

Organisations de producteurs et modalités de fourniture des services agricoles: leçons tirées d'études de cas au Costa Rica

Le Coq, Jean-Francois¹
Faure, Guy²
Saenz, Fernando³

1 : CIRAD, UPR ARENA ;

Professeur visitant à l'Université National Autonome du Costa Rica (UNA), Centre de Recherche sur les Politiques Economique et le Développement Durable (CINPE).
Adresse : Jean-Francois Le Coq ; Aptado 739-300; Heredia; Costa Rica,

jflecoq@cirad.fr;

tel 506 88 59 16 08

2 : CIRAD, UMR Innovation ;

Avenue Agropolis, 34398 Montpellier Cedex 5

guy.faure@cirad.fr

tel 04 67 61 58 00

3 UNA, CINPE

Aptdo postal: 2393-300,0 Heredia, Costa Rica.

ferransaenz@gmail.com

tel : (506)2263-4550 ext: 134



3èmes journées de recherches en sciences sociales

INRA SFER CIRAD

09, 10 & 11 décembre 2009 –Montpellier, France

Résumé :

Dans le contexte de la globalisation, la fourniture de services agricoles aux producteurs reste un enjeu important pour la croissance agricole et la lutte contre les inégalités et l'exclusion des petits producteurs.

Sur la base d'une revue comparative de 7 études de cas au Costa Rica, cet article explore la diversité actuelle des modalités de prestation de services qui impliquent des OP. Il analyse les caractéristiques de ces services en termes de modes de définition de la demande, de gestion des ressources humaines et financières ainsi que de coordination des services.

Mots clés : Organisations, services, agriculture, coordination, Costa Rica

JEL : O13, N56, O54, O31

Abstract

The agriculture services provision to farmers is still a crucial issue for poverty reduction and inclusion of small farmers to dynamic markets.

Based on a review of 7 original case studies carried out in Costa Rica, this paper explores the current diversity of modalities of service provision involving Producers' Organizations (PO). It analyses the characteristics of the services in terms of definition of the demand of services, human and financial management mechanisms, and coordination mechanisms.

Key words: Producer' organization, services, agriculture, coordination, Costa Rica

JEL : O13, N56, O54, O31

Introduction

Dans les pays du Sud, la fourniture de services agricoles par des institutions publiques a été largement dénoncée à partir des années 80. Les principales limites de ce système étaient la faible efficacité, le coût élevé, la faible adaptation aux besoins réels des producteurs, etc. Ainsi, à partir de la fin des années 80, nombre de bailleurs de fonds ont proposé une autre option en prônant la mise en place de services agricoles pilotés par la demande et reposant sur une coordination marchande entre demandeurs et fournisseurs afin de mieux répondre aux demandes des producteurs. Beaucoup d'études ont illustré le processus général de retrait de l'Etat et la mise en place de diverses formes de coordination entre les acteurs publics et privés dans le domaine des services (Hubbard 1995 ; Carney 1998 ; Beynon 1996 ; Ahmad et al. 2005). A partir de la fin des années 90, des études ont commencé à mettre 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 (Stringfellow et al 1997 ; Dorward et al. 1998 ; Kidd et al 2000 ; Farrington et al 2002).

Le développement de services agricoles adaptés aux producteurs demeure un enjeu important. La nécessité de trouver des formes de coordination qui permettent de limiter les écueils des modèles hiérarchiques purs (modèle étatique) d'une part et des modèles marchands pure (modèle privé) d'autre part reste un enjeu important. Dans ce contexte, le rôle des Organisations de Producteurs (OP), en matière de fourniture de service et/ou de coordination de l'offre de service, est une thématique importante qui a donné lieu à de nombreuses réflexions de la part de la communauté scientifique et de la coopération internationale (Neuchâtel group 2000, Mercoiret et al 2004, Huppert et Urban 1998, Albert 2000). Le questionnement principal porte sur la capacité des OP à intervenir dans ce domaine en améliorant la qualité des services et en réduisant les coûts.

Dans cet article, 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 du Costa Rica, nous présenterons le cadre conceptuel et méthodologique utilisé pour les études de cas. Nous explorerons ensuite la diversité des formes de fourniture de services agricoles puis nous tirerons des enseignements en matière 1) de construction de la demande et de l'offre de services, ainsi que de la gouvernance des services et 2) des compétences mobilisées pour fournir des services, des mécanismes de financement, ainsi que de gestion des partenariats entre acteurs des services.

1 – Problématique des services agricoles au Costa Rica

Comme beaucoup de pays du Sud, le Costa Rica a adopté dans les années 60 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 étaient gérés par l'Etat. Durant cette période, quelques OP ont émergé, principalement des coopératives dans les secteurs du café et du lait, qui ont investi le champ des services.

A la fin des années 80, le Costa Rica a mis en place un plan d'ajustement structurel qui s'est accompagné d'un processus de libéralisation et de retrait de l'Etat dans la prestation d'une majorité de services aux producteurs. En particulier, la distribution des intrants et la commercialisation des produits agricoles furent libéralisés (Maitre d'Hotel, 2008). Bien que l'Etat soit resté actif en matière de conseil et de vulgarisation au niveau des producteurs et des OP, de nouveaux acteurs ont émergés dans le secteur des services à l'agriculture. L'activité de service financier (crédit) a été dévolue aux banques commerciales. Des entreprises privés ont développé des réseaux de vente d'intrants, incluant un service de conseil lié et gratuit. Pendant cette période, de nouvelles OP se sont créées, en général pour assurer la commercialisation de produits. Considérant que le système de services privé n'était pas adapté à la situation des petits producteurs (prix trop élevés, modalités de paiement inadaptés, problèmes de garanties,...), certaines d'entre elles ont commencé à s'organiser pour fournir d'autres services à leur membres dans différents domaines comme le crédit, l'approvisionnement en intrants, la formation, etc.

A partir de la fin des années 90, de nouveaux besoins en matière de service se sont développés du fait d'une part du développement des normes publics et privées sur les marchés obligeant les producteurs a entré dans des processus de certification, et d'autre part du développement de politiques et programmes environnementaux.

