

# GUIDE AGRICULTURE & DYNAMIQUES DE TERRITOIRES

Édition 2020



Plus de 25 ans d'apprentissage dans 26 pays





Guide réalisé dans le cadre du programme :

**AGRICULTURE DURABLE & DYNAMIQUES TERRITORIALES DANS LES PAYS DU SUD**

Un programme pour amplifier et accompagner le développement  
d'une agriculture familiale durable et la transition des territoires du Sud

Issu d'un travail de capitalisation des expériences de terrain d'Agrisud International et de ses partenaires.

## « outiller les acteurs de terrain pour la mise en œuvre d'une démarche territoire et orienter les décideurs »



Dans un contexte qui questionne en permanence les enjeux liés à l'avenir de notre planète, le développement d'une agriculture durable fait écho à plusieurs d'entre-eux : insécurité alimentaire et nutritionnelle, pauvreté et inégalités, changement climatique et dégradation des agro-systèmes...

Agrisud évolue depuis 27 ans au cœur de ces enjeux, par un appui à l'amélioration des performances du secteur agricole et par le renforcement de la résilience de petites exploitations agricoles familiales en les accompagnant dans une **transition agro-écologique**.

Mais des blocages externes contrarient souvent une telle évolution : faiblesse des infrastructures, difficultés d'accès aux facteurs de production, réglementation défavorable... Cette transition n'est donc pas que l'affaire des exploitations : le territoire dans lequel elles évoluent doit être porteur, ce qui suppose d'agir aussi sur lui, avec sa complexité et ses problématiques économiques, environnementales et socio-culturelles abordées souvent de manières cloisonnées.

Par son caractère multisectoriel et multi-acteurs, **l'approche territoriale** permet d'appréhender cette complexité. Elle passe par une bonne compréhension et une prise en compte des intérêts et stratégies des acteurs en présence, sur base d'un diagnostic permettant d'éclairer les enjeux de définir la stratégie d'intervention et de la décliner en programme d'actions. L'efficacité de ces actions et la pérennité des résultats s'en trouvent améliorées.

C'est ainsi qu'Agrisud, comme d'autres organisations d'appui, développe avec ses partenaires des projets de territoires privilégiant une démarche associant à la fois acteurs économiques, élus et collectivités, bailleurs de fonds publics, fondations et entreprises, organismes de recherche, services techniques et associations locales.

Le **programme AgriTer - Agricultures durables et dynamiques territoriales** - est précisément une initiative multipays permettant à Agrisud, à l'AFD et à la Région Nouvelle-Aquitaine d'approfondir leur partenariat centré sur la promotion d'une agriculture familiale orientée vers le renforcement des dynamiques socio-économiques des territoires. Touchant 10 pays d'Afrique, Asie, Amérique du Sud et Caraïbes, il prévoit entre autres des activités transversales menées et co-construites avec les partenaires locaux : capitalisation des méthodes et outils, actions de communication, de plaidoyer et d'éducation au développement, ainsi que réalisation d'un guide pratique.

Ce **guide « Agriculture et dynamiques de territoires »** est donc issu de l'expérience des équipes d'Agrisud et de ses partenaires. Il propose des méthodes et contenus permettant d'outiller les acteurs de terrain pour la mise en œuvre d'une démarche territoire et d'orienter les décideurs.

Trois parties le composent :

- la première pose les définitions et concepts clés pour la compréhension de l'approche territoriale,

- la deuxième propose les méthodes et les outils pour définir les stratégies d'intervention sur le territoire,
- la troisième présente les méthodes et les outils pour la mise en œuvre de ces stratégies.

L'appropriation de ces contenus par les acteurs de terrain est facilitée par des modules de formation ordonnés sous la forme d'un « cycle d'apprentissage ».

Il aura fallu deux ans pour identifier et mettre en forme ces contenus, avec des moments-clés associant les équipes des pays. Pour conduire cet exercice exigeant, cinq personnes d'Agrisud se sont particulièrement impliquées : Camille Moulène, Sylvain Deffontaine, Elphège Ghestem-Zahir, Karine Vial et Sylvain Berton.

Un tel recueil sera enrichi par les apports de terrain et les échanges qu'il suscitera. Il vient s'ajouter aux guides « **L'agro-écologie en pratiques** » (Edition 2019) et « **Conseil de gestion aux TPE agricoles familiales** » (Edition 2015), pour constituer une trilogie proposant les méthodes et les outils d'appui aux exploitations agricoles familiales en tenant compte des interactions avec leur environnement.

Il est téléchargeable gratuitement sur le site d'Agrisud [www.agrisud.org](http://www.agrisud.org).

Alors bonne lecture... pour un bon usage.

**Yvonnick Huet**  
Directeur général d'Agrisud International

## « Développer durablement le potentiel des territoires en tenant compte des enjeux écologiques et sociaux est une priorité »



Le double défi du changement climatique et des inégalités sociales est au cœur de la stratégie du Groupe Agence française de développement (AFD) qui s'est engagé à ce que les actions qu'il finance soient 100% Accord de Paris et 100% Lien Social. Au cœur de cette vision figure la promotion de nouveaux modèles de développement conciliant à la fois préservation du climat et de la biodiversité, développement économique et valorisation du lien social.

Atteindre les Objectifs de Développement Durable implique en effet d'accompagner la transition vers de nouveaux modèles de développement en intégrant l'ensemble des acteurs concernés – gouvernements, collectivités territoriales, société civile, acteurs privés – qui ont tous un rôle primordial à jouer à l'échelle de leurs territoires.

La transition territoriale et écologique constitue ainsi une des six transitions que l'AFD entend accompagner : développer durablement le potentiel des territoires en tenant compte des enjeux écologiques et sociaux est une priorité. A l'échelle des territoires ruraux, au sein desquels l'AFD dispose d'une expérience de près de quarante ans, le soutien à la transition vers une agriculture durable des exploitations agricoles familiales, essentiellement de petite taille, constitue un enjeu majeur.

Des premiers projets de gestion des terroirs mis en œuvre dans les années 80 aux projets plus structurants qui promeuvent aujourd'hui le développement économique local et régional, l'approche de l'AFD a évolué en même temps que la montée en puissance des acteurs locaux. La priorité, elle, est restée la même : permettre au secteur

rural (agriculteurs, éleveurs etc...) de produire de manière durable tout en améliorant leurs performances et leurs revenus.

Pour y parvenir, la recherche de solutions ne doit pas cibler uniquement les producteurs. Tous les acteurs vivant dans ces bassins de production doivent être visés pour que de nouvelles dynamiques émergent. C'est le sens de la promotion d'approches partenariales équilibrées entre les différents acteurs d'un territoire à laquelle contribue l'AFD en finançant des projets de développement des territoires ruraux dans le cadre desquels les collectivités territoriales jouent un rôle central, aux côtés des gouvernements et de la société civile.

L'AFD soutient tout particulièrement les territoires ruraux marqués par de fortes inégalités. C'est l'objet du programme AgriTer, dans le cadre d'un partenariat entre l'AFD et Agrisud international en faveur de l'amélioration des conditions sociales et économiques de populations rurales pauvres.

La publication de ce Guide constitue à la fois l'aboutissement de ce partenariat – tirant les enseignements des différentes actions menées jusqu'à présent – mais aussi le point de départ d'un travail de valorisation et de diffusion de ces enseignements afin d'en amplifier les impacts et les bénéfices auprès des acteurs agricoles comme des praticiens du développement.

Je salue cette démarche de capitalisation qui contribuera à améliorer encore nos interventions dans les territoires ruraux pour construire un monde en commun, et je remercie Agrisud et la Région Nouvelle Aquitaine pour leur mobilisation dans le cadre du programme AgriTer.

**Rémi Rioux**

**Directeur général de l'Agence Française de Développement**



## “ Seul le travail sur le long terme peut mener vers une structuration progressive et stabilisée des territoires ”

La collaboration entre la Nouvelle-Aquitaine et Agrisud, c'est plus de 15 ans au service de territoires ruraux situés dans 7 pays ; elle repose sur l'accompagnement de projets de développement, de décentralisation, de solidarité internationale et de sensibilisation des citoyens.

Alors que la planète est confrontée à des défis politiques, économiques, sociaux, climatiques, et à plusieurs endroits ébranlée par la folie meurtrière du terrorisme, nous sommes encore plus convaincus de la nécessité de promouvoir un aménagement du territoire équilibré où le développement rural et agricole joue un rôle essentiel : la priorité est bien de permettre aux populations de trouver un avenir là où elles sont à travers une agriculture nourricière, génératrice de revenu et respectueuse de l'environnement.

Seul le travail sur le long terme peut mener vers une structuration progressive et stabilisée des territoires. Il est en effet indispensable de s'appuyer sur ces espaces et leurs populations afin de renforcer les dynamiques locales de production agricole et de gestion des ressources naturelles.

Tout cela est possible grâce à la combinaison de l'expertise technique d'Agrisud et l'appui institutionnel de la Région qui ensemble œuvrent pour l'amélioration des conditions de vie, y compris en accompagnant le renforcement des acteurs publics locaux engagés dans un processus de décentralisation fragile



mais volontaire et bienveillant, avec un effet de levier sur l'Agence Française de Développement qui, par son soutien financier, vient efficacement renforcer cette démarche.

A l'actif de ce partenariat, 14 projets dans 7 pays pour un montant de près de 6,5 M€ engagés pour moitié par la Région, qui ont permis de soutenir près de 10 000 TPE agricoles familiales et de créer 35 000 emplois. Ce sont ainsi près de 100 000 personnes sorties de la pauvreté et 15,4 M€ de revenus annuels générés. Et c'est sans compter l'impact positif sur l'environnement avec 4 900 tonnes de carbone séquestrées par an.

Que ce soit au Maroc, à Madagascar, en Haïti, au Sénégal et au Vietnam dans le cadre de coopérations décentralisées, ou encore au Cambodge et au Niger, le partenariat Agrisud - Nouvelle-Aquitaine, avec le soutien de l'Agence Française de Développement, bénéficie aujourd'hui d'une reconnaissance internationale valorisant l'expertise régionale et nationale. Le guide qui vous est présenté propose de capitaliser cette expérience à travers un recueil d'outils et méthodes pragmatiques mis en œuvre grâce au programme AgriTer.

Un tel guide est particulièrement utile pour les acteurs de terrain, mais aussi pour les décideurs qui souhaitent dynamiser durablement leur territoire.

**Alain ROUSSET**  
**Président de la Région Nouvelle-Aquitaine**



## LES FONDAMENTAUX

1

- Territoire, de quoi parlons-nous ? ▶ 15
- Exploitations agricoles et territoire ▶ 23
- Acteurs des territoires ▶ 31
- Démarche d'intervention ▶ 41

2

## COMPRENDRE LE TERRITOIRE POUR DÉFINIR LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

- Réaliser un diagnostic de territoire / **Méthode** ▶ 47
- Réaliser un diagnostic de territoire / **Outils** ▶ 55
- [ Focus ]** Les exploitations et les filières ▶ 67
- Définir & Décliner les stratégies d'intervention ▶ 73

## METTRE EN ŒUVRE LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

3

- Agir sur le territoire politique ▶ 81
- Agir sur le territoire géographique ▶ 109
- Agir sur le territoire économique ▶ 137
- Développer les savoirs dans les territoires ▶ 183



# MODE D'EMPLOI

## Structure du guide

1 code couleur différent pour chaque partie

1 sous-menu détaillé des fiches composant chaque partie



### Partie 1 : Les fondamentaux

Définition et présentation des éléments clés : le territoire, les interactions entre exploitations agricoles et territoire, les acteurs, la démarche d'intervention.

### Partie 2 : Comprendre le territoire

Présentation des méthodes et outils pour réaliser un diagnostic de territoire et des stratégies d'intervention.

### Partie 3 : Mettre en œuvre les stratégies

Présentation de méthodes et outils pour agir au niveau politique, géographique et économique avec les acteurs du territoire ainsi que pour développer les savoirs.

Présenté sous forme de fiches, le guide permet à l'utilisateur d'adapter sa lecture selon son intérêt, sans suivre nécessairement un cheminement linéaire.

## 1 LES FONDAMENTAUX

- 3 fiches définissant les 3 éléments clés : territoire, interactions et acteurs... illustrées par 4 pages « Illustration du propos »
- 1 fiche présentant les grandes étapes de la démarche d'intervention

Définition de la notion clé



DÉTAIL D'UNE FICHE



Repérage de la partie du guide sur l'onglet

Bloc d'information : « A noter »  
► Points d'attention

Repérage du nom de la fiche en bas de page



# 2

## COMPRENDRE LE TERRITOIRE

- 4 fiches présentant les méthodes et outils pour réaliser un diagnostic de territoire (collecter, analyser, valider...), caractériser les exploitations agricoles et les filières, et pour concevoir des stratégies d'intervention.

Encart introductif

Principes et méthode (étapes)

Blocs d'informations :

« Ce qu'il faut retenir »  
➤ Synthèse

« Aller plus loin »  
➤ Complément / Renvoi vers d'autres fiches, pages, parties

Explications détaillées des étapes méthodologiques (illustrées par des photos, schémas, tableaux...)

# 3

## METTRE EN OEUVRE LES STRATÉGIES

- 13 fiches expliquant des actions à mettre en œuvre...  
...Classées en 4 au niveaux d'intervention : politique (3 fiches), géographique (3 fiches), économique (4 fiches) et pour développer les savoirs sur le territoire (3 fiches)  
...Illustrées par 8 pages « Illustration du propos » et 6 pages « Paroles d'acteurs »

Encart introductif

Principes et méthode (étapes)

Explications détaillées Exemples d'application sur le terrain

« Ce qu'il faut retenir »  
« Aller plus loin »

# LES FONDAMENTAUX

1



Territoire,  
de quoi parlons-nous ?

15



Acteurs des territoires

31



Exploitations agricoles  
et territoire

23



Démarche d'intervention

41



Territoire, de quoi parlons-nous ?

1.1





**Le territoire** est un cadre spatial géographiquement situé, où s'exerce une autorité et où vit une communauté qui s'identifie à lui, se « l'approprie » par l'utilisation, la gestion et/ou l'aménagement de ses ressources.

Le territoire ne se limite donc pas à un espace géographique ou politique : il fait également référence à des configurations économiques et socio-culturelles.

Dans tous les cas, le territoire est circonscrit par des frontières (administratives...) ou des limites (ex. rivière, route...), plus ou moins mouvantes (ex. espace de production économique).

**Le territoire n'est pas figé** : il porte des dynamiques aux plans environnemental, économique et social ; il est en constante évolution.

Dans un même espace, plusieurs « territoires » peuvent être distingués selon l'approche retenue : géographique, politique, économique ou socio-culturelle.

**Une lecture croisant les approches** permet une meilleure compréhension des territoires.



### Le territoire géographique

Naturel et/ou aménagé par l'Homme, il est délimité par des éléments physiques : montagne, forêt, rivière, bassin versant...



### Le territoire politique

Espace délimité par des frontières administratives au sein desquelles l'organisation de la communauté est régie par l'exercice de la politique.

Exemples : un village, une commune, un département, une province, un district, une région...



### Le territoire économique

Caractérisé par les activités économiques qui sont mises en œuvre (ex. bassin arachidier du Sénégal) ou la proximité d'un marché spécifique (ex. ceinture périurbaine de Libreville).



### Le territoire socio-culturel

Assimilé au lieu de vie d'un ou de plusieurs groupes ou communautés (ex. tribu, lignage, communauté religieuse...), ayant des us et coutumes partagés.

Exemple : minorités ethniques du Nord Laos (Khmou et Hmongs), regroupées au sein de territoires différenciés.



Délimitation par un élément physique (oued), Maroc

## À NOTER

### Territoire ou filière ?

Dans le cadre du développement agricole, la délimitation du périmètre d'intervention peut être défini par une approche « territoire » ou par une approche « filière » (= ensemble des opérations et des acteurs qui concourent à produire, transformer, distribuer et consommer un produit).

La filière peut s'inscrire sur plusieurs territoires, elle est « trans-territoriale ».

## ILLUSTRATION DU PROPOS

### PROJET : Amélioration des performances du secteur agricole Commune de Ghassate - Royaume du Maroc.

La commune de Ghassate (entité administrative) délimite la zone d'intervention du projet.



La mise en œuvre des actions tient compte du :



#### Territoire politique

La commune s'étend sur 1 034 km<sup>2</sup> et comprend 38 douars (villages)



#### Territoire géographique

La commune est divisée en trois zones aux caractéristiques distinctes (montagne, piémont et plateaux)



#### Territoire économique

La surface agricole utile représente 2 % du territoire (= zones de production oasisienne) ; les produits sont écoulés au-delà du marché communal



#### Territoire socio-culturel

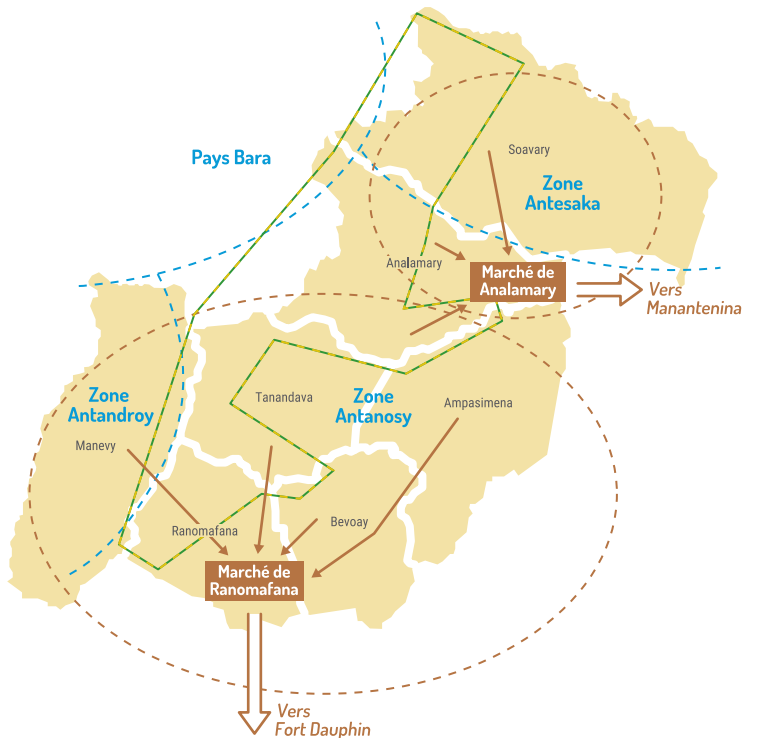
La tribu des Ait Iguernan est majoritaire en montagne alors que la tribu des Ait Ougrou est majoritaire sur les plateaux et le piémont



## ILLUSTRATION DU PROPOS

# PROJET TALAKY : Conservation et valorisation des forêts, Intensification et diversification écologique de l'agriculture, Aménagement concerté durable Sud-est Madagascar

Les territoires riverains du massif de Beampingaratsy (aire protégée) constituent la zone d'intervention du projet.



### Légende

- Délimitation administrative des 7 communes
- Distinction du massif forestier (territoire géographique et politique puisqu'aire protégée)
- Occupation des communes / vallées par les ethnies
- Délimitation des bassins d'approvisionnement des 2 principaux marchés

La mise en œuvre des actions tient compte du :



### Territoire géographique

Le massif forestier de Beampingaratsy



### Territoire politique

L'aire protégée (112 292 ha) et les 7 communes rurales sur lesquelles elle s'étend



### Territoire économique

Les vallées du Manamboro, du Mandrare et une partie de la vallée du Haut-Mandrare qui approvisionnent le marché de Ranomafana ; les vallées du Nord qui approvisionnent le marché d'Analamary



### Territoire socio-culturel

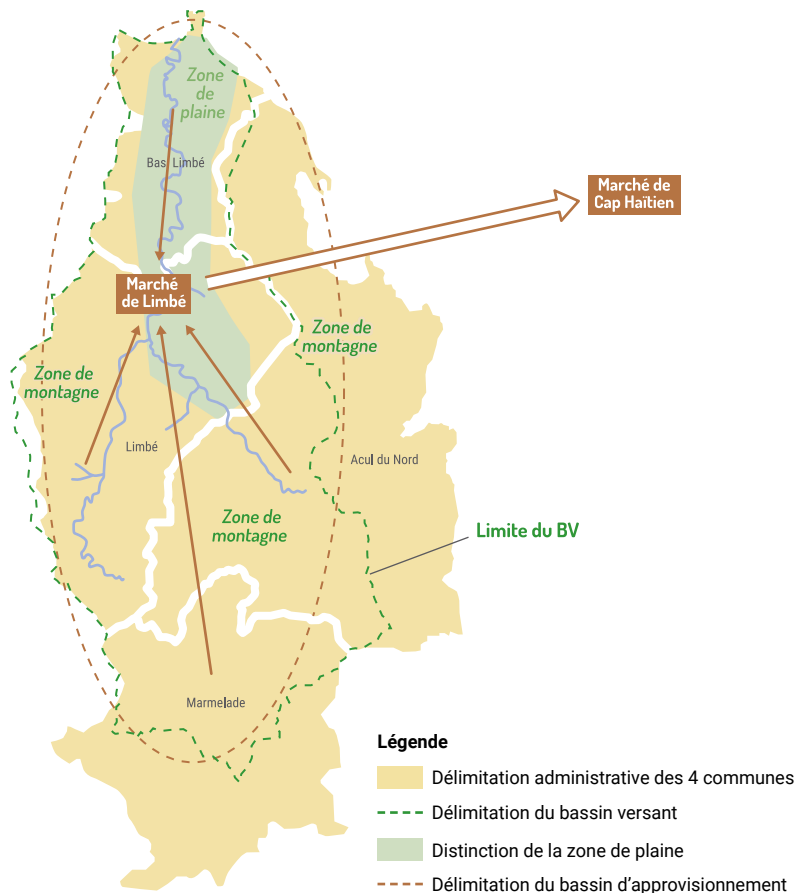
Même si la mixité est forte, certaines communes ou vallées sont associées à une ethnie en particulier (Bara, Antandroy, Antanosy, Antesaka)



## ILLUSTRATION DU PROPOS

# Projet : Aménagement durable du bassin versant de Limbé Département du Nord - Haïti

Le bassin versant de Limbé constitue la zone d'intervention du projet.



La mise en œuvre des actions tient compte du :



### Territoire géographique

Le bassin versant est constitué d'une grande plaine centrale, entourée de zones de montagnes



### Territoire politique

Le bassin versant (315 km<sup>2</sup>) s'étend sur une partie du territoire de 4 communes



### Territoire économique

Le bassin versant de Limbé est l'un des bassins d'approvisionnement du marché de Cap-Haïtien. L'approvisionnement est réalisé via le marché de Limbé (situé à 25 km de Cap-Haïtien) où sont regroupés les produits issus de la plaine et des zones de montagnes alentours



### Territoire socio-culturel

L'identité socio-culturelle est homogène sur l'ensemble de ce territoire







## Exploitations agricoles et territoire

1.2



## Les exploitations agricoles sont en interaction avec le territoire.

Les exploitations ont des effets sur le développement du territoire (aménagement des espaces pour les cultures, création de valeur...) et le territoire influence le développement des exploitations (ressources disponibles pour la production, infrastructures pour la transformation et la commercialisation, réglementation...).

L'appui au développement d'une agriculture durable nécessite donc d'**intervenir de manière complémentaire** :

- **au niveau des exploitations**, dans le but d'améliorer les systèmes agricoles et la gestion des activités ;
- **au niveau du territoire**, dans le but de favoriser et de sécuriser le développement des exploitations.

Les interventions peuvent alors porter sur un ou plusieurs aspects du territoire, en tenant compte des différentes approches.

### Territoire géographique



### Interactions

**Les activités agricoles** impactent les ressources naturelles en quantité et qualité (prélèvement d'eau pour l'irrigation, pollution - ou non - du sol et des eaux selon le recours aux intrants...) et façonnent les paysages : aménagement de parcelles, mise en place de canaux d'irrigation...

**Les éléments du territoire géographique** influencent les systèmes agricoles : répartition des cultures dans les différentes zones (plaines, montagnes...), adaptation des systèmes de cultures selon les reliefs (cultures en terrasses en zones de pente...), choix des espèces et variétés selon l'état des ressources naturelles (eau, sol, biodiversité).

### Exemples d'intervention

#### Niveau exploitation :

Adaptation des productions et des pratiques (ex. travail suivant des courbes de niveau dans les zones de pente, embocagement, limitation des risques de pollution par l'utilisation de produits facilement dégradables...)

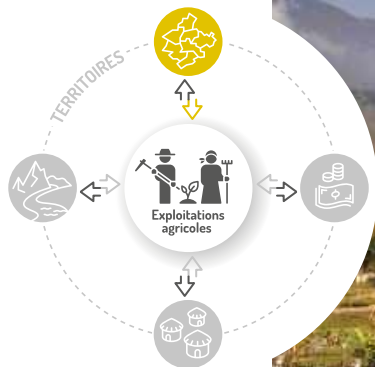
#### Niveau territoire :

Aménagement et protection des espaces agricoles, reboisement, mise en place d'ouvrages hydro-agricoles...

### À NOTER

Les interventions au niveau de l'exploitation sont détaillées dans le guide « L'agro-écologie en pratiques » (Agrisud, 2019).

## Territoire politique



## Interactions

**Les exploitations** peuvent influencer le cadre réglementaire et/ou les politiques agricoles, notamment au travers de leurs organisations professionnelles si elles assurent une mission de plaidoyer.

**Les politiques** déterminent les orientations de développement agricole, les moyens dédiés au secteur et les priorités quant à leur affectation (ex. création de structures d'appui à l'agriculture, subventions...). Le cadre réglementaire fixe les règles s'appliquant aux exploitations (foncier, commercialisation de produits...).

## Exemples d'intervention

### Niveau exploitation :

Information sur les politiques et cadres réglementaires, accompagnement pour la mobilisation de subventions ou la mise en conformité des activités, etc.

### Niveau territoire :

Appui aux processus de concertation sur un territoire pour l'élaboration de plans de développement ou pour la gestion durable des ressources, plaidoyer pour un cadre favorable au secteur...

## Territoire économique



## Interactions

**Les systèmes agricoles** influencent le développement des activités à l'amont et à l'aval de la production, et donc la dynamique économique d'un territoire : offre en intrants selon le type de cultures, investissement - ou non - dans la réfection d'une route ou d'un marché selon le type et le volume de produits commercialisés...

**Le contexte économique** influence les systèmes agricoles : accès aux facteurs de production, niveau de mécanisation selon la disponibilité et le coût de la main-d'œuvre et du matériel, capacité d'écoulement des produits (durée et coût du transport), valorisation des produits par la transformation...

## Exemples d'intervention

### Niveau exploitation :

Conseil de gestion pour une adaptation des produits en fonction des intrants disponibles et des possibilités d'écoulement, formation sur la production de semences...

### Niveau territoire :

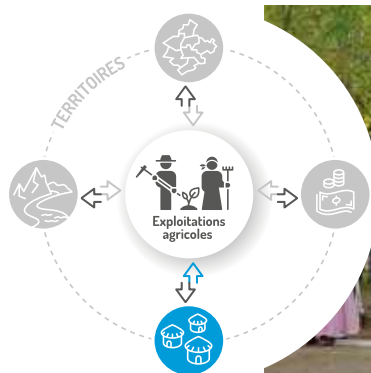
Développement d'une offre en « services agricoles », construction et/ou réhabilitation d'infrastructures avec accompagnement de leurs modalités de gestion, structuration des filières...

## À NOTER

Les interventions au niveau de l'exploitation sont détaillées dans le guide « Conseil de gestion aux TPE agricoles familiales » (Agrisud, 2015).



## Territoire socio-culturel



Si les exploitations agricoles n'agissent généralement pas sur les éléments socio-culturels d'un territoire, ces derniers peuvent avoir une influence. C'est le cas notamment du cadre coutumier qui détermine les règles d'usage qui s'appliquent aux exploitations pour la mobilisation et la gestion du foncier, de l'eau, de la biodiversité (collecte de produits forestiers...).

## Exemples d'intervention

### Niveau exploitation :

Adaptation des systèmes de production en lien avec les règles d'usage...

### Niveau territoire :

Appui aux processus de concertation sur le territoire pour la mise à disposition de foncier...

## À NOTER

La liste des exemples d'intervention au niveau des territoires n'est pas exhaustive.

La possibilité d'agir sur un ou plusieurs aspects dépend des ressources de l'organisation et de la volonté politique et des priorités des acteurs. C'est le diagnostic qui permet de cibler les interventions.





Interventions au niveau des exploitations

- **Diagnostic** partagé et identification des marges de progrès
- **Formation et suivi-conseil** pour une conduite technique agro-écologique des cultures maraîchères, de l'arboriculture fruitière et du petit élevage
- **Appuis directs** (intrants, semences, petit matériel...) pour la mise en œuvre des nouvelles pratiques
- **Aménagements** hydro-agricoles pour une sécurisation de l'accès à l'eau
- **Appui à la structuration de l'offre** pour saisir de nouvelles opportunités de marché
- **Conseil de gestion** pour la compréhension et l'analyse des résultats des activités et une prise de décision



Interventions au niveau du territoire

#### Territoire politique



- Collaboration avec les autorités locales et les différents services techniques pour la mise en place d'un plan de gestion de la Palmeraie
- Plaidoyer pour le maintien et le développement de l'agriculture dans la zone face aux pressions urbaines

#### Territoire géographique



- Collaboration avec les services techniques compétents pour la sécurisation des parcelles en bordure d'oued pour limiter les dégâts en cas de crues

#### Territoire économique



- Travail avec le secteur hôtelier pour le développement de filières d'approvisionnement auprès des agriculteurs de la Palmeraie
- Mise en place d'une stratégie de communication pour la promotion des produits sur le territoire
- Mise en place d'un dispositif local pour diffuser les bonnes pratiques agricoles (agriculteurs - référents techniques - fournisseurs de services nécessaires à la production agro-écologique > appui-conseil)



## Acteurs des territoires

1.3





Les territoires regroupent des **acteurs** qui gèrent, utilisent et/ou aménagent les ressources, selon des stratégies différentes.

**Ces acteurs peuvent être :**

- **internes** au territoire délimité > présents physiquement au sein du territoire où ils exercent leur activité et/ou influence ;
- **externes** > non présents physiquement sur le territoire où ils exercent pourtant leur activité et/ou influence.

L'identification de l'ensemble de ces acteurs et la compréhension de leur interaction sont nécessaires pour établir des collaborations permettant de co-construire et co-mettre en œuvre une intervention.

## Identification des acteurs et de leurs rôles

Dans le cadre du développement agricole, les différents acteurs peuvent être classés en 3 catégories :

Acteurs des filières agricoles

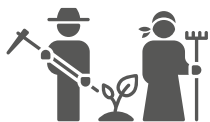


Acteurs en appui au secteur agricole



Acteurs non spécifiques au secteur agricole, « gestionnaires » des territoires





### Les exploitations agricoles

De taille variable, les exploitations agricoles sont des unités économiques au sein desquelles des facteurs de production sont mobilisés pour obtenir des produits agricoles destinés à être consommés et/ou vendus. Elles peuvent être sédentaires ou non (éleveurs, transhumants).

#### Rôle sur le territoire :

Aménagement (disposition des parcelles, zones de pâturage ou de parcours...), gestion des ressources naturelles, création de valeurs économiques (produits, emplois...), sécurité alimentaire des populations...



### Les organisations professionnelles agricoles (OP)

Constituées d'exploitations agricoles réunies autour d'intérêts communs, les OP facilitent l'accès à des biens et/ou des services nécessaires à la production (intrants, matériels, financements...) ou à la commercialisation des produits.

#### Rôle sur le territoire :

Organisation de la profession agricole, intermédiation avec les autres acteurs, création de valeurs économiques (produits, emplois...), défense des intérêts des exploitations dans les lieux de concertation et de décision.



### Les fournisseurs à l'amont de la production

Opérateurs privés ou OP, les fournisseurs permettent l'accès aux intrants, au matériel ou aux services nécessaires à la production (ex. plants fruitiers, tracteur, labour, financement, etc.).

#### Rôle sur le territoire :

Orientation des pratiques agricoles (en lien avec la qualité et le type d'intrants, matériels ou services fournis), création de valeurs (emplois, rémunération liée aux échanges...).



### Les opérateurs à l'aval de la production

Opérateurs privés ou OP, ils assurent - directement ou indirectement - l'acheminement des produits vers les consommateurs finaux. Leurs fonctions sont variées : collecte, stockage, conditionnement, transformation, vente des produits...

#### Rôle sur le territoire :

Influence sur l'écoulement des produits en lien avec les préférences des consommateurs et les contraintes de leurs activités (temps de transport, état des voies de circulation, rendements de transformation, etc.), création de valeurs (rémunération liée aux échanges, emplois...).



### Les consommateurs

Destinataires finaux de la filière, les consommateurs sont les individus ou les structures (restaurants, hôtels, supermarchés...) qui achètent les produits frais ou transformés directement auprès des exploitations ou au travers des commerçants.

#### Rôle sur le territoire :

Influence sur les modes de production et la diversité des produits en lien avec leurs préférences et leur pouvoir d'achat.



Commerçant, Cambodge





### Les services techniques agricoles

En charge du développement de l'agriculture sur un territoire, les services techniques - publics ou semi-publics - peuvent assurer des missions aussi diverses que les aménagements hydro-agricoles, l'appui à la diversification des filières, la vulgarisation, l'appui-conseil, la veille sanitaire, l'encadrement des OP, le financement des activités au travers de subventions, etc.

#### Rôle sur le territoire :

Aménagement (ex. drainage de zone de production), gestion des ressources naturelles (plantations, maîtrise des ravageurs...), diffusion d'informations, transfert de compétences...



### Les structures privées d'appui

Bureaux d'études, cabinets de conseil, entreprises qui s'approvisionnent en produits agricoles..., les structures privées apportent généralement une expertise agricole. Certaines, comme les bureaux d'études, exécutent des projets de développement agricole ; d'autres, comme les entreprises, peuvent financer des projets d'appui.

#### Rôle sur le territoire :

Développement des filières et des systèmes de production.



### Les Organisations de la Société Civile (OSC) et Organisations Internationales (OI) du secteur agricole

Structures à but non lucratif, les OSC, indépendantes de l'Etat (ex. associations, ONG, syndicats...) et les OI, établies par un traité international (ex. FAO), appuient les exploitations agricoles et/ou leurs organisations au travers d'équipements, de dotations, de renforcement de capacités, de subventions...

#### Rôle sur le territoire :

Aménagement et équipement (ex. infrastructures de commercialisation), transfert de savoirs et savoir-faire agricoles, mise en relation des acteurs...



### Les organismes de recherche agricole

Universités, instituts ou laboratoires, de droit public ou privé, les organismes de recherche diffusent les résultats de leurs travaux par l'enseignement, la publication et/ou le transfert de technologie (formation).

#### Rôle sur le territoire :

Production de connaissances, mise au point d'innovations...



### Les établissements d'enseignement agricole

De l'enseignement secondaire aux études supérieures, les établissements, publics ou privés, dispensent des formations agricoles et attestent des compétences des apprenants.

#### Rôle sur le territoire :

Formation aux métiers agricole et para-agricole.



Service technique agricole, Maroc



### Les autorités locales

Représentants de l'Etat et des collectivités territoriales, élus ou fonctionnaires, les autorités locales gèrent la « politique » du territoire : attribution et utilisation du foncier, mise en place et entretien d'infrastructures, fixation des niveaux de fiscalité sur les activités (de production et de commerce de produits agricoles), etc.

**Rôle sur le territoire :** orientations stratégiques, planification et suivi des interventions, établissement des cadres réglementaires...

#### À NOTER

Les collectivités territoriales sont aujourd'hui souvent inscrites dans des logiques de coopération avec d'autres collectivités.

Dans le cadre de ces collaborations, des orientations spécifiques peuvent être décidées pour le secteur agricole, déclinées en projets avec la mobilisation de fonds.



Région Itasy, Madagascar, en coopération décentralisée avec la Région Nouvelle-Aquitaine (France)



### Les autorités traditionnelles et coutumières

Personnes (chefs de villages...) ou groupes de personnes (conseils, comités...), ces autorités exercent un pouvoir basé sur la coutume, l'usage, notamment en termes d'attribution et d'utilisation des ressources (foncier, eau, forêt).

**Rôle sur le territoire :** organisation des règles d'accès et de gestion des ressources nécessaires à la production agricole.

#### À NOTER

##### Législation et droit coutumier

La législation est l'ensemble des règles juridiques, des prescriptions et des lois établies par l'autorité souveraine de l'Etat.

Le droit coutumier est l'ensemble des règles non écrites, issues d'une habitude suivie par un groupe social, d'un usage général et répété (transmis de générations en générations).

Législation et droit coutumier peuvent coexister : des processus de négociation doivent alors être engagés pour trouver des consensus.



Comité villageois, Laos

## Et les acteurs des autres secteurs ?

Sur un territoire, les secteurs ne sont pas cloisonnés : des influences, positives ou négatives, peuvent s'exercer sur l'agriculture par des acteurs de divers autres secteurs. Il convient alors de les prendre en compte.

Exemples : opérateurs touristiques (qui peuvent représenter de nouveaux marchés), services de l'urbanisation (pression ou non sur le foncier), industries (concurrence ou non pour l'accès à la main d'œuvre...)



Structure hôtelière, Brésil

# Mise en place de collaborations pluri-acteurs

Les collaborations pluri-acteurs permettent une meilleure prise en compte des règles, des intérêts et des stratégies des acteurs en place et donc de renforcer l'efficacité d'une intervention.

Ces collaborations peuvent être ciblées et ponctuelles (ex. mobilisation de l'expertise des services techniques pour l'aménagement d'une source sécurisant l'accès à l'eau pour les exploitations agricoles) ou structurées dans le moyen et long termes, dans le cadre de co-construction et de co-opération.

Mais ces collaborations peuvent être complexes :

- le pluri-acteurs est aussi multi-secteurs puisque sur un territoire, les secteurs ne sont pas cloisonnés et qu'il convient de tenir compte des influences ;
- les acteurs n'ont pas tous la même « lecture » du territoire (compréhension, niveau d'information) selon leur domaine d'intervention, leur activité, leur localisation... ;
- les logiques de temps des différents acteurs (collectivités, services techniques, OP, OSC...) sont différentes ;
- les moyens humains (disponibilité, compétences) ou matériels sont parfois insuffisants, ne permettant pas toujours aux acteurs d'assurer le mandat qu'ils ont sur un territoire ;
- le *turn-over* dans les lieux de décisions peut remettre en cause des orientations ou entraver la mise en œuvre des interventions.

## À NOTER

Les acteurs disposent de compétences, de « mandats » qui ne sont pas toujours respectés dans la pratique :

- faute de moyens (humains, techniques, matériels), certains acteurs ne sont pas en mesure de réaliser la mission qui leur est dévolue ;
- a contrario, pour des raisons de pouvoir, d'autres acteurs réalisent des tâches dont ils n'ont pas la compétence ou le mandat initial.

