



The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library

This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.

Help ensure our sustainability.

Give to AgEcon Search

AgEcon Search
<http://ageconsearch.umn.edu>
aesearch@umn.edu

Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.

No endorsement of AgEcon Search or its fundraising activities by the author(s) of the following work or their employer(s) is intended or implied.

Les organisations de producteurs dans le système de services agricoles au Costa Rica

*Role of producers' organizations to strengthen agricultural services supply
system in Costa Rica*

Jean-François Le Coq, Guy Faure et Fernando Saenz



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/3564>
DOI : 10.4000/economierurale.3564
ISSN : 2105-2581

Éditeur

Société Française d'Économie Rurale (SFER)

Édition imprimée

Date de publication : 30 juillet 2012
Pagination : 175-190
ISSN : 0013-0559

Référence électronique

Jean-François Le Coq, Guy Faure et Fernando Saenz, « Les organisations de producteurs dans le système de services agricoles au Costa Rica », *Économie rurale* [En ligne], 330-331 | juillet-septembre 2012, mis en ligne le 30 juillet 2014, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/3564> ; DOI : 10.4000/economierurale.3564

Les organisations de producteurs dans le système de services agricoles au Costa Rica

Jean-François LE COQ • CIRAD, UMR ART-Dev, Université National Autonome du Costa Rica (UNA), Centre de recherche sur les politiques économiques et le Développement Durable (CINPE), jflecoq@cirad.fr

Guy FAURE • CIRAD, UMR Innovation, guy.faure@cirad.fr

Fernando SAENZ • UNA, CINPE, ferransaenz@gmail.com

Dans les pays du Sud, la fourniture de services agricoles par des institutions publiques a été largement dénoncée à partir des années 1980. Les principales limites de ce système étaient sa faible efficacité, son coût élevé et sa faible adaptation aux besoins réels des producteurs. Beaucoup d'études ont illustré le processus de retrait de l'État, l'émergence de prestataires privés et la mise en place de diverses formes de coordination entre les acteurs publics et privés dans le domaine des services (Hubbard, 1995). À partir de la fin des années 1990, des études ont mis en lumière les inconvénients de systèmes de services reposant sur une coordination marchande, soulignant les défaillances de marché et les processus d'exclusion des petits producteurs de l'accès aux services agricoles (Kidd *et al.*, 2000).

Le développement de services agricoles adaptés aux petits producteurs demeure ainsi un enjeu important pour le développement agricole et rural. La nécessité de trouver des formes de coordination permettant de limiter les écueils des modèles hiérarchiques purs (modèle étatique) d'une part, et des modèles marchands purs (modèle privé) d'autre part, reste un enjeu important. Dans ce contexte, le rôle des Organisations de producteurs (OP), en matière de fourniture de services a été souligné (Mercoiret *et al.*, 1997 ; Stockbridge, 2003).

En nous appuyant sur les résultats d'études de cas originales conduites au Costa Rica, nous chercherons à établir comment et à quelles conditions, les OP fournissent des services mieux adaptés, plus accessibles et plus durables aux producteurs.

Après avoir rappelé les grandes évolutions des services agricoles au Costa Rica, nous présenterons le cadre conceptuel et méthodologique utilisé pour les études de cas. Nous explorerons ensuite la diversité des formes actuelles de fourniture de services agricoles. Enfin, nous tirerons des enseignements en matière de construction de la demande et de l'offre de services, ainsi que des formes de coordination des services, puis en matière de compétences mobilisées pour fournir des services, de mécanismes de financement, ainsi que de gestion des partenariats entre acteurs des services.

Problématique des services agricoles

Le Costa Rica a adopté dans les années 1960 une politique visant à l'autosuffisance alimentaire à travers un modèle de développement reposant sur un fort appui étatique au secteur agricole réalisé par de nombreuses institutions publiques. Ainsi, l'approvisionnement en intrants agricoles, le conseil technique, le crédit rural et la commercialisation de certains produits agricoles étaient directement gérés par l'État. Durant cette période, de nombreuses organisations locales (les centres agricoles cantonaux) avaient été mises en place par l'État dans l'ensemble du pays afin de gérer l'aide publique aux producteurs (distribution d'intrants subventionnés, diffusion de conseils techniques, achat des produits agricoles). Par ailleurs, quelques OP de type coopérative avaient émergé dans des secteurs spécifiques, comme le secteur

caféier et laitier, avec un appui de l'État, prenant la forme d'aide financière et d'assistance technique, afin de promouvoir le développement de la production, la transformation et la commercialisation par des petits producteurs.

À la fin des années 1980, le Costa Rica a mis en place un plan d'ajustement structurel qui s'est accompagné d'un processus de retrait de l'État pour la prestation de nombreux services aux producteurs (Faure et Samper, 2005 ; Maître d'hôtel *et al.*, 2008). En particulier, la distribution des intrants et la commercialisation des produits agricoles furent libéralisées. Bien que l'État soit resté actif en matière de formation et de conseil à travers d'institutions publiques comme l'INA (*Instituto Nacional de Aprendizaje*), le MAG (*Ministerio de Agricultura y Ganadería*), le CNP (*Consejo Nacional de la Producción*), et l'IDA (*Instituto de Desarrollo Agrario*), de nouveaux acteurs ont alors émergé dans le secteur des services à l'agriculture. La fourniture de crédit a été dévolue aux banques commerciales. Des entreprises privées ont développé des réseaux de vente d'intrants, incluant un service de conseil lié et gratuit.

Pendant cette période, la grande majorité des OP créées avec l'appui de l'État ne sont pas parvenues à maintenir leurs activités en l'absence d'un appui direct de celui-ci et ont disparu. Quelques-unes, généralement des coopératives, sont parvenues à se maintenir en s'autonomisant de son appui. Enfin, de nouvelles OP se sont créées, principalement à partir des années 90, en général pour assurer la commercialisation de produits agricoles tournés vers l'exportation. Considérant que le système privé de services n'était pas adapté à la situation des petits producteurs, certaines OP ont alors commencé à s'organiser pour fournir d'autres services à leurs membres comme le crédit, l'approvisionnement en intrants, la formation, etc. (Faure *et al.*, 2008).

À partir de la fin des années 1990, de

nouveaux besoins en matière de service se sont développés du fait du développement des normes publiques et privées sur les marchés obligeant les producteurs à entrer dans des processus de certification (Faure *et al.*, *op. cit.*), et du développement d'un programme de paiement pour services environnementaux (Pagiola, 2008). Aujourd'hui, les institutions publiques ainsi que les OP identifient la fourniture de services, dans un contexte de diversification des prestataires, comme un important enjeu pour le développement de l'agriculture costaricienne (Maître d'Hotel *et al.*, *op. cit.*).