Aujourd'hui, alors que les institutions publiques demeurent pourvoyeuses de services agricoles et que des services privés se développent, les chercheurs et les institutions ainsi que les OP identifient la fourniture de service comme un important enjeu pour le développement de l'agriculture costaricienne (Trejos et al, 2004; Uni-Crese, 2005, Faure et al, à paraître). Entre 2004 et 2005, un projet impliquant des OP, le ministère de l'Agriculture et de l'Elevage du Costa Rica (MAG) et le Cirad a analysé une centaine de cas d'OP dans le pays (MAG, 2005). Ce travail a montré le rôle potentiel que pourraient jouer les OP en matière de fourniture de service agricole et concluait sur la nécessité de renforcer la capacité des OP pour agir dans ce domaine en s'appuyant sur les leçons tirées des expériences réussies identifiées. En particulier, les difficultés sont : le manque d'adaptation aux besoins de producteurs, le manque d'accessibilité, le manque de financement de ces services, le manque de coordination entre institution prestataire de services (entre institutions publiques et entre acteurs publique et privé), le manque de suivi,...

2 - Concepts et cadre analytique

2.1. Les services agricoles, définition et catégories

Les services agricoles constituent un ensemble très hétérogène pour lequel il n'existe pas une définition propre et unique (Urban K. & Huppert W., 2000). Ainsi, beaucoup de définitions ont été proposées (Pomareda, 1997; Bensahel, 1997; Albert, 2000). En nous basant sur Gadrey (1994), nous considérerons les services comme « *une opération visant une transformation d'une réalité C, possédée ou utilisée par un consommateur (ou client ou usager) B, réalisée par un prestataire A à la demande de B, et souvent en relation avec lui, mais n'aboutissant pas à la production d'un bien susceptible de circuler économiquement* »

indépendamment du support C". L'activité de service, et notamment l'interaction entre A et B, est influencée par la structure de l'organisation qui fournit le service et par l'environnement institutionnel (Gadrey 1994).

Beaucoup de classification des services agricoles ont également été proposées. En nous basant sur les travaux de Pomareda (1997) et de Albert (2000) nous classifions les services selon les 2 critères suivants : (i) la nature du service en distinguant les services tangibles (approvisionnement en intrant, crédits, etc.) des services intangibles (information, formation, assistance technique, appui à la certification, comptabilité, définition de projet, etc.) ; (ii) le domaine d'application du service tels que la production, la transformation, la commercialisation, la gestion des ressources naturelles, le tourisme, l'aide sociale, etc.

2.2. 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 d'Albert (2000). Dans cette perspective, nous considérerons la fourniture de service comme un système caractérisé par les 3 éléments suivants :

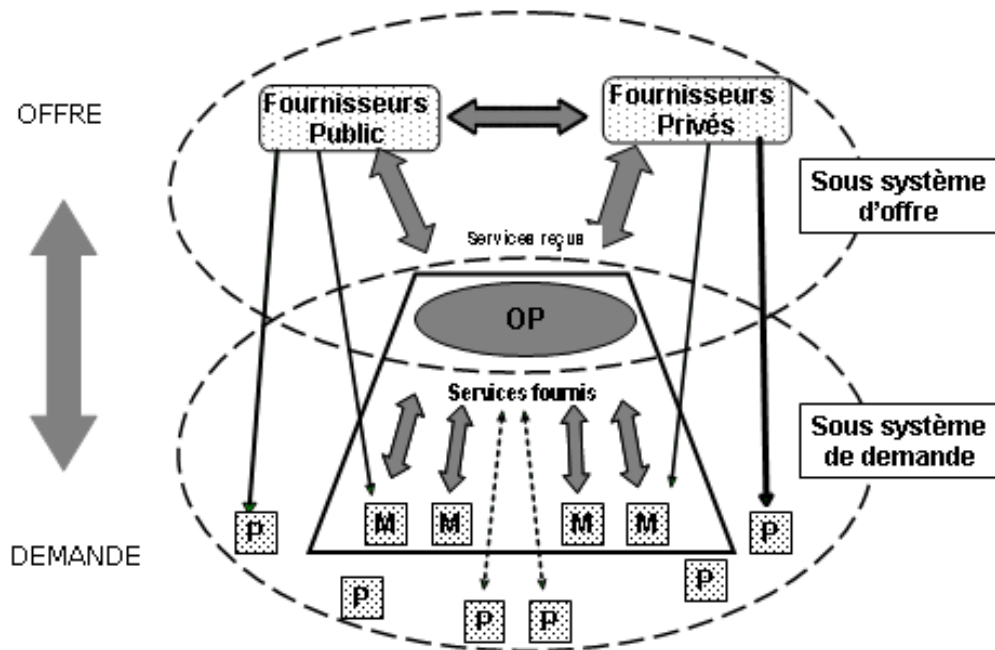
(1) la nature et le domaine d'application du service permettant de décrire les caractéristiques des services (aspect technique, économiques, qualité,...) tel que la vulgarisation, l'approvisionnement en intrants, etc.;

(2) Les acteurs du système de services, comprenant le sous système des fournisseurs (offre de service) et le sous-système des clients ou utilisateurs (demande de service) incluant les aspects de ressources humaines (compétence, formation) et l'appui aux fournisseurs (*back-stopping*) ;

(3) 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, coopération ou partenariat. Le partenariat peut être conçu comme un ensemble de liens qui se nouent entre des acteurs pour fédérer des moyens autour d'un projet construit en commun en vue d'atteindre des objectifs partagés [adapté de (Lindeperg, 1999)]. La coopération exclut cette construction en commun d'un projet.

Pour l'objectif de notre étude, nous avons adapté ce cadre analytique pour mieux prendre en compte le rôle spécifique des OP et des producteurs individuels dans le système de services (figure 1). Ainsi nous avons développé une approche méthodologique à deux étages dans lequel des fournisseurs publics ou privés fournissent des services aux OP et/ou directement au producteur individuel (P), et les OP sont dans une position de (1) bénéficiaire de services de la part de fournisseurs de services publics et/ou privés et (2) fournir des services aux producteurs individuels membres (M) ou non membres (P).