Ces jeux d'acteurs doivent également être pris en compte.

## Les cadres de concertation



Atelier pluri-acteurs, Madagascar

La mise en place de cadres de concertation vise à :

- co-construire des stratégies d'intervention, sur la base d'une vision consensuelle de l'état du territoire, des enjeux et des actions à mener.
- co-opérer des plans d'action tenant compte des rôles et des moyens de chacun des acteurs.

## À NOTER

Les plans stratégiques et les plans d'action sont complémentaires : les plans stratégiques n'ont pas d'effets s'il ne sont pas déclinés en plans d'action et les plans d'action doivent suivre un plan stratégique pour être cohérents.

Pour être efficaces, les cadres de concertation doivent pouvoir fédérer les différents acteurs autour des interventions, ce qui peut nécessiter (1) un travail d'animation / de négociation pour motiver et aligner les visions, (2) un renforcement de compétences pour des méthodes et outils partagés, (3) des ressources (financières) et (4) du temps, les processus de développement s'inscrivant dans la durée.

La collectivité territoriale joue un rôle clé, elle apparaît souvent comme la plus légitime pour piloter ce processus.





## Démarche d'intervention

1.4

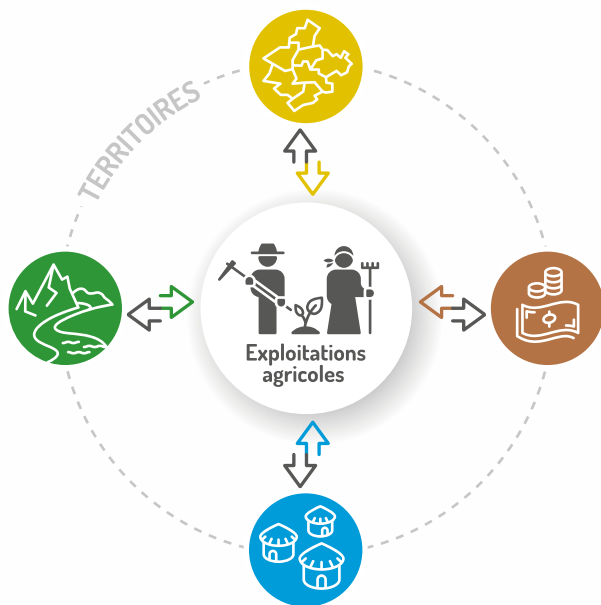


### Intervenir pour une agriculture durable à l'échelle d'un territoire nécessite :

- de prendre en compte les spécificités des territoires (géographique, politique, économique et socio-culturel) pour des choix adaptés ;
- de composer avec la volonté politique et les priorités des acteurs, qui peuvent être diverses voire opposées ;
- de considérer les dynamiques et influences des autres secteurs...

Et ce, dans un territoire en constante évolution.

L'exercice n'est pas simple. Il convient d'adopter une **démarche structurée et pragmatique**.



#### Diagnostic

Réaliser un diagnostic de territoire et une caractérisation des exploitations et des filières dans l'objectif de proposer une stratégie d'intervention.



#### Mise en œuvre

Mettre en œuvre la stratégie d'intervention\*, avec la réalisation d'actions au niveau des exploitations et au niveau du territoire. Certaines de ces actions nécessitent des études complémentaires spécifiques en vue de les préciser.



#### Pérennisation

Assurer la pérennisation des acquis et la capacité des parties prenantes à poursuivre les dynamiques.

#### À NOTER

La démarche est itérative : elle permet une compréhension de plus en plus fine des situations et des enjeux et une capacité d'adaptation au fil des évolutions.

\* Programmer, suivre, évaluer et ajuster



**COMPRENDRE** LE TERRITOIRE  
POUR DÉFINIR LES STRATÉGIES  
D'INTERVENTION

2



Réaliser un diagnostic de territoire  
- Méthode

47



**[ FOCUS ]** Les exploitations  
et les filières

67



Réaliser un diagnostic de territoire  
- Outils

55



Définir et décliner  
les stratégies d'intervention

73



L'appui au développement d'une agriculture durable nécessite d'intervenir de manière complémentaire au niveau des exploitations et au niveau du territoire.

Pour décider des actions à mener, un état des lieux doit être établi pour appréhender la situation du territoire et des exploitations, les attentes des acteurs doivent être identifiées et les enjeux déterminés.

Ce travail constitue la base de la formulation des stratégies d'intervention.

Le diagnostic peut par la suite, en cours de mise en œuvre, être complété d'autres travaux d'analyses et/ou études.

## OBJECTIFS

- Comprendre les caractéristiques géographiques, politiques, économiques et socio-culturelles d'un territoire
- Identifier les acteurs et leurs attentes
- Déterminer les enjeux
- Orienter les stratégies et cibler les action

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Connaître la finalité du diagnostic
- Mobiliser les ressources nécessaires à la réalisation du diagnostic
- Réaliser le focus complémentaire sur les exploitations et les filières (voir fiche correspondante)

## Principe

Le diagnostic de territoire a une **finalité opérationnelle** : il vise à orienter les stratégies et cibler les actions en fonction (1) de l'état des lieux, (2) des attentes des acteurs et (3) des enjeux économiques, environnementaux et sociaux.



**Les parties prenantes** (populations cibles et acteurs associés) ont une place déterminante dans le diagnostic, tant pour la compréhension du territoire que pour la mise en œuvre de l'action future (implication dès le départ dans le processus de changement qui découlera du diagnostic).

## Méthode

- 1 CADRER LE DIAGNOSTIC
- 2 COLLECTER LES DONNÉES
- 3 TRAITER ET ANALYSER LES DONNÉES
- 4 VALIDER LES RÉSULTATS ET DÉTERMINER LES ENJEUX

## 1 CADRER LE DIAGNOSTIC

Trois éléments sont à déterminer :

### Le périmètre du diagnostic

- Délimitation du territoire
- Identification des thématiques clés et des informations à recueillir
- Identification des parties prenantes

### L'organisation du travail

Méthode, outils et calendrier de réalisation

### L'organisation des ressources

Moyens humains, matériels et financiers à mobiliser

### À NOTER

Les termes de référence (TDR) du diagnostic constituent le document de cadrage. Ils doivent être suffisamment précis pour une efficacité dans la mise en œuvre.

## 1.1 Le périmètre du diagnostic

Il s'agit de répondre à 3 questions clés :

- **Quelle est la délimitation du territoire concerné ?**
- **Quelles sont les thématiques ciblées et les informations à recueillir ?**
- **Quelles sont les parties prenantes du diagnostic ?**

### 1.1.1 Délimitation du territoire

Le territoire - objet du diagnostic - est généralement prédéfini par le commanditaire. Il convient cependant, au moment du cadrage, de bien délimiter la zone. Différents critères peuvent être utilisés : physiques, économiques, etc.

Exemple : dans le cadre d'un programme de coopération décentralisée, le territoire est celui de la collectivité partenaire mais le diagnostic peut porter sur une partie seulement de ce territoire plus affectée par une problématique (dégradation des ressources naturelles, pauvreté...) ou soumise à une classification particulière (parc naturel...).

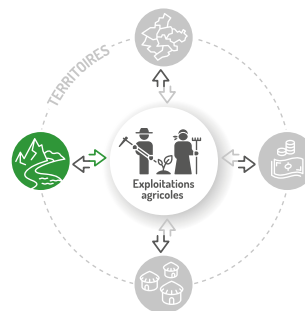
### 1.1.2 Thématiques et informations à recueillir

Sans fermer la réflexion au risque d'oublier des problématiques importantes, il convient de pré-identifier les thématiques clés du diagnostic et/ou de les préciser si elles ont préalablement été définies par le commanditaire.

Exemples : sécurisation de zones de production, protection de zones fragilisées, revalorisation des métiers agricoles, amélioration des revenus, renforcement des capacités de résilience des populations, etc.

Les informations à recueillir pour ces thématiques sont ensuite listées en tenant compte des différentes approches du territoire.

### Exemples d'informations concernant le territoire géographique



- Etat des lieux des unités de paysage selon l'usage des sols (forêts, zones agricoles, zones urbaines...) ou selon des caractéristiques géomorphologiques (bassins versants, zones de montagne, zones de plaine...);
- Ressources naturelles : eau (qualité, disponibilité dans le temps et dans l'espace...), sol (caractéristiques physico-chimiques et biologiques, fertilité, dégradation...), biodiversité (faune et flore utile et nuisible...).

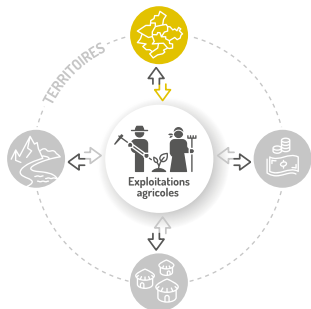
► Ces informations permettent d'identifier des besoins et de cibler des actions portant sur l'aménagement de zones sensibles, les aménagements hydro-agricoles, le reboisement...

### À NOTER

#### Le climat façonne le territoire.

A ce titre, les informations recueillies sur les données climatiques (températures, pluviosité...) peuvent expliquer des évolutions observées sur les paysages, l'état des ressources. Elles peuvent également permettre d'identifier des actions portant sur la réhabilitation de zones pour limiter les dégradations liées au changement climatique (reboisement, etc.)

## Exemples d'informations concernant le territoire politique



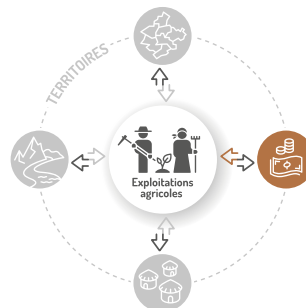
- Instances de décision : organisation des collectivités et des services de l'Etat, processus de concertation...
- Orientations stratégiques : politiques agricoles et/ou d'aménagement du territoire...
- Normes sur la production et la transformation : réglementation sur la production et la multiplication de matériel végétal, normes sanitaires, existence (ou non) de certifications...
- Taxes sur le foncier, sur la production agricole, sur les activités de collecte et de commerce de produits agricoles...
- Subventions : activités éligibles, niveau de soutien attribué, modalités d'accès...

► Ces informations permettent d'identifier des besoins et de cibler des actions portant sur l'appui à la planification territoriale, le plaidoyer...



Identification du message de plaidoyer, Guinée Bissau

## Exemples d'informations concernant le territoire économique

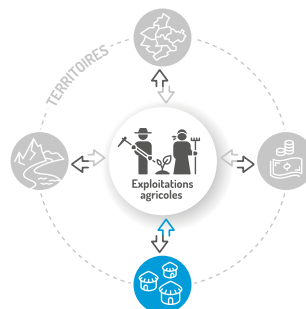


- Degré de desserte ou d'enclavement : état des routes, temps de transport...
- Localisation des bassins de production, aire d'approvisionnement des marchés ;
- Localisation des infrastructures de commerce, transformation...

Pour compléter les données économiques, il convient de caractériser les exploitations et les filières. Voir Fiche « Focus : les exploitations et les filières ».

► Ces informations - et celles des exploitations et des filières - permettent d'identifier des besoins et de cibler des actions portant sur la construction et/ou la réhabilitation d'infrastructures, l'organisation professionnelle, la mise en relation d'acteurs, etc.

## Exemples d'informations concernant le territoire socio-culturel



- Us et coutumes : interdits et obligations, droits d'usage sur les ressources (attribution du foncier, partage de l'eau, droits de vaine pâture...).

► Ces informations permettent d'identifier des besoins et de cibler des actions portant sur l'appui aux processus de concertation pour la mise à disposition de ressources productives comme le foncier, l'eau...

### 1.1.3 Parties prenantes du diagnostic

Il s'agit de déterminer les « forces vives » du territoire : (1) les populations cibles de la future intervention et (2) les acteurs à associer en déterminant le rôle et la place de chacun dans le travail de diagnostic.

#### Exemples de données sur les populations cibles :

- Evolutions démographiques, taux d'emploi, taux de pauvreté, accès aux services de base (santé, éducation, formation professionnelle...)...
- Stratégies, relations avec les autres acteurs...
- Attentes vis-à-vis de la future intervention.

#### Exemples de données sur les acteurs associés :

- Rôles, stratégies, relations, influence...
  - Attentes vis-à-vis de la future intervention.
- Ces informations permettent d'identifier des besoins et de cibler des actions portant sur des composantes « connexes » comme la mise en place de dispositifs d'alphabétisation, de formation... ou des programmes « nutrition » opérés dans le cadre de partenariats.



Réunion avec les populations cibles, Haïti

#### À NOTER

Il convient de ne pas limiter les acteurs associés au secteur agricole : les complémentarités et les concurrences pouvant exister entre les secteurs à l'échelle d'un territoire.

La pluralité des points de vue est donc à privilégier... mais elle peut présenter des risques de conflits ou de blocages dans les processus de décision.

Les cadres de concertation doivent être soigneusement préparés.

## 1.2 L'organisation du travail

Comme pour déterminer le périmètre du diagnostic, 3 questions clés peuvent être posées :

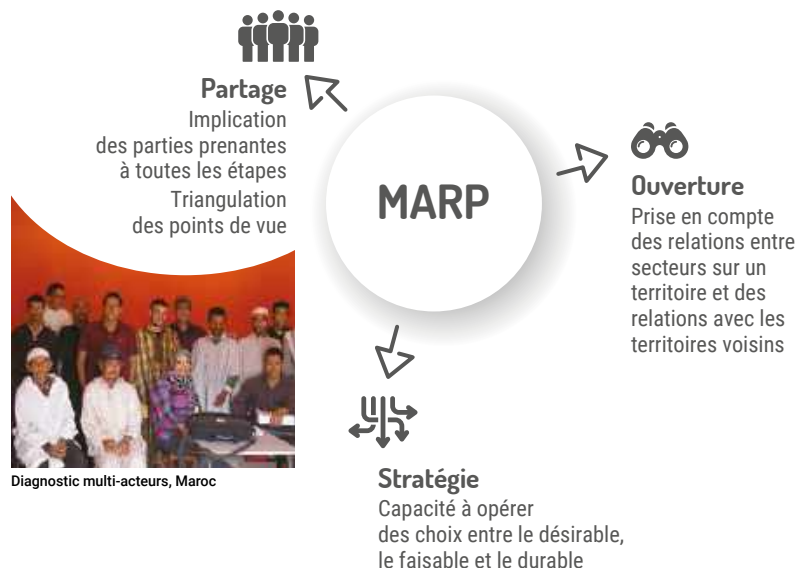
- Quelles sont les méthodes à privilégier ?
- Quels sont les outils à mettre en place ?
- Quel est le calendrier de réalisation ?

### 1.2.1 Méthode

Plusieurs méthodes existent, impliquant plus ou moins de moyens (humains, matériels) et/ou de ressources (temps, compétences).

Dans le cadre des projets de développement, une méthode de diagnostic - la MARP : Méthode Active de diagnostic-Recherche et de Planification - est privilégiée pour une compréhension rapide des situations.

La MARP répond à 3 grands principes :





## 1.2.2 Outils

4 types d'outils sont à mobiliser lors d'un diagnostic : les outils pour décrire, les outils pour expliquer, les outils pour vérifier et les outils pour décider (voir Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils »).

Ils permettent de travailler des données :

- **quantitatives** > données chiffrées permettant d'apprécier une situation et/ou une évolution (utiles pour décrire) ;
- **qualitatives** > observations ou paroles de personnes ressources permettant de qualifier, d'expliquer une situation ou une évolution (utiles pour comprendre).

## 1.2.3 Calendrier de réalisation

Déterminer clairement :

- **les périodes d'analyse bibliographique** ;
- **les temps d'enquête** (collecte, traitement et analyse des données), d'approfondissement et de vérification ;
- **les moments de restitution et de validation** avec les parties prenantes.

Cela permet une visibilité sur les échéances temporelles et évite de se perdre dans un diagnostic interminable.

## 1.3 L'organisation des ressources

### ► Quels sont les moyens humains, matériels et financiers à mobiliser ?

La définition du périmètre du diagnostic et l'organisation du travail doivent permettre d'identifier l'ensemble des moyens humains et matériels à mobiliser et d'élaborer le budget correspondant.

#### À NOTER

Dans l'organisation des ressources, il est important de déterminer le rôle et la place de chacun.

Un comité de pilotage ou de suivi peut être instauré. Dans ce cas, les modalités seront précisées dans le cadrage du diagnostic : quels sont les objectifs du comité ? Qui en est membre ? Quelle est la fréquence des réunions ? Etc.

## 2

### COLLECTER LES DONNÉES

Toutes les données ne sont pas à collecter dans la mesure où il existe généralement des données déjà disponibles, appelées « données secondaires » (cartes, rapports, monographies...).

Plusieurs sources peuvent être utilisées pour disposer de ce type de données : institutions, organisations de développement, organismes de recherche, Internet... Une attention particulière sera tout de même portée sur leur actualité et leur fiabilité !

Les données non disponibles devront être recherchées à l'aide d'outils de collecte adaptés (voir Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils »).

#### À NOTER

Même s'il est bien cadré au démarrage, il est facile de se perdre dans la mise en œuvre d'un diagnostic. Il est donc important :

- de limiter la collecte des données aux données nécessaires,
- d'accepter une ignorance optimale et un degré d'imprécision, et ce dans un souci d'efficacité : le diagnostic a une **finalité opérationnelle**, il doit permettre de faire des choix.

## 3

### TRAITER ET ANALYSER LES DONNÉES

Une fois les données collectées, elles doivent être traitées et analysées. Les visuels facilitent « une lecture partagée » entre les différentes parties prenantes.

Plusieurs outils simples existent (voir Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils »).

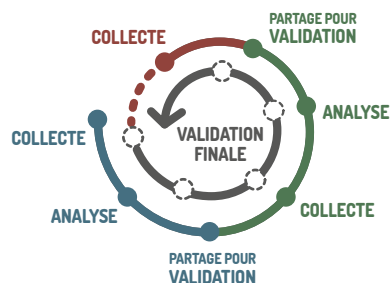


Analyse de données, Vietnam

## 4

## VALIDER LES RÉSULTATS ET DÉTERMINER LES ENJEUX

La validation est déterminante dans la réussite d'un diagnostic. Elle jalonne le processus (validations « intermédiaires ») et le rythme (nouvelles orientations en fonction des validations) pour progressivement arriver à une compréhension commune de la situation et à la détermination des enjeux qui permet de formuler des propositions qui elles-mêmes devront être validées (validation finale).



Partage du diagnostic, Sénégal

### À NOTER

Les enjeux sont les situations souhaitées pour un territoire.

Exemples d'enjeux : préserver la biodiversité d'une aire protégée, lutter contre l'exode rural, valoriser un patrimoine, etc.

La formulation des enjeux doit permettre de fédérer les différentes parties prenantes autour du processus de changement à initier (voir Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils »).

**Le diagnostic a une finalité opérationnelle.** En fonction de la demande initiale, les propositions finales de stratégies - après validation - peuvent avoir un niveau de détail variable :

- énoncé des orientations et objectifs prioritaires en fonction des enjeux identifiés ;
- identification des actions en lien avec les objectifs et énoncé des résultats attendus ;
- description de la méthode d'intervention et des moyens ;
- précision des indicateurs de suivi-évaluation...

(voir Fiche « Définir et décliner les stratégies d'intervention »)

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Le diagnostic doit permettre de construire des stratégies d'intervention adaptées au territoire, impliquant les différents acteurs. Il s'agit de rechercher l'adhésion et les synergies pour initier le processus de changement.

Le diagnostic nécessite de recueillir des données ciblées qui sont analysées et validées par les parties prenantes, d'identifier les attentes des acteurs et de déterminer les enjeux, afin de partager des propositions concrètes et pertinentes.

L'approche participative permet une meilleure compréhension et facilite l'appropriation des actions futures.

Ce diagnostic initial peut être complété au fil du temps, et en fonction des besoins, par des études thématiques ciblées et plus approfondies.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils » P55
- Fiche « Focus : les exploitations et les filières » P67
- Fiche « Définir et décliner les stratégies d'intervention » P73

Les outils de diagnostic de territoire doivent permettre d'établir un état des lieux, de comprendre les attentes des acteurs et de déterminer les enjeux. Et ce, de manière partagée.

## OBJECTIFS

- Obtenir des données fiables et utiles pour décrire une situation, relever les attentes
- Traiter et analyser les données obtenues pour expliquer une situation, les évolutions
- Vérifier les données pour déterminer les enjeux
- Fédérer les parties prenantes autour des enjeux

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Connaître les différents outils
- Avoir cadré le diagnostic
- Disposer des ressources nécessaires à la réalisation du diagnostic
- Maîtriser les techniques d'enquêtes (collecte, traitement, analyse et validation des données)
- Maîtriser les techniques d'animation et de médiation pluri-acteurs
- Disposer des autorisations nécessaires pour réaliser les enquêtes

## Catégories d'outils

De nombreux outils existent. Le choix doit être guidé par l'information à recueillir, le profil des acteurs associés et les moyens disponibles.

1

COLLECTER

OUTILS POUR DÉCRIRE

Exemples : Observation directe, relevé de surfaces, prélèvements (sol, eau...), entretien semi-structuré avec des informateurs clés, entretien de groupe, enquête structurée...

2

TRAITER & ANALYSER

OUTILS POUR EXPLIQUER

Exemples : Analyse de données secondaires (rapports, interprétation de photos...), interprétation des résultats des prélèvements (eau...), transect, carte de zonage, diagramme, typologie, matrice d'acteurs, entretien semi-structuré (personnes ressources / groupes), étude de cas...

3

VALIDER & DÉTERMINER  
LES ENJEUX

OUTILS POUR VÉRIFIER & DÉCIDER

Exemples : Outils pour vérifier : carte de projections, entretien avec des personnes ressources, entretien de groupe, classement SWOT... Outils pour décider : analyse croisée « état des lieux, attentes, politiques ».

A l'issue du processus de validation et de détermination des enjeux, les stratégies d'intervention sont définies à l'aide d'**outils pour formuler et organiser** (voir Fiche « Définir et décliner les stratégies d'intervention »).

## À NOTER

L'utilisation de différents outils permet de croiser l'information (triangulation) et d'aborder les situations observées sous différents angles, avec différents acteurs.

Ce n'est pas l'usage de ces outils qui rend le diagnostic partagé avec les parties prenantes, mais la manière dont ils sont utilisés.

## 1.1 Observation directe

L'observation directe consiste à enregistrer tout ce qui est vu et entendu sur le terrain. Facile à mettre en œuvre, elle permet souvent de susciter des interrogations et révéler des faits nouveaux.



Visite de terrain, Brésil

## 1.2 Relevés de surfaces, prélèvements...

Des données chiffrées, actuelles et fiables font souvent défaut.

Il convient de compléter les observations directes et les dires d'acteurs par des données précises sur l'état des zones de production (surfaces, proportion affectée par une problématique...), la qualité des ressources mobilisées en agriculture (mesures de débit, analyses physico-chimiques...), etc.



Prélèvement d'eau pour analyse, Maroc

## 1.3 Entretien semi-structuré avec des informateurs clés

Un informateur clé est une personne volontaire pour participer au diagnostic et qui est en possession d'informations intéressantes.

L'entretien est basé sur le principe d'une discussion, dans le sens où il ne nécessite pas de questionnaire structuré mais suit une (ou des) thématique(s) définie(s) au préalable.

Les informateurs clés représentent les différents groupes d'intérêt et les différentes thématiques du diagnostic en vue d'obtenir un large point de vue de la situation et d'identifier éventuellement les sujets à approfondir.

### QUELQUES CONSEILS

- Préparer à l'avance un guide avec les différents points à aborder pour ne rien oublier.
- Mettre en confiance l'informateur clé et lui rappeler les objectifs de l'entretien pour qu'il exprime son point de vue.
- Prendre des notes et/ou enregistrer l'entretien (en demandant au préalable l'autorisation).
- Reformuler les questions si besoin, savoir rebondir et recadrer l'entretien.



### À NOTER

Les entretiens semi-structurés ne se limitent pas à la collecte d'informations. Ils peuvent être sollicités à différents moments du diagnostic : description des situations, explication des phénomènes observés, validation des hypothèses, etc.



## 1.4 Enquête structurée

L'enquête est réalisée à l'aide d'un questionnaire fermé, auprès d'un échantillon, en vue de recueillir des données quantitatives (statistiques, valeurs moyennes...).

### QUELQUES CONSEILS

- Choisir un échantillon représentatif de la population enquêtée (ex. taille suffisante ; respect des équilibres homme / femme...) ou choisir un échantillon raisonné sur la base de typologies préétablies.
- Formuler des questions simples et claires (qui seront comprises de la même façon par tous les enquêtés).
- Construire le tableur de compilation et de traitement des données en même temps que le questionnaire d'enquête.
- Tester le questionnaire et le tableur auprès de deux ou trois enquêtés et les ajuster si besoin.



Enquête structurée, Maroc

## 1.5 Entretien semi-structuré en groupe

L'entretien en groupe est basé sur le principe d'une construction collective à travers des groupes de discussion (15 personnes maximum), en complément des entretiens individuels (structurés ou semi-structurés).

Les entretiens peuvent être organisés :

- avec des communautés (villageoises par exemple) pour comprendre les différentes visions sur un thème donné ;
- avec des groupes ciblés pour recueillir des points de vue spécifiques.

Les entretiens avec les communautés sont utiles lors des premières étapes du diagnostic (encore « exploratoires ») alors que les entretiens en groupe ciblé sont plus pertinents dans les phases d'explication et de vérification.

### QUELQUES CONSEILS

- Analyser les relations et jeux d'influence entre les acteurs avant de sélectionner les participants (éviter les conflits et faciliter la prise de parole de tous).
- Fixer les règles de prise de parole pour éviter les monopoles et/ou les digressions.



### À NOTER

Les entretiens organisés avec des groupes ciblés, plus homogènes, sont plus faciles à animer car les relations et les jeux d'influence entre les acteurs sont moins complexes.

## 2.1 Analyse des données secondaires

L'analyse des données secondaires (cartes, photos, rapports, monographies...) peut fournir des éléments d'explication sur une situation, des hypothèses à vérifier. Il convient cependant - avant de les analyser - d'en vérifier la fiabilité et l'actualité.

## 2.2 Interprétation des relevés, prélèvements...

Les résultats des relevés et des analyses peuvent être interprétés avec des personnes ressources et/ou en groupe, pour une clarification de la compréhension et une identification des facteurs d'explication.



Interprétation des résultats, Maroc

## 2.3 Représentations visuelles

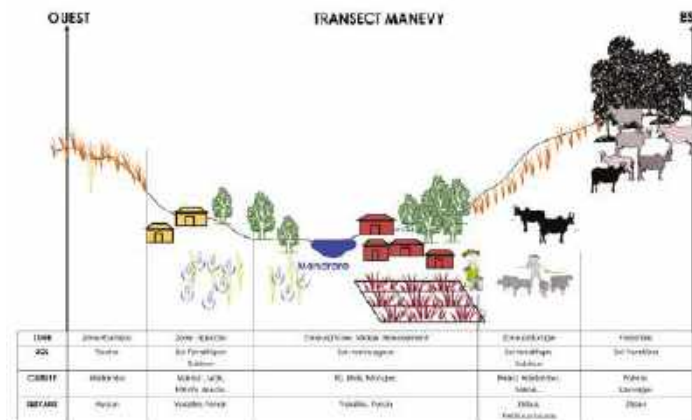
Les représentations visuelles sont des outils particulièrement pertinents dans les diagnostics de territoire : ils facilitent la compréhension d'une situation et les projections.

Différents outils existent : des plus simples (transects) aux plus complexes (systèmes d'information géographique).

### Le transect

Représentation sous forme de coupe de paysage sur laquelle peuvent figurer : la géologie, la pédologie, les limites des différentes unités de paysage, les modes de mise en valeur de l'espace, etc.

Le transect est réalisé à partir d'observations et de questionnements lors des visites de terrain.



Transect réalisé à Madagascar

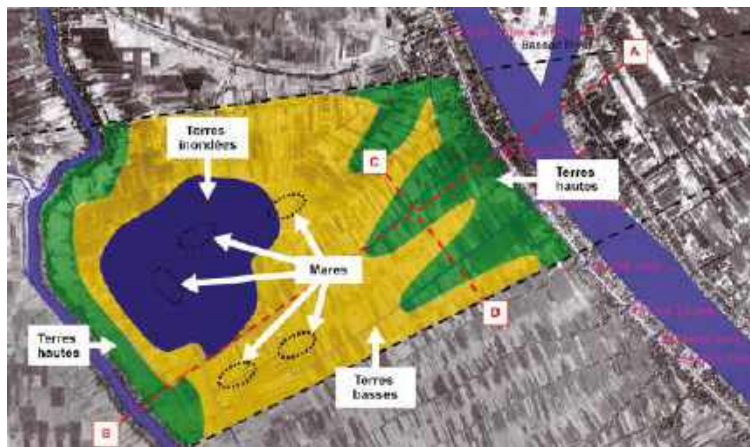
### QUELQUES CONSEILS

- Observer la zone à partir d'un point haut, dessiner ou noter les éléments clés du paysage.
- Choisir un parcours le plus diversifié possible.
- Traverser la zone en suivant ce parcours et réaliser la description au fur et à mesure en faisant des observations et en posant des questions (issues des observations ou d'une grille préétablie).
- Référencer le transect au plan de l'orientation.
- Plusieurs transects peuvent être réalisés, en particulier si le territoire est hétérogène.

## La carte de zonage thématique

Représentation sous forme de carte satellite annotée sur laquelle peuvent figurer : les zones topographiques, les types d'occupation des sols, les infrastructures (routes, marchés...), les éléments physiques du paysage, les zones de dégradation, etc.

Les cartes peuvent être élaborées sur support papier ou grâce à des logiciels spécifiques.



Carte de zonage réalisée au Cambodge

Les lignes A-B et C-D correspondent à 2 transects réalisés en complément de la carte de zonage.

Dans tous les cas, les cartes restent un support pour rendre compte d'une situation (décrire) et susciter des interrogations pour disposer de facteurs d'explication (expliquer et vérifier) et/ou identifier des projections (formuler).



Carte 3D au Laos

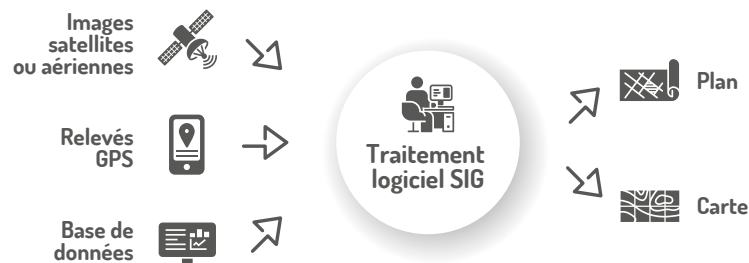
## À NOTER

Les cartes peuvent être réalisées en 3D : elles facilitent la lecture de certains territoires, notamment ceux au relief prononcé.

## Les systèmes d'information géographique (SIG)

Logiciels informatiques permettant d'organiser et de présenter des données spatialement référencées.

Les SIG - de plus en plus utilisés - permettent d'acquérir, de traiter et de restituer des données géographiques sous forme de plans et/ou de cartes :



## À NOTER

De nombreux logiciels SIG existent aujourd'hui, plus ou moins exigeants en compétences informatiques.

## 2.4 Diagramme

Le diagramme représente de manière simplifiée des relations entre différents éléments, de façon claire et immédiate. Dessiner des diagrammes stimule la réflexion sur une situation donnée.

Les diagrammes sont des outils particulièrement intéressants dans le cadre d'analyses qui traitent d'interactions.

Il existe plusieurs types de diagrammes, parmi lesquels :

DIAGRAMME DES FLUX	DIAGRAMME ORGANISATIONNEL	DIAGRAMME DE CAUSALITÉ
Flux d'éléments au sein d'un territoire et avec les territoires voisins : produits agricoles, répartition de ressources, migrations de main d'œuvre, circuits de l'eau...	Relations entre les organisations d'un territoire et les organisations externes mais exerçant une influence sur le territoire.	Relations entre les éléments autour d'un thème central : arbre à problèmes...

### À NOTER

Les calendriers sont des diagrammes spécifiques qui représentent les éléments qui évoluent dans le temps.

Les calendriers peuvent être journaliers (emplois du temps par groupe cible, par membre d'un ménage...), saisonniers (activités au cours d'une année), spécifiques (apparition de maladies...).

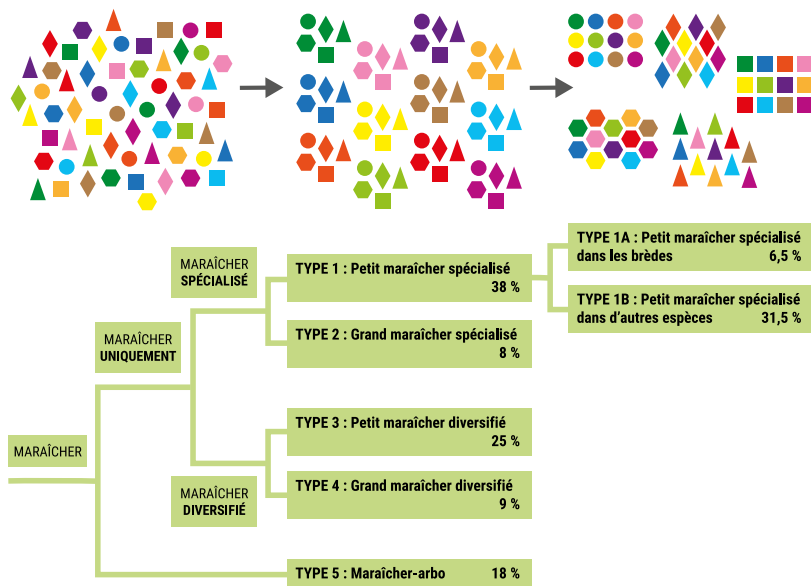
## 2.5 Typologie

La typologie permet de simplifier la réalité en la réduisant à quelques principaux types à partir de critères jugés pertinents par rapport à la problématique étudiée.

La typologie peut être :

- **univariée** (un seul critère déterminant la classification) ou **multivariée** (plusieurs critères déterminants la classification) ;
- **structurelle** (en lien avec les ressources disponibles) ou **fonctionnelle** (en lien avec la manière dont les ressources sont utilisées).

Plusieurs typologies sont possibles : typologie d'individus, d'exploitations agricoles, de situations foncières, d'activités économiques, etc.



Typologie d'exploitations, Madagascar



## 2.6 Matrice d'acteurs

Une matrice d'acteurs permet de recenser les « forces vives » d'un territoire, leurs rôles, leurs perceptions des thématiques, leurs attentes ainsi que d'analyser les positions d'importance et/ou d'influence par rapport aux stratégies pré-identifiées.

Plusieurs matrices d'acteurs peuvent être élaborées.

### 2.6.1 Matrice simple d'identification

ACTEURS	ACTEUR CLÉ ?	POURQUOI ?
XXX	oui / non	explication
YYY		
Etc.		

### 2.6.2 Matrice de rôles

ACTEURS	RÔLES		
	Rôle 1	Rôle 2	...
XXX	++	+	-
YYY	+/-	++	-
Etc.			

++ : totalement impliqué    + : impliqué    +/- : peu impliqué  
 - : pas du tout impliqué

### 2.6.3 Matrice de perception

ACTEURS	PERCEPTION DES CONTRAINTES ET DES CAUSES	PERCEPTION DES SOLUTIONS
XXX	...	...
YYY	...	...
Etc.		

### À NOTER

A l'issue d'une matrice de perception, il est intéressant de regrouper les acteurs selon les perceptions partagées et d'identifier les perceptions conflictuelles pour formuler par la suite les enjeux et des stratégies acceptables.

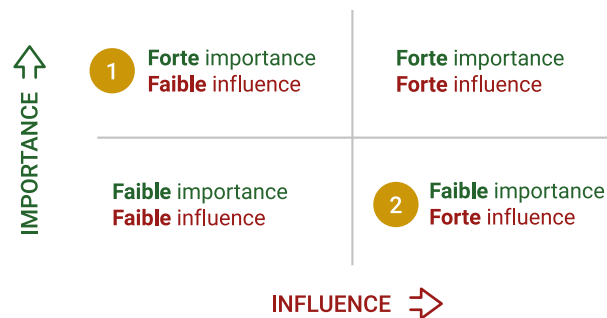
### 2.6.4 Matrice d'influence et d'importance

L'influence caractérise le pouvoir qu'un acteur détient quant aux décisions prises sur le territoire, sa capacité à faciliter ou à bloquer la mise en œuvre.

L'importance renvoie à la priorité donnée à des acteurs pour satisfaire leurs besoins et intérêts.

L'importance et l'influence sont donc distinctes. Certains acteurs peuvent être considérés comme importants bien qu'ils ne disposent que d'une influence limitée pour peser sur les décisions...

Les stratégies doivent tenir compte de ces positions importantes et/ou influentes pour être pertinentes et ne pas risquer d'exclure l'un ou l'autre des acteurs, au risque de ne pas atteindre les objectifs, ou de ne pas pouvoir mettre en œuvre les actions.



Les acteurs très importants mais de peu d'influence (ex. 1) peuvent avoir besoin d'initiatives spécifiques protégeant leurs intérêts.

A l'inverse, les acteurs très influents mais peu importants (ex. 2) peuvent requérir un contrôle prudent si leurs intérêts sont affectés par la future intervention.

## 2.7 Etude de cas

Les cas sont choisis pour leur représentativité et par rapport aux domaines abordés.

Les études de cas se prêtent particulièrement bien aux diagnostics dans lesquels la compréhension détaillée des opinions, des comportements, des activités... est plus importante que l'extrapolation statistique des données collectées.



Étude de cas, Maroc

3

VALIDER & DÉTERMINER  
LES ENJEUX

OUTILS POUR VÉRIFIER

Certains des outils présentés précédemment peuvent être utiles à la vérification (carte de projections, entretiens...).

Mais pour clarifier un état des lieux tenant compte des attentes des acteurs, c'est l'outil SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities Threats) - également appelé FFOM - (Forces Faiblesses Opportunités Menaces) qui est le plus souvent utilisé.

### Classement SWOT

Le SWOT est une représentation - sous forme de tableau - des forces (ce qui fonctionne bien), faiblesses (ce qui ne fonctionne pas ou devrait être amélioré), menaces (problèmes potentiels) et opportunités (occasions d'améliorer la situation) du territoire.

Ils sont réalisés lors d'entretiens en groupe pour valider les résultats.

Afin de faciliter la réalisation d'un SWOT, il convient de réaliser l'analyse en tenant compte de 2 ou 3 angles de vue (accès aux ressources naturelles, cadre législatif, etc.).