Concepts et cadre analytique

1. Les services agricoles Définition et catégories

Les services agricoles constituent un ensemble hétérogène (Bensahel, 1997). Nous classifierons les services selon les deux critères suivants :

- la nature du service en distinguant les services tangibles (approvisionnement en intrants, crédits, etc.) des services intangibles (information, formation, assistance technique, appui à la certification, comptabilité, définition de projet, etc.) ;
- le domaine d'application du service tel que la production, la transformation, la commercialisation, la gestion des ressources naturelles, le tourisme, et l'aide sociale.

2. Le système de services

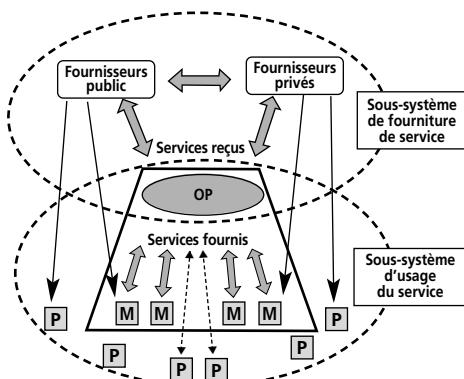
Pour explorer la diversité des modalités de fourniture de service aux producteurs et le rôle des OP dans la prestation de services, nous utiliserons le concept de *système de service* dans la lignée de Birner *et al.* (2009). Dans cette perspective, nous considérerons la fourniture de service comme un système caractérisé par les trois éléments suivants :

- la nature et le domaine d'application du service tels que la vulgarisation, l'approvisionnement en intrants, etc. ;

- les acteurs du système de services, comprenant le sous-système des fournisseurs et le sous-système des clients ou utilisateurs ;
- les relations fonctionnelles dans le *système de services* permettant de comprendre les composantes de la fourniture de service (financement, distribution, assurance) et la coordination des services. Suivant Williamson (1991), les relations entre fournisseurs et bénéficiaires peuvent être pilotées par le marché, la hiérarchie ou des formes de coordination hybride. Les relations entre fournisseurs de services peuvent être de type compétition ou coopération.

Pour l'objectif de notre étude, nous avons adapté ce cadre analytique pour mieux prendre en compte le rôle spécifique des OP dans le *système de services* (figure 1). Ainsi nous avons développé un cadre analytique incluant deux niveaux dans lequel les fournisseurs publics ou privés fournissent des services aux OP et/ou directement aux producteurs individuels (P), et les OP peuvent (1) bénéficier de services de la part de fournisseurs publics et/ou privés de services, et (2) fournir des services aux producteurs individuels membres (M) ou non membres (P) de l'OP.

Figure 1. Cadre analytique du système de services centré sur les organisations de producteurs



Source : les auteurs. Adaptation de Birner et al. (2009)

Matériel et méthode

1. Méthodes et étapes de l'analyse

Pour comprendre et analyser comment les OP interviennent dans les systèmes de services, nous avons procédé en deux étapes.

La première étape consistait en une analyse compréhensive de *systèmes de services* centrés autour d'une OP. Pour chacun des cas, des enquêtes qualitatives auprès des membres, responsables et salariés des OP ainsi que des principaux fournisseurs de services locaux ont été réalisées. Elles portaient sur la construction de la demande et de l'offre de services, leurs modalités de mise en œuvre (et en particulier, les relations fournisseurs de services, OP et producteurs), le mode de gestion des ressources humaines pour fournir le service, les mécanismes de financement des services, et les modes de coordination entre les acteurs de la prestation de service. Pour chacune des études de cas, les résultats ont été consignés dans des rapports séparés et présentés à chacune des OP pour validation.

La seconde étape a consisté en une analyse transversale des études de cas. Elle a été réalisée d'abord à travers un atelier avec des représentants des différentes OP concernées afin de définir collectivement les principales similitudes et différences puis faire ressortir les premières leçons transversales, et ensuite à l'aide d'une comparaison qualitative fine des données des différents cas.

2. Principales caractéristiques des études de cas

Sur la base des informations disponibles pour un échantillon d'une centaine d'OP (MAG, 2005), nous avons sélectionné sept cas permettant de couvrir d'une part une diversité en termes de type d'activités économiques (élevage, café, banane, cacao, tourisme, etc.) et d'échelles d'intervention (*tableau 1*), d'autre part une diversité en termes de type de services (nature et

Costa Rica : les producteurs dans le soutien aux services agricoles

Tableau 1. Caractéristiques des études de cas (statut juridique, échelle et secteur d'activité)

| | Corfoga | Proagroin Asoproagroin | Coopeldos | AsoproAAA | Appta | Asirea | Jazon |
|------------------------|------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------|
| Statut juridique | Organisme Interprofessionnel | Proagroin : Fondation Asoproagroin : Association | Coopérative | Association | Association | Association | Association |
| Date de Création | 1998 | Proagroin : 1997 Asoproagroin : 1996 | 1971 | 1997 | 1987 | 1987 | 2000 |
| Échelle d'intervention | National | Régional | Local | Local | Local | Régional | Régional |
| Nombre de membres | 38 000 | 315 | 449 | 800 | 1 067 | 120 | 27 |
| Nombre de salariés | 21 | Proagroin : 100 Asoproagroin : 2 | 32 | 18 | 9 | 7 | 4 |
| Secteur | Élevage | Ananas | Café Forêt Tourisme | Café Élevage Forêt | Cacao Banane | Forêt Tourisme | Tourisme Agriculture |

Source : les auteurs sur la base d'entretiens réalisés en 2008/2009

Tableau 2. Caractéristiques des études de cas (nature, domaine et cibles des services)

| | Corfoga | Proagroin Asoproagroin | Coopeldos | AsoproAAA | Appta | Asirea | Jazon |
|------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------|-----------|-----------|-------|--------|-------------------------------------|
| Nature du service | Information, formation et assistance technique | | | | | | |
| | Certification | | | | | | |
| | Définition de projets | | | | | | |
| | Crédit | | | | | | |
| | Approvisionnement en intrants | | | | | | |
| Domaine d'application des services | Production agricole | | | | | | |
| | Transformation | | | | | | |
| | Commercialisation | | | | | | |
| | Gestion des ressources naturelles (GRN) | | | | | | |
| | Tourisme | | | | | | |
| | Services sociaux | | | | | | |
| Cibles des services | OP et Producteurs Individuels | Producteurs Individuels | | | | | OP et Producteurs Individuels |

Source : les auteurs, sur la base d'entretiens réalisés en 2008/2009

domaine d'application), et de configurations de prestation de service (tableau 2). Les différentes configurations représentées sont : un cas de prestataires publics/privés (Corfoga, *Corporación Ganadera*), un cas de couple fournisseur privé de services / OP (Proagroin, *Funda-*

*ción privada Programa de Desarrollo Agroindustrial, / Asoproagroin, Asociación de usuarios del Programa de Desarrollo Agroindustrial), trois cas où les OP fournissent directement des services à leurs membres (Coopeldos, *Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de**

Tilarán ; AsoproAAA, *Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserri* ; Appta, *Asociación de Pequeños Productores de Talamanca*), et deux cas d'associations de type professionnel fournissant des services à des OP et des producteurs (Asirea, *Asociación para el desarrollo sostenible de la Región Atlántica* ; Jazon, *Centro de servicios de los Jóvenes Agricultores de la Zona Norte*).