Figure 1: Cadre du “Système de services” centré sur les organisations de producteurs / Framework of the « service system » centred on Producers Organisations



Source: auteurs adaptés d'Albert, 2000

3 – Matériel et méthode

3.1. Méthodes et étapes de l'analyse

Pour analyser les services, nous avons mené des études de cas de systèmes de services centrés autour d'une OP. Ces études ont été réalisées en deux étapes.

La première consistait en une analyse compréhensive de chaque cas (monographie) en recourant à une approche en termes de système de services. Pour chacun des cas, des enquêtes auprès des membres, responsables et salariés des OP ainsi que des principaux fournisseurs de services locaux ont été réalisées ; elles recouvraient les questions suivantes :

- Comment les bénéficiaires (producteurs ou OP) expriment leur besoin et construisent leur demande en services?
- Comment sont mis en œuvre les services ? Quelles méthodes et outils sont utilisés par les fournisseurs de service?
- Quelles sont les caractéristiques des relations entre les fournisseurs de service, les OP et les producteurs ?
- Quels sont les modes de gestion des ressources humaines pour fournir le service (choix et construction des compétences des conseillers, forme de mobilisation,...) ?
- Quels sont les mécanismes de financement mis en œuvre pour financer le service?
- Quels sont les modes de coordination mis en œuvre entre les acteurs de la prestation de service?
- Comment les acteurs évaluent la qualité du service (résultats et processus)?

Pour les objectifs de l'étude, nous avons focalisé l'analyse sur les innovations dans les systèmes de services. Une innovation dans le système de services peut provenir de l'émergence d'un nouveau type de service (certification, accès aux paiement pour service environnementaux), du recours à de nouvelles méthodes ou outils pour fournir un type de service donné, une évolution des relations entre clients et fournisseurs (degré de participation des bénéficiaires), une nouvelle fonction jouée par les producteurs dans le système de services (demande, fourniture, évaluation, etc.), une amélioration institutionnelle dans l'organisation du fournisseur (gestion, qualité, etc.), un changement dans les relations entre fournisseurs publics et privés (partenariat public-privés, alliances, collaboration, proposition d'un paquet de services, etc.).

Pour chacune des études de cas, une description du système de services a été réalisée et l'ensemble des résultats ont été consignés dans des rapports séparés (Agüero et al, 2007; Guruceta, 2007; Lalane, 2007a; Lalane 2007b; Naudé, 2007) et présentés à chacune des OP pour validation.

La seconde étape a consisté en une comparaison des études de cas et une systématisation transversale des résultats. Elle a été réalisée à travers (1) d'un atelier avec des représentants des différentes OP concernés afin de définir collectivement les axes transversaux de systématisation et faire ressortir les premières leçons transversales et (2) d'une comparaison qualitative fine des données des différentes études de cas. Elle a donné lieu à la rédaction d'un rapport (Le Coq et Faure, 2007).

3.2. Principales caractéristiques des études de cas

Sur la base des informations disponibles pour un échantillon d'une centaine d'OP et d'organisations intervenant avec des OP, caractérisées entre 2004 et 2005 (MAG, 2005), nous avons sélectionné 7 cas où les OP sont impliquées dans la mise en œuvre d'innovations au sein du système de services.

Il s'agit de :

- CORFOGA (*Corporación Ganadera*),
- PROAGROIN (*Fundacion privada Programa de Desarrollo Agroindustrial*) en association étroite avec ASOPROAGROIN (*Asociación de usuarios del Programa de Desarrollo Agroindustrial*),
- COPELDOS (*Cooperativa de Caficultores y Servicios Múltiples del Dos de Tilarán*),
- ASOPROAA (*Asociación de Productores Agropecuarios de Acosta y Aserrí*),
- APPTA (*Asociación de Pequeños Productores de Talamanca*),
- ASIREA (*Asociación para el desarrollo sostenible de la Región Atlántica*)
- JAZON (*Centro de servicios de los Jóvenes Agricultores de la Zona Norte*).

L'échantillon des cas a été établi afin de pouvoir couvrir une diversité en termes (1) de type d'activités économiques agricoles et non agricoles (élevage, café, banane, cacao, tourisme, etc.), (2) d'échelles d'intervention (du local au national), (3) de type de services caractérisés tant par leur nature que leur domaine d'application et (4) de configurations de prestation de service avec un cas de prestataires public/privé (Corfoga), un cas de couple fournisseurs privés de service/OP d'usager des services (Proagroin-asoproagroin), trois cas où les OP ont pour vocation de fournir des services à leurs membres (AsoproAAA, Coopeldos et Appta), et

deux cas d'organisations associatives de type professionnel fournissant des services à des OP et des Producteurs (Asirea, Jazon) – tableau 1.

Tableau 1 : Caractéristiques des études de cas / Table 1 : Characteristics of Case studies

	CORFOGA	PROAGROIN ASOPROAGROIN	COPELDOS	ASOPROAAA	APPTA	ASIREA	JAZON
Statut juridique	Organisme Interprofessionnel (corporacion)	Proagroin : Fondation Asoproagroin : Association	Coopérative	Association	Association	Association	Association
Date de création	1998	Proagroin : 1997 Asoproagroin : 1996	1971	1997	1987	1987	2000
Echelle d'intervention	National	Régional	Local	Local	Local	Local – Régional	Régional
Nombre de membres	Env 38.000 éleveurs	315	449	Env. 800	1067	120	27
Nombre de salariés	21 (dont 13 sur projet)	Proagroin : 100* Asoproagroin : 2	32*	18**	9	7	4
Secteur	Elevage	Ananas	Café Forêt Tourisme	Café Elevage Forêt	Cacao Banane	Forêt Tourisme	Tourisme Agriculture
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)-→		GRN	
				Tourisme		←-Tourisme-→	
						Service sociaux	
Cible des services	OP + producteurs Individuels	←-Producteurs Individuels-→				OP + Producteurs Individuels	

Source: auteurs sur la base de Agüero et al, 2007; Guruceta, 2007; Lalane, 2007a; Lalane 2007b; Naudé, 2007

NB : * incluant le personnel travaillant dans les usines

** : incluant 10 administratifs et 8 techniciens

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, assistance technique), accéder à des intrants quand la production le nécessite comme c'est le cas pour le café, obtenir du crédit pour financer les intrants et la main d'œuvre, négocier une certification collective pour la vente d'une partie de la production (agriculture biologique, commerce équitable). 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, renforcement de l'économie familiale avec des prêts à la consommation, des bourses pour les étudiants ou du commerce de proximité. Ces OP développent des alliances avec de nombreux acteurs (services de l'Etat, ONG, banques, etc.) pour les appuyer dans la mise en œuvre de leurs activités.