SWOT	
<b>FORCES</b> Ce qui fonctionne bien	<b>FAIBLESSES</b> Ce qui ne fonctionne pas ou devrait être amélioré
<b>OPPORTUNITÉS</b> Occasions d'améliorer la situation	<b>MENACES</b> Problèmes potentiels

**L'AGRICULTURE DANS LE DISTRICT DES CATARACTES,  
RD CONGO - EXTRAIT**

**FORCES**

**Au plan agro-environnemental**

- Diversité des cultures grâce aux situations agro-écologiques variées
- Développement du maraîchage sur les bords des rivières

**Au plan économique**

- Présence de nombreux marchés ruraux
- Accès facilité vers les grands centres de consommation grâce à la route nationale

.../...

**FAIBLESSES**

**Au plan agro-environnemental**

- Sols de savane peu fertiles, pauvres en humus
- Agriculture sur pentes (érosion et lessivage)

**Au plan économique**

- Faible maintenance des moyens de transport : pannes régulières et difficultés d'écoulement des produits

**Au plan socio-politique**

- Peu d'encadrement technique des producteurs

.../...

**OPPORTUNITÉS**

**Au plan agro-environnemental**

- Surfaces arables disponibles et non exploitées

**Au plan économique**

- Amélioration des pistes et routes rurales existantes
- Diversification des zones d'écoulement des produits (Angola et Congo)
- Présence de grands centres de consommation à proximité

**Au plan socio-politique**

- Développement des organisations de producteurs

.../...

**MENACES**

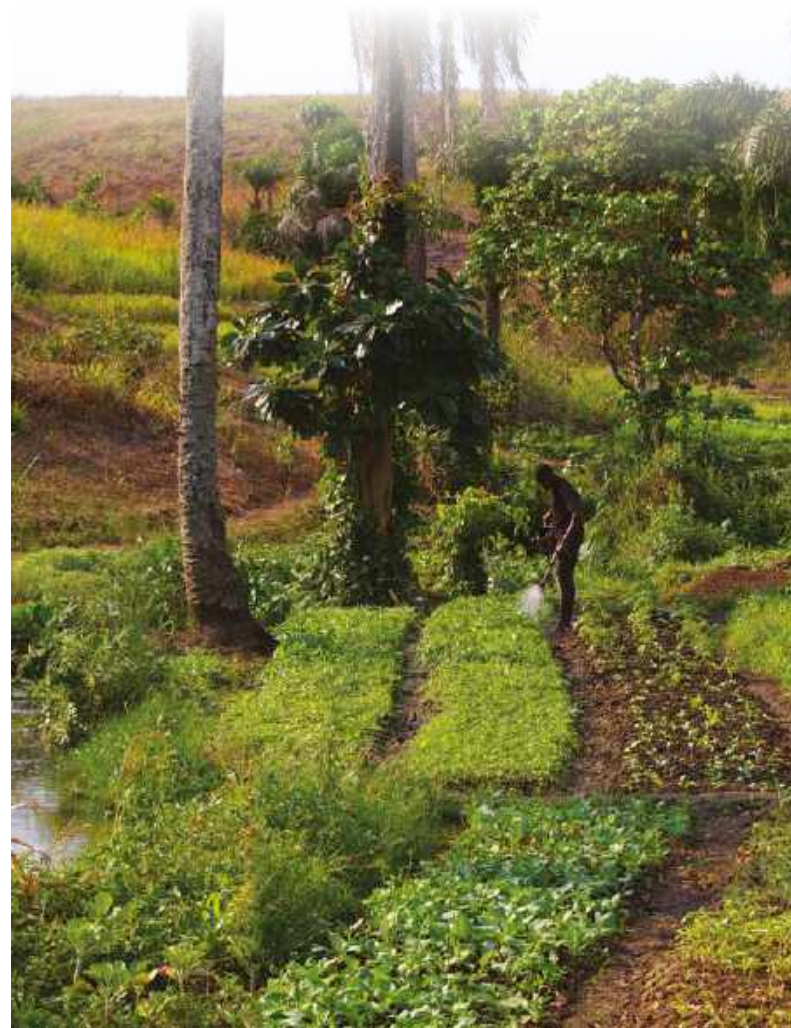
**Au plan agro-environnemental**

- Variations interannuelles des pluies
- Déforestation par l'augmentation de la démographie et la non-maîtrise des feux de brousse

**Au plan socio-politique**

- Tracasseries administratives et policières
- Augmentation de la pression foncière

.../...



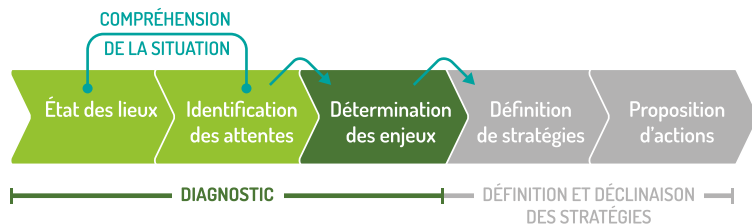
Maraîchage sur berges, Province du Kongo Central, RD Congo

### 3

## VALIDER & DÉTERMINER LES ENJEUX

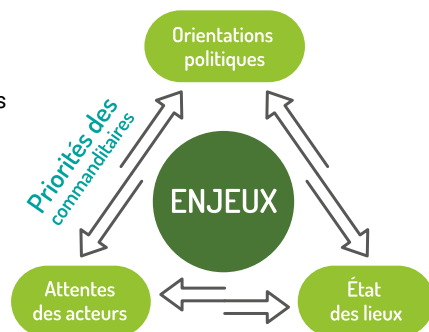
### OUTILS POUR DÉCIDER

Déterminer les enjeux est une étape fondamentale du processus de changement initié par le diagnostic : elle permet de passer de la compréhension de la situation à la définition des stratégies d'intervention.



Les enjeux sont les situations souhaitées pour un territoire (ex. préserver la biodiversité, lutter contre l'exode rural, etc.). Leur détermination repose sur l'analyse croisée et la mise en cohérence de 3 éléments :

- **l'état des lieux du territoire** (argumenté sur la base des résultats validés du diagnostic) ;
- **les attentes des acteurs ;**
- **les orientations politiques,** qu'elles soient locales, régionales et/ou nationales.



À ce triptyque s'ajoutent les éventuelles priorités des commanditaires, si celles-ci complètent les orientations politiques.



Détermination d'enjeux, Cambodge

### CE QU'IL FAUT RETENIR

De nombreux outils existent. Il convient de bien les choisir - pour les différentes étapes du diagnostic - en fonction des besoins d'informations, des acteurs associés et des moyens disponibles.

La détermination des enjeux est l'étape clé qui permet de passer de la compréhension de la situation aux stratégies d'intervention. Ces enjeux doivent (1) être adaptés à la singularité du territoire, (2) rechercher une cohérence entre les objectifs économiques, environnementaux et sociaux et (3) fédérer l'ensemble des parties prenantes.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Méthode » P47
- Fiche « Focus : les exploitations et les filières » P67
- Fiche « Définir et décliner les stratégies d'intervention » P73



L'appui au développement d'une agriculture durable nécessite d'intervenir de manière complémentaire au niveau des exploitations et au niveau du territoire.

Pour décider des actions à mener, le diagnostic de territoire doit être complété d'un travail de description et d'analyse des exploitations et des filières, c'est la caractérisation.

### Pour mémoire :

**Filière** > ensemble d'opérations et d'acteurs qui concourent à produire, transformer, distribuer et consommer un produit.

**Exploitation** > un des maillons des filières.

### OBJECTIFS

- Comprendre le fonctionnement des exploitations et des filières
- Analyser les contraintes des exploitations et les « nœuds » des filières
- Formuler des propositions d'amélioration

### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir cadré le diagnostic de territoire et mobilisé les ressources nécessaires
- Maîtriser les techniques d'enquêtes, de traitement, d'analyse et de validation des données
- Disposer des autorisations nécessaires
- Avoir défini les échantillons pour les enquêtes au niveau des exploitations

## Principe

La caractérisation des exploitations et des filières est menée dans le cadre du diagnostic de territoire (voir fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Méthode »).

Elle permet :

- de définir les besoins d'intervention au niveau des exploitations ;
- de repérer les nœuds des filières (facteurs limitants le développement des activités) et d'identifier les propositions d'amélioration.

## Caractériser les exploitations

Trois éléments sont à déterminer :

- **le profil de l'exploitant et de sa famille** > âge du chef d'exploitation, niveau de qualification, nombre de membres dans la famille, situation socio-économique... ;
- **le système de production** > facteurs de production (terre, travail et capital), systèmes de cultures-élevages et de prestation, destination des productions ;
- **l'estimation des résultats des activités de production** > au plan technique (quantité produite, productivité, qualité) et au plan économique (marge).

L'objectif de la caractérisation est de déterminer les marges de progrès et de cibler les actions à réaliser au niveau des exploitations en tenant compte des autres éléments du diagnostic de territoire au plan physique (géographie, climat...), au plan politique (orientations, règlements...), etc.



Caractérisation des exploitations, Cambodge

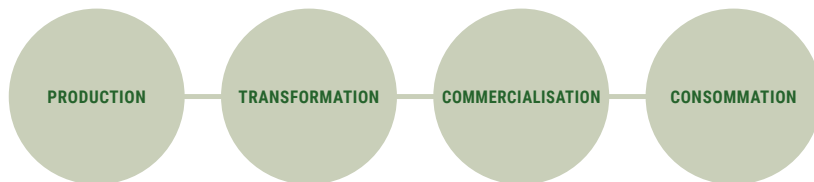
### À NOTER

La méthode de caractérisation des exploitations est détaillée dans le guide « Conseil de gestion aux TPE agricoles familiales » (Agrisud, 2015).

## Caractériser les filières

Caractériser les filières c'est **1** *décrire* et **2** *analyser* les opérations menées par les acteurs pour produire, transformer, commercialiser et consommer un produit.

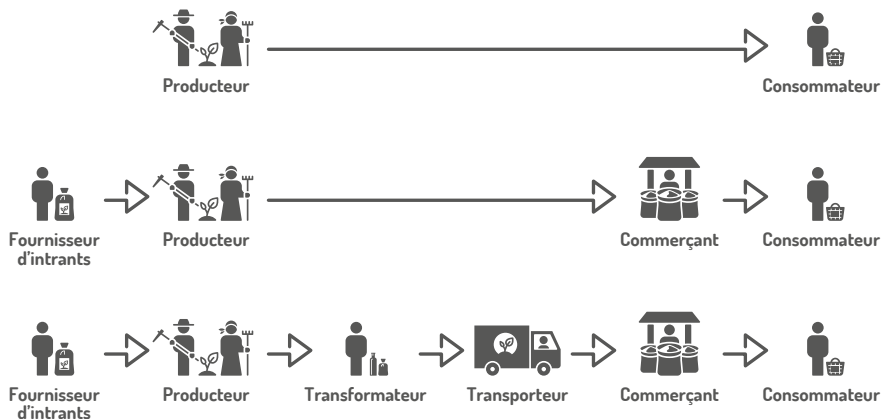
**4 grands ensembles composent les filières :**



Ces ensembles peuvent être composés de sous-ensembles. Par exemple, dans la production, la fourniture d'intrants ou de matériels est distinguée de la production elle-même. Dans la commercialisation, le transport est parfois distinct du commerce, etc.

Les ensembles et sous-ensembles sont agencés différemment selon les filières et font intervenir un nombre plus ou moins important d'acteurs.

**3 exemples d'agencement d'acteurs de filières :**



4 éléments sont à déterminer pour caractériser une filière :

- **le fonctionnement de la filière** > Qui fait quoi et comment ? Quelles relations entre les différents niveaux ?
- **la géographie et les flux** > Où ? (cadre spatial)
- **les volumes** > Combien ? (quantité, coûts)
- **le contexte** > Quels supports et/ou freins aux plans politique et réglementaire ?

L'objectif de la caractérisation est de déterminer les nœuds sur lesquels intervenir pour fluidifier les échanges, les renforcer ou les améliorer (équité) et de proposer des améliorations.

### À NOTER

#### Quelle(s) filière(s) caractériser ?

Le choix peut être déterminé par l'offre des exploitations sur le territoire, par la destination des produits (consommation ou vente), par des possibilités de transformation, par la demande des consommateurs ou encore par la demande spécifique du commanditaire du diagnostic.

La caractérisation peut-être mono-produit (ex. pommes, mil...) ou multi-produits (ex. fruits, produits vivriers...).

Les filières sont « trans-territoriales » : l'analyse peut concerner une partie d'un territoire ou plusieurs territoires.



Caractérisation de la filière poisson frais, Bali - Indonésie

## 1 Décrire la filière

Une fois la filière délimitée, il convient de recueillir les données clés sur chacun des 4 blocs d'informations.

La description peut être simple comme complexe en fonction de la délimitation de la filière (mono ou multi-produits), de ses caractéristiques (courte, longue, nombre d'agents...), du niveau de détails exigé par le diagnostic et des moyens disponibles.

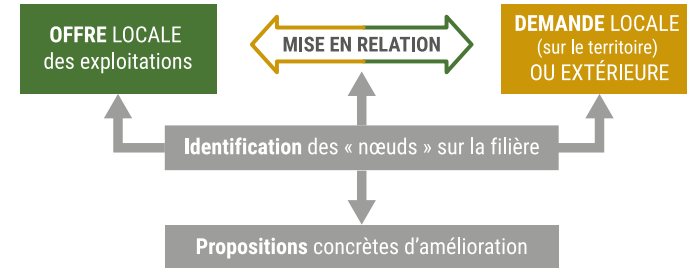
<b> FONCTIONNEMENT </b>	<p><b>Données clés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recensement des agents qui interviennent de manière directe (ex. producteurs, commerçants...) et des acteurs indirects (banque, OSC...);</li> <li>- typologie (si besoin) des agents (producteurs, commerçants, consommateurs...);</li> <li>- identification des rôles pratiqués par les agents, de leur perception par les autres agents, des stratégies (de production, de vente et d'achat...), des préférences (de consommation);</li> <li>- identification de l'organisation et des relations de coopération ou concurrence par ensemble, sous-ensemble et inter-ensembles...</li> </ul>
<b> GÉOGRAPHIE ET FLUX </b>	<p><b>Données clés</b> &gt; recensement des lieux de production, de transformation, de stockage, de commercialisation, des flux et des modes de distribution à chaque étape...</p>
<b> VOLUMES </b>	<p><b>Données clés</b> &gt; volume à chaque opération, valeurs à chaque transaction (et charges), prix au consommateur final...</p>
<b> CONTEXTE </b>	<p><b>Données clés</b> &gt; politique de soutien, cadre réglementaire des transactions, exigences...</p>

### À NOTER

Lors de la caractérisation, il est important de prendre en compte la saisonnalité : des volumes, des coûts, des flux...

## 2 Analyser la filière

L'analyse consiste à repérer les nœuds sur lesquels agir pour améliorer la performance de la filière :



Exemples de nœuds de filières :

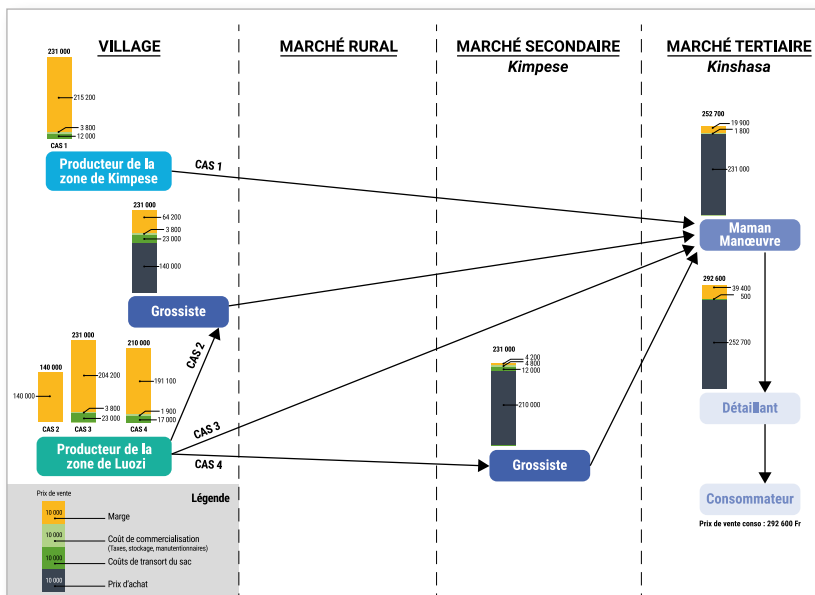
- écarts entre l'offre et la demande en produits (en termes de diversité, quantité, saisonnalité, qualité, prix) ;
- contraintes fonctionnelles dans un sous-ensemble (accès limité aux intrants qui pénalise la production, état des équipements de transport qui pénalise l'écoulement des produits...), un ensemble (désorganisation des marchés...) ou entre les ensembles (non transparence sur les transactions...);
- contraintes administratives ou réglementaires (taxations...).

Attention, l'analyse doit aussi permettre de relever les opportunités et leviers sur lesquels agir pour le développement des activités : nouvel opérateur économique, subventions...

### À NOTER

Les outils pour décrire et analyser une filière sont les outils de collecte, de traitement et d'analyse du diagnostic : observations directes, entretiens semi-structurés, enquêtes, analyses de données secondaires, diagrammes...

Tout comme le diagnostic, la caractérisation des filières est réalisée de manière participative, avec un partage et une validation des résultats avec les parties prenantes.



Représentation des flux sur la filière haricot, RD Congo



Marché, Sénégal



Collecteurs d'oignons en zone rurale, RD Congo

## CE QU'IL FAUT RETENIR

La caractérisation des exploitations et des filières est un travail spécifique de description et d'analyse, mené en complémentarité du diagnostic de territoire. Elle doit permettre de cibler les actions à mener au profit des agents de la filière et en tenant compte de la stratégie globale d'intervention (qui inclut les interventions sur un ou plusieurs aspects du territoire).

La caractérisation est menée avec les méthodes et les outils du diagnostic : recueil de données ciblées, analyses et validation par les parties prenantes, afin de partager des propositions concrètes et pertinentes.

L'approche participative est privilégiée.

## POUR ALLER PLUS LOIN...

- Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Méthode » P47
- Fiche « Réaliser un diagnostic de territoire - Outils » P55
- Fiche « Définir et décliner les stratégies d'intervention » P73



# Définir et décliner les stratégies d'intervention

Le diagnostic de territoire et la caractérisation des exploitations et des filières doivent permettre de définir les stratégies d'intervention et de décider des actions à mener.

Plusieurs méthodes existent pour formuler le « projet » mais, dans tous les cas, le travail est réalisé de manière concertée avec les acteurs, pour une implication dès le départ dans le processus de changement.

## OBJECTIFS

- Définir les stratégies qui permettent d'atteindre les enjeux déterminés à l'issue du diagnostic
- Décliner les stratégies aux plans opérationnel et budgétaire : projets
- Préciser les indicateurs pour mesurer les degrés d'avancement dans les réalisations

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir réalisé les 3 premières étapes du diagnostic : (1) collecte des données, (2) traitement et analyse, (3) validation des résultats et détermination des enjeux
- Avoir réalisé les caractérisations des exploitations et des filières
- Connaître les méthodes et outils pour définir et décliner les stratégies d'intervention en projets
- Maîtriser les techniques d'animation et de médiation

## Rappel

Le diagnostic de territoire a une finalité opérationnelle : il vise à orienter l'action en fonction (1) de l'état des lieux, (2) des attentes des acteurs et (3) des enjeux économiques, environnementaux et sociaux.



Le diagnostic est nécessairement suivi de la définition et de la déclinaison des stratégies d'intervention qui devront être validées avant de passer à la mise en œuvre.

## Méthode

Plusieurs méthodes existent : planification stratégique, planification des interventions par objectifs, gestion axée sur les résultats... Toutes partagent une approche basée sur la modélisation de la réalité, présentant les liens de causes à effets, pour aboutir à des résultats, objectifs, effets ou impact.

Si le vocabulaire change et les outils varient, les grandes étapes restent les mêmes et une matrice est utilisée pour la modélisation (formulation du projet d'intervention) :

### 1 DÉFINIR LES STRATÉGIES

#### OUTILS POUR FORMULER

Exemples : Diagramme de solutions, choix des alternatives...

### 2 DÉCLINER LES STRATÉGIES EN PROPOSITION D' ACTIONS

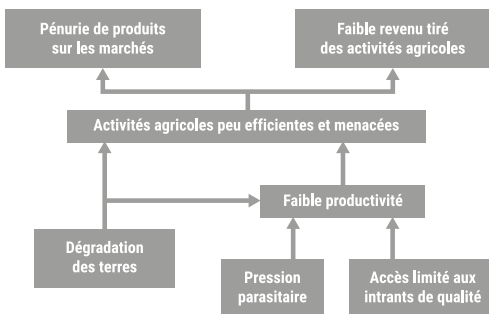
#### OUTILS POUR S'ORGANISER

Exemples : Cadre logique, budget de l'intervention, chronogramme...

## 1.1 Diagramme des solutions

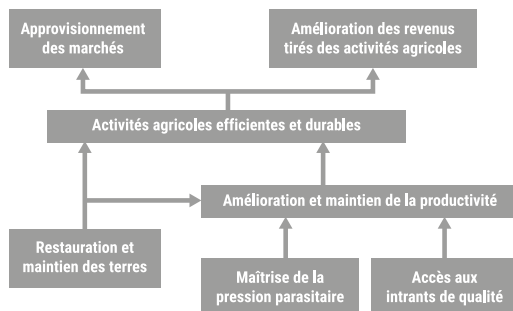
Le diagnostic de territoire et la caractérisation des exploitations et des filières ont fait ressortir les contraintes, synthétisées dans un ou plusieurs diagrammes de causalité pour en faciliter la lecture.

Exemple simplifié :



Le diagramme des solutions consiste à transformer le diagramme des contraintes pour visualiser la situation qui prévautra quand les contraintes seront résolues. Les contraintes deviennent des objectifs que les activités peuvent viser. Les relations de causes à effets deviennent des relations de moyens-fins.

Exemple simplifié :



Le diagramme des solutions n'est pas simplement une inversion des termes du diagramme de causalité :

- certains problèmes peuvent ne pas être traités (non réalisables dans le cadre d'une intervention) ;
- de nouveaux objectifs peuvent être introduits parce qu'ils sont importants pour la cohérence de l'ensemble.

### À NOTER

La formulation du diagramme des solutions est réalisée de manière concertée.

Au cours de l'exercice, éviter les démarches descendantes, privilégiant les solutions des techniciens avec le risque de passer à côté des réalités quotidiennes des groupes cibles.

De même, éviter les démarches ascendantes, privilégiant les solutions des groupes cibles, ces derniers pouvant omettre des contraintes réglementaires, techniques ou des considérations d'intérêt général.

Il convient de trouver un juste équilibre.

### QUELQUES CONSEILS

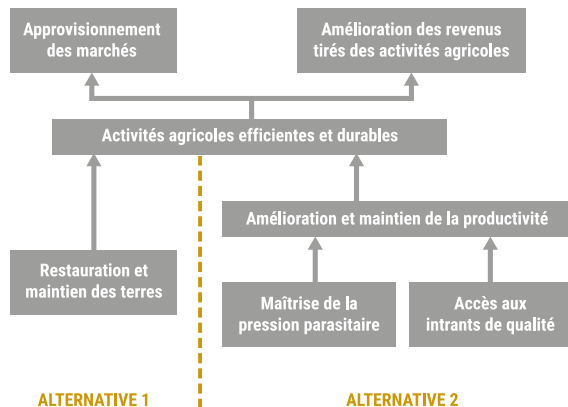
- Utiliser des termes simples.
- Éviter un excès de formalisme dans la formulation des solutions qui peut rapidement conduire à une vision réductrice de la réalité et/ou à limiter la capacité d'appréhender la complexité d'une situation.
- Utiliser l'outil comme un outil de débats, de négociations autour des solutions.



## 1.2 Choix des alternatives

Le diagramme des solutions fait apparaître différents groupes d'objectifs qui constituent des alternatives (des stratégies) pour atteindre des résultats. Une ou plusieurs alternatives sont retenues pour définir la (ou les) stratégie(s) d'intervention.

Exemple simplifié :



### À NOTER

Il convient d'identifier clairement avec les acteurs associés les critères de sélection des alternatives : priorité des groupes cibles, moyens humains et financiers disponibles, adéquation avec les priorités et exigences des décideurs, effets négatifs induits, externalités positives...

La ou les alternatives retenues constituent la stratégie, la base de la logique d'intervention, transposée ensuite dans une matrice qui permet de modéliser le projet (voir paragraphe suivant : « Cadre logique »).

Selon les situations, une ou plusieurs stratégies peuvent être retenues.

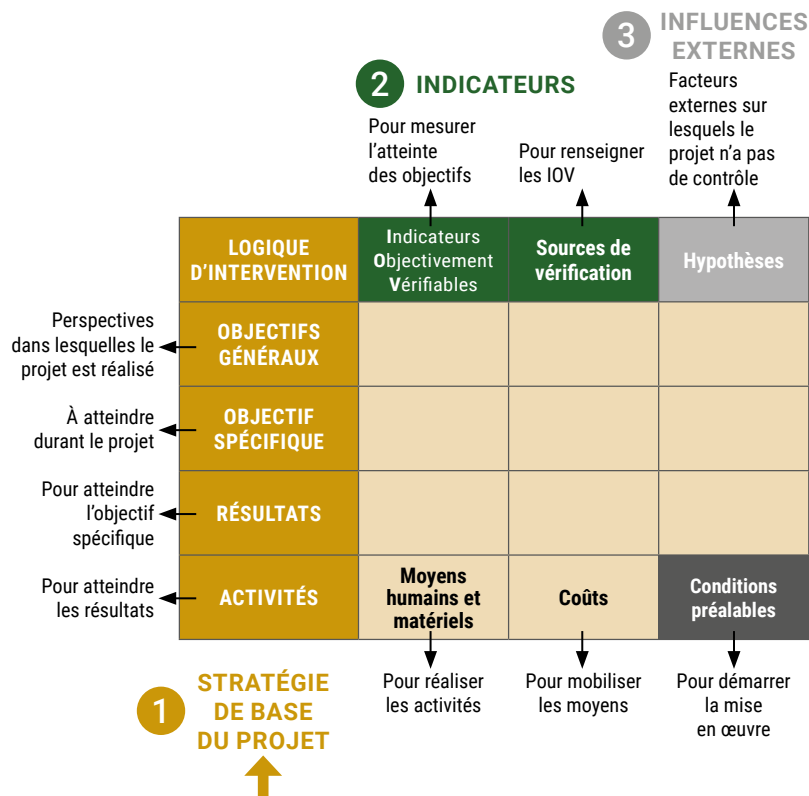
## 2

### DÉCLINER LES STRATÉGIES EN PROPOSITION D' ACTIONS

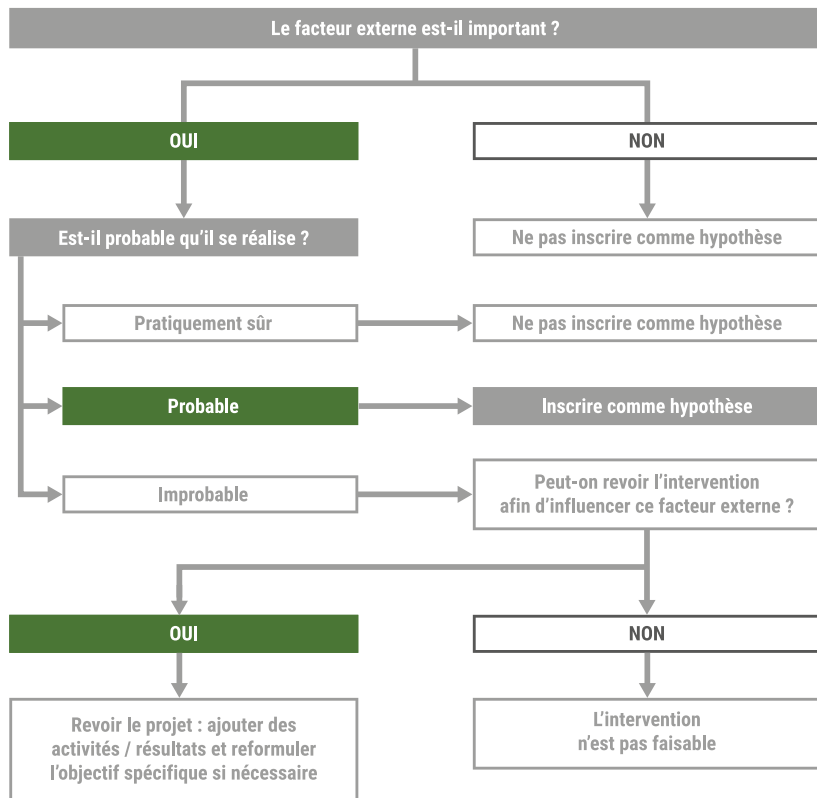
### OUTILS POUR S'ORGANISER

## 2.1 Cadre logique

Le cadre logique permet d'établir une hiérarchie entre les activités, les résultats et les objectifs, de déterminer les moyens nécessaires à la mise en œuvre, de définir les indicateurs de mesure des résultats et d'identifier les influences externes pouvant affecter les relations causales (hypotheses).



Focus sur la formulation des hypothèses :



### À NOTER

Le cadre logique met en forme les résultats validés du diagnostic : c'est une représentation systématique et logique de la stratégie d'intervention.

Outre son importance pour la conception, le cadre logique s'avère également utile dans la mise en œuvre d'une intervention.

## 2.2 Budget

Après la déclinaison de la stratégie au plan opérationnel et en vue de compléter la matrice cadre logique (coûts), il convient de préparer un budget qui présente l'ensemble des dépenses couvrant les moyens humains et matériels nécessaires à la mise en œuvre de l'intervention.

Le budget présente les dépenses par rubriques et en précise les modes de calculs.

NATURE DES DÉPENSES	UNITÉ	COÛT UNITAIRE	NOMBRE	MONTANT
<b>1. APPUIS DIRECTS</b>				
1.1 Aménagements hydro-agricoles				
1.1.1 Matériel				
1.1.2 Main d'œuvre				
1.2 Intrants et petits équipements				
<b>2 RENFORCEMENT DES CAPACITÉS</b>				
2.1 Formation agro-écologie				
2.1 Formation conseil de gestion				
<b>3 RESSOURCES HUMAINES</b>				
3.1 Coordinateur projet				
3.2 Technicien agricole				
<b>5. FRAIS DE FONCTIONNEMENT</b>				
5.1 Loyers et charges				
5.2 Assurance				
<b>IMPRÉVUS (XX %)</b>				
<b>TOTAL</b>				

### À NOTER

Les présentations varient selon les exigences des commanditaires. Dans tous les cas, éviter d'utiliser des forfaits qui sont rarement précis et calculer avec précision les unités et les coûts unitaires (en cohérence avec le narratif des moyens mobilisés).



## 2.3 Chronogramme

Le chronogramme est une représentation graphique du calendrier, de l'agencement et de la durée des activités identifiées dans le cadre logique.

Il peut également indiquer les responsabilités liées à la réalisation des activités et les moyens (humains et matériels) à mobiliser.

ACTIVITÉS	ANNÉE 1						ANNÉE 2		ANNÉE 3	RESP.
	JAN.	FEV.	MAR.	AVR.	MAI	...	JAN.	FEV.	...	
<b>RÉSULTAT 1</b>										
Activité 1.1										
Activité 1.2										
Activité 1.3										
<b>RÉSULTAT 2</b>										
Activité 2.1										
Activité 2.2										
Activité 2.3										
Activité 2.4										
<b>RÉSULTAT 3</b>										
Activité 3.1										
Activité 3.2										
Activité 3.3										

### À NOTER

Les outils de formulation et d'organisation sont simples mais leur mise en œuvre de manière concertée peut être complexe.

Un travail d'animation, de médiation et un renforcement de compétences peuvent être nécessaires pour contourner les difficultés de la co-construction multi-acteurs, telles que :

- la divergence des visions entre les acteurs ;
- les différences de priorités et de calendriers ;
- des compétences et niveaux d'information hétérogènes ;
- le *turn-over* au sein des instances de décision...

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Une définition claire des stratégies et la déclinaison en projets facilitent l'adhésion et le processus de validation nécessaire pour passer à l'étape de mise en œuvre.

L'approche de la planification par objectifs, commune à de nombreuses méthodes, permet cette clarification.

Elle doit cependant être utilisée comme un support aux échanges et aux discussions permettant la prise en compte de la diversité des points de vue et de la complexité des situations.

Le risque de la modélisation est de simplifier la réalité, de ne pas prendre en compte les évolutions possibles et donc d'éprouver par la suite des difficultés dans la mise en œuvre.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Partie 3 : Mettre en œuvre les stratégies d'intervention P79



**METTRE EN OEUVRE**  
LES STRATÉGIES D'INTERVENTION

3



### 3.1 Agir sur le territoire politique 81

Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre 83

Accompagner la mise en place d'une gestion concertée de l'eau 95

Mettre en place des actions de plaidoyer 103



### 3.2 Agir sur le territoire géographique 109

Aménager et protéger les espaces agricoles 111

Réaliser des aménagements hydro-agricoles 119

Mettre en place des activités de reboisement 129



### 3.3 Agir sur le territoire économique 137

Développer une offre en « services agricoles » 139

Mettre en place ou réhabiliter des infrastructures de commercialisation 149

Mettre en place des ateliers de transformation 161

Faciliter les échanges entre les acteurs des filières 173



### 3.4 Développer les savoirs dans les territoires 183

Mettre en place un réseau de compétences de proximité 185

Renforcer les capacités des acteurs en appui au secteur agricole 197

Mettre en œuvre des actions de sensibilisation 205



## Agir sur le territoire politique

3.1



# Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre

Les plans de développement posent les enjeux des territoires pour orienter des choix et assurer la cohérence entre différents domaines d'actions.

Ils constituent un cadre structurant en permettant de relier des projets à une stratégie d'ensemble définie collectivement (concertation), à des partenaires et à des moyens (mutualisation).

Dans le cas des projets de développement que mène Agrisud, les plans de développement sont définis dans l'objectif de promouvoir une agriculture durable.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Créer des opportunités et/ou lever des contraintes d'ordre environnemental ou économique pour le développement des activités

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Assurer la cohérence des actions
- Développer des activités économiques
- Préserver les ressources naturelles
- Assurer la sécurité alimentaire des populations

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Maîtriser les techniques de concertation
- Disposer d'une bonne connaissance du territoire

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Autorités locales (administrations et élus)
- Autorités traditionnelles
- Services techniques
- OSC...

## Principe

Pour être pertinents, fédérateurs et efficaces, les **plans de développement** nécessitent :

- d'ouvrir les processus habituels de décision (associant politique et expertise technique) à de nouveaux acteurs aux points de vue divergents, voire opposés ;
- de complexifier la lecture des territoires avec une approche globale ou plurisectorielle (et non pas uniquement sectorielle) ;
- de décliner la vision commune en interventions, avec des responsabilités engagées et des moyens associés.

Ces **processus de concertation** et de **mutualisation** ne sont pas simples et nécessitent souvent d'être accompagnés.

## À NOTER

Selon les contextes d'intervention, les plans peuvent être des plans d'aménagement et de gestion (ex. protection d'une aire naturelle), des schémas d'aménagement (ex. occupation des sols), des plans de résilience (en lien avec les changements climatiques), des plans de développement économique ou de sécurité alimentaire...

Dans tous les cas, ils constituent un cadre de référence dans lequel les interventions doivent s'inscrire.

## Méthode

5 étapes clés sont à mettre en œuvre :

1 MOBILISER UNE INSTANCE DE CONCERTATION

2 PARTAGER UN ÉTAT DES LIEUX ET IDENTIFIER DES PRIORITÉS

3 DÉCLINER DES INTERVENTIONS

4 METTRE EN FORME ET VALIDER LE PLAN

5 CONTRIBUER À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

## À NOTER

Avant d'initier tout travail d'élaboration, il est nécessaire de s'informer sur les plans existants ou en cours de mise en place.

Si les plans existent et sont effectifs, il convient de vérifier la cohérence des interventions programmées avec leurs orientations et d'identifier les synergies possibles.

S'ils sont en cours d'élaboration, il est alors possible d'y participer en apportant des connaissances, des appuis logistiques...

## 1

## MOBILISER UNE INSTANCE DE CONCERTATION

La première étape dans l'élaboration d'un plan de développement est la mobilisation d'une instance de concertation.

La concertation se distingue de la consultation par le fait qu'elle ne se limite pas à une simple demande d'avis. Il s'agit d'un travail collaboratif qui implique différentes parties prenantes en vue d'élaborer collectivement des propositions.

## À NOTER

La concertation n'aboutit pas directement à une décision, mais elle vise à la préparer. La décision finale appartient en effet aux structures qui en ont légalement la responsabilité, comme les élus, les administrations territoriales, etc.

Tous les acteurs du territoire, ou leurs représentants, sont légitimes et peuvent être invités à participer à la concertation :

- autorités locales (maire, préfet...) et traditionnelles ;
- services techniques ;
- communautés culturelles (différentes ethnies...) ;
- catégories socio-professionnelles (agriculteurs, commerçants...) ;
- organisations de la société civile (associations, ONG, clubs...).

Cependant, en fonction des contextes, tous les acteurs ne sont pas toujours associés et des niveaux d'implication (consultation / concertation) peuvent être distingués.

Par ailleurs, tout en assurant la diversité de points de vue, le nombre de personnes doit rester raisonnable pour permettre l'efficacité des échanges.

Généralement, la composition et le fonctionnement de l'instance de concertation sont décidés avec la ou les collectivités concernées.

Dans certains contextes, ils peuvent être réglementés. C'est notamment le cas à Madagascar dans le cadre de la mise en place des SAC (Schémas d'Aménagement Communaux).

## EXEMPLE ► LES ASSEMBLÉES PARTICIPANTES - HAÏTI

En Haïti, les équipes d'Agrisud accompagnent la mise en place de Plans de Sécurité Alimentaire (PSA) dans les communes du Nord.

La concertation est assurée dans le cadre d'une instance appelée « assemblée participante », constituée :

- de représentants des zones ou sections communales avec la participation de chaque ASEC (Assemblée de Section Communale) et CASEC (Conseil d'Administration de la Section Communale) ;
- de représentants de la fonction territoriale et des ministères (Environnement, Commerce et Agriculture) > maires et directeurs de mairies, ingénieurs communaux, services techniques déconcentrés, etc. ;
- de représentants des catégories socio-professionnelles > leaders locaux, représentants d'OP..

L'équilibre de la représentation hommes / femmes doit être assuré.