• *Les cas de Coopeldos, AsoproAAA et de Appta* illustrent le cas d'OP qui développent leurs activités autour d'une ou quelques productions agricoles (Coopeldos avec le café, AsoproAAA avec le café et l'élevage, Appta avec le cacao et la banane biologique). Elles s'organisent pour fournir des services à leurs membres avec leurs propres techniciens. Toutes fournissent des services pour améliorer la production agricole (information, formation, conseil), accéder à des intrants, obtenir du crédit pour financer les intrants et la main-d'œuvre, négocier une certification collective (commerce équitable, agriculture biologique). Coopeldos et AsoproAAA ont une stratégie plus ambitieuse en offrant une gamme élargie de services : appui à la gestion des ressources forestières en vendant des arbres issus de pépinières, développement du tourisme rural à travers des formations aux producteurs et le montage de dossier de financement.

• *Les cas de Asirea et Jazon* permettent de mettre en évidence des dynamiques où quelques techniciens (cas d'Asirea) ou un groupe de jeunes ruraux sortis de l'école (cas de Jazon) développent des prestations de services à l'intention de producteurs et d'OP de leur région. Les OP clientes participent à la programmation et évaluation des services fournis à travers des instances particulières (participation à un comité consultatif d'orientation dans le cas de Jazon). Les services fournis prennent la forme de formation, de montage de dossiers

pour le financement de projets, et de suivi de la mise en œuvre des actions. L'appui porte souvent sur des thématiques innovantes, comme le tourisme rural. Asirea aide les OP, mais aussi des producteurs individuels, à élaborer et à mettre en œuvre des actions de reforestation ou de protection des forêts en vu d'accéder au programme de Paiement pour services environnementaux (PSE) mis en place depuis 1997 au Costa Rica.

• *Le cas de Proagroin-Asoproagroin* est particulier car ces deux entités fonctionnent exclusivement ensemble. Asoproagroin est une association de producteurs et Proagroin est une fondation née d'un projet de la coopération internationale. Cette fondation est contrôlée par les producteurs et par des représentants des services de l'État. Elle regroupe tous les techniciens qui fournissent du conseil technique aux producteurs, distribuent et récupèrent les crédits pour la production, appuient les processus de certifications (GlobalGap, commerce équitable, etc.) et gèrent la commercialisation des produits.

• *Corfoga* est un organisme interprofessionnel destiné à renforcer le développement du secteur de l'élevage bovin-viande. Il s'agit d'une organisation publique – privé créée par décret, gérée par des représentants des éleveurs, des industriels et de l'État. Grâce à ses techniciens, Corfoga fournit des services directs aux OP et aux producteurs individuels sous forme de formations et d'assistance technique. Elle fournit du crédit aux OP pour la réalisation de projets économiques et négocie auprès des banques, avec l'appui de l'État, des mécanismes de crédit spécifiques pour les éleveurs. Elle participe à la conception et la mise en œuvre de recherches dans le domaine de la génétique et de l'alimentation animale. Elle contribue également à la définition de nouvelles normes de qualité sur la viande.

Offre, demande et coordination des services

Nous analysons ici les relations entre fournisseurs et usagers au sein du système de service, la construction de l'offre et de la demande en service, montrant qu'elles ne peuvent se réduire à un simple fonctionnement de marché.

1. Les modalités de construction de la demande en service

Pour tous les cas étudiés, la demande de services de la part des producteurs n'est pas un fait évident. Dans certains cas, les producteurs peuvent formuler un besoin (par exemple, accéder à un crédit) mais l'identification des modalités pratiques et innovantes pour répondre de manière efficace à ce besoin peut exiger la mise en œuvre d'un processus long de concertation pour définir une demande précise. Dans d'autres cas, la formulation du besoin peut être plus complexe quand il s'agit d'accompagner un processus d'évolution d'une exploitation ou d'une organisation. Les objectifs visés sont alors progressivement définis lors d'interactions répétées avec l'usager potentiel de services, puis les besoins sont hiérarchisés et énoncés de manière à pouvoir être traités par les fournisseurs de service. Tel fut le cas quand Appta a élaboré son plan stratégique de développement, avec l'appui du MAG et de plusieurs ONG, pour mieux définir ses objectifs et identifier les alliances nécessaires.

Le degré de participation des usagers finaux, les producteurs ou leurs organisations, dans ce processus de formulation de la demande est variable. Dans certaines situations, la participation reste faible, limitée à un processus rapide de consultation. Par exemple l'institution publique INA propose une liste de formations standards et les producteurs et/ou leurs organisations choisissent celles qui leur paraissent les plus adaptées. Cette option,

orientée par l'offre de service, peut-être efficace quand le problème posé par les producteurs est relativement simple et/ou quand il s'agit pour les producteurs de mettre en œuvre des pratiques standardisées (tenue de la comptabilité, conduite d'une culture).

Souvent la formulation de la demande, notamment pour une OP, s'inscrit dans un processus participatif qui mobilise de multiples outils de diagnostic (analyse du fonctionnement de l'OP, étude de marché, etc.) mis en œuvre par un acteur extérieur ainsi que des échanges répétés entre cet acteur extérieur et les producteurs (atelier de réflexion, visite de terrain, etc.). Tel fut le cas pour la mise en place des services aux producteurs d'Asoproagroin par la fondation Proagroin.

Parfois l'interaction débouche sur une véritable coconstruction de la demande et de la solution au problème. Par exemple, quand l'association Jazon intervient à la demande d'une OP pour élaborer une proposition de projet, qui sera soumis à financement, elle élabore un diagnostic de l'OP de manière participative et construit progressivement avec les producteurs le contenu du projet.