Le cas d'Asirea et Jazon permet 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 producteur et d'OP. Les OP 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 de nature économique ou environnementaux, et de suivi de la mise en œuvre des actions. L'appui porte souvent sur des thématiques innovantes, comme le tourisme rural, pour la mise en œuvre de projets individuels ou collectifs. 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 vue d'obtenir des subventions de l'Etat dans le cadre du programme de Paiement pour Services Environnementaux mis en place à partir de 1997 au Costa Rica (Pagiola, 2008). Cette position les amène à développer des relations étroites avec différents partenaires pour mobiliser les différentes compétences nécessaires et permettre le montage puis l'exécution des projets. La question de l'autofinancement de ces organisations est cruciale.

Le cas de Proagroin-Asoproagroin est particulier car ces deux entités fonctionnent exclusivement ensemble. Asoproagroin regroupe les producteurs et Proagroin est une fondation née de la conversion de la dette néerlandaise et destinée à appuyer l'association. Cette fondation est contrôlée par les producteurs et par des représentants des services de l'Etat. Elle regroupe tous les techniciens qui fournissent du conseil technique aux producteurs, distribue et récupère les crédits pour la production, appuie les processus de certifications (EurepGap, biologique et commerce équitable) et gère la commercialisation des produits.

Corfoga est un organisme interprofessionnel destinée à renforcer le développement du secteur de l'élevage bovin viande. Il s'agit d'une organisation public - privé, géré par des représentants des producteurs, des industriels et de l'Etat, et financé par des taxes parafiscales sur l'abattage des animaux. Grâce à ses techniciens, Corfoga fournit des services directs aux OP et aux producteurs individuels sous forme de formation et d'assistance technique. Elle fournit du crédit au OP pour la réalisation de projets économiques et négocie auprès des banques, et avec l'appui de l'Etat, des mécanismes de crédit spécifique pour les éleveurs. Elle participe à la conception et mise en œuvre de recherches dans le domaine de la génétique animale et de l'alimentation. Elle contribue à la définition de nouvelles normes de qualité sur la viande.

4 - Offre, demande et gouvernance des services

4.1. La construction progressive de la demande

Pour tous les cas étudiés, il apparaît que de la définition de la demande des producteurs ne va pas de soi. Dans certains cas, les producteurs peuvent formuler un besoin (par exemple, accéder à un crédit, avoir un conseil technique,...) 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. Dans d'autre cas, la formulation de la demande peut être plus complexe quand il s'agit d'accompagner un processus d'évolution d'une exploitation ou d'une organisation. Les objectifs visés doivent être alors progressivement définis puis les questions doivent être hiérarchisées et énoncées de manière à pouvoir être traitées par les fournisseurs de service. Tel fut le cas quand Appta a élaboré son plan stratégique de développement, avec l'appui du Ministère de l'Agriculture et de plusieurs ONG, pour mieux définir ses objectifs et identifier les alliances nécessaires.

Le degré de participation des usagers finaux, les producteurs, dans ce processus de formulation de la demande est variable. Dans certaines situations, l'interaction reste faible à travers un processus rapide de consultation par un prestataire de service. Par exemple l'institution publique INA (*Instituto Nacional de Aprendizaje*) 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 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 et des échanges entre cet acteur et les producteurs (atelier de réflexion, visite de terrain, etc.) qui sont traduits en offre de service. Tel fut le cas pour la mise en place des services aux producteurs d'Asoproagroïn par la fondation PROAGROIN (formation, conseil, crédit, commercialisation).

Parfois l'interaction débouche sur une **véritable co-construction** 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, Asoproagroïn, Coopeldos), la participation des représentants des producteurs est toujours déterminante dans la qualité du dialogue avec les acteurs extérieurs car ils peuvent exprimer une demande des membres en s'appuyant sur 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 producteurs 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.

Ce processus de construction de la demande est souvent long et mobilise d'importantes ressources, notamment quand il s'inscrit dans une démarche de co-construction pour répondre

à des problèmes complexes. C'est souvent 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 est un élément déterminant de l'élaboration de la demande. L'évaluation peut-être ponctuelle et interne comme c'est le cas quand Corfoga dresse un bilan de ses actions de formation aux éleveurs sur la base d'une fiche d'évaluation remplie par les bénéficiaires des formations. Elle peut être globale et externe comme c'est le cas avec Coopeldos qui avec l'appui de l'INA a réalisé un recensement des demandes des producteurs de sa commune en matière de services.

4.2. La construction complexe de l'offre

Plusieurs manières d'offrir un service ont été identifiées, montrant que la construction de l'offre n'est guère plus évidente que celle de la demande. Certains prestataires de service s'inscrivent dans une **logique de transfert de connaissances et de technologies**. Pour cela, ils mobilisent des méthodologies d'intervention standards pour répondre à des catégories de questions déjà pré-identifiées. On peut citer 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 les OP membres (reproduction des animaux, alimentation, aspects sanitaires, etc.). Ces formations sont conduites avec des méthodologies de type exposé magistral présenté par des conseillers avec de hautes qualifications, ce qui ne favorise pas le dialogue et la réflexivité sur l'expérience de l'éleveur.

D'autres prestataires s'inscrivent dans une **logique de renforcement des capacités des producteurs** pour qu'ils gagnent en autonomie de réflexion. Par exemple, pour permettre aux petits producteurs ayant une surface en forêt d'accéder aux Paiements pour Services Environnementaux (PSE), Asirea organise des formations mais accompagne aussi les producteurs pour élaborer ensemble et mettre en œuvre un projet de gestion de leurs forêts adaptés à leur situation et aux exigences des PSE. De part les valeurs qu'elles développent, cette orientation est encore plus largement défendue par les OP qui fournissent des services à leurs membres. Ainsi AsoproAAA organise des formations en s'appuyant sur les compétences de certains ses membres, facilite les échanges d'expériences entre producteurs, appuie avec des techniciens certains producteurs dans l'élaboration et exécution de projets individuels de développement des 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. Dans de nombreuses situations, le traitement d'une demande complexe nécessite de penser en **une série de services coordonnés entre eux**. Ainsi, Asirea a défini son offre de service pour les PSE de manière intégrale en incluant des formations et des suivis individualisés, de l'appui à l'élaboration d'un projet de gestion de la forêt, de l'aide à la gestion de la demande de subvention, un accès à des plants d'arbres pour la reforestation, etc.