## EXEMPLE ► LES COMITÉS VILLAGEOIS - LAOS



Comité villageois de Mokseuk

Dans le cadre du Participatory Land Use Planning (PLUP), méthode participative de planification territoriale appliquée au Laos, l'instance de concertation est un comité villageois composé de 12 personnes :

- représentants des autorités publiques > membres du bureau du chef de village ;
- représentants des autorités traditionnelles ;
- représentants des associations locales > Union des Femmes Lao, association des jeunes ;
- etc.

Une attention est portée sur la mixité sociale, ethnique, générationnelle et de genre.

Quelle que soit la forme que prend l'instance de concertation, les participants doivent être informés de la manière dont le processus va se dérouler et de ce qui est attendu de leur participation (qui fait quoi, quand, où et comment).

Il peut aussi être intéressant de positionner l'instance de concertation dans le processus global d'élaboration des plans en distinguant son rôle de celui de l'équipe opérationnelle, des décideurs...

### EXEMPLE ► LES ACTEURS DE LA MISE EN PLACE DES SHÉMAS D'AMÉNAGEMENT COMMUNAUX (SAC) - MADAGASCAR

L'instance de concertation est dénommée « Conseil Communal de Développement ».

Ce conseil est composé de 45 membres :

- Représentants de l'exécutif communal\* (élus) ← - - - - Décideurs
- Employés communaux\* > agents du guichet foncier (ou agents de développement lorsque la fonction existe)
- Agents des services publics de la commune\* > centres de santé, établissements scolaires, gendarmerie
- Chefs de fokontany\*
- Représentants des OSC\* > associations des femmes, des jeunes, églises, commissions sur l'environnement...
- Notables
- Opérateurs économiques (agriculteurs, commerçants, collecteurs...)
- Représentants des projets en cours dans la commune

Instance de concertation

L'animation de l'instance de concertation est assurée par une équipe **technique opérationnelle** composée d'une vingtaine de membres (signalés par l'astérisque dans la liste ci-dessus).

Attention : la concertation repose sur la participation de l'ensemble des parties prenantes, déterminée par leur capacité et leur motivation.

Avant de démarrer le processus, il convient donc de se poser les questions suivantes :

	CAPACITÉ	MOTIVATION
<b>Questions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants sont-ils disponibles et disposés à s'engager pendant la durée du processus ?</li> <li>- Les participants ont-ils les ressources nécessaires pour participer ?</li> <li>- Les participants ont-ils le même niveau d'information sur le territoire / les attendus du plan de développement ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les participants ont-ils déjà participé à ce type de travail ? Sont-ils convaincus par la démarche ?</li> <li>- Existe-t-il des tensions entre les participants ?</li> </ul>
<b>Dispositions éventuelles (selon les contextes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assurer de la proximité du lieu de rencontre</li> <li>- Choisir les temps / la durée du travail en vérifiant la disponibilité de chacun</li> <li>- Faciliter l'organisation logistique si besoin (réservation de salle, prise en charge du transport...)</li> <li>- Programmer une ou des mini-séances de formation sur les plans de développement, les méthodes d'élaboration, les règles d'aménagement ou tout autre sujet clé (biodiversité...), etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choisir un lieu agréable, neutre, et s'assurer des commodités (boissons, repas...)</li> <li>- Organiser des visites sur site ou des visites d'échanges avec d'autres groupes qui ont déjà finalisé la démarche</li> <li>- Assurer des temps de transfert de connaissances sur les sujets clés</li> <li>- Distribuer des « rôles » aux participants : secrétaires de séance, volontaire en charge d'approfondir un sujet / de rédiger une note...</li> </ul>

## À NOTER

L'alternance de temps de préparation, d'échanges, de synthèse et de validation permet de rythmer la concertation et facilite la compréhension (loi des petites étapes dans la construction collective).

L'animateur doit bien connaître le sujet, rester neutre, permettre l'expression de tous et tenir compte de tous les points de vue exprimés.



Animation d'une séance de travail, Laos

## 2

### PARTAGER UN ÉTAT DES LIEUX ET IDENTIFIER DES PRIORITÉS

La deuxième étape de l'élaboration d'un plan de développement est le partage de l'état des lieux du territoire pour formuler ensuite des priorités.

Afin de faciliter la réflexion, des angles de vue peuvent être identifiés : aménagement du territoire (règles foncières, infrastructures...), gestion des ressources naturelles, développement des activités agricoles et des autres activités économiques, etc.

L'état des lieux décrit la situation de la manière la plus objective possible, afin de faire converger les participants vers une description commune de la réalité.

Une des méthodes utilisées est la cartographie participative du territoire.

#### EXEMPLE ► LA CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE POUR PARTAGER UN ÉTAT DES LIEUX

Elle consiste à construire la représentation géographique du territoire avec l'instance de concertation. Elle permet :

- de raisonner sur une base illustrée, une réalité concrète ;
- d'obtenir rapidement de nombreuses informations ;
- de comprendre la représentation qu'ont les participants de leur territoire ;
- d'actualiser ou de préciser les cartes existantes à partir des connaissances des acteurs qui vivent sur le territoire.

La cartographie peut être réalisée sur des fonds de cartes, sur une feuille blanche ou en 3D.

Dans un premier temps les participants dessinent les limites du territoire. Ensuite, ils ajoutent ses caractéristiques principales (les villes, les routes, les rivières, etc.) permettant de se repérer facilement.

Dans un deuxième temps, les participants représentent sur la carte les informations relatives à la thématique traitée (ex. l'usage agricole des terres, les flux d'approvisionnement des villes, etc.).

Enfin, les participants discutent pour s'accorder sur la représentation de leur territoire (état des lieux à date).



L'état des lieux doit servir à problématiser la situation et à identifier des priorités. Ici encore, la cartographie participative peut être utilisée.

### EXEMPLE ► LA CARTOGRAPHIE PARTICIPATIVE POUR IDENTIFIER DES PRIORITÉS

Plusieurs méthodes sont possibles :

#### - L'identification de points forts et de points à améliorer

Sur la carte, repérer les points forts et les points à améliorer à l'aide d'un code couleur (vert et rouge par exemple) et déterminer les priorités qui en découlent (pour maintenir un point fort ou corriger un point à améliorer).

Cette méthode nécessite de s'être accordés au préalable sur la représentation graphique (carte) de l'état initial du territoire.

#### - L'analyse de cartes au regard des normes en vigueur ou de références

Relever les écarts entre la représentation graphique construite avec les participants et la loi (ex. présence de bâtiments dans une zone non constructible) ou entre la représentation graphique et des références (ex. nombre de bornes fontaines en lien avec le nombre de foyers...).

#### - La superposition de cartes thématiques

Superposer des cartes pour problématiser une situation. Par exemple, une carte de production agricole peut être analysée au regard d'une carte de prévalence de la malnutrition pour problématiser la situation.

#### - L'analyse des évolutions

Comparer des cartes thématiques (ex. couverture forestière, urbanisation...) réalisées à différents moments : à date, 15 ans auparavant, 20 ans auparavant... pour constater des évolutions et définir les priorités.



Cartographie participative, Madagascar



Analyse cartographique, Madagascar

### Et la prospection ?

Dans certains contextes, la méthode prospective est utilisée pour déterminer les priorités. Elle consiste à élaborer des scénarii, c'est-à-dire des projections de l'état du territoire dans le futur (en termes d'occupation des sols, de présence ou non d'infrastructures, d'état des ressources naturelles...).

Les scénarii sont élaborés en tenant compte :

- des évolutions prévisibles (croissance démographique, évolution de l'urbanisme...);
- des évolutions souhaitées par les acteurs (en réponse à l'état des lieux initial).

L'instance de concertation discute des différents scénarii et sélectionne le (ou les) scénario (scénarii) souhaitables. Dans certains cas, ces scénarii sont discutés dans le cadre de consultations locales pour analyser leur pertinence et leur potentiel d'adhésion avec la population.

Les priorités découlent ensuite du scénario retenu (voir étape 3).

### À NOTER

Il est souvent plus facile de s'accorder sur des objectifs à long terme (ex. maintenir une agriculture durable sur un territoire) qu'à court terme (ex. limiter les constructions).

La méthode prospective nécessite de traduire les objectifs à long terme en priorités à court terme afin d'engager les processus de changement.

### 3 DÉCLINER DES INTERVENTIONS

La troisième étape de l'élaboration d'un plan de développement est la définition des interventions en lien avec les priorités.

Cet exercice nécessite au préalable de valider les priorités identifiées.

En effet, le processus de concertation peut aboutir à des priorités qui font l'unanimité comme à des priorités moins consensuelles. Il convient donc d'affiner le travail en demandant à chaque participant de se positionner sur chacune des priorités selon une échelle d'adhésion :

JE M'ENGAGE

JE SOUTIENS

JE SUIS INDIFFÉRENT

JE M'OPPOSE

Si des participants se sont opposés, identifier avec eux les éléments qui pourraient les amener à reconsidérer leur position pour un accord de principe.

#### À NOTER

Pour certaines priorités, des informations complémentaires seront apportées afin de permettre aux participants de se positionner.

Une fois les priorités consensuelles établies, l'identification des interventions peut être réalisée en complétant des grilles comme la suivante :

PRIORITÉ 1 / XXXX							
ACTION 1	Qui ? Avec qui ?	Quand ?	Où ?	Comment ?	Combien ?	Et après ? (indicateurs)	Risques ?
ACTION 2							
...							
PRIORITÉ 2 / XXXX							
ACTION 1							
ACTION 2							
...							

Chaque action fait également l'objet d'une fiche détaillée.

Date de remplissage de la fiche : XX / XX / XXXX	Village :	Intitulé de l'action :
	.....	.....
<b>Objectifs :</b>	Au plan technique : - ... - ...	Au plan économique : - ... - ...
	Date démarrage : XX / XX / XXXX	Date de fin prévue : XX / XX / XXXX
<b>Descriptif :</b>	Narratif : - Type d'action - Nombre de bénéficiaires - Données chiffrées sur les attendus...	Illustrations : - Cartes et schémas - Photos de la zone
<b>Calendrier d'exécution :</b>	<i>Insertion d'un chronogramme</i>	
<b>Moyens :</b>	<i>Equipements</i>	<i>Budget</i>
<b>Partenaires :</b>	<i>Responsable de la mise en œuvre</i>	<i>Associés</i>
<b>Maîtres d'œuvre</b>	<b>Signatures :</b>	<b>Associés</b>

#### À NOTER

La déclinaison précise de l'ensemble des interventions peut être fastidieuse.

Dans ce cas, déterminer avec l'instance de concertation une première période de mise en œuvre et sélectionner des actions prioritaires. Ce mode opérationnel devra être validé (cf. étape 4).

## 4

### METTRE EN FORME ET VALIDER LE PLAN

La quatrième étape de l'élaboration d'un plan de développement est la mise en forme du document final et sa validation.

Le document final prend généralement la forme d'un rapport (avec annexes) présentant :

- les conditions d'élaboration du plan / ses objectifs ;
- l'état des lieux du territoire (le plus souvent cartographié, notamment dans le cadre de schémas ou plans d'aménagement) ;
- la définition des priorités ;
- les interventions proposées par priorité (avec les fiches projets et la déclinaison en projets prioritaires ou secondaires) ;
- les modalités de mise en œuvre du plan > dispositif, outils, chronogramme pour une première période...

Ce document est ensuite soumis à un processus de validation, réglementé ou non, selon les contextes.

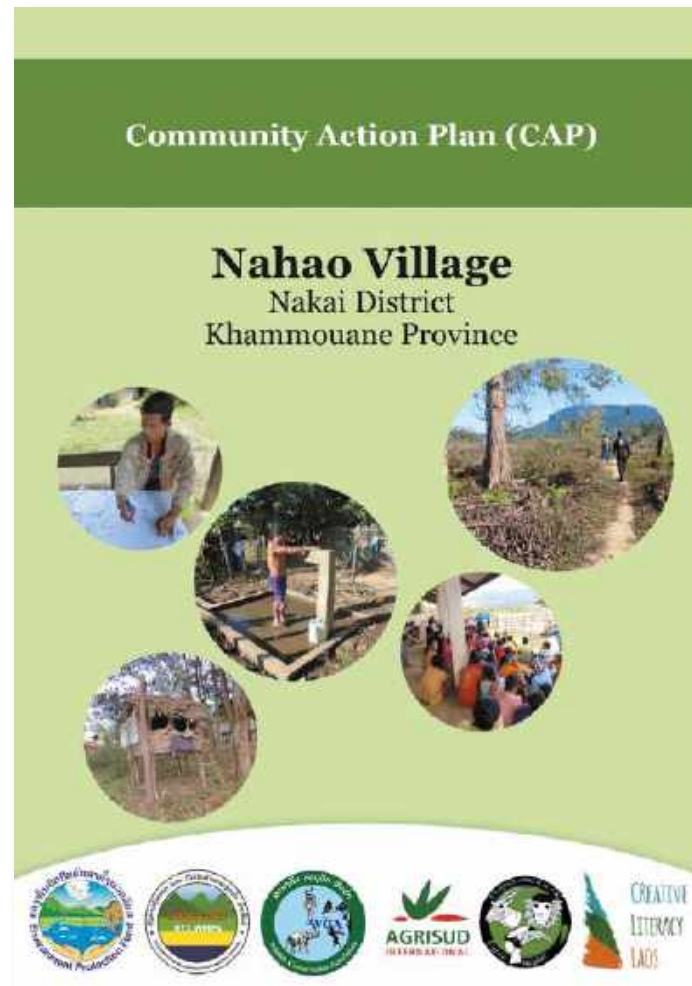
Dans tous les cas, il convient de s'assurer de l'adhésion (1) des participants à l'instance de concertation, (2) des représentants locaux de l'Etat (administrations territoriales, services techniques) et (3) des autorités locales.

#### À NOTER

Afin de faciliter la validation, il est important de présenter des synthèses à toutes les étapes de l'élaboration. Des consultations locales avec les populations peuvent également être programmées.



Validation intermédiaire de l'état des lieux avec une consultation locale, Madagascar



Plan d'action communautaire > document final, Laos

## 5 CONTRIBUER À LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN

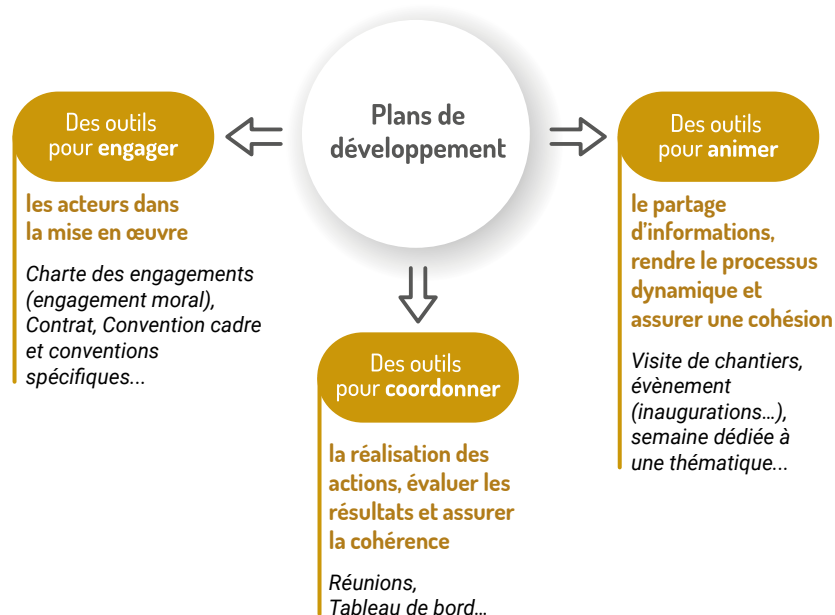
Une fois validés, les plans de développement sont pilotés par les collectivités territoriales concernées.

Il existe alors deux possibilités de contribuer à leur mise en œuvre :

- la réalisation d'une ou plusieurs actions identifiées dans le plan (ex. reboisement de zones, accompagnement des familles dans de nouveaux modèles agricoles, aménagements hydro-agricoles, réhabilitation de marchés, etc.) ;
- la facilitation du pilotage global du plan à travers la mise en place de différents outils.



Atelier de concertation - Commune Antoby Est, Madagascar



### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les plans de développement constituent des cadres structurants qui permettent d'assurer une cohérence entre différentes interventions.

Basés sur des processus de concertation (pour l'élaboration) et de mutualisation (pour la mise en œuvre), ils sont déterminants dans la sécurisation du développement agricole d'un territoire.

L'élaboration d'un plan de développement peut être simple ou très complexe et faire appel à de nombreuses compétences : en géographie, en économie, en urbanisme, en hydrologie... En fonction des ressources disponibles, il convient d'adapter le niveau de détail exigé et de rester pragmatique.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Pages « Illustration du propos » P91-92
- Page « Paroles d'acteurs » P93
- Fiche « Accompagner la mise en place d'une gestion concertée de l'eau » P95
- Partie 3.2 : Agir sur le territoire géographique P109
- Partie 3.3 : Agir sur le territoire économique P137
- Partie 3.4 : Développer les savoirs dans les territoires P183



## La planification participative d'usage des sols (PLUP) Laos

Au Laos, le PLUP - Participatory Land Use Planning - est la méthode appliquée pour réglementer l'usage des sols.

Les équipes d'Agrisud et leurs partenaires animent l'élaboration des PLUP dans les villages où ils mènent des projets et réalisent des actions (ex. aménagement de bas-fonds rizicoles, mise en place de zones de pâturage, etc.).

### Aperçu des principales étapes d'élaboration d'un plan :

ÉTAPE 1	ÉTAPE 2	ÉTAPE 3	ÉTAPE 4	ÉTAPE 5	ÉTAPE 6	ÉTAPE 7	ÉTAPE 8	ÉTAPE 9	ÉTAPE 10
Réunion avec l'ensemble de la communauté, présentation de la démarche et élection du comité villageois	Diagnostic : recueil des données socio-économiques (enquêtes et focus groups) pour définir la problématique	Création d'une carte 3D représentant le village et son paysage	Délimitation des frontières du village sur la carte avec les représentants des villages voisins	Animation du jeu de rôle « PLUP fiction » pour décider de l'utilisation du territoire (forêt, habitat, agriculture, élevage...)	Délimitation des différents espaces du territoire par le comité villageois en se basant sur la méthode apprise dans le jeu de rôle	Définition des règles de gestion des différents espaces par le comité villageois	Présentation du PLUP aux villageois	Définition d'un plan d'action : traduction de l'aménagement en actions concrètes à réaliser	Validation du dossier final : monographie du village, cartographies thématiques et plan d'action

### Focus sur la carte 3D :



#### Fabrication de la carte à partir d'une carte topographique :

- Tracer les courbes de niveau sur du carton (une couche de carton = 20 m d'altitude).
- Couper les couches et les coller les unes sur les autres de l'altitude la plus basse à la plus haute.
- Recouvrir les reliefs d'adhésif et de bandes de plâtre.
- Après séchage, dessiner les rivières, les routes...

#### Délimitation des frontières du village :

- Se repérer sur la carte 3D pour tracer les frontières.
- En cas de doutes ou de conflits, les points GPS peuvent servir à délimiter certaines zones.



#### Délimitation des espaces :

- A l'aide de fils de couleurs et d'épingles, distinguer les forêts, l'habitat... à date (une couleur par type d'usage).
- Après le PLUP fiction, reprendre les délimitations en fonction des scénarii discutés.
- Trouver un accord et peindre avec un code couleur les différents usages du territoire.



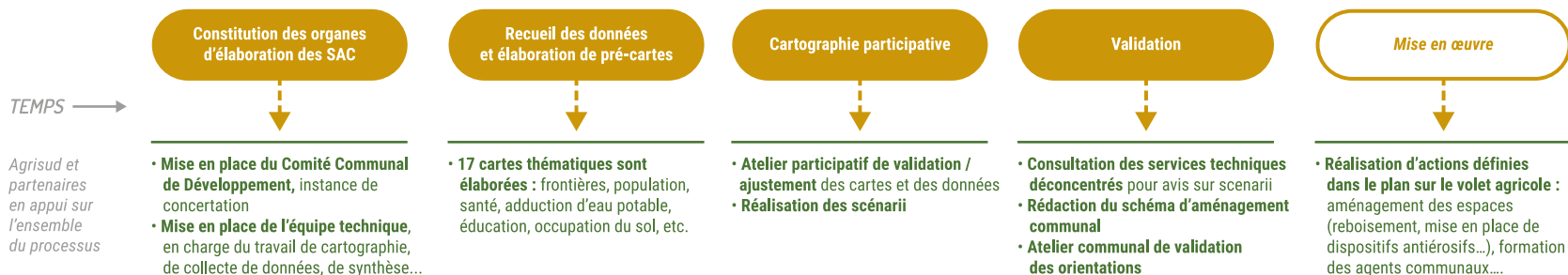
La carte 3D réalisée est reprise en 2D et affichée à l'entrée du village.

## Les Schémas d'Aménagement Communaux (SAC) Madagascar

A Madagascar, les communes ont obligation de mettre en place un SAC afin que tous les acteurs, publics et privés, disposent d'un cadre de référence pour aménager, organiser et/ou utiliser les espaces communaux.

Les équipes d'Agrisud et leurs partenaires facilitent l'élaboration des SAC dans les communes où des projets agricoles sont menés.

### Aperçu des principales étapes :



### Rendu final :

Le document est un rapport d'une centaine de pages, comprenant :

- un état des lieux du territoire ;
- les enjeux territoriaux qui s'imposent à la commune ;
- la vision communale à 15 ans ainsi que les orientations et les objectifs d'aménagement du territoire ;
- les interventions et le chronogramme pour la mise en œuvre.

Il s'accompagne du document de réglementation de l'utilisation des sols (registre des lois relatives à l'aménagement et à l'utilisation du territoire) et des cartes réalisées lors de l'élaboration (cartes thématiques de l'état des lieux et cartes thématiques de projection à 15 ans).



Réunion de travail dans le cadre du PAC, Limbé



Autorité locale

**M. Théodule LOUTE**  
Directeur général de la mairie de Limbé  
Haïti



Le plan d'aménagement communal est un **outil de planification** dont dispose la mairie pour fixer les stratégies et les priorités en termes d'aménagement agro-environnemental.

Dans le cadre du projet PAD-Nord, la mairie a organisé des **ateliers de concertation** entre les acteurs pour échanger sur les stratégies à adopter pour les 4 années à venir. Nous avons ensuite travaillé sur la rédaction du document de synthèse.

Le plan est utile à la mairie, d'abord parce que c'est un outil qui permet de mieux discuter avec les partenaires sur nos priorités. Ensuite, parce qu'étant thématique, le PAC définit des priorités de manière concise et les actions sont abordables pour les partenaires.



### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

En Haïti, Agrisud International et son partenaire GRADIMIRH mettent en œuvre depuis 2013 le Projet d'Aménagement Durable du bassin versant de Limbé (PAD Nord).

Dans le cadre de ce projet, la mairie de Limbe a été accompagnée pour l'élaboration d'un Plan d'Aménagement Communal (PAC).

Ce document permet d'identifier des projets prioritaires en termes d'aménagement de bassin versant et d'orienter les partenaires au développement de la commune.

Il a été réalisé par une **instance de concertation** composée de représentants de la mairie, du Comité de Développement Communal (CDC), de l'ASEC (Assemblée de Section Communale), du CASEC (Conseil d'Administration de la Section Communale) et de groupements paysans accompagnés par le projet (25 participants au total).



Longtemps, la gestion de l'eau a été abordée de manière sectorielle.

Aujourd'hui, c'est l'approche GIRE - Gestion Ingérée des Ressources en Eau - qui est reconnue comme pertinente.

Dans le cas des projets de développement agricole que mène Agrisud, l'approche GIRE est appliquée à un niveau local.

OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS	OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gérer durablement la ressource en eau en vue d'améliorer les capacités de production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantir la disponibilité et la qualité de la ressource</li> <li>Renforcer la gouvernance territoriale autour de la gestion d'une ressource clé, l'eau</li> </ul>

### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des problématiques portant sur la gestion de l'eau au sein d'un espace
- Agir en accord avec les autorités et les services responsables de l'eau
- S'assurer de la cohésion des usagers de la ressource

### ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations, OP
- Usagers de l'eau (hors secteur agricole)
- Autorités locales et traditionnelles
- Services techniques

# Accompagner la mise en place d'une gestion concertée de l'eau

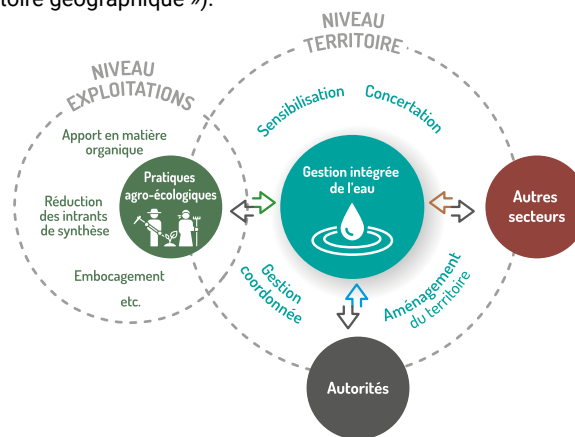
## Principe

L'approche GIRE reconnaît l'unicité de la ressource en eau au sein d'un espace, ce qui implique que chaque usage doit tenir compte de l'impact qu'il génère sur la ressource, mais aussi de ses effets sur l'ensemble des autres usages.

Elle relève également la multiplicité des enjeux techniques, économiques et sociaux autour de la gestion de la ressource.

Dans le cadre d'un projet de développement agricole sur un territoire, cette approche implique la mise en place d'une **gouvernance locale** pour fixer et atteindre des objectifs communs d'optimisation de la ressource en eau.

Cette activité est complémentaire des **réalisations techniques** mises en œuvre au niveau des exploitations (transfert des pratiques agro-écologiques) et au niveau de la zone (aménagements de protection - plantations, dispositifs antiérosifs - ou de valorisation de la ressource - ouvrages hydro-agricoles - voir partie « Agir sur le territoire géographique »).



## Méthode

4 activités sont à mettre en œuvre :

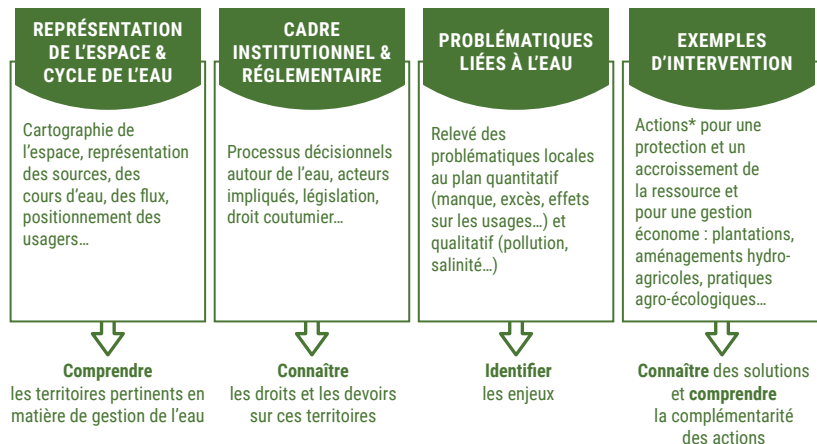
- 1 SENSIBILISER À L'APPROCHE GIRE
- 2 METTRE EN PLACE UN ORGANE DE GOUVERNANCE LOCALE
- 3 DÉTERMINER UN PLAN DE GESTION CONCERTÉ
- 4 METTRE EN ŒUVRE LE PLAN DE GESTION



L'atteinte d'une gestion optimale de l'eau sur un territoire ne dépend pas uniquement de réalisations techniques. Des changements de comportements sont nécessaires, ce qui implique une première étape de sensibilisation. Elle concerne généralement :

- les propriétaires fonciers,
- les personnes vivant sur l'espace concerné,
- les exploitations qui mènent leurs activités sur l'espace concerné,
- les exploitations qui utilisent la même source d'eau pour des activités en amont / aval (selon les situations),
- les familles qui vivent en amont / aval et utilisent la même source d'eau pour des usages non-agricoles,
- les entreprises qui utilisent la ressource en eau dans leur cycle de production (adduction d'eau, hydroélectricité...),
- les services techniques,
- les autorités.

La sensibilisation porte sur 4 thèmes principaux :



\* Au niveau des exploitations agricoles et des espaces communs.

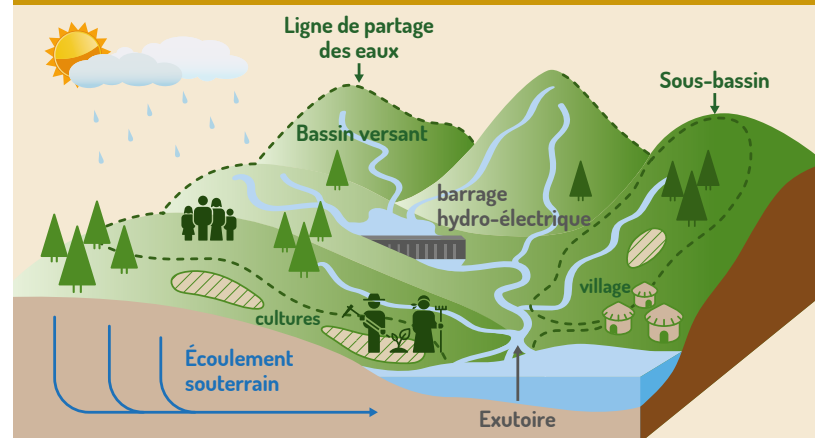
L'animation de la sensibilisation est basée sur le principe de la découverte par le participant : la cartographie est participative, le cadre institutionnel et réglementaire est « reconstitué » sur la base des connaissances, des groupes de travail sont mis en place pour identifier les problématiques et les exemples d'intervention sont listés en brainstorming puis classer et compléter.

Par ailleurs, l'exercice porte sur les réalités locales. Il nécessite donc une bonne connaissance du contexte. L'objectif est de susciter l'intérêt à participer à la mise en place d'une gestion concertée.

### À NOTER

L'étape de sensibilisation est l'occasion d'identifier les perceptions qu'ont les acteurs de leur territoire et de la gestion de la ressource, de relever les attentes et de repérer les éventuels conflits.

### EXEMPLE ► SCHÉMATISATION DE L'EAU DANS UN BASSIN VERSANT, MADAGASCAR



**Bassin versant** : territoire délimité par des lignes de partage des eaux. Un bassin versant regroupe toutes les eaux se dirigeant vers un même cours ou une même étendue d'eau (rivière, lac...) appelé(e) exutoire.

La gouvernance est un processus de partage du pouvoir de décision. Elle repose sur une démarche volontaire de concertation des acteurs locaux, qui concilie la satisfaction des différents usages (eau potable, industrie, tourisme, agriculture...) et leur développement, sans porter atteinte à la ressource en eau.

A travers la mise en place d'un organe de gouvernance locale, il s'agit :

- « d'ouvrir » la décision politique à de nouveaux acteurs, qui ne sont pas considérés institutionnellement comme légitimes (parce qu'ils n'ont pas été élus, ne sont pas nommés, etc.), mais qui peuvent cependant avoir un rôle important dans le processus décisionnel ;
- d'adopter une approche multisectorielle évitant la prise en compte des intérêts d'un seul secteur (l'agriculture au détriment du tourisme par exemple ou inversement).

Selon les situations, l'organe de gouvernance regroupe :

- les représentants des usagers de l'eau ;
- les services techniques ;
- les autorités (locales et traditionnelles) ;
- le ou les gestionnaires des réseaux d'eau.

Il peut prendre différentes formes, afin de s'adapter aux spécificités territoriales : comités, assemblées, espaces de travail, etc.

Dans tous les cas, l'organe mis en place (ou accompagné si déjà existant) doit permettre d'organiser les acteurs du territoire pour :

- identifier les problématiques à traiter ;
- proposer des solutions adaptées ;
- s'accorder sur les modalités de préservation de la ressource en eau ;
- définir des règles de gestion.

Pour ce faire, l'organe de gouvernance établit un plan de gestion (voir activité 3), le coordonne et l'ajuste au fur et à mesure des réalisations.



Groupe de travail multi-acteurs sur la problématique de l'eau, Maroc

### À NOTER

La mise en place d'un organe de gouvernance n'est pas toujours suffisante pour planifier et coordonner une gestion efficace et durable de l'eau.

Il arrive en effet que les acteurs locaux n'aient pas les connaissances ou les appuis nécessaires pour identifier, coordonner et ajuster le plan.

Dans ce cas, au-delà de l'activité de sensibilisation, il convient de programmer un transfert de compétences afin de permettre aux acteurs de participer effectivement à la dynamique de concertation et à la coordination des actions.

Le transfert de compétences peut porter sur l'aménagement du territoire, la GIRE, l'agro-écologie, les ouvrages de stabilisation... en fonction des contextes et des besoins.

## 3

## DÉTERMINER UN PLAN DE GESTION CONCERTÉ

Le plan de gestion est réalisé de manière concertée, par l'organe de gouvernance locale, au travers d'ateliers et de visites sur site.

Trois étapes sont distinguées.

## ► Réalisation d'un état des lieux (étape 1)

- Cartographie de l'espace, du statut foncier des terres et des ressources en eau (sources, ruisseaux, rivières, lacs...).
- Identification des usagers de l'espace et de leurs origines.
- Caractérisation des ressources en eau : débit des sources et cours d'eau, qualité, variations saisonnières...
- Caractérisation des usages actuels et futurs de l'eau : types d'usage (eau potable, eau agricole, autres usages), volumes prélevés, saisonnalité des besoins.
- Identification des risques (pollution, moindre recharge des nappes...) au regard des activités menées et des usages de l'eau (surexploitation...) ou des éventuels conflits.

## À NOTER

Les travaux réalisés dans le cadre des séances préalables de sensibilisation sont repris et approfondis à cette étape pour une validation par l'organe de gouvernance.



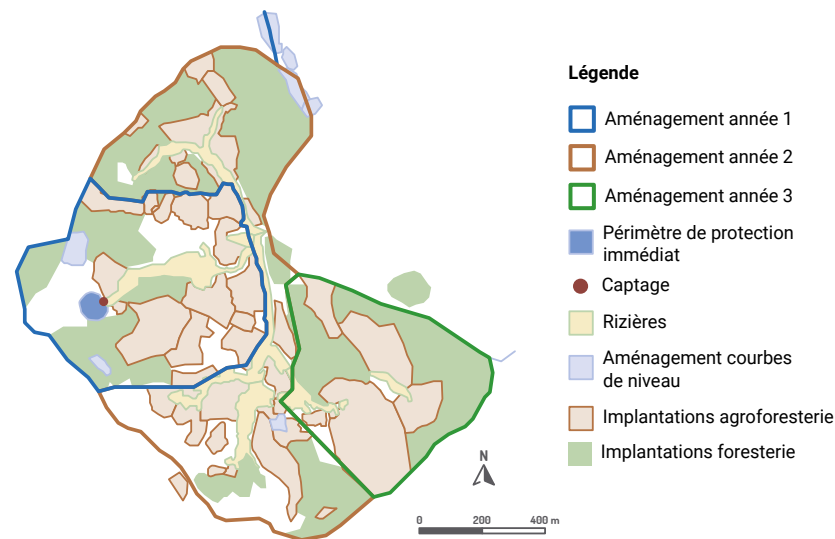
Cartographie du bassin versant de Soarano, Madagascar

## ► Elaboration du plan (étape 2)

- Zonage de l'occupation de l'espace par rapport à la proximité des sources d'eau (ex. périmètre de protection immédiat, périmètre rapproché, périmètre éloigné) et par type d'usage (ex. forêts, zones d'agroforesterie, rizières...).
- Modalités de gestion des zones différenciées : mesures de promotion et/ou de restriction de certaines activités (tourisme, élevage, cultures, foresterie...) et pratiques agricoles prohibées / promues (utilisation d'intrants naturels, pratiques antiérosives...).
- Aménagements physiques proposés : végétalisation des courbes de niveau avec des plantes fixatrices, creusement de fossés de dissipation en aval des talus, plantations...

En fonction des territoires, les plans de gestion peuvent être plus ou moins conséquents. Pour faciliter la mise en œuvre, il est possible d'établir des programmes prioritaires sur des périodes déterminées.

## Plan d'aménagement du bassin versant de Zambazamba, Madagascar



## EXEMPLE ► LES PÉRIMÈTRES DANS LE BASSIN VERSANT D'ANDOHAKIADIANA - MADAGASCAR

Trois périmètres sont distingués, selon la proximité aux points de captage de réseaux d'adduction d'eau potable :

- **Périmètre de Protection Immédiat (PPI)** > zone généralement clôturée où toutes les activités sont interdites (sauf celles relatives à l'exploitation et à l'entretien des ouvrages de captage).
- **Périmètre de Protection Rapproché (PPR)** > zone plus vaste dans laquelle toutes les activités susceptibles de provoquer une dégradation de la qualité de l'eau sont interdites. Aménagements proposés : couverture permanente du sol, courbes de niveau végétalisées.
- **Périmètre de Protection Eloigné (PPE)** > zone correspondant généralement à la zone d'alimentation du point de captage, voire à l'ensemble du bassin versant. Aménagements proposés : agroforesterie et foresterie.

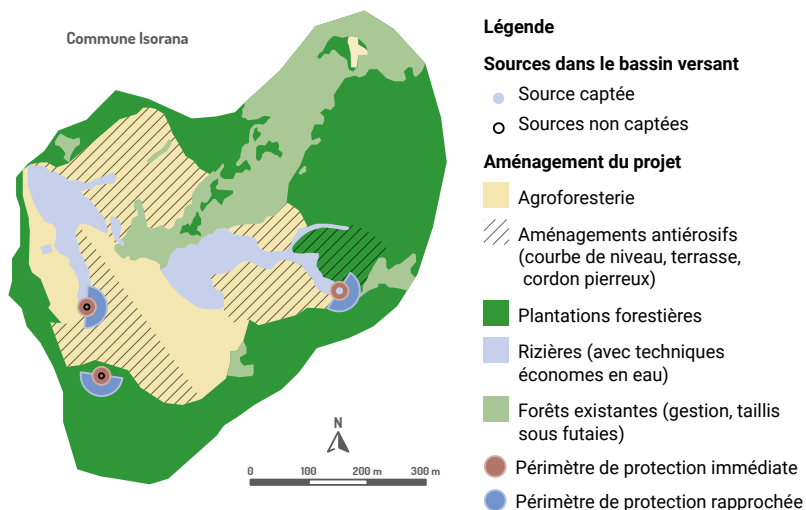
## ► Validation du plan (étape 3)

- Réunion de présentation publique avec présentation de la carte réalisée et explication des zonages de protection des sources, des différents catégories d'usages des sols, des types d'aménagement proposés et des règles de mise en valeur retenues pour chaque zone et catégorie d'usage...
- Validation par les populations, avec une attention particulière portée aux deux catégories d'acteurs directement concernés par les évolutions : les propriétaires fonciers et les exploitations qui mènent leurs activités agricoles à l'intérieur de l'espace concerné.