Dans la plupart des cas (Appta, AsoproAAA, Asoproagroin, Coopeldos), la participation des représentants des producteurs est déterminante dans la qualité du dialogue avec les acteurs extérieurs car ils peuvent exprimer une demande des membres de l'OP qu'ils perçoivent à travers les différentes instances de l'OP (Assemblée générale, Conseil d'administration, Commissions thématiques). Dans certains cas, des mécanismes innovants sont mis en place afin d'accroître et d'améliorer les flux d'informations entre les membres et les responsables des OP. Par exemple, pour mieux saisir la demande de ses membres, Coopeldos s'appuie sur un système d'enquêtes et AsoproAAA sur des commissions thématiques permanentes.

Ce processus de construction de la demande est souvent long et mobilise

d'importantes ressources, notamment quand il s'inscrit dans une démarche de coconstruction pour répondre à des problèmes complexes. Il apparaît comme un processus itératif dans la mesure où les premières actions entreprises permettent progressivement d'affiner la demande et la manière d'y répondre. Dans cette perspective, l'évaluation de la qualité des services reçus est un élément déterminant de l'élaboration de la demande. L'évaluation peut être ponctuelle et interne comme dans le cas de Corfoga qui dresse un bilan de ses actions de formation sur la base d'une fiche d'évaluation remplie par les bénéficiaires des formations. Elle peut être globale et externe comme dans le cas de Coopeldos qui, avec l'appui de l'INA, a réalisé un recensement des demandes des producteurs de sa commune en matière de services.

2. Les modalités de construction de l'offre des fournisseurs de services

L'analyse des différents cas permet de mettre en lumière différentes modalités de définition de l'offre de service par les fournisseurs. Certains prestataires de service s'inscrivent dans une logique de transfert de connaissances et de technologies. Pour cela, ils mobilisent des méthodologies d'intervention standard pour répondre à des catégories de questions déjà pré-identifiées. Tel est le cas de Corfoga qui propose des formations techniques aux éleveurs qui s'inscrivent dans des thématiques sélectionnées de manière volontariste par le conseil d'administration et ses OP membres. Ces formations sont conduites avec des méthodologies de type exposé magistral présenté par des conseillers techniques hautement qualifiés. D'autres prestataires s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités des producteurs pour qu'ils renforcent leur autonomie de réflexion. Par exemple, pour permettre aux petits producteurs ayant une surface en forêt d'accéder au programme de PSE, Asirea organise des formations mais

accompagne également les producteurs pour élaborer ensemble et mettre en œuvre les projets de gestion de leurs forêts, adaptés à leur situation et au cahier des charges des PSE. De même, AsoproAAA organise des formations en s'appuyant sur les compétences de certains de ses membres, facilite les échanges d'expériences entre producteurs, appuie avec des techniciens certains producteurs dans l'élaboration et l'exécution de projets individuels de développement de leurs exploitations.

L'offre peut parfois se concevoir simplement et être proposée dans le cadre de relations marchandes, notamment quand les producteurs achètent des intrants à une société privée, ou négocient un crédit classique avec une banque commerciale.

Néanmoins, dans de nombreuses situations, le traitement d'une demande complexe nécessite de penser en une série de services coordonnés entre eux. Les organisations ont alors un rôle central dans la coordination de ces différents services. Deux modalités ont pu être identifiées. La première consiste en la mise en place par l'OP, elle-même, d'une offre intégrale de services. Ainsi, Asirea a défini son offre de service pour les producteurs forestiers pour la reforestation de manière intégrale en incluant l'approvisionnement en plants d'arbres, des formations et des suivis individualisés, l'appui à l'élaboration de plan de gestion forestière, l'aide au montage de dossier de financement pour accéder au programme de PSE, l'aide à la commercialisation du bois, etc. La seconde modalité consiste en la mise en place d'une étroite coordination de différents fournisseurs qui est assurée généralement par l'OP. Ainsi, la mise en place d'un système de certification GlobalGap pour les producteurs d'Asoproagroin a impliqué l'organisation de formations par les techniciens du MAG, un suivi individualisé des producteurs par les techniciens de Proagroin pour définir les modifications à réaliser au niveau de l'exploitation et aider

à la mise en place des registres de suivi des pratiques agricoles, et la mobilisation d'une agence de certification. Enfin, pour faire face à une demande de leurs membres qui s'élargit au-delà de l'appui aux processus productifs, les OP coordonnent l'appui d'autres prestataires publics ou privés sur des aspects sociaux ou de services publics. Ainsi, Coopeldos fournit des bourses d'étude pour les enfants de ses membres et s'implique dans la construction et l'entretien d'infrastructures locales (route et chemin).

3. Une prédominance des modes de coordinations hybrides des services

La réponse à des besoins composites de services conduit à réfléchir à la coordination entre de nombreux acteurs au sein du système de services. Les études de cas mettent en évidence la coexistence de différents mécanismes de coordination.

La coordination hiérarchique des services reste importante pour les quelques services encore assurés par l'État et ses institutions spécialisées, tel que l'appui technique. Même si leurs moyens d'action ont très largement été réduits à partir de la fin des années 80, à la suite de plans d'ajustements structurels, de nombreuses institutions publiques continuent à intervenir sur le terrain, avec souvent une concentration des appuis sur quelques OP, considérées comme prioritaires par rapport aux orientations de politique publique. Ainsi Coopeldos ou AsoproAAA ont bénéficié de l'appui de nombreuses institutions publiques en termes d'information, de formation, et de conseil, principalement dans le domaine de la production. La coordination entre ces interventions publiques s'établit par le moyen de comités interinstitutionnels à l'échelle régionale, à l'efficacité cependant réduite, car le poids des logiques de chaque institution publique demeure prépondérant.

La coordination par le marché ne s'observe que pour des services qui concer-

nent des biens tangibles (financement, intrants, matériel agricole) ou des services fournis par des professionnels accrédités (comptabilité, conseil juridique, soins vétérinaires, audit des certifications). La coordination marchande reste par ailleurs limitée par la difficulté à faire jouer une véritable concurrence entre prestataires du fait de l'éloignement physique entre producteurs et prestataires. La coordination par le marché n'est pas observée dans le cas de la fourniture de biens intangibles (information, formation, conseil notamment pour la production). Cette absence de forme de coordination marchande pour la fourniture de biens tangibles s'explique par deux phénomènes. D'une part, la propension des producteurs à financer un tel service est faible car ils ont été habitués à recevoir ces services gratuitement de la part des institutions publiques. D'autre part, les petits producteurs et leurs organisations ne disposent pas de capacités financières suffisantes pour acheter ces services.