Le cas peut-être plus complexe quand il s'agit de **coordonner différents acteurs pour obtenir cette série de services coordonnés** entre eux. La mise en place d'un système de certification EurepGap pour les producteurs d'Asoproagroin exportant de l'ananas, a impliqué l'organisation de formation par les techniciens du Ministère de l'Agriculture, 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 en dernière instance la mobilisation d'une entreprise de certification.

Cependant, les producteurs souhaitent avoir accès à un ensemble encore plus vastes de services, et ce de manière coordonnées, pour pouvoir mener à bien leur processus productif mais aussi accéder à des conditions de vie meilleures pour leur famille. Dans cette situation, les OP jouent un rôle fondamental car elles ont cette volonté et cette capacité de fournir toute une gamme de services ou d'attirer les interventions d'autres prestataires de services publiques ou privés. Ainsi, Coopeldos a réussi à proposer à ces membres une gamme complète de services s'appuyant sur des mécanismes adaptés à leurs besoins (intrants, crédit, formation et conseil, commercialisation, certification). AsoproAAA, en accord avec un projet financé par la coopération canadienne a mis en place un programme de développement de construction de maisons d'habitation pour les membres pauvres de la communauté. Ces services vont au-delà de l'agricole, en incluant par exemple des appuis pour développer le tourisme à la ferme, et comprennent une dimension sociale (bourses pour les étudiants, prêts à la consommation, accès à un habitat décent, etc.)

4.3. Une prédominance des modes de coordinations hybrides des services

La complexité des services conduit à réfléchir à la coordination entre les nombreux acteurs du système de services pour répondre aux besoins des producteurs. En fait, les études de cas ont permis d'identifier différents mécanismes de coordination.

Dans le passé, l'Etat à travers ses différentes institutions a assuré **une coordination hiérarchique** des services. Après les plans d'ajustements structurels, et la réduction des budgets d'appui à l'agriculture, ce mécanisme de coordination n'est plus celui qui domine. Il n'en reste pas moins que de nombreuses institutions publiques continuent à intervenir sur le terrain, avec souvent une concentration des appuis sur quelques OP qui sont considérées comme prioritaires. Ainsi Coopeldos ou AsoproAAA ont bénéficié, à des moments donnés, de l'appui de nombreuses institutions publiques en termes d'information, formation, et conseils, principalement dans le domaine de la production, et plus modérément dans le domaine de la commercialisation. La coordination entre ces interventions publiques s'établit par le moyen de comités interinstitutionnels, à l'échelle locale, régionale ou nationale, à l'efficacité cependant réduite.

La **coordination par le marché**, permettant à une demande de rencontrer une offre à travers un prix, n'est que très partielle. Elle s'observe pour des services qui concernent des biens tangibles (crédit commercial, intrants, mécanisation, etc.) ou des services fournis par professionnels certifiés (comptabilité, conseil juridique, soins vétérinaire, certification, etc.). Mais elle reste limitée par la difficulté à faire jouer une concurrence entre prestataires suite à 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) car la propension, et très souvent la capacité, des producteurs à financer un tel service est faible. Par exemple, aucun cas de conseil technique payé par les producteurs n'a été observé lors de nos enquêtes. Elle est également complètement absente quand le problème à traiter est complexe et suppose l'intervention de plusieurs prestataires combinant des capacités différentes.

De fait, les **mécanismes hybrides de coordination sont les plus nombreux**. Nous en avons identifié deux. La première relève de certaines OP (**coordination des services par OP au nom des producteurs**), comme AsoproAAA ou Coopeldos, qui nouent des alliances ou passent des contrats avec de nombreux acteurs publiques ou privés, pour coordonner les services par rapport à territoire ou par rapport à une filière, en prenant en compte des objectifs de développement économiques et social des familles membres de l'organisation. Les règles

qui régissent les relations avec les prestataires de service sont très variables, souvent innovantes. 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.

Le deuxième mécanisme de coordination hybride (**coordination par les prestataires**) fait appel à une organisation, qui, même si elle n'est pas de producteurs, inclue toujours des représentants d'OP, et qui se charge d'assurer une coordination « externes » des services. Ainsi Corfoga assure une forme de coordination des services au niveau national pour la filière élevage, à travers des accords négociés avec différents acteurs, par exemple pour la diffusion du progrès génétique ou pour l'accès au crédit pour ses membres, ou à travers le développement de ses propres services comme la formation aux producteurs ou l'information sur les marchés. Proagroin a défini un système de crédit aux producteurs qui tient compte de leurs capacités de production, met à disposition les fonds en fonction des besoins fixés par le calendrier agricole, associe formation et suivi au champ par un technicien, garantie un remboursement sur la récolte qui est vendue par son intermédiaire. Jazon et Asirea ont développé une fonction d'assembler pour permettre aux producteurs de mettre en œuvre le projet qu'ils ont défini ensemble. Par exemple, Asirea joue un rôle d'intermédiation pour que des producteurs puissent acheter des plants pour la reforestation ou pour que de petites OP puissent commercialiser en ville des produits qui respectent l'environnement.

Finalement, on observe souvent une combinaison de différents mécanismes de coordination entre offre et demande en service selon les types de services concernés, dans un même système local de service.