Consultations locales pour validation du plan, Haïti

## Périmètres de protection des sources - Bassin versant d'Andohakiadiana



## À NOTER

Les exploitations agricoles peuvent être fortement impactées par les évolutions proposées : nécessité de mettre en place des aménagements aux abords immédiats des parcelles cultivées, de modifier des systèmes (vivier > agroforestier) ou des pratiques...

Pour faciliter les changements, il convient de proposer un programme d'accompagnement.

La mise en œuvre du plan implique :

- des réalisations techniques, au niveau des exploitations (transfert des pratiques agro-écologiques) et au niveau de la zone (aménagement de protection - plantations, dispositifs antiérosifs - ou de valorisation de la ressource - ouvrages hydro-agricoles) ;
- des dispositions réglementaires et des actions de sensibilisation pour la mise en application des modalités de gestion de la ressource.

Les réalisations techniques sont pilotées par l'organe de gouvernance qui est le maître d'ouvrage. Elles peuvent être mises en œuvre par les exploitations, les organisations professionnelles ou les services techniques avec la contribution des populations (voir partie « Agir sur le territoire géographique »).

Les dispositions réglementaires et les actions de sensibilisation varient selon les contextes :



Bilan sur la gestion de l'eau, Sénégal

#### EXEMPLE DE DISPOSITIONS RÉGLEMENTAIRES

- Formalisation par arrêté des règles d'usage de l'eau
- Mise en place d'organes et de procédures pour le contrôle de l'application des réglementations et la sanction des infractions
- Signature d'une charte de gestion de l'eau (engagement symbolique mais avec un effet fédérateur)

#### EXEMPLE DE SENSIBILISATION

- Animation de séances dans les villages, les écoles...
- Journées thématiques autour de l'eau (au moment des bilans des réalisations)
- Inauguration d'ouvrages
- Mise en place d'une signalétique : cartographie à l'entrée des villages présentant le schéma global, panneaux d'informations sur les périmètres spécifiques...

#### CE QU'IL FAUT RETENIR

La mise en place d'une gestion concertée de l'eau, dans un cadre territorial cohérent, permet d'intégrer les différentes sources (souterraines, superficielles...), les différents usages (agricoles, industriels, touristiques...), les différentes parties prenantes et leurs intérêts - parfois divergents - dans le souci d'assurer la pérennité de la ressource.

Cette gouvernance doit s'accompagner de réalisations techniques complémentaires, au niveau des usagers et au niveau des espaces communs.

#### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Illustration du propos » P101
- Fiche « Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre » P83
- Fiche « Aménager et protéger les espaces agricoles » P111
- Fiche « Réaliser des aménagements hydro-agricoles » P119
- Fiche « Mettre en place des activités de reboisement » P129



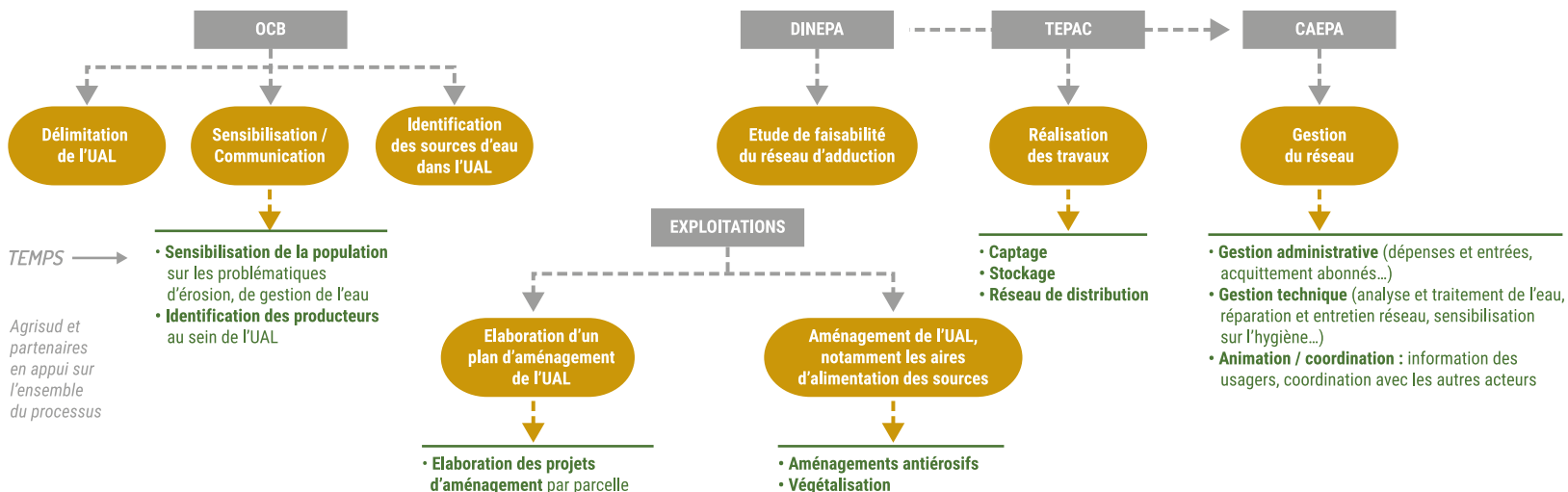
## La gestion concertée de l'eau dans les unités d'aménagement locales, Haïti

Dans les Communes de Limbé et de Bas Limbé, les équipes d'Agrisud et leurs partenaires travaillent sur une meilleure gestion de l'eau à l'échelle d'Unités d'Aménagement Locales (UAL) dans un double objectif : assurer la protection des sols contre l'érosion hydrique et répondre aux besoins en eau potable des familles.

La démarche mobilise différents acteurs :

- les OCB, Organisations Communautaires de Base, en charge des activités de développement des localités dans les communes ;
- l'OREPA Nord, Office Régional de l'Eau Potable et de l'Assainissement, représentant de la Direction Nationale de l'Eau Potable et de l'Assainissement (DINEPA) ;
- les TEPAC, Techniciens de suivi et de gestion des systèmes de l'Eau Potable et d'Assainissement des Communes ;
- le Comité d'Approvisionnement en Eau Potable et d'Assainissement (CAEPA), composé de 4 personnes élues par la communauté et d'un représentant de la mairie ou des autorités de la section communale ;
- les exploitations agricoles des UAL.

### Principales étapes de réalisation :



Le plaidoyer est un processus qui vise à influencer les décideurs pour un changement de politique.

Il peut porter sur la modification d'un cadre existant ou sur la mise en place de nouvelles dispositions. Il est possible de le mener à différentes échelles : locale, nationale ou internationale.

Dans le cas des projets de développement que mène Agrisud, les actions de plaidoyer sont mises en œuvre à une échelle locale, pour dépasser des contraintes au développement des activités agricoles.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Lever des contraintes liées au cadre politique, institutionnel ou administratif

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Soutenir le développement d'activités agricoles durables

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des contraintes politiques, institutionnelles ou administratives qui pénalisent le développement des activités agricoles
- Connaître les instances de décisions, les acteurs détenteurs de pouvoir (ou d'influence) et le cadre stratégique et réglementaire du périmètre d'intervention

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations agricoles et OP
- Décideurs (cibles des actions de plaidoyer)
- OSC

## Principe

**Les actions de plaidoyer** sont complémentaires des autres actions mises en œuvre pour le développement d'une agriculture durable, comme le transfert de compétences (formation, suivi-conseil...), la réhabilitation d'ouvrages hydro-agricoles ou encore la structuration de filières de commercialisation.

Elles visent à dépasser les éventuelles contraintes du « territoire politique » : législation foncière, loi sur la commercialisation des produits agricoles, règles d'imposition, conditions d'accès à des financements, etc.

Pour être efficaces, les actions de plaidoyer doivent être menées dans une démarche structurée, et, si possible, collective.

## Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 CARACTÉRISER LE PROBLÈME ET ANALYSER LE « POUVOIR »
- 2 FORMULER L'OBJECTIF ET CONSTRUIRE L'ARGUMENTAIRE
- 3 PROGRAMMER LES ACTIONS
- 4 METTRE EN ŒUVRE, SUIVRE ET ÉVALUER LES ACTIONS



Construction d'une action de plaidoyer, Guinée Bissau

## À NOTER

En fonction de la complexité du changement à apporter, les résultats peuvent être obtenus à court, moyen ou long termes. Il n'est pas toujours possible de les évaluer dans le cadre d'un projet (si l'échéance est proche).

## 1 CARACTÉRISER LE PROBLÈME ET ANALYSER LE « POUVOIR »

Cette première étape est déterminante dans le processus. Elle conditionne la poursuite ou non du travail.

En effet, les actions de plaidoyer peuvent être fastidieuses et les résultats ne sont pas toujours garantis. Il convient donc de s'assurer de l'intérêt à mener ce type d'actions en (1) mesurant l'importance de la contrainte, (2) en la caractérisant et (3) en analysant le « pouvoir » pour évaluer si les actions seront impactantes ou non.

EXEMPLES DE QUESTIONS À SE POSER	
<b>Importance de la contrainte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Est-il nécessaire de lever la contrainte ou est-ce simplement souhaitable ?</li> <li>- Est-il possible de s'adapter si la contrainte n'est pas levée ?</li> </ul>
<b>Nature de la contrainte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En quoi la contrainte est-elle en relation avec un manque ou un dysfonctionnement du cadre politique, institutionnel ou administratif ?</li> <li>- Quelles politiques / documents stratégiques / lois ou règlements devraient être changés ?</li> <li>- Est-ce que la contrainte est le résultat d'une application insuffisante des cadres ? Si oui, quelles pratiques devraient changer ?</li> </ul>
<b>Pouvoir décisionnel</b>	<p><b>Les acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les acteurs en présence ? Quelle est leur sensibilité ? Quels sont ceux qui ont quelque chose à gagner / à perdre en cas de changement ?</li> <li>- Quelles sont les attitudes et motivations vis-à-vis du changement ?</li> <li>- Quelle est l'influence des acteurs ? Qui peut avoir une influence sur eux ?</li> </ul> <p><b>Les processus de décision</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels sont les textes ou cadres en vigueur ? Quelles sont les procédures (et usages) de révision ?</li> <li>- Quelles sont les structures impliquées dans le processus décisionnel (de manière formelle ou informelle) ? Comment interviennent-elles ?</li> <li>- Quel est le calendrier du processus décisionnel ? Quels sont les moments favorables au changement (calendrier de révision des lois, échéances électorales...) ?</li> </ul>



Analyse des processus décisionnels, Brésil

## 2 FORMULER L'OBJECTIF ET CONSTRUIRE L'ARGUMENTAIRE

La deuxième étape consiste à identifier l'objectif du plaidoyer et à collecter, analyser, consolider des données pour construire l'argumentaire qui servira de base aux actions.

L'argumentaire doit permettre de convaincre les décideurs de l'intérêt du changement. Il convient donc de disposer de données fiables.

Exemple : dans le cadre d'un travail de plaidoyer pour modifier les règles de partage de l'eau en faveur du secteur agricole, des données pourront être collectées sur :

- les besoins en eau par type d'usage (eau potable / eau agricole) ;
- les capacités de la ressource ;
- l'analyse économique du service de mobilisation et de distribution de la ressource ;
- les éventuelles mesures de protection de la ressource ;
- les conditions mises en œuvre pour assurer un équilibre entre les différents usages...

### 3 PROGRAMMER LES ACTIONS

La troisième étape est celle de la programmation des actions : identification des cibles, formulation des messages, outils, calendrier et moyens.

#### ► Détermination des cibles

Les cibles sont :

- les institutions, organes ou personnes, officiellement habilités à prendre les décisions en faveur des changements voulus (collectivités, administrations territoriales, services techniques, chefs de village...);
- et les institutions, organes ou personnes en mesure d'influencer ceux qui sont habilités à prendre les décisions (autorités traditionnelles ou religieuses, acteurs économiques, syndicats, groupements professionnels...).

Le travail d'identification des cibles est réalisé sur la base de l'analyse du pouvoir (effectuée en étape 1).

#### À NOTER

L'action de plaidoyer sera plus efficace si elle est menée collectivement. Il est donc essentiel de repérer les possibilités de partenariat ou d'alliance.

Les partenaires sont les organisations ou individus avec qui élaborer, programmer et réaliser les actions de plaidoyer.

Les alliés peuvent relayer les messages sans pour autant être associés dans l'élaboration ou la programmation des actions.

#### ► Les messages

Pour chaque cible - et en lien avec l'argumentaire construit - il convient de formuler de manière claire, précise et illustrée :

- le changement souhaité (pour atteindre l'objectif) ;
- le (ou les) arguments étayé(s) par des éléments factuels et chiffrés.

#### À NOTER

Les cibles sont différentes. Les messages sont à adapter en tenant compte de leur profil et de leur sensibilité.

#### ► Les outils

Plusieurs modes d'actions complémentaires peuvent être combinés.

- L'expertise : basée sur l'apport de connaissances et d'éléments de démonstration issus de travaux de recherche, de capitalisation, d'études techniques... ; elle est restituée sous forme de rapports, de notes argumentées ou d'ateliers de restitution et apporte une légitimité au changement souhaité.
- Le lobbying : réunions formelles, rencontres informelles, visites de terrains... avec un ou des décideurs, il permet d'influencer le résultat d'une négociation, de convaincre mais également d'obtenir des informations.
- Le travail médiatique : documents de position, communiqués de presse, conférences de presse, messages relayés à travers la radio, les journaux... Il permet de renforcer la crédibilité du message et d'influencer les décideurs.
- La mobilisation du public à travers des pétitions, la participation ou l'organisation d'événements... Elle a pour objectif de créer un soutien au changement souhaité en utilisant la « pression » du public, en tant que consommateur ou qu'électeur.



Visite de décideurs et d'influenceurs, Maroc

**EXEMPLE ► PLAIDOYER POUR AUGMENTER LES VOLUMES D'EAU À USAGE AGRICOLE - SÉNÉGAL**

**Cibles :**

- Entreprise délégataire de la distribution de l'eau qui a le pouvoir d'opérer le changement.
- Comité tripartite de gestion des forages (Mairie, Sous-Préfecture et ASUFOR - Associations des usagers des forages), en mesure d'influencer l'entreprise délégataire.

**Messages :**

- Entreprise délégataire > les volumes consommés pour les besoins domestiques sont trop faibles pour couvrir les coûts fixes du service. La consommation agricole (77 % de la consommation totale) est essentielle à la rentabilité du service.
- Message adressé aux autorités > l'amélioration de l'approvisionnement en eau des périmètres agricoles permettra d'augmenter les volumes de production maraîchère et les revenus générés dans la commune.

**Outils :**

- Information du gestionnaire sur les évolutions des besoins en eau au regard des cycles agricoles et sur les modèles économiques (sous forme de rapports de synthèse)
- Rencontre avec le représentant de l'entreprise délégataire de la gestion du forage et réunions avec les autorités (Maire et Sous-Préfet)
- Réunion des autorités (Maire et Sous-Préfet) et des groupements maraîchers sur les sites de production
- Etc.



Rencontre sur un périmètre agricole, Sénégal

**► Le calendrier et les moyens**

Le calendrier doit s'articuler autour des événements et des opportunités de changement identifiés en étape 1, lors de l'analyse du « pouvoir », en tenant compte :

- des temps de préparation des rencontres ou événements, qui peuvent parfois être longs ;
- des délais d'obtention de données (en cas de travail sur de l'expertise).

Des temps spécifiques peuvent également être programmés, en dehors des temps d'opportunités de changement relevés.

Il convient ensuite de mettre en forme la programmation avec un document qui reprendra les outils, les ressources (humaines, matérielles, financières), les responsabilités, les partenaires éventuels et les alliés, le calendrier de réalisation (cf. exemple de tableau ci-dessous).

L'ensemble de ces éléments doit permettre de déterminer la faisabilité du plan au regard des ressources disponibles ou de réfléchir aux ressources complémentaires à mobiliser pour mettre en œuvre les actions.

**Exemple de tableau de programmation :**

Actions de plaidoyer	Cibles	Ressources	Partenariat & alliance	Budget	Calendrier				Obs.
					T.1	T.2	T.3	T.4	
Analyse économique									
Rencontres décideurs									
Side-events									
...									



## 4 METTRE EN ŒUVRE, SUIVRE ET ÉVALUER LES ACTIONS

Les changements souhaités peuvent être longs, instables (en fonction du contexte politique ou institutionnel) ou diffus. Pourtant, au cours de la mise en œuvre des actions de plaidoyer, il convient de pouvoir mesurer :

- que les cibles ont été atteintes (ex. taux de participation à un évènement) - possible à court terme ;
- que les cibles ont été impactées (ex. engagement des autorités, mise en place de nouveaux programmes) - possible à moyen terme ;
- que l'objectif a été atteint (ex. changement de législation ou de réglementations) - possible à moyen et long termes.

Pour cela, un système de suivi-évaluation doit être mis en place, sur la base d'indicateurs de suivi et de questions évaluatives.

<b>EXEMPLE D'INDICATEURS SUIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'outils programmés / réalisés</li> <li>- Nombre de rencontres / réunions effectuées</li> <li>- Taux de participation aux évènements</li> <li>- Nombre de relais suite à une publication...</li> </ul>
<b>EXEMPLE DE QUESTIONS ÉVALUATIVES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les changements souhaités sont-ils survenus en totalité ? Partiellement ?</li> <li>- Le rapport coût / efficacité est-il satisfaisant ?</li> <li>- Quel est l'impact pour les populations ?</li> <li>- Etc.</li> </ul>

Par ailleurs, une veille est à effectuer sur :

- l'évolution des textes, stratégies ou réglementations en lien avec la contrainte faisant l'objet des actions de plaidoyer ;
- les changements de personnes au niveau des postes décisionnels (une cible peut avoir été atteinte et avoir pris des engagements, sans les concrétiser en raison d'une réaffectation, d'une fin de mandat...).

A chaque étape, l'évaluation permet de comprendre pourquoi les actions de plaidoyer ont fonctionné de manière efficace et efficiente - ou pas - afin de pouvoir les ajuster.



Enregistrement d'une émission radio, Maroc

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les actions de plaidoyer peuvent être nécessaires pour faire évoluer un cadre politique, institutionnel ou administratif en faveur d'un développement durable des activités agricoles.

Ces actions sont menées dans le cadre d'une démarche structurée, articulant différents messages, auprès de différentes cibles, en vue d'obtenir le changement souhaité.

En fonction de la complexité du changement, et de l'échelle d'intervention, les résultats peuvent être obtenus à court, moyen ou long termes. Il convient donc de porter une attention particulière à la programmation et de mettre en place, si possible, des partenariats et des alliances.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Partie 3.2 : Agir sur le territoire géographique P109
- Partie 3.3 : Agir sur le territoire économique P137



## Agir sur le territoire géographique

3.2

Les espaces agricoles peuvent être faiblement valorisés faute d'aménagements adaptés. Ils peuvent aussi être menacés en zone périurbaine ou des phénomènes de dégradation des ressources (comme la perte de fertilité du sol), accentués par les aléas climatiques (vents, précipitations causant des érosions...).

Face à ces problématiques, des réponses techniques et institutionnelles peuvent être apportées.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Restaurer, maintenir et améliorer le potentiel productif

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Sécuriser et valoriser les zones de production (génération de revenus pour les populations, sécurité alimentaire)
- Préserver les ressources naturelles

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des possibilités d'amélioration, des menaces ou des dégradations environnementales
- Agir en accord avec les autorités
- S'assurer de la cohésion entre les exploitations concernées

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations et OP
- Services techniques
- Autorités locales et traditionnelles

## Principe

L'aménagement et la protection des espaces agricoles s'inscrivent dans le cadre de projets de territoire, définis en concertation avec l'ensemble des acteurs (voir fiche « Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre »).

L'enjeu est double :

- restaurer, maintenir et améliorer le potentiel productif (intérêt économique et social) ;
- protéger les ressources naturelles (intérêt écologique).

Sur la base d'un diagnostic partagé de la situation, des mesures complémentaires sont mises en œuvre :

- au plan technique (aménagement ou réhabilitation d'infrastructures, plantations...);
- et au plan institutionnel (établissement de schémas d'aménagement, définition de règles d'usage, partage d'informations sur l'évolution de l'état des ressources, etc.).

## À NOTER

Les interventions pour aménager et protéger les espaces agricoles s'accompagnent d'un travail au niveau des exploitations de transfert des pratiques agro-écologiques, nécessaires pour une gestion durable des ressources naturelles.

## Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 CARACTÉRISER L'ÉTAT INITIAL
- 2 DÉTERMINER LES INTERVENTIONS
- 3 METTRE EN ŒUVRE LES INTERVENTIONS
- 4 TRANSFÉRER LES CAPACITÉS DE GESTION



Espace agricole oasien, Maroc

## 1

## CARACTÉRISER L'ÉTAT INITIAL

Cette première étape doit permettre de délimiter le périmètre de l'intervention sur la base des caractéristiques de la problématique observée et des éléments clés de contexte :

ÉLÉMENTS CLÉS À CARACTÉRISER	
Problématique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Précision des potentiels non valorisés et/ou des menaces ou des dégradations constatées. Exemple : terres peu valorisées faute d'irrigation, crues de cours d'eau menaçant les terrains sur les berges, ensablement de bas-fonds, engorgement régulier du sol, ravines d'érosion, salinisation, tassement...</li> <li>- Identification des causes. Exemple : aléas climatiques provoquant une irrégularité des précipitations qui, lorsqu'elles surviennent, sont particulièrement abondantes, ruissellement de l'eau, surpâturage... ces causes pouvant être aggravées par de mauvaises pratiques culturales (ex. irrigation dans un contexte de rareté de l'eau provoquant une salinisation, abattis-brûlis...)</li> <li>- Nombre d'exploitations concernées, superficie et répartition spatiale</li> <li>- Conséquences sur la performance des systèmes agricoles, du point de vue productivité et du point de vue gestion des ressources naturelles</li> </ul>
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Au plan physique :</b></li> <li>- Localisation des espaces</li> <li>- Principales caractéristiques &gt; topographie, types de sol, végétation et densité, pluviosité...</li> <li>- <b>Au plan institutionnel :</b></li> <li>- Cadre réglementaire et droit coutumier sur l'usage des ressources (foncier, eau, forêts)</li> <li>- Processus décisionnels sur la gestion des ressources</li> <li>- Acteurs compétents pour traiter la problématique</li> <li>- <b>Au plan social :</b></li> <li>- Usagers et usages, avec une attention particulière sur les pratiques agricoles qui peuvent influencer le choix des aménagements à proposer</li> <li>- Organisation (ou non) des usagers, cohésion / conflits éventuels...</li> </ul>



Terres dégradées, Laos

### À NOTER

Le travail de caractérisation ne se limite généralement pas au seul espace affecté par la problématique.

En effet, des dégradations peuvent aussi avoir des causes en amont. C'est le cas par exemple de l'ensablement des parcelles de bas-fonds lié à des érosions sur les terres hautes, ou de la faible recharge des nappes phréatiques du fait de la disparition du couvert végétal sur les bassins versants.

Les caractéristiques de ces « espaces de départ » sont à prendre en compte dans l'analyse.

La caractérisation est réalisée de manière concertée avec les populations, les autorités et les services techniques. Ce partage de l'état des lieux est nécessaire pour s'assurer de la pertinence des choix à opérer (voir étape 2) et pour faciliter par la suite l'appropriation des aménagements et la définition de nouvelles modalités de gestion des espaces.

Pour animer ce travail, la cartographie participative est une méthode intéressante. Elle permet (1) de partager la lecture du paysage et de raisonner sur une base illustrée, (2) de comprendre la représentation qu'ont les acteurs de leur territoire et (3) d'obtenir rapidement de nombreuses informations.



## 2

### DÉTERMINER LES INTERVENTIONS

La deuxième étape est l'identification des interventions à réaliser afin d'améliorer la productivité et/ou de limiter la vulnérabilité, des espaces agricoles. Elles sont de 2 ordres : technique et institutionnel.

#### EXEMPLE D'INTERVENTIONS TECHNIQUES

- Mise en place d'équipements collectifs pour améliorer la gestion de l'eau (irrigation, drainage...) : barrages, gabions de protection de périmètres de production, aménagement d'exutoires, canaux ou fossés d'évacuation...
  - Plantation : reboisement, consolidation ou reconstitution de haies, embocagement...
  - Mise en place de dispositifs de stabilisation sur les espaces communs pour lutter contre les érosions : comblement de ravines, cordons pierreux, plantes stabilisatrices installées suivant les courbes de niveau...
- Ces mesures techniques s'inscrivent dans le cadre de schémas d'aménagement.

#### EXEMPLE D'INTERVENTIONS INSTITUTIONNELLES

- Mise en place de schémas d'aménagement avec les évolutions des usages du sol (reboisement, parcelles agricoles, pâturages, habitations...)
- En complément des schémas d'aménagement, des outils juridiques / règles d'usage peuvent être instaurés (zones agricoles protégées, périmètres d'intervention différenciés...).
- Sensibilisation des usagers avec la mise en place d'une signalétique (cartographie à l'entrée des villages présentant le schéma global, panneaux d'informations sur les périmètres spécifiques...).

#### À NOTER

Ce travail est complété par des interventions menées auprès des exploitations agricoles pour une adoption des pratiques agro-écologiques dans les parcelles : cultures suivant les courbes de niveau, aménagement de terrasses, paillage, embocagement...



Parcelles à protéger des crues, Laos



Stabilisation des pentes à programmer, Madagascar

En fonction des contextes, les espaces à aménager / protéger sont plus ou moins étendus et les interventions plus ou moins complexes.

La programmation peut alors être définie par zone prioritaire et les réalisations techniques échelonnées dans le temps. Par exemple, dans le cas de l'aménagement d'un bassin versant :

- choix de sous-bassins prioritaires d'après leur affectation par la problématique observée ;
- au sein de ces sous-bassins, choix des zones qui sont à l'origine des problèmes et selon la gravité des phénomènes observés ;
- parmi les zones, ciblage de zones prioritaires en fonction de critères socio-économiques ou autres (densité de population, accessibilité, facilité d'intervention selon les statuts fonciers...).

Un fois les zones prioritaires aménagées, il est possible de programmer de nouveaux aménagements.

#### Exemple de tableau de programmation de réalisations techniques :

ZONE PRIORITAIRE 1							
ACTION 1	Qui ?	Quand ?	Où ?	Comment ?	Combien ?	Et après ? (indicateurs)	Risques ?
ACTION 2							
...							
ZONE PRIORITAIRE 2							
ACTION 1							
...							



### 3

## METTRE EN ŒUVRE LES INTERVENTIONS

### ► Au plan technique

Après la détermination des interventions techniques, il convient de coordonner la mise en œuvre et le suivi des travaux :

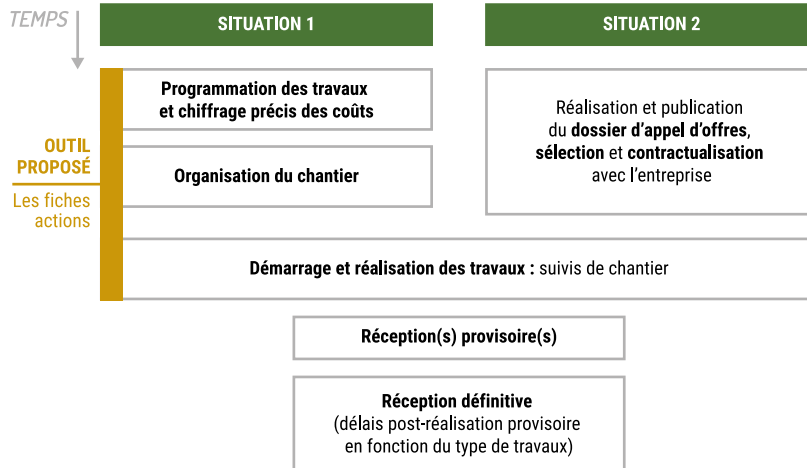
- Mise en place d'équipements collectifs pour améliorer la gestion de l'eau (voir fiche « Réaliser des aménagements hydro-agricoles ») ;
- Plantation (voir fiche « Mettre en place des activités de reboisement »).

Dans le cas de la mise en place de dispositifs de stabilisation sur les espaces communs pour lutter contre les érosions, deux situations sont possibles :

- les travaux sont réalisables par les usagers avec un recours ponctuel à des ouvriers spécialisés sur des tâches précises (cas des travaux avec un niveau de technicité et des montants faibles) ;
- les travaux nécessitent le recours à une ou des entreprises pour les réalisations.

#### SITUATION 1

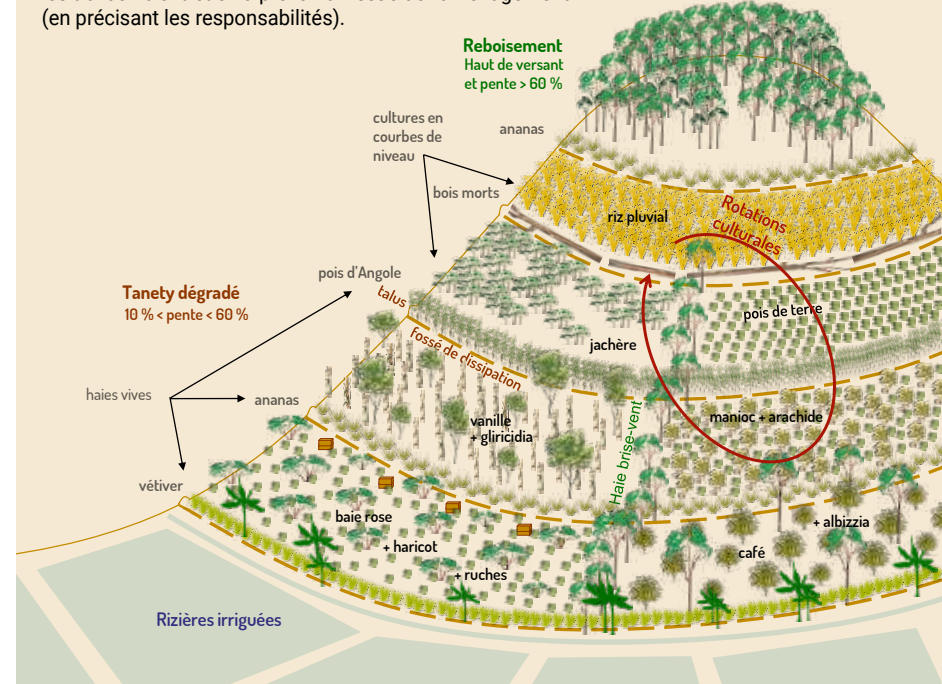
#### SITUATION 2



### EXEMPLE ► LES FICHES ACTIONS - MADAGASCAR

Le schéma global de l'aménagement de l'espace (ci-dessous) est « découpé » en fiches actions (ci-après) comprenant :

- un croquis spécifique de la zone prioritaire concernée par les premiers aménagements ;
- le calendrier d'exécution en distinguant les temps de formation pour un transfert de compétences et les temps de réalisation des tâches ;
- les modalités d'approvisionnement en matériel et intrants (identification des besoins, programmation dans le temps et répartition des approvisionnements entre les acteurs - projet, exploitations) ;
- les travaux d'entretien à prévoir à l'issue de l'aménagement (en précisant les responsabilités).





## 4 TRANSFÉRER LES CAPACITÉS DE GESTION

Au terme de la réalisation des aménagements, il est nécessaire de garantir le maintien de leur efficacité sur le long terme avec la mise en place :

- d'opérations de suivi et de contrôle de la fonctionnalité des aménagements. Ex. suivi de la reprise des plantes fixatrices, vérification de l'intégrité des ouvrages (barrages, canaux d'irrigation et de drainage, gabions, fascines...);
- d'opérations d'entretien et de réparation des aménagements. Ex. curage des retenues et des canaux, entretien et remplacement des plantes fixatrices, consolidation des gabions et fascines après les épisodes pluvieux...;
- de modalités de gestion des espaces aménagés. Ex. gestion de l'eau sur les périmètres irrigués, valorisation des micro-peuplements forestiers...

Dans certains cas, garantir l'efficacité des aménagements sur le long terme peut nécessiter la mise en place d'une structure de gestion (comité d'aménagement, association d'usagers...) ou son accompagnement, lorsqu'elle existe.



Visite de contrôle de la fonctionnalité des ouvrages



Ouvrage dégradé suite à une crue



Espace agricole aménagé sur les fronts de déforestation, Madagascar

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les espaces agricoles assurent des fonctions socio-économiques (emplois, sécurité alimentaire, création de richesses...) et écologiques.

Dans certains contextes, des mesures techniques et institutionnelles doivent être prises pour les aménager et les entretenir afin de valoriser leur potentiel productif, limiter leur vulnérabilité et assurer leur durabilité.

Pour être efficaces, ces mesures doivent tenir compte des enjeux techniques, socio-économiques et environnementaux, et s'inscrire dans un « projet de territoire » concerté.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Illustration du propos » P117
- Fiche « Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre » P83
- Fiche « Accompagner la mise en place d'une gestion concertée de l'eau » P95
- Fiche « Réaliser des aménagements hydro-agricoles » P119
- Fiche « Mettre en place des activités de reboisement » P129

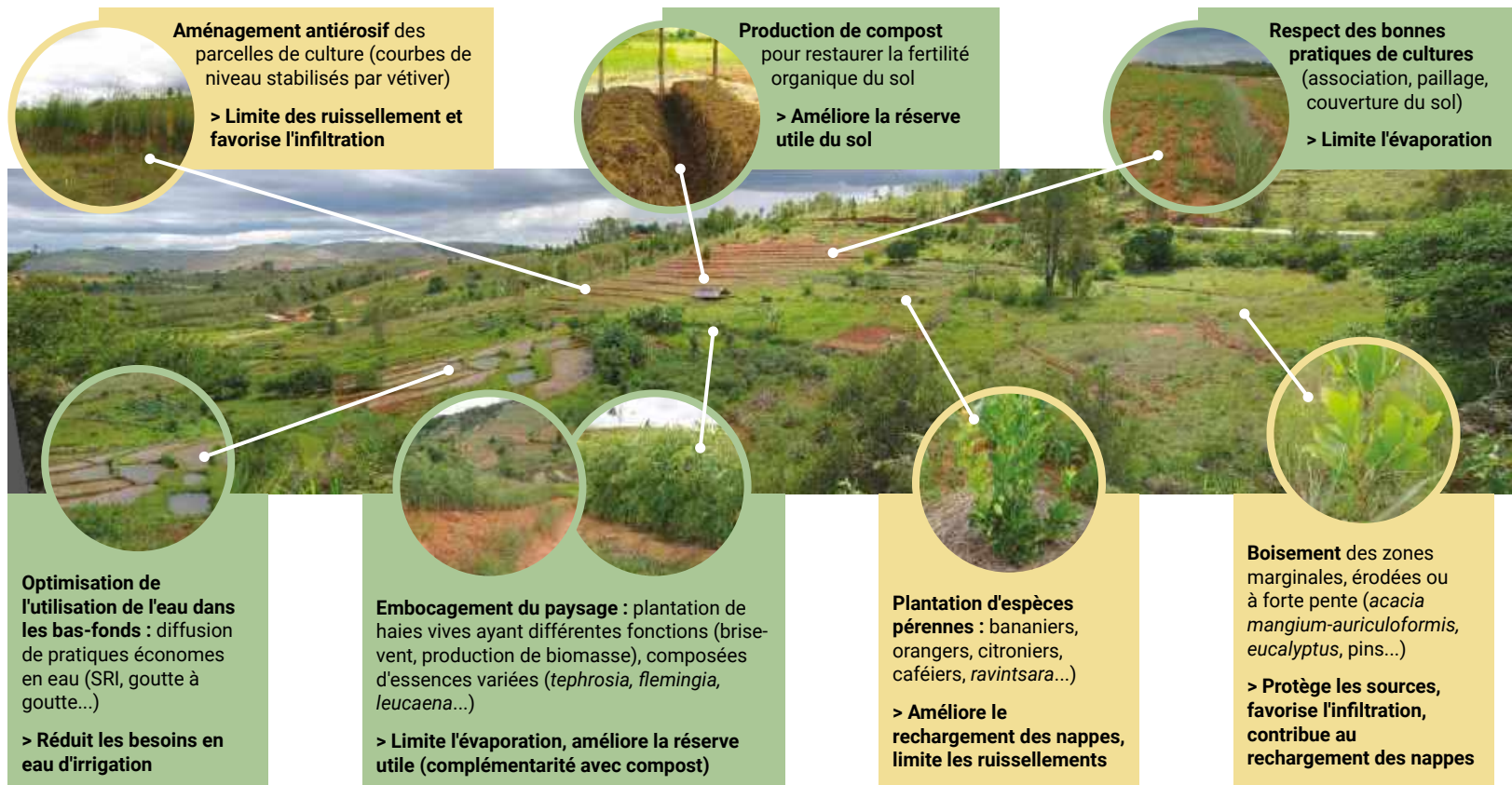
### À NOTER

Le maintien de l'efficacité des aménagements dépend également de la mise en œuvre des bonnes pratiques dans les parcelles agricoles.



## Aménagement des espaces agricoles Commune de Nasandratrony, Madagascar

Dans le cadre d'un projet de gestion intégrée des ressources en eau, les équipes d'Agrisud et leurs partenaires ont accompagné la mise en valeur d'espaces agricoles. Des actions complémentaires ont été réalisées pour (1) protéger et accroître les ressources en amont (encadrés jaunes), (2) promouvoir une utilisation économe en eau à l'amont et à l'aval (encadrés verts).



Les aménagements hydro-agricoles sont des infrastructures permettant de gérer l'eau pour sécuriser et/ou améliorer la production.

Selon les contextes, ces aménagements sont plus ou moins importants (en terme de superficie) et plus ou moins complexes (en termes de technicité ou d'organisation pour leur gestion).

Dans le cas des projets de développement que mène Agrisud, des nouveaux aménagements ou des réhabilitations peuvent être réalisés.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Gérer la ressource en eau en vue d'améliorer les capacités de production

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Sécuriser les activités économiques des populations, en préservant les ressources naturelles

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des contraintes liées à l'eau partagées par un ensemble d'exploitations
- Mobiliser les services techniques de la zone
- Disposer d'une compétence technique (interne ou externe)
- S'assurer de la cohésion entre les utilisateurs

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations, OP
- Services techniques
- Autorités (intervention sur la question foncière et gouvernance de l'eau)
- Entreprises d'aménagement et artisans locaux

## Principe

La gestion de l'eau est un facteur clé de la production agricole : le manque d'eau autant que les excès rendent les cultures difficiles.