De fait, les modes de coordination hybrides sont les plus nombreux. Nous en avons identifié deux.

- La première relève de certaines OP qui, comme AsoproAAA ou Coopeldos, analysent les besoins et interprètent les demandes de leurs membres, puis sollicitent et coordonnent les différentes offres de services par rapport à leur territoire ou à leur filière. Les règles qui régissent les relations avec les prestataires de service sont très variables. Par exemple, l'organisation de la formation des producteurs par AsoproAAA mobilise à la fois des producteurs-formateurs, des techniciens des institutions publiques et des interventions d'ONG. L'accès au crédit des producteurs de Coopeldos fait appel à des mécanismes élaborés pour la mise à disposition des fonds, pour la constitution de garanties, et pour les modalités de remboursement, qui mettent en jeu des contrats entre une banque commerciale et l'OP puis entre l'OP et ses membres.

Tableau 3. Avantages et inconvénients des types ressources humaines mobilisés pour la fourniture de services aux producteurs

| Profils des ressources humaines * | Cas d'étude | Avantages | Inconvénients |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Haute qualification académique initiale (spécialiste) | Corfoga Proagroin | - haute qualité technique du service (souvent très spécialisé) - nombre limité de techniciens/conseillers | - coût élevé par agent - risque d'incompréhension avec le public cible |
| 2. Qualification académique initiale moyenne ou haute, <u>et</u> connaissance ou appartenance à la communauté locale | Jazon Asirea Coopeldos AsoproAAA | - bonne qualité technique du service (spécialisé ou global) - bonne intégration à la communauté des techniciens/conseillers - création d'emplois locaux | - coût modéré par techniciens/conseillers - nécessité d'investir dans l'amélioration des compétences des techniciens/conseillers |
| 3. Appartenance à la communauté et formation académique de base | Appta | - bonne intégration et proximité des techniciens/conseillers avec les usagers de services - création d'emplois locaux | - risque de réduction de la qualité technique du service - nécessite fort investissement en formation continue |

Source : Enquêtes et atelier de synthèse avec les représentants des organisations étudiées (2008/2009)

Note : * profils médian des techniciens et conseillers recrutés par les organisations, sachant qu'une diversité des profils existe dans toutes les organisations.

- Le second mécanisme de coordination hybride fait appel à une organisation, qui, même si elle n'est pas exclusivement gérée par producteurs, inclue toujours des représentants d'OP et/ou de producteurs. Ainsi, Corfoga assure une forme de coordination des services au niveau national pour la filière élevage-bovin, en faisant échos au niveau de son conseil d'administration des demandes des éleveurs, et en proposant une offre diversifiée de services pour les éleveurs. Corfoga recourt ainsi à des accords négociés avec différents prestataires, par exemple pour la diffusion du progrès génétique ou pour l'accès au crédit pour ses membres, ou développe directement avec ses techniciens ses propres services comme la formation aux éleveurs ou l'information sur les marchés. Proagroin, en coordination avec les représentants des producteurs d'Asoproagroin, a mis en place un système intégré de services comprenant :

- 1) un dispositif de crédit aux producteurs qui tient compte de leurs capacités de production et de leur besoin de trésorerie en fonction de leur calendrier agricole ;
- 2) une mise en place de formation, de suivi au

champ et de contrôle de qualité effectué par un technicien de la fondation ;

- 3) une procédure de logistique et de commercialisation qui permet de valoriser la production sur les marchés internationaux et garantir le remboursement des prêts consentis aux producteurs.

En conclusion de cette partie, nous souhaitons insister d'une part sur l'importance des interactions entre acteurs d'un système de services (prestataires publics, prestataires privés, OP, producteurs) pour construire progressivement une demande et une offre de services. La pertinence et la qualité des services dépendent largement de l'organisation de ces interactions dans la durée. D'autre part, il apparaît que la fourniture de services est un processus plus complexe que celui de la vente d'un bien dans la mesure où, pour les producteurs, il s'agit d'obtenir une coordination de différents services soit tout au long du processus de production (comme l'achat d'intrants puis la vente du produit), soit au même moment (comme l'achat d'intrants et l'accès au crédit pour acheter les intrants).

Ressources humaines, financières et partenariats entre acteurs des services

Si les formes de coordination sont un facteur important pour l'adéquation entre l'offre et la demande en service, la mobilisation des ressources humaines et financières est un facteur critique pour la qualité et la durabilité du système de services. Nous analysons ici les différentes modalités de gestion de ressources humaines et financières et leurs implications sur le système de services ainsi que les formes de partenariat pour les mobiliser.

1. Gestion des compétences et qualité des services

Quel que soit le service considéré, les compétences de la personne (technicien, conseiller) qui fournit directement le service au producteur sont déterminantes pour la qualité du service fourni. Les entretiens montrent que tous les acteurs considèrent que la compétence technique du fournisseur de service dans le domaine considéré est importante. Par ailleurs, ils soulignent également l'importance de la capacité à gérer la relation avec l'usager lors de la fourniture du service (écoute, réponse à la demande, respect des engagements) ainsi que la dimension relationnelle (empathie, civilité). Cependant, les profils des techniciens ou conseillers sont différents suivant les cas étudiés en fonction de deux éléments : la compétence technique et l'insertion dans la communauté. Diverses options sont mises en œuvre portant chacune leurs avantages et inconvénients en termes de coût et de qualité des services (*tableau 3*). Ainsi Corfoga et Proagroin privilégient la compétence technique en recrutant des techniciens avec un haut niveau de formation académique initiale, impliquant des coûts salariaux unitaires élevés. Cette option permet de fournir des services de haut niveau technique au risque d'un décalage avec les organisations et les producteurs et

d'un nombre limité de techniciens. Appta, dont les membres sont issus de groupes indigènes, a adopté l'option totalement inverse. Elle privilégie l'insertion dans la communauté avec des techniciens ayant un niveau modeste de formation initiale, moins payés, ce qui permet à la fois d'avoir plus de techniciens et une plus grande proximité avec ses membres, mais au détriment parfois de la qualité technique des services fournis. Jazon a fait le choix délibéré de recruter des jeunes de la région, même s'ils n'ont pas fait d'études supérieures, car cela correspond à sa stratégie d'appui et de formation de cette catégorie de la population. Les OP comme Coopeldos, AsoproAAA ont fait un choix intermédiaire, car les techniciens sont à la fois amenés à gérer des services complexes, et à partager les valeurs qui guident l'OP. Dans leur grande majorité, les organisations de caractère local ou régional (Coopeldos, Appta, Jazon, AsoproAAA) tendent à privilégier le choix de techniciens faisant partie de la communauté dans une optique de favoriser l'emploi local.

