of agricultural policies. COPA is an example of this.
- (4) Equity and balance. Not to benefit on the cost of others.  
 The logic of growth of the self-financing of FOs tends to enrich those who already are well-endowed and to increase the gaps of wealth between FOs of one country, or one region. The collective responsibility of FO movements is to reflect on this risk of imbalance between regions and commodities. Even though the FOs cannot replace public authorities (local, national, regional) in their missions of citizens' equal access to services and basic infrastructures, FOs do have a role in the overall project of more balanced rural development. This redistribution supposes a concertation of and internal negotiations of the farmers' movement, and, often, power struggles between FOs.
- (5) Transparency and accountability.  
 It is not always easy for a farmer to understand how the monetary contribution he is making (through a membership fee, or a tax on a product) ends up financing the activities of FOs of which he is supposed to benefit. Whenever public funds are involved, transparency needs to be the rule. More generally speaking, transparent and evolutive financing mechanisms and regular evidence of the achieved impact will prove the FO's good integration in the wider society and strengthens the image of agriculture as an important activity for the society.
- (6) Other challenges exist and deserve to be discussed :
- Should FOs engage more in the service delivery to diversify their resources or will they risk to lose their focus if their services are remote to their missions or aimed at clientele that does not represent their membership ?
  - Public/private partnerships are widely discussed. Private sector will invest in them if it can gain significant and low-risk profits : how, in these circumstances, can we ensure that public/private partnerships implying FOs also benefit the farmers they represent ?