Pour un développement durable des activités agricoles, il convient donc :

- de **sécuriser l'accès à l'eau** en cas de manque, par la mise en place ou la réhabilitation de dispositif d'irrigation (mobilisation, amenée et distribution de l'eau) ;
- et/ou d'**éliminer les excès** par le drainage (ex. drains, canaux d'évacuation, exutoires).

Ces aménagements sont généralement réalisés au bénéfice d'un ensemble d'exploitations, ce qui implique une action coordonnée pour leur dimensionnement, leur mise en place et leur gestion.

Par ailleurs, si la gestion de l'eau a longtemps été abordée de manière sectorielle, c'est bien une **approche intégrée** qui prévaut aujourd'hui. La mobilisation de l'eau à usage agricole doit donc tenir compte des autres usages de la ressource sur les territoires (eau potable, activités industrielles...).

## À NOTER

La GIRE - Gestion Intégrée des Ressources en Eau - est l'approche reconnue comme pertinente pour une gestion durable de l'eau. Elle repose sur la concertation multi-acteurs - et multi secteurs - pour la préservation et le partage équilibré de la ressource, en intégrant les enjeux techniques, économiques et sociaux.

## Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 ETUDIER LA FAISABILITÉ DES AMÉNAGEMENTS ET LES SCENARII DE GESTION
- 2 COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU' AUX RÉCEPTIONS
- 3 TRANSFÉRER LA CAPACITÉ DE GESTION
- 4 S'ASSURER DE LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIONS COMPLÉMENTAIRES AUX AMÉNAGEMENTS



Dispositif de pompage solaire, Maroc



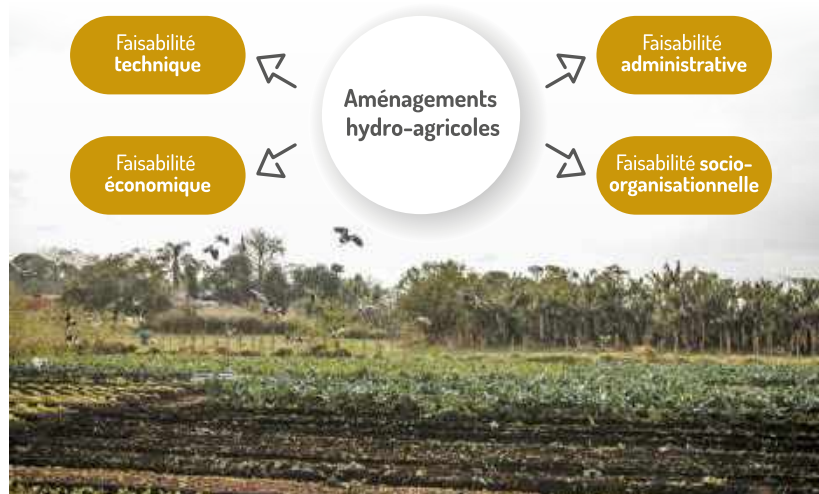
# 1

## ETUDIER LA FAISABILITÉ DES AMÉNAGEMENTS ET LES SCENARII DE GESTION

Cette première étape doit permettre de valider la réalisation ou non des travaux d'aménagement ou de réhabilitation.

Pour ce faire, 4 déterminants sont à prendre en compte :

- la faisabilité technique des travaux, qui porte sur les solutions proposées pour limiter la contrainte en eau identifiée ;
- la faisabilité économique, qui concerne (1) les investissements en lien avec les propositions techniques, (2) le *business model* pour la gestion des infrastructures et (3) l'évaluation des retombées économiques ;
- la faisabilité administrative, en lien avec le statut foncier, les réglementations sur l'usage de l'eau... ;
- et la faisabilité socio-organisationnelle à travers l'identification des différentes modalités possibles de gestion des infrastructures post-réception des travaux.



Terres basses cultivées nécessitant un drainage, Brésil

### FAISABILITÉ TECHNIQUE

#### Éléments à analyser

- **Contrainte en eau** : type de sources mobilisées (souterraines, superficielles, non conventionnelles), volumes / débits disponibles, périodes de manque / excès, volumes nécessaires en période de pointe en lien avec les données climatiques et les superficies cultivées, sources de pollution éventuelles...
- **Partage de la ressource** : secteurs (agricole et autres) et besoins estimés, nombre d'exploitations concernées, répartition géographique des exploitations...
- **Si infrastructures à réhabiliter** : causes de dysfonctionnement (au plan technique)...
- **Solutions** : type de dispositif, schéma, dimensionnement, matériaux recommandés...

#### Points clés

- Des analyses spécifiques complémentaires peuvent être nécessaires : études hydrogéologiques ou géotechniques, qualité de l'eau, identification des risques d'érosion en amont des zones aménagées, etc.
- Il est préférable d'identifier plusieurs options pour disposer d'alternatives en cas de non disponibilité de matériaux ou de coûts excessifs par rapport au budget disponible
- Les aménagements doivent tenir compte des autres usages de l'eau ; l'approche GIRE est privilégiée

### À NOTER

La faisabilité technique peut être réalisée par une équipe de projet, si la compétence est disponible, ou externalisée.

Dans tous les cas, les autorités et les services techniques de la zone sont mobilisés ainsi que les usagers pour un partage de l'état des lieux et l'identification des solutions.

Cette implication est nécessaire pour s'assurer de la pertinence des choix à opérer (grâce à la connaissance des acteurs locaux) et pour faciliter par la suite l'appropriation des aménagements par les populations.

FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE	
<b>Éléments à analyser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Estimation des coûts</b> des solutions proposées : matériel, transport, main-d'œuvre...</li> <li>- <b>Calcul des charges</b> pour l'exploitation des aménagements (y compris l'entretien et le renouvellement éventuel des équipements), identification des ressources pour la couverture des charges (<i>business model</i>)</li> <li>- <b>Calcul des retombées</b> en termes de production additionnelle et de gains pour les exploitations</li> <li>- <b>Contributeurs</b> : identification des différentes possibilités de financement, montant des financements mobilisés ou à mobiliser...</li> </ul>
<b>Points clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ensemble des coûts doit être pris en compte dans les estimations : matériel, transport de matériel, location d'équipements spécifiques, main-d'œuvre, installation et enlèvement de chantier...</li> <li>- La <i>business model</i> de l'exploitation des aménagements doit être élaboré avec les usagers (pour faciliter l'acceptation du coût)</li> <li>- Le calcul des retombées (tenant compte de l'allongement des cycles, de l'amélioration des rendements, de la limitation des pertes...) est utile à la négociation d'un budget si besoin (rapport coût / bénéfice) et/ou à la justification du paiement du service par les usagers</li> <li>- Le pompage solaire, bien que cher à l'investissement, reste une solution à promouvoir</li> <li>- Dans certains contextes, les aménagements peuvent être subventionnés. Vérifier les éventuelles subventions ou les exonérations de taxes sur le matériel</li> </ul>

### À NOTER

Les usagers peuvent apporter un financement et/ou contribuer par l'apport de matériaux ou en main d'œuvre.

A ce stade, les estimations sont nécessaires mais les budgets définitifs sont précisés au démarrage de la mise en oeuvre (après la validation de la faisabilité).

FAISABILITÉ ADMINISTRATIVE	
<b>Éléments à analyser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Cadre réglementaire</b> : identification des lieux de décision sur la gestion de la ressource, analyse des schémas d'aménagement ou des plans de gestion de la zone si existants, vérification des statuts fonciers, identification des éventuelles exigences d'autorisation d'aménagement, etc.</li> <li>- <b>Dossier de subventions</b> : structures en charge des attributions, modalités pour l'obtention, délais, etc.</li> </ul>
<b>Points clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avant de réaliser un aménagement, vérifier la sécurité foncière</li> <li>- Dans le cas où des subventions sont possibles, les dossiers peuvent être conséquents à élaborer et les délais d'obtention importants</li> <li>- Les services techniques de la zone ont généralement une bonne connaissance des aspects institutionnels et administratifs</li> </ul>

FAISABILITÉ SOCIO-ORGANISATIONNELLE	
<b>Éléments à analyser</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Si infrastructures à réhabiliter</b> : causes de dysfonctionnement (au plan socio-organisationnel), modalités de gestion...</li> <li>- <b>Partage de la ressource</b> : analyse des droits d'eau, existence ou non d'une gouvernance territoriale pour la gestion de la ressource en eau...</li> <li>- <b>Cohésion sociale</b> des usagers : exploitations déjà organisées ou non, conflits dans le territoire ou avec les territoires voisins sur l'utilisation de la ressource...</li> <li>- <b>Scenarii</b> : discussion sur les modalités de gestion des aménagements à mettre en place (dispositif, règles, paiement, etc.)</li> </ul>
<b>Points clés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'élaboration des modalités de gestion est réalisée avec les usagers</li> <li>- La difficulté dans la mise en oeuvre (et la pérennisation) des aménagements est souvent moins technique que socio-organisationnelle : cet aspect ne doit pas être négligé</li> </ul>



Discussion sur les modalités de gestion, Sénégal

Cette première étape d'analyse de la faisabilité a une finalité opérationnelle.

Elle peut être simple, ou plus complexe, en fonction des situations.

Dans tous les cas, elle permet, avec l'ensemble des acteurs concernés, de valider la mise en œuvre des travaux et de disposer des éléments de cadrage suivants :

- au plan technique : analyse du contexte et de la problématique, calcul des besoins, plans (cartographie), propositions de travaux (schémas et matériaux préconisés) ;
- au plan économique : estimations financières des investissements et contributions, *business model* (pour l'exploitation), retombées attendues du point de vue production et gains ;
- au plan administratif : démarches éventuelles à réaliser (comme la régularisation d'actes fonciers si besoin), dossiers de subventions ou d'exonérations à élaborer ;
- au plan de la gestion : fonctionnement proposé des aménagements (dispositif de gestion, systèmes de paiement...), modalités d'entretien des installations...

Encore une fois, l'analyse doit tenir compte des effets du nouvel usage de l'eau post-travaux sur la préservation de la ressource et sur les autres usages dans un souci d'équilibre.

## 2

### COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU'AUX RÉCEPTIONS

Une fois les propositions d'aménagement ou de réhabilitation validées, il convient de coordonner la mise en œuvre et le suivi des travaux.

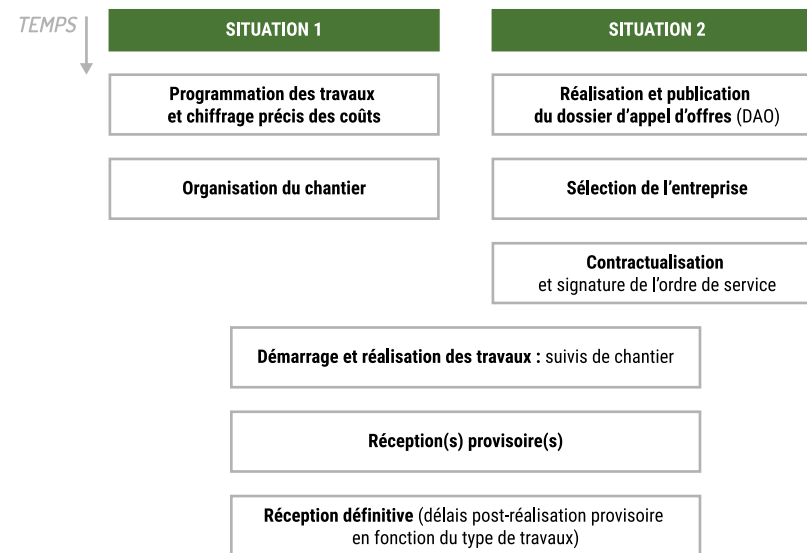
Deux situations sont possibles :

- les travaux sont réalisables par les usagers avec un recours ponctuel à des ouvriers spécialisés sur des tâches précises (cas des travaux avec un niveau de technicité et des montants faibles) ;
- les travaux nécessitent le recours à une ou des entreprises pour les réalisations.

**SITUATION 1**

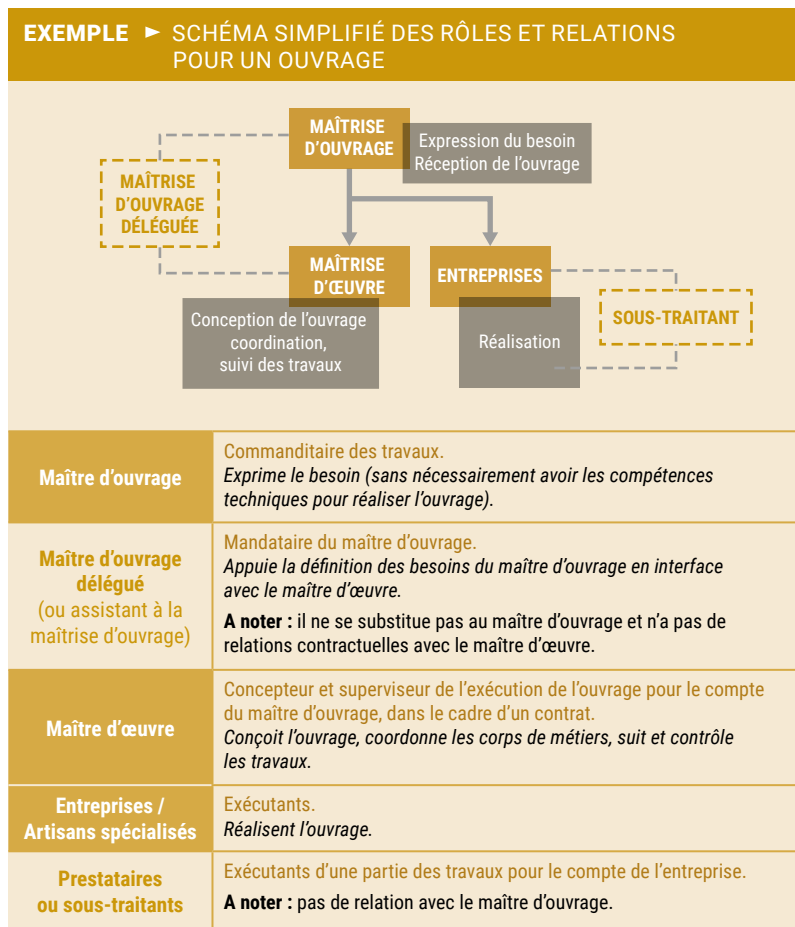
**SITUATION 2**

Les étapes pour la coordination et le suivi sont alors les suivantes :



Les modalités de mise en œuvre varient en fonction des contextes et des types de travaux. Il est donc important de collaborer avec les structures compétentes et/ou des organisations ayant une expérience similaire dans la zone.

Le tableau ci-après apporte également quelques éclairages sur les différentes étapes.



ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Programmation des travaux et chiffrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Choix des options techniques, répartition des tâches, calendrier de réalisation, délais d'acheminement des matériaux et/ou des équipements spécifiques, modalités de paiement de la main-d'œuvre (et systèmes de valorisation)...</li> <li>- Chiffrage précis du budget et validation des contributions sur la base des estimations réalisées lors de l'analyse de la faisabilité</li> </ul>
<b>Organisation du chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des responsabilités, désignation de comités de suivi-contrôle, modalités de transport / restauration de la main-d'œuvre</li> </ul>
<b>Dossier d'appel d'offres (DAO)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte de l'intervention, plan ou schéma, spécifications techniques, autres spécifications (exigences de réalisation de travaux, normes sociales et environnementales, budget indicatif...), modalités de soumission (délais, constitution des dossiers, format de remise...), modalités de sélection (transparence sur les critères de choix)...</li> </ul>
<b>Sélection de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de sélection (associant les usagers et les services techniques, voire, selon les contextes, les autorités)</li> <li>- Sélection portant sur le « mieux-disant » (meilleur rapport qualité / prix) plutôt que sur le « moins-disant »**</li> </ul>
<b>Contractualisation*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer les services techniques (en signataire ou pour avis)</li> <li>- Selon les contextes, implication des usagers via leur représentant (président d'OP...)</li> <li>- Paiement d'une avance de démarrage</li> </ul>

\* Se référer aux modèles existants et aux règles de passation de marché, qui dépendent de la réglementation locale et des procédures propres au bailleur.

\*\* Pour les plis conformes aux normes procédurales et les soumissionnaires répondant aux exigences administratives, les offres techniques sont analysées dans un premier temps et les meilleures, considérées comme recevables (conformes au cahier de prescriptions techniques), sont conservées. Dans un second temps, les offres financières associées à ces offres recevables sont analysées. Au final, la meilleure offre technique proposée au meilleur prix est retenue.

ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Suivi de chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité des visites pour s'assurer de la conformité des matériaux utilisés ou de la bonne exécution de certaines tâches qui ne peuvent être vérifiées lorsque les travaux sont achevés</li> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités selon les contextes)</li> <li>- En cas de retard justifié de l'entreprise (cas de force majeure), une suspension de l'ordre de service peut être envisagée pour éviter d'entraîner des pénalités</li> </ul>
<b>Réception(s) provisoire(s)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités)</li> <li>- PV de réception provisoire et signature de l'arrêt de service en cas de constat de travaux achevés et conformes</li> <li>- Paiement de tranches intermédiaires</li> <li>- Inauguration (facultatif)</li> </ul>
<b>Réception définitive*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation après une période de fonctionnement permettant de relever les éventuelles malfaçons.</li> <li>- PV de réception définitive et paiement du solde</li> </ul>

\* Se référer aux modèles existants et aux règles de passation de marché, qui dépendent de la réglementation locale et des procédures propres au bailleur.



Réception équipement, Maroc



Mise en place de canalisations avec les usagers, Maroc



### 3 TRANSFÉRER LA CAPACITÉ DE GESTION

Pour des aménagements efficaces dans la durée, il convient de travailler avec les acteurs concernés sur :

- les règles d'utilisation (répartition de la ressource, coûts, modalités de recouvrement, entretien et réparation des aménagements, renouvellement des équipements) ;
- les responsabilités ;
- les outils de gestion.

Ce travail est initié dès l'étude de faisabilité et les modalités s'ajustent au fur et à mesure des discussions.

Il s'agit de décider collectivement et de s'assurer que les outils sont en place pour valoriser les aménagements dans la durée.

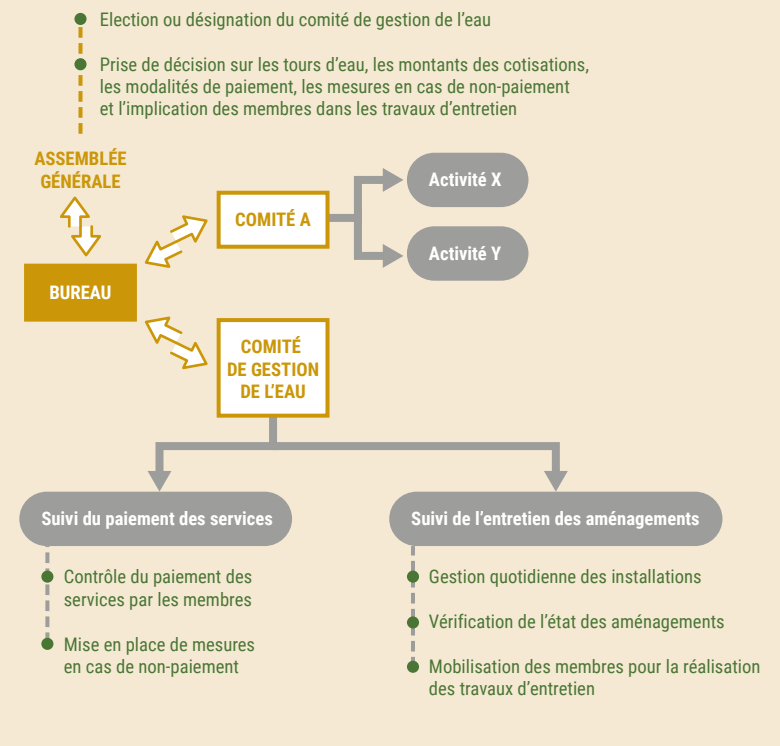
TEMPS ↓	<b>FAISABILITÉ</b>	<b>Discussion des modalités de gestion</b>
	<b>TRAVAUX</b>	<b>Ajustement des propositions, mise en place des outils</b> Formation et ateliers autour de : - la gouvernance (mise en place de comités...) - les règles (droits et devoirs, cotisations...) - les outils (registre des usagers, cahier de suivi des cotisations, présence aux travaux d'entretien, relevé de compteurs, tableau de calcul de marge du service)
	<b>RÉCEPTION</b>	<b>Formalisation</b> des propositions de gestion avec la signature de documents : charte, règlement...
	<b>UTILISATION DES AMÉNAGEMENTS</b>	<b>Accompagnement et conseil de gestion...</b> ... pour une prise en main progressive et une efficacité du service rendu par les aménagements : - suivi des organes de gouvernance - appui à la réalisation de bilans périodiques

### EXEMPLE ► ASSOCIATIONS DES USAGERS DE L'EAU - MADAGASCAR

A Madagascar, Agrisud appuie les Associations d'Usagers de l'Eau (AUE). Elles regroupent les exploitations des périmètres irrigués.

L'Assemblée générale de l'AUE détermine les modalités de gestion.

Les membres s'impliquent en (1) participant aux réunions, (2) s'acquittant des cotisations (par membre et par campagne agricole) destinées à couvrir les frais d'entretien et de fonctionnement, (3) participant aux travaux d'entretien.



Les aménagements hydro-agricoles, s'ils sont nécessaires dans certains contextes, ne sont jamais suffisants pour une gestion optimale de la ressource en eau.

Plusieurs actions complémentaires sont à envisager :

- transfert des bonnes pratiques de gestion de l'eau sur les parcelles cultivées > couverture du sol, cultures suivant les courbes de niveau... à l'amont des espaces aménagés pour limiter les érosions ; dosage et fréquence des apports, paillage, embocagement, fertilisation organique... sur toutes les parcelles pour limiter les besoins en eau ;
- végétalisation des zones marginales ;
- reboisements, ouvrages antiérosifs à l'amont des espaces aménagés pour améliorer le rechargement des nappes, limiter les ruissellements et l'érosion (qui peut provoquer le colmatage des ouvrages) ;
- clôture des espaces aménagés contre la divagation des animaux pour protéger les infrastructures.



Périmètre irrigué, Gabon



Aménagement antiérosif des abords des canaux d'irrigation, Madagascar

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les aménagements hydro-agricoles permettent une meilleure gestion de l'eau dans le but de sécuriser et d'améliorer la production.

Différents aménagements, plus ou moins complexes, peuvent être réalisés : création d'un point de captage, réhabilitation de canaux d'irrigation ou de canaux de drainage, mise en place de bassins de rétention en eau, etc.

Ils doivent systématiquement faire l'objet d'une analyse préalable portant sur les aspects techniques, économiques, administratifs et sociaux, et ce dans le souci de garantir leur pertinence (utilité et adaptation au contexte), leur efficacité et leur appropriation.

La pérennité de ces infrastructures dépendra ensuite des modalités de gestion mises en place.

Ces aménagements sont souvent nécessaires mais pas suffisants pour une gestion optimale de l'eau. Ils doivent être réfléchis dans une approche intégrée et des mesures d'accompagnement doivent être mises en place.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

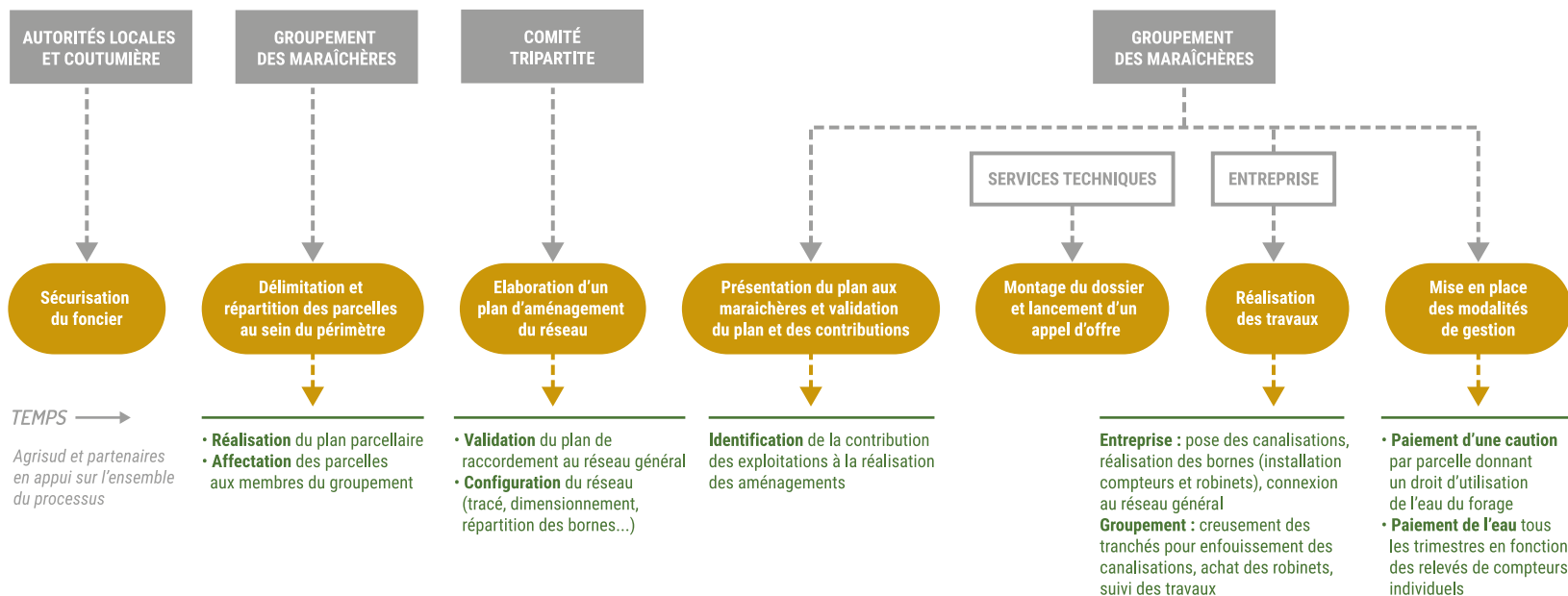
- Page « Illustration du propos » P127
- Fiche « Accompagner la mise en place d'une gestion concertée de l'eau » P95
- Fiche « Aménager et protéger les espaces agricoles » P111
- Fiche « Mettre en place des activités de reboisement » P129

## Réhabilitation d'un dispositif d'irrigation Périmètre maraîcher de Tawa Fall, Sénégal

A Tawa Fall, dans la Commune de Baba Garage (département de Bambey), 178 maraîchères cultivaient des parcelles dans un périmètre irrigué d'une surface de 6 ha.

Le manque de performance du dispositif d'irrigation pénalisait la production agricole. En 2017, un travail de réhabilitation a été réalisé par les équipes d'Agrisud et leurs partenaires.

### Principales étapes de réhabilitation :



### Gestion du réseau :

Le comité tripartite, composé de l'ASUFOR (Association des Usagers des Forages), de la Sous-Préfecture et de la Mairie, gère le forage, fixe le prix de l'eau et les modalités de gestion.

Le groupement de maraîchères assure le paiement des factures d'eau du périmètre, le recouvrement des sommes auprès des membres et l'entretien du réseau à l'intérieur du périmètre.

# Mettre en place des activités de reboisement

Les forêts jouent un rôle important dans l'équilibre des territoires : au plan écologique, elles constituent des réservoirs de biodiversité, contribuent à réduire la vulnérabilité aux aléas climatiques ; au plan économique, elles permettent la création d'emplois et de revenus.

Pourtant, dans de nombreux contextes, elles régressent, sont dégradées ou sont fortement menacées, ce qui fragilise les espaces agricoles.

Dans le cas des projets que mène Agrisud, des activités de reboisement sont mises en œuvre en vue de protéger les espaces agricoles.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Protéger les ressources productives (eau, sol, biodiversité)
- Améliorer la résilience face aux risques climatiques
- Générer des revenus additionnels

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Sécuriser les activités économiques des populations
- Préserver les ressources naturelles

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Agir en accord avec les autorités
- S'inscrire dans des schémas d'aménagement
- S'assurer de l'absence de conflits fonciers

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations agricoles, OP
- Services techniques
- Autorités

## Principe

La disparition des couverts boisés ou des forêts a des effets néfastes sur le développement des activités agricoles :

- perte de biodiversité nécessaire aux équilibres naturels (auxiliaires / ravageurs) ;
- accentuation des phénomènes d'érosion ;
- diminution des recharges en eau des nappes du fait du ruissellement des eaux...

Fragilisés, les agrosystèmes sont alors plus vulnérables aux aléas climatiques (sécheresses, inondations...).

Dans ces contextes, les **activités de reboisement** sont importantes. Elles consistent à (1) reconstituer une forêt et (2) assurer sa gestion durable, en tenant compte de sa vocation.

## À NOTER

La forêt peut avoir une vocation de :

- **conservation** > zone protégée ; la coupe, la cueillette et la chasse sont interdites (rôle de préservation de la biodiversité et des ressources naturelles) ;
- **protection** > zone maintenue ou implantée à proximité d'un élément à protéger (retenue d'eau, exutoire...) en vue de limiter les érosions ; la coupe est interdite ;
- **production** > l'exploitation - pour un approvisionnement en bois de chauffe ou de construction, en produits forestiers non ligneux... - est soumise à une réglementation.

## Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

1 IDENTIFIER LES ESPACES À REBOISER

2 PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE REBOISEMENT

3 COORDONNER ET SUIVRE LES ACTIVITÉS DE REBOISEMENT

4 GÉRER LES ESPACES REBOISÉS

## 1

## IDENTIFIER LES ESPACES À REBOISER

Cette première étape est réalisée à travers un exercice de cartographie participative, associant les usagers de l'espace, les services techniques et les autorités.

A partir de fonds de cartes existants, dessinés ou maquettés :

- identifier et représenter les zones forestières préservées, les zones de forêt dégradée, les zones déboisées, les zones sans couvert forestier ;
- déterminer les zones à reboiser au regard des usages actuels et futurs des espaces (cultures, élevage, collecte de produits forestiers non ligneux - PFNL...) et des besoins des usagers ;
- déterminer les vocations des forêts à reconstituer (conservation, protection, production) ;
- analyser les situations foncières (statuts, modes de faire-valoir, durée de jouissance en cas de faire-valoir indirect) ;
- préfigurer les modes de gestion de chaque zone de reboisement : gestionnaire (privé individuel, privé collectif, public) ; responsabilités des différents acteurs pour la mise en place, l'entretien et la protection de la forêt ; droits d'usages éventuels (collecte de PFNL, de bois de chauffe...)

## À NOTER

Le plan ou schéma d'aménagement du territoire peut avoir été déterminé au préalable (voir fiche « Animer la mise en place d'un plan de développement et contribuer à sa mise en œuvre »). Dans ce cas, le travail cartographique sera rapide.

Si le territoire ne dispose pas de plan, cette étape peut être fastidieuse. Elle nécessitera également un processus de validation plus ou moins long et complexe en fonction des contextes et des processus décisionnels.



Représentation des zones boisées, Madagascar



Identification des zones forestières, Laos



## 2 PLANIFIER LES ACTIVITÉS DE REBOISEMENT

Une fois les activités identifiées et validées avec les acteurs concernés, il est nécessaire de planifier le reboisement en déterminant les essences, les techniques, les besoins quantitatifs et l'exécution dans le temps.



<b>ESSENCES</b>	<p>Le choix des essences tient compte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>des caractéristiques physiques de la zone :</b> Climat, types de sol, niveau dans la toposéquence, exposition au vent, hydrologie (disponibilité en eau, cours d'eau et flux...);</li> <li>- <b>et des objectifs de reboisement :</b> Préservation de la biodiversité (essences endémiques, cibles de conservation de l'IUCN, plantes hôtes et alimentaires de la faune sauvage...); Production de bois (valeur calorifique, densité du bois...); PFNL (valeur commerciale et/ou alimentaire); Restauration de la fertilité du sol (arbres fertilitaires, légumineuses, essences à enracinement profond...); Protection de la ressource en eau (essences à enracinement profond, essences peu exigeantes en eau...).</li> </ul>
-----------------	---

<b>TECHNIQUES</b>	<p>3 techniques sont possibles. Le choix tient compte des essences.</p> <p>Techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Afforestation</b> &gt; plantation en plein à partir de plants, en semis direct ou par bouturage, sur des espaces sans couvert forestier (zones de cultures, de pâturage, savanes à graminées...).</li> <li>- <b>Enrichissement</b> &gt; production de plants d'essences spécifiques en pépinière et plantation dans une forêt dégradée ou des recrus forestiers.</li> <li>- <b>Régénération naturelle assistée</b> &gt; conservation et protection des plants de certaines essences dans les zones forestières (forêts dégradées et recrus forestiers) et agricoles (parcelles de cultures, espaces de pâturage).</li> </ul>
<b>BESOINS</b>	<p>Les besoins quantitatifs (nombres de plants, semences...) sont déterminés en fonction des surfaces à reboiser et des densités de plantation ou de semis (à adapter selon les essences et les techniques de reboisement retenues).</p>
<b>CALENDRIER</b>	<p>Etablir la programmation de la production des plants et de la plantation en fonction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des saisons favorables à la plantation ;</li> <li>- de la durée de production des plants en pépinière / de développement des essences implantées en semis directs ;</li> <li>- des ressources disponibles (main-d'œuvre* et matériel) au regard du nombre de plants.</li> </ul> <p><i>* exploitations, OP, populations, services techniques... dans certains cas, les écoles peuvent être mobilisées dans les actions de plantation.</i></p>

L'étape de production de plants est mise en œuvre uniquement pour les techniques d'afforestation et d'enrichissement.

La production de plants peut être réalisée :

- au niveau de pépinières spécifiquement mises en place pour l'activité de reboisement (pépinière communautaire, individuelle ou communale) ; voir encadré illustratif ci-après ;
- au niveau de pépinières existantes.

Dans le cas d'un approvisionnement en plants à partir de pépinières existantes, il est nécessaire de contractualiser la production, en spécifiant les essences, le nombre demandé (en prévoyant un surplus de 5 % pour les éventuelles casses lors des transports), la taille, la vigueur et l'état sanitaire des plants, les échéances de livraison au regard de la programmation établie, les modalités de paiement.

#### À NOTER

Dans certains contextes, les services techniques disposent de plants et peuvent couvrir les besoins. La contractualisation est tout de même réalisée pour préciser les modalités de la transaction : essences, nombre de plants, période de livraison, coût (ou don) des plants, prise en charge du transport...

#### EXEMPLE ► CRÉATION D'UN RÉSEAU DE PÉPINIÈRES COMMUNALES MADAGASCAR

La mise en place du réseau a nécessité :

- **le choix des communes**, tenant compte des besoins en plants, des capacités en ressources humaines des communes, de leur accessibilité ;
- **l'identification des pépiniéristes** parmi les agents communaux (en place ou recrutés spécifiquement) ;
- **l'installation des pépinières\*** en formation-action avec les pépiniéristes communaux identifiés ;
- **la mise en place d'outils de gestion** > cahiers de suivi pour enregistrer les opérations des pépiniéristes, suivre le nombre de plants par espèce (inventaire, suivi des entrées / sorties) et noter les recommandations des techniciens en appui ;
- **l'accompagnement** (suivi-conseil, visites d'échanges) dans l'activité.

\* *Prise en charge projet (matériel, semences) et commune (main-d'œuvre).*

Une convention de collaboration est élaborée avec la commune pour préciser les objectifs et les engagements de chacun.

Il est à noter que si les pépinières répondent aux besoins d'une activité de projet, leur pérennisation est programmée dès le départ avec la prise en compte des autres besoins de la commune (reboisement communaux, reboisement par les écoles...).



Pépinière d'Ambalavao, Madagascar



Formation de pépiniéristes

La plantation est réalisée selon la programmation établie à l'étape de planification.

Une formation technique est souvent nécessaire pour s'assurer des bonnes conditions de plantation, qui influencent les taux de reprise. Elle porte sur les itinéraires techniques de plantation (dimensions du trou, fertilisation, manipulation du plant), qui varient selon les types de sol, les essences, etc.

Les services techniques sont généralement associés aux temps de formation et sur les visites de suivi de chantier.

#### À NOTER

Dans le cas de reboisements collectifs, les autorités jouent un rôle important dans la mobilisation des populations.

## 4 GÉRER LES ESPACES REBOISÉS

La gestion des espaces reboisés peut être assurée par l'autorité compétente (autorité locale, service technique), par un organe de gestion pluri-acteurs (gestion collective), ou par des individus (gestion privée).

Selon les contextes, il peut être nécessaire d'accompagner le gestionnaire dans ses missions.

### Tableau des principales missions du gestionnaire :

Précision des droits et des devoirs des usagers	Permis et déclarations de coupe, replantations, redevances... précisés au regard de la réglementation en vigueur
Adaptation des prélèvements à la capacité de régénération	Détermination du rythme de coupe, de la nature des coupes (coupe-rase ou sélective), du diamètre minimal des arbres, de quotas annuels de prélèvements de PFNL...
Mise en place d'outils de gestion du peuplement	Registre des usagers Suivi des permis octroyés Registre des prélèvements réalisés...
Définition et organisation des opérations d'entretien de l'espace reboisé	Fertilisation, irrigation Protection du peuplement (pare-feu, barrières) Protection des jeunes plants (ombrage, tuteurage, haubannage, paillage, nettoyage autour des pieds...) et remplacement des manquants Elagage (élimination de certaines branches) et/ ou éclaircie sélective (élimination des arbres malades ou mal formés)

### À NOTER

Les modalités de gestion peuvent être formalisées par des documents officiels (ex. arrêté communal, plan de gestion forestier...).

### EXEMPLE ► LA GESTION DES ESPACES REBOISÉS - LAOS



Les activités de reboisement sont mises en place dans le cadre de PLUP, Participatory Land Use Planning.

Trois membres du comité villageois (constitué de 12 personnes) sont en charge de la gestion technique des forêts et ont une mission de suivi-contrôle. Ils fixent notamment les amendes en cas de contravention.

Les 3 membres sont responsables des 3 zones de forêts identifiées lors du travail de cartographie :

- forêt de conservation,
- forêt de protection,
- et forêt de production.

### EXEMPLE ► LES PLANS DE GESTION FORESTIÈRE (PGF) MADAGASCAR

Les PGF sont des documents qui permettent :

- de **décrire le massif forestier** > localisation, âge et dimensions des peuplements qui le composent, atouts et contraintes en termes de productivité et d'accessibilité des parcelles agricoles... ;
- de **programmer un calendrier**, précisant la périodicité des coupes (rotation) et leur nature (coupe rase ou sélective), et les travaux nécessaires au renouvellement ou à l'extension des peuplements mûrs ;
- **d'assurer le suivi effectif des coupes et travaux** et le **suivi des recettes et dépenses** associées pour établir le bilan économique de chaque massif forestier et ainsi démontrer l'intérêt financier de gérer durablement les plantations forestières.