5 - Ressources humaines, financières et partenariats entre acteurs des services

5.1. Des compétences orientées par les valeurs des acteurs

Quelque soit le service considéré, la compétence de la personne (technicien, conseiller) qui fournit directement le service au producteur est déterminante. Les entretiens montrent que tous les acteurs considèrent que la compétence technique dans le domaine considéré est importante, à laquelle il est nécessaire d'ajouter des capacités à gérer la relation lors de la fourniture du service (écoute, réponse à la demande, définition des engagements, etc.) mais aussi la relation humaine (empathie, civilité, etc.). Cependant, il apparaît que **les profils des techniciens ou conseillers** sont différents suivant les cas étudiés en fonction de trois éléments: (i) la compétence technique, (ii) l'insertion dans la communauté, et (iii) le coût du conseiller. Ainsi Corfoga et Proagroin privilégient la compétence technique en recrutant des techniciens avec un haut niveau de formation initiale (tableau 2). Appta, de part l'importance de la population indigène, privilégie l'insertion dans la communauté avec des techniciens ayant un niveau modeste de formation initiale. 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 à 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 très majorité, les organisations de caractère local ou régional (Coopeldos, Appta, Jazon, AsoproAAA) tendent à

privilégier le choix de techniciens faisant partie de la communauté (parfois avec des liens de parenté avec les membres) dans une optique de favoriser l'emploi local.

En conclusion, ces différents choix sur les profils des techniciens ou conseillers ont des conséquences fortes sur le contenu et la qualité du service mais aussi sur son coût, notamment en termes de coûts salariaux. Ils s'expliquent certes en partie par la nature du service, et donc la complexité du problème à traiter, mais aussi, voire surtout, par les valeurs et la stratégie développées par le prestataire ou l'OP.

Tableau 2 : Caractéristiques des ressources humaines des études de cas / Table 2 : Characteristics of human resource management of the case studies

	<i>CORFOGA</i>	<i>ASOPROAGROIN PROAGROIN</i>	<i>COOPELDOS</i>	<i>ASOPROAAA</i>	<i>APPTA</i>	<i>ASIREA</i>	<i>JAZON</i>
Formation de base dominante*	XXX	XX	XX	XX	X	XXX	X
Originaire de la région et milieu rural**	X	X	XX	XX	XXX	XX	XXX
Coût moyen d'un technicien***	XXX	XX	XX	XX	X	XX	X

Légende :

* = X : niveau académique faible ; XX = niveau académique moyen ; XXX : niveau académique élevé

** = XXX : prédominance d'origine local, XX = origine mixte; X = principalement exogène

*** = X faible ; XX = modéré ; XXX = élevé

Source : auteurs

Mais au-delà du profil du technicien ou conseiller, les enquêtes ont montré l'importance donnée à **la formation permanente des prestataires de service** pour améliorer leurs connaissances et leurs compétences. Les mécanismes mis en œuvre sont divers et peuvent se combiner entre eux.

Corfoga et Proagroin font **appel à des spécialistes** pour former ses techniciens sur des questions précises ou les incitent à participer à des formations académiques au Costa Rica, voire à l'extérieur du pays. Les autres prestataires mettent généralement à profit des opportunités de formation qui se présentent avec des ONG, des projets, ou des institutions publiques. Dans le cas des prestataires de service, il est souvent mis en place une politique interne qui se fonde sur une **auto-évaluation de la qualité** des services rendus et une analyse des pratiques pour fournir les services. Dans le cas de Jazon, saisissant l'opportunité d'un projet de la coopération internationale, un plan de formation-action de jeunes conseillers a été mis en place où ces derniers se forment en faisant puis en analysant leurs actions. Proagroin organise annuellement des échanges entre les différents services qui composent la fondation (production, certification, commercialisation) pour adapter ses services aux producteurs et renforcer les processus d'auto-apprentissage de ses techniciens. Asirea et Corfoga s'appuie 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 (Appta, Coopeldos, AsoproAAA) considèrent que les processus mis en œuvre pour le

renouvellement des connaissances et compétences restent insuffisant. Cela pose clairement le problème des ressources humaines et financières à mobiliser pour appuyer ces systèmes innovants de services, avec **un sous-système de « back-stopping »** qui reste encore embryonnaire (fonction d'appui aux prestataires peu développée au sein des institutions publiques du secteur agricole, faible implication des universités).

5.2. La nécessaire combinaison des mécanismes de financement des services

Le financement des services est une question centrale. A travers les études de cas, nous observons que le paiement direct par les bénéficiaires finaux est 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 (i) au manque de volonté des producteurs pour payer un service qui autrefois a toujours été fourni gratuitement par les institutions publiques, (ii) au faible ressources financières de la majorité d'entre eux, (iii) mais aussi à la difficulté d'évaluer l'intérêt direct et à court terme de nombreux services, notamment de conseil technique ou de gestion (d'autant plus qu'ils peuvent avoir la possibilité d'obtenir l'information gratuitement par ailleurs et que les impacts sont perceptibles qu'à moyen terme).

Les financements publics sont encore relativement importants, notamment pour la formation et le conseil à travers les différentes institutions spécialisées telles que l'Institut National d'Apprentissage (INA), l'Institut de Développement Agricole (IDA), le Conseil National de la Production (CNP), et le Ministère de l'Agriculture et de l'élevage (MAG). Les fonds de la coopération internationale sont aussi une source significative, soit au titre de l'inclusion de groupes marginalisés (jeunes, femmes, population indigène) ou de la protection de l'environnement. Ainsi Proagroin et Appta bénéficient actuellement de financements issus de projets. Il existe également quelques expériences encore embryonnaires de mise en place de fonds publics, gérés par le MAG, pour financer une offre privée de services, à travers un système d'appels d'offre impliquant les producteurs et de mise en concurrence des prestataires.

Les OP participent également largement aux financements des services, soit directement en les vendant aux producteurs, soit en les subventionnant à partir de revenus issus d'autres activités économiques. Ainsi, Appta paye ses techniciens grâce aux revenus générés par les ventes de ses produits. AsoproAAA assure le financement de certains services à travers la vente de son café en vert ou torréfié, la vente d'arbres, et la vente d'intrants. D'autres mécanismes sont souvent mis en place, notamment 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 projet de coopération concernant la construction de maison aux populations pauvres locales). Mais 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.