Mais au-delà du profil type du technicien ou conseiller recruté par les organisations, les enquêtes ont montré l'importance donnée à la formation permanente des agents prestataires de services pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences. En effet, toutes ces organisations mettent en place des mécanismes pour améliorer les compétences de ces agents prestataires en recourant à des modalités différentes. Corfoga et Proagroin font appel à des spécialistes extérieurs à l'organisation pour former ses techniciens sur des questions précises ou les incitent à participer à des formations académiques. Les autres OP mettent généralement à profit des opportunités de formation qui se présentent avec des ONG, des projets, ou des institutions publiques pour renforcer les capacités de leurs agents. Dans le cas des OP orientées vers la prestation de service auprès d'autres OP, il est souvent mis en place une politique interne qui se fonde sur une auto-

Tableau 4. Avantages et inconvénients des modalités de financement des services aux producteurs

| Modalités de financement | Cas d'étude | Avantages | Inconvénients |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Financement direct par les bénéficiaires finaux (producteurs) | | | |
| À l'organisation de manière globale | Toutes les OPs sous forme de capital social et frais d'affiliation | - Financement de base qui permet de mesurer l'intérêt de la part des bénéficiaires finaux (membres) | - Ressources très limitées et souvent difficiles à mobiliser |
| En fonction du service rendu | Jazon (service de montage de projet) | - Permet de mesurer l'intérêt spécifique de la part des utilisateurs | - Consentement à payer limité des bénéficiaires |
| 2 - Financement indirect par des activités génératrices de revenu de l'organisation | | | |
| À travers une activité productive ou de service | Coopeldos AsoproAAA Appta | - Gestion autonome de l'organisation - Durabilité du financement | - Variabilité interannuelle des revenus (fonction de la conjoncture économique) - Nécessité d'un volume d'activité élevé pour assurer le financement |
| À travers une activité d'intermédiation | AsoproAAA (projet d'habitat) Asirea (contrat PSE) | - Durabilité du financement - Lien du financement avec la prestation effective d'un service | - Ressources dépendant des orientations des financeurs des programmes |
| 3 - Financement indirect par la mobilisation de ressources financières externes (privé, public) | | | |
| Crédit bancaire commercial | Coopeldos Asoproaaa Asoproagroin Corfoga | - Forte disponibilité potentielle | - Répondre aux exigences des banques (absence de dettes antérieures, garanties à fournir) - Coût du crédit |
| Projet de coopération national ou international | Proagroin (financement des services d'appuis aux producteurs d'Asoproagroin) | - Réduction des coûts réels pour les bénéficiaires finaux | - Allocation des ressources potentiellement orientée par des acteurs extérieurs - Conditionnalités |
| Mécanisme parafiscal | Corfoga (financement de ses activités de services par une taxe sur bétail abattu) | - Régularité et importance du financement - Niveau de financement reflétant les résultats du secteur - Participation des bénéficiaires à l'allocation des ressources | - Coûts et durée importante de négociation pour la définition du mécanisme |

Source : Enquêtes et atelier de synthèse avec les représentants des organisations étudiées (2008/2009)

évaluation de la qualité des services rendus et une analyse des pratiques pour fournir les services. Proagroin organise annuellement des échanges entre les différentes unités de services qui composent la fondation (production, certification, commercialisation) pour adapter ses services aux producteurs et renforcer les processus d'apprentissage de ses techniciens. Asirea et Corfoga s'appuient sur un réseau local de conseillers et techniciens pour générer une

dynamique d'amélioration des capacités à travers des échanges formels et informels entre pairs. Cependant, hormis le cas de Corfoga et Proagroin, les techniciens, et notamment ceux des OP telles que Appta, Coopeldos et AsoproAAA, considèrent que les processus mis en œuvre pour le renouvellement des connaissances et compétences restent insuffisants. Cela pose clairement le problème des ressources humaines et financières à mobiliser pour appuyer ces systèmes

de services avec une fonction d'appui aux prestataires encore peu développée au sein des institutions publiques du secteur agricole ou des universités.

En conclusion, il apparaît une relation étroite entre les valeurs de l'organisation et le profil des techniciens ou conseillers qui sont recrutés, avec deux variables importantes qui sont prises en considération : la compétence technique, comprise comme gage d'un service performant, et l'insertion dans la communauté, comprise comme gage d'une relation humaine de qualité. Les choix faits par les organisations en la matière ont une forte influence sur la nature du service rendu.

2. Les modalités de financement et la durabilité de l'offre de services

Le financement des services est une question centrale pour leur durabilité. Les études de cas réalisées montrent que le paiement direct par les bénéficiaires finaux est très faiblement développé et n'existe que pour la fourniture de biens tangibles (intrants, etc.) ou pour les services fournis par des professionnels spécialisés et accrédités (comptabilité, certification, etc.). Les limites au développement de cette modalité tiennent d'une part au manque de volonté des producteurs pour payer un service qui autrefois avait toujours été fourni gratuitement par les institutions publiques, d'autre part aux faibles ressources financières de la majorité d'entre eux, et enfin à la difficulté d'évaluer l'intérêt direct et à court terme de nombreux services intangibles. Face à la faiblesse des financements directs par les bénéficiaires finaux, une large gamme de modalités de financement est mise en œuvre par les acteurs des *systèmes de services* (*tableau 4*).

Dans de nombreux cas, le financement des services est indirect et ce sont les OP elles-mêmes qui mettent en place des mécanismes de financement des services. Elles peuvent vendre directement certains services (notamment les services tangibles comme l'approvisionnement en intrants)