Les PGF sont établis de manière participative avec les ingénieurs forestiers et les exploitations agricoles qui sont ensuite accompagnées dans le remplissage des documents établis pour les suivis.



Activités de reboisement, Haïti

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Le couvert forestier joue un rôle important dans les équilibres écologiques et économiques des territoires.

Leur dégradation ou disparition entraînent des conséquences néfastes, notamment sur les espaces agricoles.

Des activités de reboisement sont alors nécessaires. Elles sont coordonnées dans le cadre de schémas d'aménagement, portés par les acteurs des territoires.

Elles s'accompagnent de la mise en place d'un cadre réglementaire pour une gestion durable.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Paroles d'acteurs » P135
- Fiche « Animer la mise en place de plans de développement et contribuer à leur mise en œuvre » P83
- Fiche « Aménager et protéger les espaces agricoles » P111





Journée de reboisement, Viengkham

### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Au Laos, Agrisud met en œuvre depuis 2014 le projet Forêt et Agro-écologie (FORAE) en zone de montagne au nord.

Dans le cadre de ce projet, des activités communautaires sont réalisées pour la gestion et l'aménagement des « Communs » (espaces villageois et forestiers), notamment des activités de reboisement.

Ces activités de reboisement sont déterminées et planifiées lors de la réalisation des **PLUP, Participatory Land Use Plans (Plans participatifs d'utilisation des terres)**.

A Viengkham, pour mener l'activité, une pépinière a été mise en place : elle fournit des plants aux villageois qui sont directement impliqués dans le reboisement.



Autorité locale

Mme THONGLOM KEOVONGSOTH  
Deputy Chief du village de Viengkham  
Laos



Lors de l'élaboration des PLUP, les techniciens de l'office de l'agriculture et de la forêt viennent rencontrer les autorités du village. **Ils sensibilisent les villageois sur l'importance de préservation de la forêt.**

Dans notre village, nous avons mis en place **une pépinière** avec les équipements financés par le projet : des clôtures, un filet noir pour l'ombrage, des sacs pour les plants... Nous distribuons trois sacs par famille pour y faire pousser les jeunes arbres.

Le jour de la plantation, nous commençons à amener les jeunes arbres pour les planter autour de la source, dans la zone de forêt protégée.

Notre village protège la forêt grâce à la **réglementation** mise en place. Les animaux domestiques doivent être tenus à l'écart : si un animal détruit la forêt, le propriétaire paie une amende.





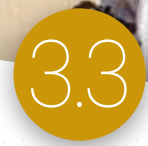
**Bullelin du**

PRODUITS	Baba Garage Detail		Baba Garage Gros		Bambeuy Gros		Touba Occas Gros		Baba Garage Detail		Baba Garage Gros		Bambeuy Gros		Touba Occas Gros			
	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance	Prix	Tendance		
Aubergine	275	↓			250	→	200	↑										
Carotte	400	↑			250	↗	200	↓										
Chou	335	↑	250	→	175	↘	250	↑										
Gombo																		
Jambon	35	↑			350	↑	175	↑										
Maïs		→																
Navet		↘			175													
Oignon local	0	↘	160	↘	175													
Oignon importé																		
Pomme d'or	325	↘																
Piment									1650	↑							1700	↑
Piment Petit									2100	→								
Pivron									750	↑			700	↑	700	↑		
Pomme de Terre									450	↑			400	↑	275	↑		
Tomate									250	↑	310	↑	250	↗	235	↗		
Tomate Crise									250	↑								
Tomate Table									250	↑								
Arachide									525	↘								
Maïs blanc									350	↑								
Maïs rouge									400	→								

↓ Baisse de -20%    ↘ Baisse de -17 à -20%    → Stabilité    ↗ Hausse de +20%

ournies à titre indicatif et pas pour vocation de fixer les prix.  
lées en fonction de la moyenne des prix de la quinzaine précédente par Baba Garage et Touba  
ont en France

Agir sur le territoire économique



Les exploitations agricoles mobilisent des services pour produire et commercialiser leurs produits : fourniture d'intrants ou de crédits, location de petit matériel ou d'équipement, transport, travaux spécialisés, etc.

Ces services permettent le développement des activités agricoles.

Dans de nombreux contextes, il est pertinent de développer une « offre en services » accessible, et de qualité, sur un territoire.

OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS	OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE
-------------------------------------	---------------------------------

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter la mise en œuvre et le développement des activités de production</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir un tissu de petites activités économiques durables</li> </ul> |
|--|---|

### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des opportunités pour développer des activités en réponse aux besoins de exploitations
- Agir en accord avec les autorités
- Connaître le cadre réglementaire sur la commercialisation des intrants et des produits agricoles

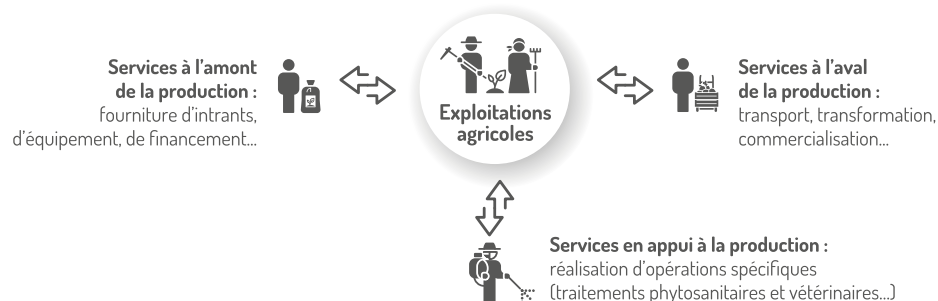
### ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations agricoles et OP
- Fournisseurs à l'amont de la production
- Opérateurs de services à l'aval
- Services techniques
- Structures privées d'appui

## Développer une offre en « services agricoles »

### Principe

L'offre en « services agricoles » regroupe les activités auxquelles une exploitation peut avoir recours pour produire ou commercialiser ses produits : fourniture d'intrants (semences, fertilisants, produits phytosanitaires...), fourniture d'équipement (batteuse...), réalisation d'opérations spécifiques (taille des fruitiers, greffage, soins vétérinaires...), prestations de conseil, de transformation (battage, décortilage...), transport ou encore commercialisation des produits...



Ces services sont fournis par des individus ou des organisations, qui peuvent être des organisations de producteurs.

Développer les services agricoles consiste à créer et/ou renforcer des activités pour une **meilleure adéquation** aux besoins des exploitations.

Il peut s'agir de diversifier l'offre (nouveaux services), de l'améliorer (qualité des services existants) ou de la rendre plus accessible (aux plans géographique et économique), et ce, dans une logique « gagnant-gagnant » (pour les exploitations et les individus ou les organisations qui portent les services).

### Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 REPÉRER LES BESOINS DE CRÉATION ET/OU DE RENFORCEMENT D'ACTIVITÉS
- 2 FORMALISER LES PROJETS D'ACTIVITÉS
- 3 APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS
- 4 ACCOMPAGNER L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

## 1

## REPÉRER LES BESOINS DE CRÉATION ET/OU DE RENFORCEMENT D'ACTIVITÉS

Le repérage peut être effectué au moment d'un diagnostic initial ou en cours de mise en œuvre d'un projet. Dans les deux cas, les besoins sont identifiés en analysant l'adéquation entre la « demande » des exploitations agricoles et l'offre en services existante.

Il s'agit de relever la pertinence de la création ou du renforcement d'une activité en se posant des questions clés sur :

- La disponibilité : est-ce que le service existe ? Est-ce qu'il est assuré de manière régulière ?

Par exemple, si l'analyse porte sur la fourniture d'intrants, il convient de vérifier s'il y a ou non des ruptures de stocks. Dans le cas d'un service de transport, vérifier s'il y a des périodes d'interruption au cours d'une année ; le cas échéant, identifier les causes.

- L'accessibilité géographique et économique : s'agit-il d'un service de proximité, d'un service local ou régional ? En cas de services « distants », quelles sont les facilités de transport ? Quelle est la couverture géographique du service ? Les zones enclavées sont-elles desservies ? Au plan économique, est-ce que les prix pratiqués sont accessibles ? Couvrent-ils les charges ? Les modalités de paiement sont-elles adaptées ?

- La qualité du service : est-ce que le service correspond aux besoins (type de fertilisants par exemple par rapport aux besoins des exploitations) ? Les délais de livraison sont-ils respectés ?



### À NOTER

En cas de création d'une nouvelle activité, il convient également de vérifier la pertinence du service dans la durée. Par exemple, un service de vente de boutures risque de ne pas être pertinent à terme si les exploitations sont ensuite en capacité de multiplier le matériel végétal par elles-mêmes.

### EXEMPLE ► DES ACTIVITÉS POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT DE PRATIQUES - CAMBODGE



Fruits de neem pour collecte et fabrication de biopesticide, Cambodge

Dans la province de Siem Reap, au nord du Cambodge, les équipes d'Agrisud accompagnent les exploitations agricoles dans la transition agro-écologique de leurs systèmes.

Un des enjeux est la maîtrise de la pression parasitaire qui nécessite, entre autres, le recours à des produits de traitements naturels.

L'offre locale étant inexistante, l'idée de mettre en place une activité de production locale de biopesticide a émergé. L'objectif : disposer d'une alternative aux produits disponibles dans la zone, généralement coûteux et polluants, tout en valorisant les ressources du territoire (le neem).

Cette première étape de questionnements permet de valider s'il est pertinent de créer ou de renforcer des activités. Elle est nécessaire mais pas suffisante.

L'idée ne peut pas être concrétisée sans une phase préalable d'étude (voir étape 2 : formaliser les projets d'activités).

## 2 FORMALISER LES PROJETS D'ACTIVITÉS

L'étape de formalisation permet de passer d'une idée à un projet réaliste et réalisable.

Elle porte sur :

- ▶ la faisabilité technique
- ▶ la viabilité économique
- ▶ les modalités de mise en œuvre

La formalisation du projet est également déterminante pour relever les besoins d'appuis nécessaires à la mise en œuvre des activités, en termes d'appuis directs (matériel, fonds de roulement...), de transfert de compétences (au travers de formations et de conseil en gestion) ou d'intégration professionnelle (voir étapes 3 et 4).

CE À QUOI IL FAUT PENSER...	
<b>FAISABILITÉ TECHNIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Précision de la nature de l'activité préfigurée</b> : types de fertilisants, de produits phytosanitaires... ou types d'opérations à réaliser (techniques requises) en lien avec les besoins, etc.</li> <li>- <b>Schéma organisationnel</b> du service (qui fait quoi, où et comment) + selon les activités, process de fabrication</li> <li>- <b>Moyens humains</b> (y compris en termes de compétences - sur la base du profil du porteur de projet) et moyens matériels en tenant compte de la nature de l'activité et du schéma organisationnel</li> <li>- <b>Dimensionnement du service</b> par rapport au volume de la demande exprimée par les exploitations (dans le cas d'un service à l'amont de la production ou en appui) et par rapport au volume de l'offre en produits agricoles et de la demande (dans le cas d'un service à l'aval)</li> <li>- <b>Analyse des écarts</b> entre l'existant et les besoins identifiés en moyens (y compris compétences) en tenant compte du dimensionnement</li> <li>- <b>Analyse des risques</b> éventuels (instabilité de la production, inaccessibilité des exploitations en fonction des saisons...)</li> </ul>

CE À QUOI IL FAUT PENSER...	
<b>VIABILITÉ ÉCONOMIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caractérisation de la demande</b> : estimations des besoins du « marché », localisation, périodicité... et solvabilité</li> <li>- Analyse de la <b>concurrence</b></li> <li>- Analyse des <b>investissements</b> nécessaires : local, assurances, équipements, fonds de roulement... et des écarts entre l'existant et les besoins identifiés</li> <li>- Identification des <b>contributeurs</b> et des contributions pour couvrir les investissements</li> <li>- Analyse des coûts de <b>fonctionnement</b> : intrants, équipements, main-d'œuvre, transport, taxes...</li> <li>- Estimation du <b>chiffre d'affaires</b> : calcul des prix, volume des ventes, périodicité...</li> <li>- Calcul de la <b>marge</b> (en démarrage et en année de croisière)</li> </ul>
<b>MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caractérisation du profil du porteur de projet</b> qui permet entre autres de définir les besoins d'appuis et les conditions d'accompagnement (temps disponible pour les éventuelles formations...)</li> <li>- <b>Analyse contextuelle</b> aux plans institutionnel et réglementaire : identification des structures compétentes dans le domaine de l'activité et/ou de la création d'entreprise, relevé des formes juridiques (autoentreprise, GIE...), des obligations légales (enregistrement, accréditation, certification...) et fiscales (variables selon l'activité et la forme de l'entreprise), etc.</li> <li>- <b>Analyse des risques</b> (acceptabilité sociale...)</li> <li>- <b>Identification de la structure d'entreprise</b> la mieux adaptée au projet, au contexte et au porteur de projet</li> </ul>

### À NOTER

La formalisation du projet de création ou de renforcement de l'activité est réalisée dans le cadre d'une formation-action pour une maîtrise progressive par les porteurs de leur projet.



## EXEMPLE ► LES PLANS D'AFFAIRES SIMPLIFIÉS - MAROC



Travail sur un plan d'affaires simplifié, Maroc

Afin de faciliter l'écoulement des produits des exploitations agricoles sur les marchés locaux, des activités d'achat-revente ont été imaginées par des jeunes de la commune de Ghassate dans la Province de Ouarzazate.

Ces jeunes ont été accompagnés pour formaliser leur projet à travers l'élaboration d'un plan d'affaires simplifié.

Le plan d'affaires simplifié répond à **4 questions** :

- **Quelle est l'offre en produits des exploitations ?** Type, quantité, période de disponibilité, prix de vente.
- **Quelle est la demande ?** Type, quantité, période de demande, prix d'achat.
- **Quelles sont les modalités de mise en relation entre l'offre et la demande ?** Moment et lieu de collecte, modalités d'acheminement jusqu'aux points de vente, modalités de paiement des exploitations...
- **Quels seront les coûts / la marge ?** Besoins en investissements, calcul des charges, calcul des produits (en fonction des hypothèses de travail), calcul de la marge.

L'offre	
1	<b>Description des produit(s)</b> Disponibles dans les exploitations
2	<b>Volumes</b> Quantité par semaine et variation par saison
3	<b>Prix d'achat</b>
4	<b>Conditions d'achat</b> Modalités de livraison, fréquence des livraisons et jours, modalités de paiement, facturation... en lien avec les volumes

La demande	
1	<b>Description des produit(s)</b>
2	<b>Volumes</b> Quantité par semaine et variation par saison
3	<b>Prix de vente</b> Livré à Ouarzazate ou collecté dans les villages
4	<b>Conditions d'achat</b> Modalités d'approvisionnement au village ou de livraison, fréquence des approvisionnements ou des livraisons et jours, modalités de paiement, facturation... en lien avec les volumes

Les moyens de mise en œuvre de l'activité de service	
1	Schéma organisationnel du service
2	Moyens humains
3	Moyens matériels
4	Conditions administratives et financières
5	Autres (calendrier de l'activité...)

Le calcul de la marge	
1	Tableau des investissements et des amortissements
2	Calcul des charges
3	Calcul des produits
4	Calcul des marges en année de démarrage et année de croisière
5	Autres (contributeurs)



### 3 APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

L'appui à la mise en œuvre des activités implique :

- ▶ **des appuis directs, pour permettre aux porteurs de projet de démarrer ou de renforcer les activités ;**
- ▶ **de la formation, pour un transfert progressif des compétences nécessaires à la mise en œuvre des activités ;**
- ▶ **du conseil en gestion pour une aide à la décision.**

#### ▶ Les appuis directs

Les appuis directs permettent d'initier l'activité ou de la renforcer conformément au projet défini et validé à l'issue de l'étape 2.

Ils peuvent porter sur de l'équipement (petit matériel, matériel roulant, matériel informatique...), un fonds de roulement ou encore un appui pour la création d'une identité visuelle et sa déclinaison (habillage de véhicule, signalétique de local) permettant à l'entité porteuse d'être reconnue.



Acquisition d'un triporteur pour la commercialisation, Cambodge

#### ▶ La formation

Le parcours de formation est défini à partir :

- du projet (identification des compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'activité) ;
- du profil du porteur de projet : âge, niveau d'étude, expérience... s'il s'agit d'individus ; gouvernance, historique, fonctionnement du collectif... s'il s'agit d'organisations.

Les thèmes de formation varient selon les situations.

#### Exemples de thèmes de formation :

<b>TECHNIQUE</b>	Selon la nature de l'activité : production de plants, fabrication de fertilisants ou de biopesticide, taille des arbres, conditionnement de produits...
<b>ENTREPRENEURIAT</b>	Définition de l'entreprise Esprit d'entreprendre Différentes formes juridiques des entreprises (SARL, GIE, coopérative...) Réglementation applicable à l'activité (fiscalité, déclarations...)
<b>GESTION</b>	Programmation des activités Bases de la gestion d'une activité économique Fixation des coûts et des prix de vente Outils de gestion : cahier d'enregistrement d'achat-vente, journal de caisse, tableau de calcul de marge, tableau d'amortissement, tableau de trésorerie...
<b>COMMUNICATION</b>	Définition de la communication et de ses objectifs Différentes formes de communication Outils de communication : identité visuelle déclinée sur habillage véhicule, carte de visite, signalétique d'un local...
<b>GESTION DES RELATIONS COMMERCIALES</b>	Principes clés dans la gestion des relations clients (fidélisation...) Prospection clients Déterminants pour convaincre un client Etapas clés d'une négociation...

## ► Le conseil en gestion

Le conseil en gestion doit permettre aux entrepreneurs (individus ou organisations) de prendre les bonnes décisions au bon moment pour maintenir et développer leurs activités.

Il repose sur une démarche itérative de suivi, d'analyse et de propositions, il prend en compte les aspects techniques, économiques, environnementaux et sociaux.

Le conseil en gestion se différencie en fonction de l'avancement du projet : en phase de démarrage, il vise une prise en main de l'activité ; en phase de mise en œuvre, il vise une maîtrise progressive pour une pérennisation.



Conseil en gestion auprès d'un groupement de commerce, Cambodge

Les différentes activités d'appui à la mise en œuvre des projets (appuis directs, formation, conseil en gestion) sont adaptées aux besoins relevés à l'étape de formalisation du projet.

Elles évoluent ensuite au fur et à mesure de la progression dans la maîtrise de l'activité par les entrepreneurs et des changements qui peuvent survenir dans leur situation personnelle ou dans leur contexte.

Il convient d'être pragmatique pour s'adapter à ces évolutions.

### À NOTER

L'ensemble des appuis à la mise en œuvre des activités (formation suivi-conseil...) est généralement formalisé dans un document qui spécifie les engagements de chacun (porteur de projet / équipe de projet) pour savoir qui fait quoi, quand, où et comment.

#### CONSEIL AU DÉMARRAGE

- Appui à l'élaboration du **plan d'action spécifique** pour le démarrage de l'activité ou son renforcement (acquisition de matériel, contractualisation éventuelle avec les clients ou les fournisseurs...)
- Accompagnement dans les **démarches de formalisation** (montage et dépôt de statuts, enregistrement auprès de l'administration fiscale, dossiers d'agrément pour des services spécifiques comme la vente de semences...)
- **Financement de l'activité** (investissement matériel, fonds de roulement...) : appui au montage de dossiers de crédit (IMF, banques...) ; mise en place de fonds « revolving »...

#### CONSEIL EN COURS DE MISE EN ŒUVRE

- Suivi de la **tenue des outils de gestion** mis en place à l'issue des formations
- **Analyse des résultats** de l'activité au plan technique et au plan économique
- **Analyse des effets** environnementaux et sociaux
- **Adaptation** de l'offre en fonction des résultats (dimensionnement de l'activité, modalités de mise en œuvre, diversification des services proposés...)

L'intégration des entreprises dans leur environnement professionnel est déterminante dans la pérennisation des activités. Plusieurs actions peuvent être mises en place dans ce sens :

- insertion dans les filières (participation à des ateliers interprofessionnels, mise en place de protocoles d'entente, prospection clients et fidélisation...);
- mise en réseau avec des pairs ;
- rapprochements stratégiques avec les organismes ressources (services techniques, chambres de commerce, associations professionnelles de formation...);
- développement de mécénat de compétences ;
- veille informative avec lecture de la presse spécialisée, participation aux salons professionnels ou aux foires agricoles...

#### EXEMPLE ► LE RAPPROCHEMENT AVEC LE CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS (CJD) - MAROC



Le CJD Maroc regroupe des jeunes dirigeants qui partagent une vision : promouvoir l'entrepreneuriat et le développement économique et social au Maroc.

Des rapprochements sont opérés avec cette association dans l'objectif de développer l'esprit d'entreprise, d'initiative et d'audace chez les porteurs de projets accompagnés par Agrisud en milieu rural.

Des ateliers d'échanges et des parrainages sont mis en place.



Participation d'entreprises de commerce à une foire agricole, Madagascar

#### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les exploitations agricoles mobilisent des services pour produire ou commercialiser leurs produits : fourniture d'intrants ou de crédits, location de petit matériel ou d'équipement, transport, etc.

Ces services peuvent être rendus par des individus ou des organisations.

Dans certains contextes, il convient de développer ces services pour disposer d'une offre accessible et de qualité, ce qui implique des projets d'activités pertinents et faisables, un accompagnement pour une maîtrise progressive et une intégration dans l'environnement professionnel.

Ces conditions sont nécessaires pour une durabilité des services, dans l'intérêt des exploitations agricoles et des entrepreneurs.

#### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Paroles d'acteurs » P146
- Fiche « Focus : les exploitations et les filières » P67
- Fiche « Mettre en place ou réhabiliter des infrastructures de commercialisation » P149
- Fiche « Mettre en place des ateliers de transformation » P161
- Fiche « Faciliter les échanges entre acteurs des filières » P173





Opérateur à l'aval  
de la production

**M. Saïd AIT BRAHIM**

Autoentrepreneur d'achat-revente de fruits secs  
Ghassate, Maroc



Achat des fruits secs aux producteurs, Maroc

### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Au Maroc, dans la Province de Ouarzazate, Agrisud et ses partenaires, la Fondation Norsys et l'ORMVAO, accompagnent le développement de l'agriculture oasisienne.

Afin de dépasser certains facteurs limitants comme l'indisponibilité de la main-d'œuvre ou l'éloignement des marchés, des actions ciblées sur l'entrepreneuriat dans le secteur agricole sont mises en œuvre.

Des activités de services telles que la commercialisation sont ainsi développées dans la logique de favoriser l'auto-emploi des ruraux par la création d'activités économiques (les services agricoles) au service d'autres activités économiques de la zone (les exploitations agricoles familiales).



Pour développer mon activité d'achat-revente, j'ai réalisé un **plan d'affaires simplifié** pour étudier l'offre et la demande.

Les opérations d'achat des amandes et des noix auprès des exploitations agricoles de la commune de Ghassate, et les opérations de vente sont inscrites dans mon **cahier d'enregistrement** qui me permet de calculer la marge de l'activité à la fin de chaque mois.

Grâce à mon activité, les producteurs n'ont pas besoin de se déplacer pour commercialiser leurs produits. C'est moi qui fait la collecte directement chez eux. Nous sommes donc **gagnants-gagnants** : les exploitations agricoles écoulent facilement leurs produits sur le territoire et moi je réalise une marge bénéficiaire.



L'appui à la commercialisation des produits agricoles peut nécessiter, selon les contextes, des actions de formation, de développement de systèmes d'information sur les marchés, de plaidoyer pour un cadre favorisant les échanges, de construction d'infrastructures...

Dans le cas des projets que mène Agrisud, des infrastructures de commercialisation sont mises en place ou réhabilitées.

OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS	OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter l'écoulement des produits</li> <li>Assurer de bonnes conditions de valorisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliter la mise en relation entre offre et demande</li> <li>Assurer de bonnes conditions de mise à disposition des produits</li> <li>Créer des emplois</li> </ul>

### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié une/des problématique(s) de commercialisation liée(s) aux infrastructures
- Agir en accord avec les autorités, dans le cadre de plans de développement (s'ils existent)
- Mobiliser les services techniques de la zone
- Disposer d'une compétence technique (interne ou externe)
- Connaître le cadre réglementaire sur la commercialisation des produits agricoles

### ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Autorités
- Services techniques
- Structures privées d'appui
- Usagers (exploitations agricoles, opérateurs à l'aval de la production)
- Entreprises de travaux, artisans...

# Mettre en place ou réhabiliter des infrastructures de commercialisation

## Principe

Les infrastructures de commercialisation (centres de collecte, aires de stockage, stations de conditionnement, marchés de détail, marchés de gros...) stimulent le développement des activités agricoles.

Elles réduisent les risques de méventes. Elles « vitalisent » l'offre (en quantité et diversité) grâce à une connexion régulière avec la demande... Elles peuvent également favoriser les innovations en facilitant l'accès aux intrants et à l'information.

Mais cette stimulation dépend de l'**efficacité des infrastructures** et de leur **qualité**. Lors des travaux de construction ou de réhabilitation, il convient donc de tenir compte :

- des caractéristiques de l'offre agricole (localisation des bassins de production, types de produits, volumes, saisonnalité...);
- des caractéristiques de la demande (localisation des bassins de consommation, volumes et régularité de la consommation, qualité, conditionnement...);
- des pratiques des usagers (notamment des opérateurs à l'aval de la production);
- et ce, dans le cadre administratif et réglementaire en vigueur.

Ces infrastructures bénéficient à un ensemble d'acteurs, ce qui implique une action coordonnée et une concertation autour des choix (type d'infrastructures, implantation, besoins en réhabilitation), du dimensionnement des travaux à entreprendre, de leur mise en œuvre et de la gestion post-réception.

## Méthode

3 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 ETUDIER LA FAISABILITÉ DES TRAVAUX ET LES SCENARII DE GESTION
- 2 COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU'AUX RÉCEPTIONS
- 3 S'ASSURER DE LA CAPACITÉ DE GESTION POUR DES INFRASTRUCTURES EFFICACES DANS LA DURÉE



## 1

## ETUDIER LA FAISABILITÉ DES TRAVAUX ET LES SCENARII DE GESTION

Cette première étape doit permettre de préciser les besoins et de valider ou non la réalisation des travaux de construction ou de réhabilitation.

4 déterminants sont à prendre en compte :

- **la faisabilité technique**, qui porte sur les options proposées en termes d'infrastructures pour faciliter l'écoulement des produits ;
- **la faisabilité économique**, qui concerne les investissements nécessaires et le *business model* pour la gestion des infrastructures post-réception ;
- **la faisabilité administrative**, en lien avec le statut foncier, les réglementations sur la commercialisation des produits agricoles... ;
- **et la faisabilité socio-organisationnelle** avec l'analyse des stratégies des acteurs et l'identification des différentes modalités possibles de gestion des infrastructures.



Construction d'un centre de regroupement rural, RD Congo

### FAISABILITÉ TECHNIQUE

#### Éléments clés à analyser

- **Identification du besoin** de construction ou de réhabilitation d'infrastructures : centre de collecte, aire de stockage, station de conditionnement, marché... au travers d'une **analyse filière** permettant de repérer les nœuds ou les potentiels d'amélioration pour une meilleure mise en relation de l'offre et de la demande et une fluidification des échanges (voir fiche « Focus : les exploitations et les filières »)
- **Caractérisation de l'offre** en produits agricoles (localisation des bassins de production, type de produits, volumes, périodes de disponibilité, périssabilité...) **et de la demande** (localisation des bassins de consommation, volumes, saisonnalité...) pour choisir et dimensionner les infrastructures (et les localiser dans le cas de nouvelles constructions)
- Analyse des **caractéristiques de la zone** d'implantation des infrastructures : caractéristiques physiques (type de sol, topographie...), enclavement / accessibilité, raccordement au réseau eau, assainissement, électricité... pour orienter les options techniques
- Analyse des **pratiques des usagers** : types de véhicules utilisés, conditionnement, quantités de produits à traiter, périssabilité... pour favoriser l'accessibilité et la fonctionnalité des bâtiments et des équipements
- **Description des options techniques** : types de travaux, schémas, plan, matériaux recommandés, équipements...

#### Informations complémentaires d'intérêt :

- Analyse géologique pour prévenir tous risques naturels (glissement de terrain, inondation, sismicité...) qui pourraient déstabiliser l'ouvrage
- Connaissance des règles sanitaires relatives à la manipulation ou au stockage des denrées alimentaires (voir faisabilité administrative) pour identifier les aménagements et les équipements nécessaires
- En cas de réhabilitation, analyse des causes de dysfonctionnement ou de dégradations (au plan technique)

## À NOTER

La faisabilité technique peut être réalisée par une équipe de projet, si la compétence est disponible, ou externalisée.

Dans tous les cas, les autorités et les services techniques de la zone sont mobilisés ainsi que les usagers pour un partage de l'état des lieux et l'identification des solutions.

Cette implication est nécessaire pour s'assurer de la pertinence des choix à opérer (grâce à la connaissance des acteurs locaux) et pour faciliter par la suite l'appropriation des infrastructures et des équipements.



Etal à même le sol sur un marché, Sénégal

## FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

### Éléments clés à analyser

- **Estimation des coûts** des options techniques proposées : matériel et matériaux pour la construction ou la réhabilitation, équipement, transport, main-d'œuvre, raccordement eau, assainissement, électricité...
- **Calcul des charges** pour l'exploitation des infrastructures (y compris l'entretien et le renouvellement éventuel des équipements), identification des ressources pour la couverture des charges (= élaboration du *business model*)
- **Calcul des retombées** économiques pour les usagers (exploitations agricoles et opérateurs à l'aval de la production)
- **Identification des contributeurs** : listing des différentes possibilités de financement, montant des financements mobilisés ou à mobiliser pour les investissements...

### Points clés en complément :

- L'ensemble des coûts doit être pris en compte dans les estimations pour l'investissement : matériel, transport de matériel, location d'équipements spécifiques au moment des travaux, main-d'œuvre, installation et enlèvement de chantier...
- Le *business model* de l'exploitation des infrastructures doit être élaboré avec les usagers (pour faciliter l'acceptation du coût) et tenir compte des éventuelles taxations (voir faisabilité administrative)
- Le calcul des retombées est utile à la négociation d'un budget si besoin (rapport coût / bénéfice) et à la justification du paiement du service par les usagers

### FAISABILITÉ ADMINISTRATIVE

#### Eléments clés à analyser

- Identification de **l'environnement institutionnel**, et notamment des structures compétentes pour les attributions de foncier, la construction d'infrastructures de commercialisation, le fonctionnement des marchés, etc.
- Analyse du **cadre réglementaire** : vérification des statuts fonciers, des titres de propriétés (pour s'assurer de la sécurité foncière avant tout investissement), analyse des documents d'urbanisme (schémas d'aménagement ou plans de gestion de la zone si existants), identification des exigences d'autorisation de travaux et des exigences sanitaires pour la manipulation ou le stockage des denrées alimentaires, etc.

### FAISABILITÉ SOCIO-ORGANISATIONNELLE

#### Eléments clés à analyser

- Analyse des **pratiques des usagers** : stratégies en termes d'approvisionnement et d'écoulement des produits
- **Cohésion sociale** des usagers : acteurs déjà organisés ou non, relation de confiance / méfiance... existence ou non de conflits
- Préfiguration des **scenarii** : discussion sur les modalités de gestion des infrastructures (responsabilités, fonctionnement, règles, paiement, etc.)

#### Points clés en complément :

- L'élaboration des modalités de gestion est réalisée avec les usagers
- La difficulté dans la mise en œuvre (et la pérennisation) des infrastructures est tout autant technique que socio-organisationnelle ; cet aspect ne doit pas être négligé
- Une attention particulière doit être portée lors du choix de l'emplacement de l'infrastructure pour s'assurer que l'intérêt général est garanti
- En cas de réhabilitation, une analyse des causes de dysfonctionnement (au plan socio-organisationnel) doit être réalisée

Cette première étape d'analyse de la faisabilité a une finalité opérationnelle.

Elle peut être simple, ou plus complexe, en fonction des situations.

Dans tous les cas, elle permet, avec l'ensemble des acteurs concernés, de valider les besoins en infrastructures et la faisabilité des travaux.

A l'issue de cette étape, les éléments de cadrage suivants sont établis :

- au plan technique : analyse du contexte, identification des besoins, localisation (cartographie), propositions de travaux (plans, schémas...)
- au plan économique : estimations financières des investissements et contributions, *business model* (pour l'exploitation), retombées économiques attendues pour les différents usagers ;
- au plan administratif : démarches éventuelles à réaliser (comme la régularisation d'actes fonciers si besoin) ; au plan de la gestion : responsabilités et fonctionnement proposé des infrastructures, modalités de gestion...



Hangar de stockage, Sénégal

## 2

### COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU'AUX RÉCEPTIONS

Une fois la faisabilité validée, il convient de coordonner la mise en œuvre et le suivi des travaux.

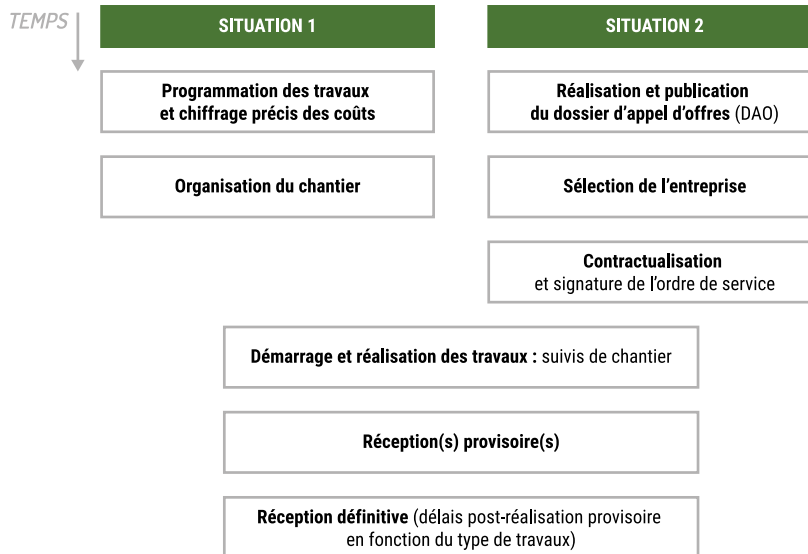
Deux situations sont possibles :

- les travaux sont réalisables par les usagers avec un recours ponctuel à des ouvriers spécialisés sur des tâches précises (cas des travaux avec un niveau de technicité et des montants faibles) ;
- les travaux nécessitent le recours à une ou des entreprises pour les réalisations.

#### SITUATION 1

#### SITUATION 2

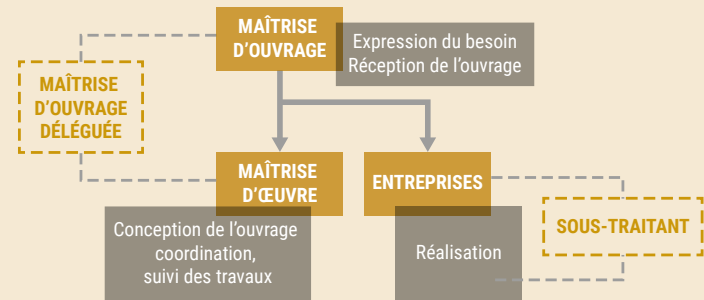
Les étapes pour la coordination et le suivi sont alors les suivantes :



Les modalités de mise en œuvre varient en fonction des contextes et des types de travaux. Il est donc important de collaborer avec les structures compétentes et/ou des organisations ayant, si possible, une expérience similaire dans la zone.

Les éléments ci-après peuvent également apporter des éclairages.

#### SCHEMA SIMPLIFIE DES RÔLES ET RELATIONS POUR UN OUVRAGE



<b>Maître d'ouvrage</b>	Commanditaire des travaux. <i>Exprime le besoin (sans nécessairement avoir les compétences techniques pour réaliser l'ouvrage).</i>
<b>Maître d'ouvrage délégué</b> (ou assistant à la maîtrise d'ouvrage)	Mandataire du maître d'ouvrage. <i>Appuie la définition des besoins du maître d'ouvrage en interface avec le maître d'œuvre.</i> <b>A noter :</b> il ne se substitue pas au maître d'ouvrage et n'a pas de relation contractuelle avec le maître d'œuvre.
<b>Maître d'œuvre</b>	Concepteur et superviseur de l'exécution de l'ouvrage pour le compte du maître d'ouvrage, dans le cadre d'un contrat. <i>Conçoit l'ouvrage, coordonne les corps de métiers, suit et contrôle les travaux.</i>
<b>Entreprises / Artisans spécialisés</b>	Exécutants. <i>Réalisent l'ouvrage.</i>
<b>Prestataires ou sous-traitants</b>	Exécutants d'une partie des travaux pour le compte de l'entreprise. <b>A noter :</b> pas de relation avec le maître d'ouvrage.



ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Programmation des travaux et chiffrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier de réalisation, délais d'acheminement des matériaux et/ou des équipements spécifiques, modalités de paiement de la main-d'œuvre (et systèmes de valorisation)...</li> <li>- Chiffrage précis du budget et validation des contributions sur la base des estimations réalisées lors de l'analyse de la faisabilité</li> </ul>
<b>Organisation du chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des responsabilités, désignation de comités de suivi-contrôle, modalités de transport / restauration de la main-d'œuvre...</li> </ul>
<b>Dossier d'appel d'offres (DAO)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte de l'intervention, plan ou schéma, prescriptions techniques, autres spécifications (exigences de réalisation de travaux, normes sociales et environnementales, budget indicatif...), modalités de soumission (délais, constitution des dossiers avec l'offre technique, l'offre financière, le dossier administratif de l'entreprise soumissionnaire, son expérience et sa qualification, format de remise des plis...), modalités de sélection (transparence sur les critères de choix)...</li> </ul>
<b>Sélection de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de sélection (associant les usagers et les services techniques, voire, selon les contextes, les autorités)</li> <li>- Sélection portant sur le « mieux-disant » (meilleur rapport qualité / prix) plutôt que sur le « moins-disant » **</li> </ul>
<b>Contractualisation*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer les services techniques (en signataire ou pour avis)</li> <li>- Selon les contextes, implication des usagers via leur représentant (président d'OP...)</li> <li>- Paiement d'une avance de démarrage</li> </ul>
<b>Suivi de chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité des visites pour s'assurer de la conformité des matériaux utilisés ou de la bonne exécution de certaines tâches (dosage de béton, profondeur des fondations...) qui ne peuvent être vérifiées lorsque les travaux sont achevés</li> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités selon les contextes)</li> <li>- En cas de retard justifié par l'entreprise (cas de force majeure), une suspension de l'ordre de service peut être envisagée pour éviter d'entraîner des pénalités</li> </ul>

ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Réception(s) provisoire(s)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Distinction réceptions des équipements / réceptions des bâtiments (et possibles réceptions par tranche de travaux)</li> <li>- Les réceptions provisoires permettent d'engager les paiements partiels mais des retenues de garantie sont établies jusqu'à réception définitive constatant la conformité des réalisations</li> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités)... dans tous les cas, c'est le maître d'ouvrage qui réceptionne</li> <li>- Paiement de tranches intermédiaires</li> </ul>
<b>Réception définitive*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation après une période de fonctionnement permettant de relever les éventuelles malfaçons</li> <li>- PV de réception définitive et paiement du solde</li> </ul>

\* Se référer aux modèles existants et aux règles de passation de marché, qui dépendent de la réglementation locale et des procédures propres au bailleur.