Certains mécanismes sont particulièrement innovants, notamment pour les fournisseurs privés de services. Par exemple, Asirea se rémunère avec un pourcentage de la subvention accordée par l'Etat aux producteurs, grâce à leur intervention, au titre des PSE. Jazon négocie également un pourcentage sur les projets qu'il a aidé à monter et qui sont financés par l'aide extérieure. 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 mobilisés par l'ensemble des éleveurs.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients des modalités de financement des services aux producteurs

/ Table 3: Advantages and drawbacks of the modalities of funding of services to producers

Modalité de financement du service au producteur	Cas	Avantages	Inconvénients
1 - Financement (partiel) par les producteurs			
<i>A l'organisation de manière globale</i>	Toutes les OPs sous formes de Capital social, affiliation	- Financement de base - permet de mesurer l'intérêt de la part des bénéficiaires	- Ressources très limités - Difficile à mobiliser
<i>En fonction du service rendu</i>	JAZON (service de montage de projet)	- permet de mesurer l'intérêt spécifique de la part des utilisateurs	- Ressources très limité
2 - Par des activités génératrices de revenu de l'organisation prestataires			
<i>à travers une activité productive ou de service</i>	Coopeldos (vente café, engrais, supermarché) AsoproAAA (vente café) Appta (Vente cacao, banane, etc.)	- Gestion autonome de l'organisation - Durabilité du financement	- Variabilité des revenus au cours du temps - Nécessité d'un fort volume d'activité pour assurer le financement -Ressources parfois limitées
<i>A travers une activité d'intermédiation</i>	AsoproAAA (projet d'habitat) Asirea (contrat PSE)	- Durabilité du financement - Lien du financement avec la prestation de service (appropriation par les bénéficiaires)	
3 - Par Financement extérieur			
<i>Par le recours au secteur bancaire commercial</i>	Coopeldos Asoproaaa Asoproagroin Corfoga	- Forte disponibilité de crédit	- Répondre aux exigences des banques (absence de dettes antérieures, garanties à fournir)
<i>Par l'intervention d'un acteur extérieur (projet de coopération)</i>	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
<i>Par un mécanisme para fiscal</i>	Corfoga (financement de ses activités de services par taxe sur viande exporté)	- 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 du mécanisme - difficulté d'accord entre les acteurs de l'interprofession sur l'usage du financement

Source : Atelier de synthèse avec les représentants des OP

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, les OP les plus structurées, 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.

5.3. L'importance de la capacité de développer des partenariats entre fournisseurs de services

En position de fournisseurs de services et d'utilisateurs de services de la part d'institutions publique ou 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 ressources financières propres et ressources humaines salariées. Cette stratégie d'internalisation du service permet de répondre de manière précise aux besoins des membres et d'assurer une proximité de la relation de service. Mais elle est soumise à de multiples limitations (ressources financières disponibles, difficultés de gestion des ressources humaines,...). Dans les faits, seules les OP dotés de ressources relativement importantes parviennent à mettre en œuvre une telle stratégie et aucune n'est capable de couvrir l'ensemble des services nécessaires aux producteurs. Aussi, l'analyse des cas montre que la capacité de gestion technique et financière des OP pour mettre en œuvre une offre propre de services n'est pas le facteur le plus important. Ce qui compte avant tout, c'est la capacité à développer des partenariats avec d'autres fournisseurs de service. Cette capacité nécessite une vision stratégique pour définir de manière précise les besoins des producteurs et la manière de répondre à ces besoins. Les postures de l'OP peuvent varier (intermédiation entre le producteur et le prestataire, définition d'un cahier des charges pour la prestation de service, mise en œuvre de certaines étapes dans la production du service, contrôle de la qualité du service cofinancement du service, etc.)

Ces partenariats se développent soit entre OP, soit entre acteurs de nature différente (OP – institutions publiques ou privées). Ces partenariats permettent de réaliser des économies d'échelles et de mutualiser les coûts des services. Les OP ont la capacité des OP à élaborer des mécanismes innovants pour financer les services, en mobilisant différentes sources. Ces partenariats peuvent s'inscrire dans différents pas de temps. Ils peuvent être de courte durée et construits sur la base de projet ; 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 National du Costa Rica pour le financement des producteurs, à travers une ligne de crédit bonifiée. D'autres alliances prennent la forme plus durable sous forme de création de nouvelles entités juridiques (consortium, fondation,...). Ainsi, Coopeldos avec d'autres OP intervenant sur le café ont mis en place un consortium, Coocafé, qui permet de développer et mutualiser la fonction de service de commercialisation. 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.

La construction de partenariats nécessite des capacités particulières (élaborer une vision stratégique, comprendre la logique du partenaire, savoir négocier, gérer une relation avec un prestataire, etc.) qui se construisent sur le temps à travers des activités d'échanges et qui sont fortement dépendantes des trajectoires individuelles des dirigeants des OP.

Conclusion

L'étude montre que la construction de l'offre et de la demande de services est un construit social qui nécessite des interactions entre les acteurs pour en améliorer la pertinence et la qualité par rapport aux demandes des producteurs. Il n'existe pas une seule et unique manière pour construire l'offre de service mais il importe de renforcer les mécanismes de suivi et évaluation des services par les producteurs, leurs organisations mais aussi l'Etat pour en améliorer progressivement la qualité. Finalement, il apparaît que le renforcement des mécanismes permettant à l'ensemble des acteurs de participer à **une co-construction 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 qui fournissent les services, mais aussi de diversité et complexité croissante des demandes, la coordination des services devient un enjeu central. Selon le type de services, cette coordination peut être de nature différente. La coordination par le marché est relativement peu fréquente, alors que celle par l'Etat entre institutions publiques perd fortement de l'importance. C'est ainsi que les coordinations de nature hybride deviennent centrales en faisant jouer un rôle déterminant à certaines OP ou à certains opérateurs privés.

Les profils des compétences mobilisées par les prestataires de service sont variés. Il apparaît que trois éléments sont déterminants dans le choix des profils : la compétence technique, l'insertion dans la communauté, et le coût du technicien. Cependant, quelque soit le profil, les processus d'apprentissage des techniciens, mis en œuvre par les prestataires de services, est un élément déterminant pour adapter l'offre de service à la demande. Ces mécanismes font souvent appel à des échanges entre pairs, dans le cadre de réseaux formels ou informels, qui sont encore mal connus.