à prix coûtant à leurs membres. Mais, le plus souvent, elles subventionnent leur prestation de services aux producteurs à partir de revenus issus d'autres activités économiques, notamment ceux dérivés de la commercialisation des produits. Ainsi, Appta paye ses techniciens grâce aux revenus générés par les ventes du cacao. AsoproAAA assure le financement de certains services à travers la vente de son café, la vente d'arbres, et la vente d'intrants. D'autres se financent en prélevant des frais de gestion sur la mise en œuvre de projets financés par la coopération internationale ou des ONG, et sur la distribution et récupération de crédits aux membres (cas de AsoproAAA dans le cadre d'un projet concernant la construction de maison individuelles financé par la coopération canadienne). Les OP jouent également un rôle important car elles ont un réel pouvoir pour attirer des fonds publics ou des fonds de la coopération internationale, en ayant la capacité de fournir une contrepartie financière au nom des producteurs. Ainsi Proagroin et Appta bénéficient actuellement de financements issus de projets de coopération qui complètent les revenus tirés de la commercialisation de l'ananas. Certains mécanismes sont particulièrement innovants, notamment pour les OP plus particulièrement orientées vers la fourniture de services intangibles. Ainsi, Asirea récupère un pourcentage du montant accordé par l'État aux producteurs au titre des PSE. L'association Jazon préleve un pourcentage sur les projets qu'elle a aidé à monter une fois que ces projets sont financés par des programmes publics nationaux ou de la coopération internationale. Ces systèmes ont l'avantage d'être relativement durables puisque couplés à la fourniture du service lui-même et à des sources de financements relativement stables (loi forestière pour les PSE, coopération internationale). Néanmoins, le consentement à payer par les bénéficiaires finaux est parfois limité, ainsi l'association Jazon a souvent des diffi-

cultés à obtenir des OP, qu'elle a appuyé, le paiement des prestations une fois que ces dernières ont obtenu un financement. Enfin, le cas de Corfoga est également intéressant car le service est payé de manière indépendante sur des taxes parafiscales par animal abattu. C'est ainsi que les plus gros éleveurs participent de manière importante à financer des formations mais aussi d'autres services qui seront fournis à l'ensemble des éleveurs. Ce mécanisme de financement est celui qui offre le plus de garantie de pérennité puisque fixé par décret, ainsi que d'importants volumes financiers ; néanmoins, ce type de mécanisme demande de nombreuses années de mobilisation et de négociation entre les acteurs de la filière et l'État pour pouvoir être reconnu et mis en œuvre.

Mais au-delà de la diversité des modes de financement, c'est la capacité des acteurs du système de services à mettre en place une combinaison de différents mécanismes de financement pour un même service qui permet d'obtenir un service de qualité et d'asseoir sa durabilité. Ainsi, pour la formation et le conseil, certaines OP, comme AsoproAAA, font appel à une petite contribution directe de ses membres (en général en nature), finance sur ses ressources propres un ou des techniciens qui consacrent une partie de leurs temps à de telles activités, et mobilisent des fonds publics ou de la coopération internationale sur des points spécifiques.

En conclusion, il apparaît que les mécanismes de financement des services mis en place par les acteurs sont très divers. Plus que la capacité ou la propension des producteurs à payer pour un service, c'est la répartition de ses coûts entre acteurs qui est centrale. Deux acteurs sont majeurs dans cette dynamique.

– *À un niveau national*, il s'agit de l'État pour assurer un financement direct ou indirect de certains acteurs ou pour définir des règles qui permettent d'organiser les prélèvements sur la valeur ajoutée générée par les activités économiques.

– *Au niveau local*, il s'agit des OP pour capter une partie de la valeur ajoutée liée à la production et ainsi avoir une capacité propre de financement des services ou pour jouer un rôle de coordination ou d'intermédiation dans la gestion des financements apportés par d'autres acteurs.

3. Fournisseurs de services et capacité de développement des partenariats

En position de fournisseurs et d'utilisateurs de services de la part d'institutions publiques ou d'acteurs privées, les OP jouent un rôle central dans la mise en place de services aux producteurs. Elles peuvent jouer un rôle en étant elles-mêmes prestataires directs en utilisant leurs propres ressources financières et humaines salariées. Cette stratégie d'internalisation de la fonction de prestation de services permet de répondre de manière précise aux besoins des membres et d'assurer une proximité de la relation de services, en renforçant la légitimité de l'organisation aux yeux de ses membres. Mais cette stratégie fait face à de multiples limitations (ressources financières disponibles limitées, difficultés de gestion des ressources humaines). Dans les faits, seules les OP dotées de ressources relativement importantes parviennent à mettre en œuvre une telle stratégie et aucune n'est capable de couvrir ainsi l'ensemble des services nécessaire aux producteurs. Aussi, l'analyse des cas montre que la capacité de l'OP à développer des partenariats avec d'autres fournisseurs de services est cruciale pour développer un système de services adapté aux besoins de leurs membres.

Cette capacité à développer et maintenir des partenariats nécessite une vision stratégique pour définir de manière précise les besoins des producteurs et la manière de répondre à ces besoins, ainsi qu'une bonne connaissance du réseau des autres prestataires locaux ou nationaux. Les modalités de gestion du partenariat de la part de l'OP peuvent varier : intermédiation entre le producteur et le prestataire, définition d'un

cahier des charges pour la prestation de services d'un tiers adaptés aux besoins de ses membres, mise en œuvre de certaines étapes dans la production du service (tel que le ciblage des producteurs, l'organisation de certains ateliers...), contrôle de la qualité du service, cofinancement du service, etc.

Ces partenariats se développent soit entre OP, soit entre acteurs de nature différente (OP et institutions publiques ou acteurs privés). Ils permettent de réaliser des économies d'échelle et de mutualiser les coûts des services, et ainsi d'étendre la gamme des services accessibles pour les producteurs ou d'accroître le nombre de producteurs bénéficiant d'un service. Ces partenariats peuvent s'inscrire dans différents pas de temps. Ils peuvent être de courte durée et construit sur la base de projets ; ils font alors souvent l'objet d'un contrat ou d'un accord cadre. Par exemple, Corfoga a développé de nombreuses alliances avec des institutions de recherche internationale pour conduire des recherches sur l'élevage, ainsi que des alliances plus ponctuelles avec la Banque nationale du Costa Rica pour le financement des producteurs, à travers une ligne de crédit bonifié. D'autres alliances prennent une forme plus durable avec la création de nouvelles entités juridiques (consortium, fondation...). Ainsi, Coopeldos avec d'autres OP de caféticulteurs ont mis en place un consortium, Coocafé, qui permet de développer et mutualiser leur service de commercialisation et de certification. De même Appta, avec d'autres organisations du commerce équitable ont créé « Coopérative sans frontières » afin de faciliter la commercialisation de leurs produits à l'international.

En conclusion, la construction de partenariats est importante car elle interroge les capacités stratégiques de l'OP à identifier ses alliés, ses compétiteurs, et à promouvoir de nouvelles règles régissant les relations entre OP et prestataires, et de nouvelles organisations – de niveau supérieur – permettant la mise en commun des ressources.