L'analyse du financement des services montre la diversité des mécanismes mis en œuvre, avec un rôle toujours important de l'Etat même s'il est décroissant, et la place centrale de certaines productions pour assurer la prise en charge des coûts, soit à travers le budget des OP, soit plus rarement à travers des taxes parafiscales. Mais c'est la capacité à combiner plusieurs sources et mécanismes de financement qui assure la durabilité de nombreux services, notamment dans le domaine de la formation et du conseil.

L'étude met aussi en évidence la place singulière des OP dans les systèmes de services. Elles ont une capacité à (i) formuler de manière précise la demande de ses membres, (ii) définir une offre interne de services adaptés aux besoins de ses membres, (iii) assurer une coordination entre les nombreux acteurs qui fournissent des services sur leur territoire ou dans leur filière, (iv) participer au financement des services. Cependant pour qu'elles puissent effectivement jouer ce rôle, il est important d'une part de préserver un environnement institutionnel (lois, mesures incitatives) qui soit favorable aux OP, et d'autre part de renforcer la capacité de gestion et les compétences de celles qui connaissent des faiblesses

Remerciements

Les auteurs remercient le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage du Costa Rica et les organisations de producteurs qui ont participé à cette étude.

Bibliographie

- Agüero et al. (2007) - "Proyecto Integral para el mejoramiento de la prestación de servicios y el desarrollo sostenible de las Organizaciones. El caso de ASOPROAA, Acosta y COOPELDOS R.L., Tilarán. 2006 – 2007" – informe técnico - dec 2007.
- Ahmad, J., S. Devarajan, et al. (2005). Decentralization and service delivery. Washington, The World Bank
- Albert, H. (2000). Agricultural service systems. A framework for orientation. Eschborn, GTZ - Services for rural development.
- Beynon, J. (1996). Financing of agricultural research and extension for smallholder farmers in Sub-Saharan Africa. Londres, ODI.
- Bensahel L (1997) - Introduction à l'économie du service, PUG, septembre 1997. 119 p.
- Carney, D. (1998). Changing public and private roles in agricultural service provision. Londres, Overseas Development Institute.
- Dorward, A., J. Kydd, et al. (1998). Smallholder cash crop production under market liberalisation: a new institutional economics perspective. Wallingford, CABI International.
- Farrington, J., I. Christoplos, et al. (2002). Extension, poverty and vulnerability: the scope for policy reform. Final report of a study for the Neuchâtel Initiative. Londres, ODI.
- Faure G., Le Coq J.F., Rodriguez N. (à paraître) Emergence et viabilité des organisations de producteurs au Costa Rica : le poids de l'histoire, le choc des politiques et la diversité des trajectoires, Tiers-Monde
- Gadrey J. (1994) Les relations de service dans le secteur marchand. In Bandt J., Gadrey J (eds) Relations de service, marchés de services, Paris, CNRS Editions, pp 23-41
- Guruceta O. (2007) – Análisis del caso de AsoPROAGROIN / PROAGROIN – informe técnico – diciembre 2007.
- Hubbard, M. (1995). "The "New Public Management" and the Reform of Public Services to Agriculture in Adjusting Economies." Food Policy 20(6): 529-536.
- Huppert, W. and K. Urban (1998). Analysing service provision. Instruments for development cooperation illustrated by examples from irrigation. Wiesbaden, GTZ.
- Kidd, A. D. and et al. (2000). "Privatising agricultural extension : caveat emptor." Journal of rural Studies (16): 95-102.
- Lalane J. (2007a) - Análisis del caso de ASIREA – informe técnico – noviembre 2007.
- Lalane J. (2007b) – Análisis del caso de APPTA – informe técnico preliminar – dec 2007.
- Le Coq, J.F. & Faure G. (2007). Final report of the regional projecto to support rural business organizations in central America. Costa Rica Component. world bank, Bank of Netherlands partnership program (BNPP), Cirad, Montpellier, 126 p
- MAG (2005) Memoria preliminar. Primer Congreso nacional para el Fortalecimiento de las organizaciones de pequeños y medianos productores y productoras agropecuarios, 23-25 noviembre 2005, Tres Ríos, Costa Rica, 165 p.
- Maitre d'Hotel, E. (2008). Participation et adaptation des organisations au changement institutionnel: les organisations agricoles au Costa Rica face aux politiques de libéralisation. Unpublished PhD, Montpellier Supagro, Montpellier, France.

- Mercoiret, M.-R., B. Losch, et al. (2004). Renforcement des organisations de producteurs. Montpellier, CIRAD-Banque Mondiale.
- Naudé A. (2007) - CORFOGA Corporación Ganadera, Mecanismos de servicios públicos/privados innovadores y exitosos. informe técnico – diciembre 2007.
- Neuchatel Group (2000). Guide for monitoring, evaluation and joint analyses of pluralistic extension support. Neuchatel, Neuchatel Group.
- Pagiola, S. (2008). Payments for environmental services in Costa Rica. *Ecological Economics*, 65(4), 712-724.
- Pomareda C. (1997) – El mercado de servicios de apoyo a la agricultura en Costa Rica – consultoria agro económica, San José 50 p.
- Uni-CRESE. (2005). La agricultura familiar para nuestros hijos en la región Huerta Norte desde la perspectiva de las organizaciones de productores: Uni-CRESE.
- Trejos, R. A., Pomareda, C., & Villasuso, J. M. (2004). Políticas e Instituciones para la agricultura de cara al siglo XXI: replanteando las competencias de los ministerios de agricultura y los gremios. San Jose-CR: IICA.
- Urban K. y Huppert W. (2000)- análisis de la prestación de servicios en el área de desarrollo agrícola – in *Hacia una nueva institucionalidad: Cambios en la forma de conducir la agricultura*” ed. Rafael A. Trejos y P. Lizardo de las Casas – San José – CR. IICA BMZ/GTZ, pp. 301-321
- Stringfellow, R. et al. (1997). Improving the Access of Smallholders to Agricultural Services in Sub-Saharan Africa: Farmer Cooperation and the Tole of the Donor Community. Londres, ODI.
- Williamson O.E., 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternative. *Administrative Science Quaterly*, No 36, pp 269-296