Conclusions

L'étude empirique de cas de système de services centrés sur des OP au Costa Rica montre que la construction de l'offre et de la demande de services ne répond pas à une seule logique de coordination marchande mais est un construit social qui résulte d'interactions entre acteurs publics et privés pour en améliorer la pertinence et la qualité par rapport aux besoins des producteurs. S'il existe diverses modalités pour construire l'offre de services, il importe de renforcer leurs mécanismes de suivi et d'évaluation par les producteurs, leurs organisations mais aussi l'état pour en améliorer progressivement la qualité. Ainsi, le renforcement des mécanismes permettant à l'ensemble des acteurs de participer à une coconstruction des systèmes de services peut être aussi important que le renforcement des capacités des seuls acteurs fournissant ces services.

Dans un contexte de pluralité des acteurs, fournisseurs de services, mais aussi de diversité et de complexité croissante des besoins, la coordination entre acteurs des systèmes de services est bien un enjeu central. Alors que la coordination hiérarchique est résiduelle et la coordination marchande limitée à quelques services spécifiques, les formes de coordination hybride prédominent dans ces systèmes et font jouer un rôle déterminant aux OP par leur capacité à identifier et formuler les demandes des producteurs, mettre en œuvre des prestations de services, identifier et négocier avec les prestataires publics et privés une offre de service adaptée pour les producteurs qu'ils représentent.

L'analyse des profils des ressources humaines mobilisées met en lumière diverses options contrastées et souligne l'importance des processus d'apprentissage mis en œuvre par les prestataires de services pour maintenir et accroître la qualité des services fournis. L'analyse du financement des services montre la diversité des mécanismes mis en œuvre et l'importance des

financements indirects s'appuyant sur la capacité des OP à générer des ressources par des activités économiques ou d'intermédiation, ou par leur pouvoir d'attraction de ressources financières venant de dispositifs étatiques ou de la coopération internationale. Cependant, la durabilité de nombreux services, notamment dans le domaine de la formation et du conseil, repose principalement dans la capacité des OP à combiner plusieurs sources et mécanismes de financement.

L'étude met ainsi en évidence la place singulière des OP dans les systèmes de services de part leur capacité à :

- construire et formuler la demande de ses membres ;
- définir une offre interne de services adaptés aux besoins de leurs membres ;
- assurer une coordination entre les nombreux acteurs qui fournissent des services sur leur territoire ou dans leur filière ;
- participer au financement des services.

Cependant pour qu'elles puissent effectivement jouer ce rôle, il est important d'une part de préserver ou mettre en place un environnement institutionnel (lois, mesures incitatives) qui leur soit favorable, et d'autre part de renforcer leur capacité de gestion notamment pour construire des alliances et partenariats stratégiques.

*
* *

Les conclusions de cette étude empirique montrent la complexité des interactions entre acteurs au sein d'un système de services qui ne peut être décrit par une simple rencontre entre une offre et une demande. Elles interrogent les limites du système dans la mesure où l'État intervient à la fois comme possible prestataire de service mais aussi dans la définition des règles de gouvernance et de financement. Elles questionnent également les déterminants qui expliquent le fonctionnement du

système et qui s'articulent autour de différents critères : les mécanismes de gouvernance du système à différents niveaux (local, région, pays), les mécanismes de financement et leur articulation, les différentes compétences mobilisées pour fournir les services, et les diverses méthodes employées par les prestataires qui conditionnent la nature et la qualité du service. Les conclusions ouvrent également de nouvelles perspectives dans l'analyse des mécanismes de coordination dans les *systèmes de services*. Elles invitent à approfondir les interactions et articulations entre la gestion des services tangibles et intangibles, à analyser les processus de compétition, de complémentarité ou de synergie entre les prestataires, à mieux appréhender les processus d'apprentissage des acteurs au sein des systèmes de services en termes de gestion des prestations de services et de partenariat, à mieux comprendre les mécanismes complexes de financement des services et à explorer les effets de l'environnement institutionnel national dans le fonctionnement de ces systèmes. ■

Les auteurs remercient le ministère de l'Agriculture et de l'Élevage du Costa Rica et les organisations de producteurs qui ont participé à cette étude, ainsi que le projet « Support to rural business organisations in Central America, Costa Rica Component » coordonné par RUTA et financé par les fonds BNPP qui a permis la réalisation des travaux de terrain.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Bensahel L. (1997). *Introduction à l'économie du service*. PUG, 119 p.
- Birner R., Davis K., Pender J., Nkonya E., Anandajayasekeram P., Ekboir J., Mbabu A., Spielman D., Horna D., Benin S., Cohen M. (2009). From Best Practice to Best Fit: A Framework for Designing and Analyzing Agricultural Advisory Services Worldwide. *Journal of Agricultural Extension and Education*, vol. 15, n° 4, p. 341-355
- Faure G., Samper M. (2005). Vingt ans ouverture économique : l'avenir compromis de l'agriculture familiale au Nord du Costa Rica. *Tiers-Monde*, n° 183, p. 581-602
- Faure G., Le Coq J.-F., Rodriguez N. (2008). Diversidad de las trayectorias y perspectivas de las organizaciones de pequeños productores en Costa Rica frente a la globalización. *Revista Centroamericana de Ciencias Sociales*, vol. 5, n° 2, p. 109-135
- Faure G., Veerabadren S., Hocde H. (2008). L'agriculture familiale mise sous normes : un défi pour les producteurs d'ananas au Costa Rica ? *Économie rurale*, n° 303-304-305, p. 184-197.
- Hubbard M. (1995). The New Public Management and the Reform of Public Services to Agriculture in Adjusting Economies. *Food Policy*, n° 20, vol. 6, p. 529-536
- Kidd A.-D., Lamers J.-P.-A., Ficarelli P.-P., Hoffmann V. (2000). Privatising agricultural extension: caveat emptor. *Journal of Rural Studies* n° 16, vol. 1, p. 95-102
- MAG (2005). Memoria preliminar. *Primer Congreso nacional para el Fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores y productoras agropecuarios*, Tres Ríos, 23-25 novembre, Costa Rica, 165 p.
- Maître d'Hotel E., Bosc P.-M., Egg J. (2008). L'action collective et la durabilité des filières agricoles au Costa Rica. *Économie rurale*, n° 304-305, p. 123-135
- Mercoiret M.-R., Vuarin P., Berthomé J., Gentil D., Bosc P.-M. (1997). *États désengagés, paysans engagés. Perspectives et nouveaux rôles des organisations paysannes en Afrique et en Amérique Latine*. Paris, Dossier pour un débat, FPH, 189 p.
- Pagiola S. (2008). Payments for environmental services in Costa Rica. *Ecological Economics*, vol. 65, n° 4, p. 712-724
- Stockbridge M. (2003). *Farmer organization for market access: learning from success*. Literature review, London: Wye college.
- Williamson O.-E., (1991). Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative. *Administrative Science Quarterly*, n° 36, p. 269-296