\*\* Pour les plis conformes aux normes procédurales et les soumissionnaires répondant aux exigences administratives, les offres techniques sont analysées dans un premier temps et les meilleures, considérées comme recevables (conformes au cahier de prescriptions techniques), sont conservées. Dans un second temps, les offres financières associées à ces offres recevables sont analysées. Au final, la meilleure offre technique proposée au meilleur prix est retenue.



Panneau signalétique pour la construction d'un centre de collecte des produits agricoles, RD Congo

### 3

## S'ASSURER DE LA CAPACITÉ DE GESTION POUR DES INFRASTRUCTURES EFFICACES DANS LA DURÉE

Pour des infrastructures correctement entretenues et fonctionnelles dans la durée, il convient de clarifier avec les acteurs concernés :

- les responsabilités ;
- les règles de fonctionnement (charges, modalités de recouvrement des paiements, entretien et réparation des bâtiments et des équipements, renouvellement des équipements) ;
- les éventuels besoins en renforcement de compétences ou outils de gestion.

Ce travail est initié dès l'étude de faisabilité et les modalités s'ajustent au fur et à mesure des discussions et des formations.

Il s'agit de décider collectivement et de s'assurer que les conditions sont réunies et que les outils sont en place pour valoriser les infrastructures dans la durée.



Travail de validation des modalités de gestion du marché d'Andranonahoatra, Madagascar

TEMPS ↓	<b>FAISABILITÉ</b>	<b>Discussion des modalités de gestion</b>
	<b>TRAVAUX</b>	<b>Ajustement des propositions, mise en place des outils</b> Formation et ateliers autour de : <ul style="list-style-type: none"> <li>- la gouvernance (mise en place de comités, tenue de réunions...)</li> <li>- les règles (droits et devoirs, cotisations...)</li> <li>- les outils (registre des usagers, cahier de suivi des cotisations, planning des travaux d'entretien... journal de caisse et tableau de calcul de marge)</li> </ul>
	<b>RÉCEPTION</b>	<b>Formalisation</b> des propositions de gestion avec la signature de documents : charte, règlement...
	<b>UTILISATION DES AMÉNAGEMENTS</b>	<b>Accompagnement et conseil de gestion...</b> ... pour une prise en main progressive et une efficacité du service rendu par les infrastructures : <ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi des organes de gouvernance</li> <li>- appui à la réalisation de bilans périodiques</li> </ul>

### À NOTER

Une réglementation efficace des marchés est essentielle pour assurer la fonctionnalité de l'infrastructure dans la durée en s'assurant de son adaptation par rapport aux pratiques des usagers.

Les usages initialement déterminés de façon concertée doivent être respectés : vocation commerciale (gros, détail, qualité et provenance des produits...), droits d'accès en fonction des catégories d'acteurs, niveaux de formalisation des activités (tolérance ou non des acteurs informels), etc.



Construction d'une aire de stationnement et hangar de stockage de gros, RD Congo



Réhabilitation d'un marché de détail d'Antananarivo, Madagascar

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les infrastructures de commercialisation stimulent le développement des activités agricoles.

Mais pour jouer efficacement ce rôle, les travaux de construction ou de réhabilitation doivent systématiquement faire l'objet d'une analyse préalable concertée portant sur les aspects techniques, économiques, administratifs et sociaux.

La pérennité de ces infrastructures dépend ensuite de la qualité des travaux et des modalités de gestion mises en place, garantes de la qualité des services rendus.

Si ces infrastructures sont nécessaires, elles ne sont généralement pas suffisantes pour une fluidification des échanges. Il convient de mener un travail complémentaire d'animation des filières.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

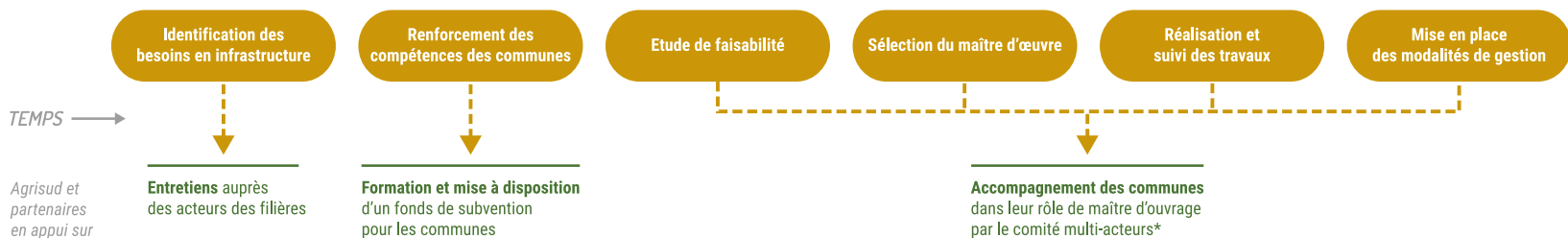
- Pages « Illustration du propos » P157-158
- Fiche « Focus : les exploitations et les filières » P67
- Fiche « Mettre en place des ateliers de transformation » P161
- Fiche « Faciliter les échanges entre acteurs des filières » P173

## Réhabilitation de marchés communaux Madagascar

Dans le cadre d'un projet de professionnalisation des filières agricoles périurbaines, les équipes d'Agrisud et leurs partenaires ont accompagné des communes d'Antananarivo Nord dans l'amélioration des conditions de commercialisation, notamment par la rénovation d'infrastructures.

La stratégie d'intervention a mis sur un renforcement de compétences des communes, maîtres d'ouvrage, pour qu'elles soient en mesure d'identifier des infrastructures prioritaires, de piloter leur rénovation et d'assurer leur entretien. Un fonds d'appui a permis de mettre en application les savoirs et de réaliser des travaux sur des lieux de stockage et de vente, des étalages, des blocs sanitaires...

### Principales étapes du processus :



\* Un comité multi-acteurs (Région, Districts, services techniques, bailleurs de fonds et représentants du projet) a assuré l'évaluation des propositions de projet des communes, l'attribution des subventions et l'accompagnement dans la mise en œuvre de projets.



Visite du marché et suivi des travaux par le comité multi-acteurs, Madagascar

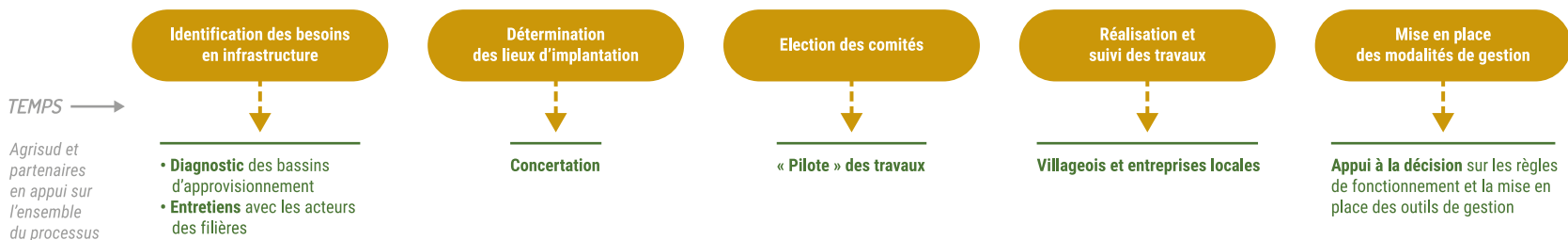
## Mise en place de Centres de Regroupements Ruraux (CRR) République Démocratique du Congo

Dans le cadre des projets de professionnalisation des filières agricoles dans la province du Kongo Central, les équipes d'Agrisud et leurs partenaires ont mis en place des CRR dans l'objectif d'améliorer la collecte et l'évacuation des produits agricoles.

La vocation première des CRR est de regrouper les produits issus d'une zone de production (bassin d'approvisionnement) et de rendre l'offre accessible aux opérateurs à l'aval de la production. D'autres services complémentaires sont développés : magasin d'intrants agricoles, entreposage, etc.

Les CRR sont gérés par les comités villageois.

### Principales étapes du processus :



Cérémonie coutumière lors de l'inauguration d'un centre de regroupement rural, RD Congo



# Mettre en place des ateliers de transformation

La transformation regroupe des activités qui concernent la préparation (conditionnement, conservation) ou la fabrication de denrées à partir de produits agricoles bruts.

Ces activités représentent un intérêt en termes de sécurité alimentaire et de création de valeur ajoutée (emplois, revenus).

Dans le cas des projets que mène Agrisud, des ateliers de transformation alimentaire sont mis en place ou réhabilités.

OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS	OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer des aliments de base de qualité (farine, huile...)</li> <li>• Conserver les produits</li> <li>• Valoriser les surplus</li> <li>• Générer des revenus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposer de produits propres à la consommation</li> <li>• Promouvoir un tissu de petites activités économiques durables</li> </ul>

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié une demande en produits transformés
- Mobiliser les services techniques de la zone
- Disposer d'une compétence technique (interne ou externe)
- Connaître le cadre réglementaire sur la transformation et la commercialisation des produits agricoles

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Autorités
- Services techniques
- Structures privées d'appui
- OP, exploitations agricoles
- Opérateurs à l'aval de la production
- Entreprises de travaux, artisans...

## Principe

La transformation des produits agricoles peut être réalisée à différentes échelles (artisanale ou agro-industrielle), par différentes entités (individus, OP, entreprises) et selon divers procédés, des plus simples, comme le séchage pour la conservation des produits, au plus complexes, comme l'extraction d'huile essentielle.

Dans tous les cas, la mise en place ou la réhabilitation d'unités de transformation dépend :

- de la demande en produits transformés (locale, régionale, nationale ou internationale) ;
- de la capacité à y répondre dans la durée, de manière viable, en tenant compte du cadre réglementaire en vigueur.

Cela implique une action coordonnée et une concertation autour des choix (type d'infrastructure, implantation, besoins en réhabilitation, procédés, équipements), du dimensionnement des travaux à entreprendre, de leur mise en place et de la gestion post-réception.

## À NOTER

La demande effective en produits transformés détermine la viabilité des activités de transformation. La réalité de la demande est pourtant parfois négligée au motif de mettre en place des ateliers pour éviter la perte de produits invendus. Ces produits, une fois transformés, ne trouvent pas forcément acquéreurs... et leur prix de vente ne sont pas toujours concurrentiels.

## Méthode

3 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 ETUDIER LA FAISABILITÉ ET PRÉFIGURER LES MODALITÉS DE GESTION
- 2 COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU'AUX RÉCEPTIONS
- 3 S'ASSURER DE LA CAPACITÉ DE GESTION POUR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES

## 1

## ETUDIER LA FAISABILITÉ ET PRÉFIGURER LES MODALITÉS DE GESTION

Cette première étape doit permettre de préciser les besoins et de valider ou non la mise en place d'un atelier de transformation.

4 déterminants sont à prendre en compte :

- **la faisabilité technique**, qui porte sur les options de transformation (procédé, installation, équipements, dimensionnement, exigences des produits transformés...) et l'implantation dans le cas d'une nouvelle construction ;
- **la faisabilité économique**, qui concerne l'étude de marché, les investissements nécessaires et le *business model* pour la gestion de l'atelier ;
- **la faisabilité administrative**, en lien avec les réglementations sur la transformation et la commercialisation des produits agricoles et sur le foncier ;
- **et la faisabilité socio-organisationnelle**, avec l'analyse des profils des entités gestionnaires, les stratégies des acteurs pour l'écoulement de leurs produits et la préfiguration des modalités de gestion.



Unité de séchage du curcuma, Cambodge

### FAISABILITÉ TECHNIQUE

#### Éléments clés à analyser

- **Précision du besoin d'intervention sur l'activité de transformation** : inadéquation d'un atelier existant par rapport à l'offre ou à la demande (en termes de quantité, de qualité ou de diversité), opportunité de relocaliser une étape de transformation plus proche du lieu de production, diversification de débouchés...
- **Caractérisation de l'offre** en produits agricoles à transformer (localisation des bassins de production, type de produits, volumes, périodes de disponibilité, périssabilité...) **et de la demande** (localisation des bassins de consommation, volumes, saisonnalité...) pour choisir le lieu d'implantation / dimensionner l'atelier
- **Identification du processus de transformation** : procédé (séchage, pressage, concassage...) et étapes à réaliser à partir du produit brut jusqu'au produit fini, intrants nécessaires, équipements et consommables (machines, outils, contenants...), traitement des déchets...
- **Identification des règles d'hygiène et de sécurité** à respecter dans l'organisation d'une ligne de production (marche en avant...) pour adapter les aménagements et les équipements
- Analyse des **caractéristiques du lieu** d'implantation de l'atelier : caractéristiques physiques (type de sol, topographie...), enclavement / accessibilité, raccordement aux réseaux eau, assainissement, électricité... pour orienter les options techniques
- **Description des options techniques** : types de travaux, schémas, plan, matériaux recommandés, équipement...

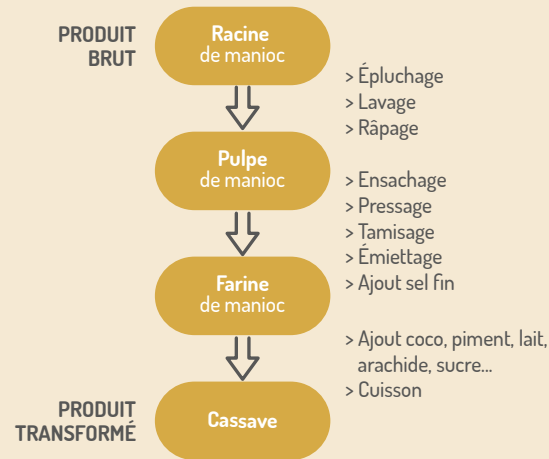
#### Informations complémentaires d'intérêt :

- Analyse des risques naturels (glissement de terrain, inondation, sismicité...) qui pourraient déstabiliser l'ouvrage
- En cas de réhabilitation, analyse des causes de dysfonctionnement ou de dégradations (au plan technique)
- Durée de conservation des produits transformés en lien avec les procédés choisis

**EXEMPLE** ► IDENTIFICATION DES ÉTAPES CLÉS D'UNE CASSAVERIE HAÏTI

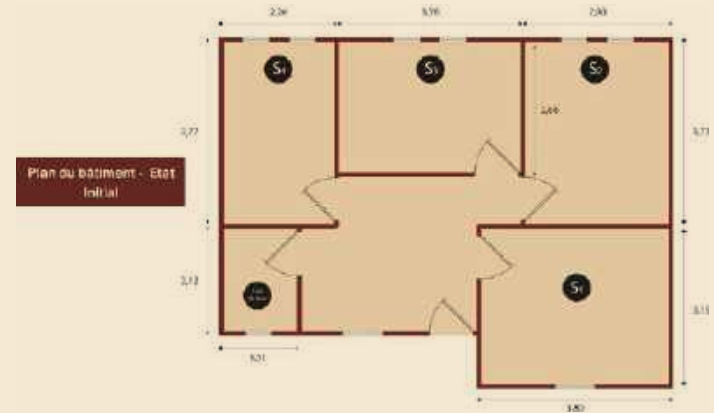


Cuisson des cassaves, Haïti



**EXEMPLE** ► SCHÉMA D'AMÉNAGEMENT POUR UNE ÉTUDE DE FAISABILITÉ - MAROC

Mise en place d'un atelier de transformation de légumes en jus :



## FAISABILITÉ ÉCONOMIQUE

### Éléments clés à analyser

- **Etude de marché** : types de produits demandés, exigences spécifiques des consommateurs, volumes et périodicité, prix... et analyse de la concurrence
- **Réalisation du budget** des investissements nécessaires pour les travaux et les équipements et analyse du besoin en fonds de roulement
- **Elaboration du business model** :
  - Calcul des charges** pour une période donnée
    - Charges fixes : valeur des amortissements (bâtiment, équipement), main-d'œuvre salariée permanente...
    - Charges variables : matière première, consommables (contenants, étiquetage...), charges en eau et électricité (si non forfaitaire), frais de communication et de transport... taxes
  - Calcul des produits** sur la même période
    - Volume x prix de vente par type de produits (biens ou services)
  - Calcul de la marge** brute et nette
- **Identification des contributeurs** : listing des différentes possibilités de financement, montant des financements mobilisés ou à mobiliser pour les investissements...
- Points clés en complément** :
  - Un atelier de transformation peut produire et vendre un bien (farine, huile, jus, soupe...) et/ou vendre le service de transformation. Dans ce deuxième cas, les usagers achètent la prestation
  - Le *business model* est généralement élaboré avec le gestionnaire et les usagers pour faciliter l'acceptation des coûts, définir les prix de vente...
  - Dans certains cas, des agréments sont exigés, prévoir les coûts d'enregistrement ou de prestations nécessaires au montage du dossier
  - Il est intéressant de calculer la marge brute et la marge nette pour, entre autres, prendre en compte les coûts d'amortissement des investissements réalisés (et pouvoir les renouveler à terme)

## EXEMPLE ► CALCUL DU COÛT DE PRODUCTION D'UN JUS - CAMBODGE

### COÛT DE PRODUCTION DES JUS D'ALOE VERA

CALCUL POUR 255 BOUTEILLES DE 350 ML

ÉLÉMENTS		QUANTITÉ / 255 BOUTEILLES	UNITÉ	COÛT UNITAIRE	COÛT TOTAL	COÛT PAR BOUTEILLE (RIELS)	COÛT PAR LITRE (\$)
Matière première	Aloe Vera Frais	18	Kg	4 500	81 000	317,65	0,0794
	Feuilles de pandanus	5	Kg	2 000	10 000	39,22	0,0098
	Sucre	7	Kg	2 500	17 500	68,63	0,0172
Énergie	Électricité (Réfrigérateur)	3	Kw	1 000	3 000	11,76	0,0029
	Gaz	5	Kg	4 300	21 500	84,31	0,0211
Conditionnement	Bouteille plastique	255	Unité	170	43 350	170,00	0,0425
Étiquetage	Autocollant	255	Unité	270	68 850	270,00	0,0675
Transport	Livraison matière première	18	Kg	200	3 600	14,12	0,0035
	Glace	20	Kg	300	6 000	23,53	0,0059
Total					254 800	999,22	0,2498
Autre	(Alcool, savon, charlotte, masque...)				12 740	49,57	0,0124
GRAND TOTAL					267 540	1048,79	0,2622

FAISABILITÉ ADMINISTRATIVE	
Eléments clés à analyser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification de l'<b>environnement institutionnel</b>, et notamment des structures compétentes pour les attributions de foncier, la construction de l'atelier, l'obtention des agréments sanitaires, etc.</li> <li>- <b>Analyse du cadre réglementaire</b> :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérification des <b>titres de propriétés</b> (pour s'assurer de la sécurité foncière avant tout investissement)</li> <li>- Analyse des <b>documents d'urbanisme</b> (schémas d'aménagement ou plans de gestion de la zone si existants) pour valider les constructions programmées</li> <li>- Identification des exigences d'<b>autorisation de travaux</b></li> <li>- Identification des éventuelles autorisations ou <b>agréments sanitaires</b> et conditions d'obtention</li> <li>- Analyse des <b>formes juridiques</b> possibles pour la gestion de l'atelier (association, coopérative, SARL, GIE...)</li> <li>- Etc.</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Informations complémentaires d'intérêt :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion des déchets et normes environnementales des bâtiments et/ou équipements</li> <li>- En cas d'export, des autorisations ou agréments spécifiques sont exigés</li> </ul>

### À NOTER

Les procédures administratives peuvent être complexes pour la sécurisation foncière, les autorisations de travaux, les agréments sanitaires... et nécessitent d'être bien orientés.

Un rapprochement avec des organisations ayant une expérience similaire dans la zone peut s'avérer très utile.

FAISABILITÉ SOCIO-ORGANISATIONNELLE	
Eléments clés à analyser	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Caractérisation de l'entité porteuse</b> dans le cas d'un atelier existant qui permet entre autres de définir les besoins d'appuis et les conditions d'accompagnement</li> <li>- Identification de la <b>forme juridique</b> la plus adéquate au projet (selon sa vocation), au contexte et au porteur de projet... La gestion de l'atelier de transformation pouvant être assurée par un individu ou un collectif, sous forme d'entreprise ou d'association...</li> <li>- Préfiguration de <b>modalités de gestion</b> pour déterminer de manière concertée les responsabilités, les conditions de collaboration, le fonctionnement...</li> </ul>
	<p><b>Points clés en complément :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En cas de réhabilitation, analyse des causes de dysfonctionnement (au plan socio-organisationnel)</li> <li>- <b>Analyse des risques</b> (acceptabilité sociale...)</li> </ul>

Cette première étape d'analyse de la faisabilité a une finalité opérationnelle.

Elle peut être simple, ou plus complexe, en fonction des situations.

Dans tous les cas, elle permet, avec l'ensemble des acteurs concernés, de valider les besoins de mise en place ou de réhabilitation d'un atelier de transformation et sa faisabilité.

A l'issue de cette étape, les éléments de cadrage suivants sont établis :

- au plan technique : analyse du contexte, identification des besoins, description du processus de transformation, propositions de travaux ;
- au plan économique : besoins en investissements, *business model*, retombées économiques attendues pour le gestionnaire de l'atelier et les usagers ;
- au plan administratif : démarches éventuelles à réaliser (comme la demande d'agrément pour la vente de produits transformés) ;
- au plan de la gestion : identification des responsabilités et modalités de fonctionnement.



## 2

### COORDONNER LA MISE EN ŒUVRE ET LE SUIVI DES TRAVAUX JUSQU' AUX RÉCEPTIONS

Une fois la faisabilité validée, il convient de coordonner la mise en œuvre et le suivi des travaux.

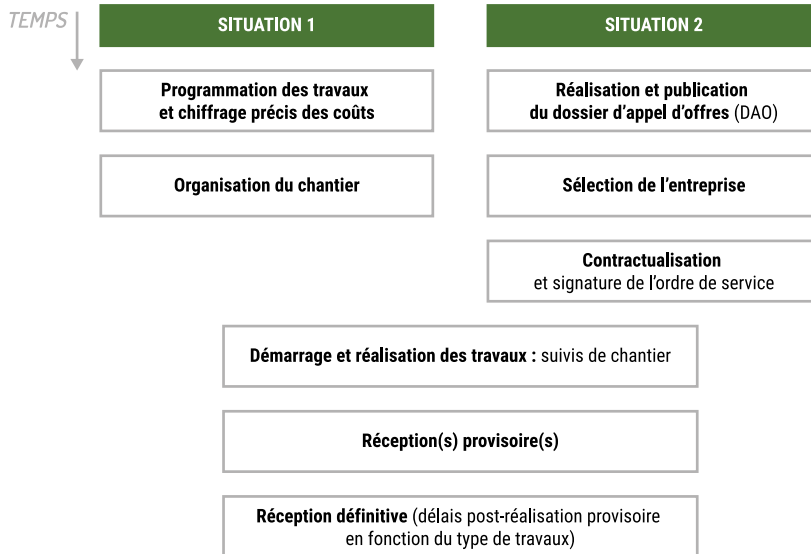
Deux situations sont possibles :

- les travaux sont réalisables par les usagers avec un recours ponctuel à des ouvriers spécialisés sur des tâches précises (cas des travaux avec un niveau de technicité et des montants faibles) ;
- les travaux nécessitent le recours à une ou des entreprises pour les réalisations.

SITUATION 1

SITUATION 2

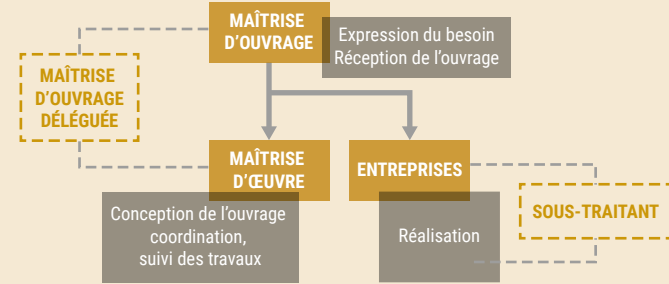
Les étapes pour la coordination et le suivi sont alors les suivantes :



Les modalités de mise en œuvre varient en fonction des contextes et des types de travaux. Il est donc important de collaborer avec les structures compétentes et/ou des organisations ayant, si possible, une expérience similaire dans la zone.

Les éléments ci-après peuvent également apporter des éclairages.

#### SCHÉMA SIMPLIFIÉ DES RÔLES ET RELATIONS POUR UN OUVRAGE



<b>Maître d'ouvrage</b>	Commanditaire des travaux. <i>Exprime le besoin (sans nécessairement avoir les compétences techniques pour réaliser l'ouvrage).</i>
<b>Maître d'ouvrage délégué (ou assistant à la maîtrise d'ouvrage)</b>	Mandataire du maître d'ouvrage. <i>Appuie la définition des besoins du maître d'ouvrage en interface avec le maître d'œuvre.</i> <b>A noter :</b> il ne se substitue pas au maître d'ouvrage et n'a pas de relation contractuelle avec le maître d'œuvre.
<b>Maître d'œuvre</b>	Concepteur et superviseur de l'exécution de l'ouvrage pour le compte du maître d'ouvrage, dans le cadre d'un contrat. <i>Conçoit l'ouvrage, coordonne les corps de métiers, suit et contrôle les travaux.</i>
<b>Entreprises / Artisans spécialisés</b>	Exécutants. <i>Réalisent l'ouvrage.</i>
<b>Prestataires ou sous-traitants</b>	Exécutants d'une partie des travaux pour le compte de l'entreprise. <b>A noter :</b> pas de relation avec le maître d'ouvrage.

ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Programmation des travaux et chiffrage</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier de réalisation, délais d'acheminement des matériaux et/ou des équipements spécifiques, modalités de paiement de la main-d'œuvre (et systèmes de valorisation)...</li> <li>- Chiffrage précis du budget et validation des contributions sur la base des estimations réalisées lors de l'analyse de la faisabilité</li> </ul>
<b>Organisation du chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition des responsabilités, désignation de comités de suivi-contrôle, modalités de transport / restauration de la main-d'œuvre...</li> </ul>
<b>Dossier d'appel d'offres (DAO)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contexte de l'intervention, plan ou schéma, prescriptions techniques, autres spécifications (exigences de réalisation de travaux, normes sociales et environnementales, budget indicatif...), modalités de soumission (délais, constitution des dossiers avec l'offre technique, l'offre financière, le dossier administratif de l'entreprise soumissionnaire, son expérience et sa qualification, format de remise des plis...), modalités de sélection (transparence sur les critères de choix)...</li> </ul>
<b>Sélection de l'entreprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comité de sélection (associant les usagers et les services techniques, voire, selon les contextes, les autorités)</li> <li>- Sélection portant sur le « mieux-disant » (meilleur rapport qualité / prix) plutôt que sur le « moins-disant »**</li> </ul>
<b>Contractualisation*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer les services techniques (en signataire ou pour avis)</li> <li>- Selon les contextes, implication des usagers via leur représentant (président d'OP...)</li> <li>- Paiement d'une avance de démarrage</li> </ul>

\* Se référer aux modèles existants et aux règles de passation de marché, qui dépendent de la réglementation locale et des procédures propres au bailleur.

\*\* Pour les plis conformes aux normes procédurales et les soumissionnaires répondant aux exigences administratives, les offres techniques sont analysées dans un premier temps et les meilleures, considérées comme recevables (conformes au cahier de prescriptions techniques), sont conservées. Dans un second temps, les offres financières associées à ces offres recevables sont analysées. Au final, la meilleure offre technique proposée au meilleur prix est retenue.

ETAPES	CE À QUOI IL FAUT PENSER...
<b>Suivi de chantier</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Régularité des visites pour s'assurer de la conformité des matériaux utilisés ou de la bonne exécution de certaines tâches (dosage de béton, profondeur des fondations...) qui ne peuvent être vérifiées lorsque les travaux sont achevés</li> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités selon les contextes)</li> <li>- En cas de retard justifié par l'entreprise (cas de force majeure), une suspension de l'ordre de service peut éviter d'entraîner des pénalités</li> </ul>
<b>Réception(s) provisoire(s)*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réception des équipements / des bâtiments (possibles réceptions par tranche de travaux)</li> <li>- Les réceptions provisoires permettent d'engager les paiements partiels mais des retenues de garantie sont établies jusqu'à réception définitive constatant la conformité des réalisations</li> <li>- Implication des usagers, des services techniques (voire des autorités).</li> <li>- PV de réception provisoire et signature de l'arrêt de service en cas de constat de travaux achevés et conformes</li> <li>- Paiement de tranches intermédiaires</li> <li>- Inauguration (facultatif)</li> </ul>
<b>Réception définitive*</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réalisation après une période de fonctionnement permettant de relever les éventuelles malfaçons</li> <li>- PV de réception définitive et paiement du solde</li> </ul>

### À NOTER

Pour les aménagements d'ateliers de transformation alimentaire, il convient de vérifier les certificats d'alimentarité des revêtements, des équipements, etc.

Dans le cas où des autorisations sanitaires nécessitent l'élaboration de manuel de procédures, le travail est initié durant la phase de travaux pour lancer les activités dès réception.

La capacité d'un atelier de transformation à être performant dans la durée dépend de sa bonne conception (voir étapes 1 et 2) et de sa gestion. Celle-ci doit prendre en compte :

- ▶ l'aspect technique de l'activité
- ▶ l'aspect économique de l'atelier (avec une attention particulière sur le développement des relations commerciales)
- ▶ l'aspect organisationnel

#### À NOTER

En lien avec les compétences initiales des gestionnaires de l'atelier, les compétences requises par l'activité et le contexte, un parcours de « professionnalisation » adapté est mis en place pour s'assurer de la maîtrise progressive des savoirs et savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre et au développement de l'activité.

Le parcours est plus ou moins complexe en fonction des situations mais dans tous les cas, les 3 aspects doivent être vérifiés.

#### ▶ La maîtrise technique de l'activité de transformation

Elle repose sur 3 éléments clés :

- le processus de transformation lui-même (gestion des flux des produits, étapes du procédé, manipulation des équipements, protocole des éventuelles analyses à effectuer...);
- la gestion des risques (méthode HACCP - Hazard Analysis Critical Control Point - pour une maîtrise des dangers chimiques, physiques et biologiques);
- la traçabilité, qui est la capacité à retracer le cheminement d'une denrée alimentaire à travers toutes les étapes de la production et de la transformation (voire de la distribution selon les cas). Elle permet de garantir l'origine d'un produit (et sa qualité) ou de remonter à la source d'un problème; la traçabilité repose sur un système de fiches de suivi, d'enregistrement de lots, etc.

Le transfert est progressif. Il s'articule autour de temps de formation, de mise en place d'outils (fiches techniques, affichage...) et d'appui-conseil pour des ajustements en fonction des réalisations.

#### EXEMPLE ▶ APPUI À LA RÉALISATION D'UN MANUEL DE PROCÉDURES - MAROC



Trituration des olives, Coopérative El Mohammedia, Maroc

Le manuel élaboré avec la coopérative El Mohammedia de production d'huile d'olive, décrit les éléments suivants :

- fiche technique de l'unité de transformation ;
- infrastructure et installations ;
- maîtrise des opérations (diagramme de fabrication, missions et responsabilités) ;
- procédures > nettoyage / désinfection, hygiène et santé des employés, lutte contre les nuisibles, retrait, identification / traçabilité des produits, maîtrise des produits non conformes, maîtrise des documents et des enregistrements, communication interne et externe, formation des employés, étalonnage, gestion des déchets ;
- enregistrements associés aux procédures > modèles de documents ou formulaires à renseigner (fiche de contrôle remplie par l'opérateur...) qui permettent de s'assurer de la réalisation d'une procédure.

## ► La gestion économique de l'atelier

Elle repose sur :

- la maîtrise des notions économiques de base (définition d'une activité de production, compréhension d'un système de production, identification des indicateurs de performance en lien avec les objectifs initiaux de la mise en place ou de la réhabilitation de l'atelier) ;
- la maîtrise des outils de mise en œuvre de l'activité et de mesure des résultats ;
- les capacités à développer des relations commerciales.

Le transfert des savoirs et savoir-faire est également progressif (temps de formation, de mise en place d'outils et d'appui-conseil pour des ajustements).

### Exemple de points clés à aborder :

<b>ENTREPRENEURIAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition des activités de production</li> <li>- Esprit d'entreprendre</li> <li>- Différentes formes juridiques des entités qui mènent des activités de production (SARL, GIE, coopérative...)</li> <li>- Réglementation applicable à l'activité (fiscalité, déclarations...)</li> </ul>
<b>GESTION TECHNIQUE ET ÉCONOMIQUE DE L'ATELIER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programmation des activités (calendrier des récoltes et des livraisons, périodes de transformation, volume journalier à transformer...)</li> <li>- Bases de la gestion d'une activité économique (systèmes de production, calcul de la production, des rendements et de la marge)</li> <li>- Calcul des coûts et fixation des prix de vente</li> <li>- Outils de suivi : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion du personnel (fiches d'entrée et de sorties...)</li> <li>- Gestion des flux d'entrée et de sortie de produits (bons de livraisons, cahiers d'enregistrement des produits bruts réceptionnés et des produits finis)</li> <li>- Traçabilité (fiches de suivi, étiquettes produit...)</li> </ul> </li> <li>- Journal de caisse, tableau de calcul des marges, tableau d'amortissement, tableau de trésorerie...</li> <li>- Gestion des commandes : devis, facture, liste de colisage...</li> </ul>



Bâtons de manioc, Gabon

<b>COMMUNICATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de la communication et de ses objectifs</li> <li>- Différentes formes de communication</li> <li>- Outils de communication : identité visuelle déclinée sur contenants, habillage véhicule, cartes de visite, signalétique d'un local...</li> </ul>
<b>GESTION DES RELATIONS COMMERCIALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principes clés dans la gestion des relations clients (fidélisation...)</li> <li>- Prospection clients</li> <li>- Déterminants pour convaincre un client</li> <li>- Etapes clés d'une négociation...</li> </ul>

### À NOTER

L'analyse des résultats de l'activité au plan technique et au plan économique, sur la base des indicateurs de performance identifiés au préalable est réalisée par période et partagée avec l'ensemble des parties prenantes.



## ► Les aspects organisationnels

Ils concernent essentiellement :

- la gouvernance (responsabilités, statuts et règlements...);
- les démarches administratives : il s'agit d'accompagner les démarches de formalisation (montage et dépôt de statuts, enregistrement auprès de l'administration fiscale, dossiers d'agrément...) ou les démarches d'obtention d'équipement / de financement pour le développement de l'activité...;
- la gestion du personnel (recrutement documenté, déclarations éventuelles...).

Le travail sur ces aspects est initié dès l'étude de faisabilité et les modalités s'ajustent au fur et à mesure des discussions et des formations.

Il s'agit de décider collectivement et de s'assurer que les conditions sont réunies et que les outils sont en place pour valoriser l'atelier dans la durée.



Organisation autour d'un atelier de transformation, Gabon



Production de poudre de curcuma, Cambodge

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les ateliers de transformation permettent une meilleure valorisation des produits agricoles et stimulent le développement des activités économiques sur le territoire, si et seulement si la demande en produits transformés est vérifiée.

Pour mettre en place un atelier, la faisabilité doit être attentivement analysée. Un modèle organisationnel doit être construit en concertation avec les parties prenantes.

La pérennisation de l'activité de l'atelier dépend ensuite de sa gestion aux plans technique, économique et organisationnel.

Un travail complémentaire d'animation des filières peut être mené pour assurer la durabilité des liens avec les fournisseurs (exploitations agricoles) et les acheteurs (opérateurs à l'aval).

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Illustration du propos... » P171
- Fiche « Développer une offre en services agricoles » P139
- Fiche « Mettre en place ou réhabiliter des infrastructures de commercialisation » P149
- Fiche « Faciliter les échanges entre les acteurs des filières » P173

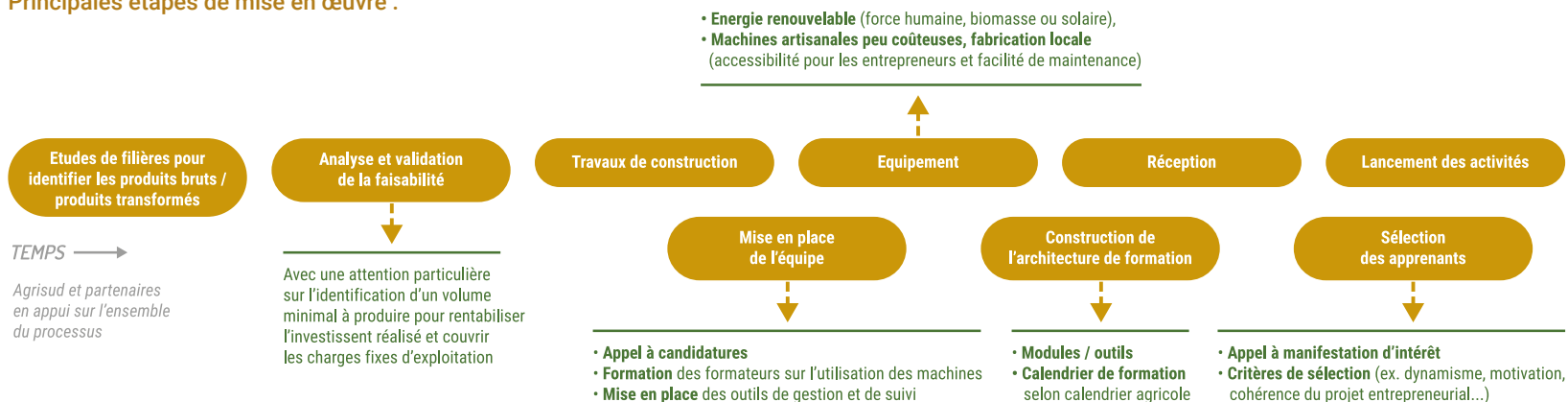


## Création d'une pépinière d'entreprises en agro-transformation Madagascar

A Madagascar, une pépinière d'entreprises a été mise en place dans l'objectif de rendre accessible l'agro-transformation artisanale et de créer de la valeur-ajoutée sur le territoire, notamment au profit des exploitations agricoles.

La structure propose deux services : la formation - suivi-conseil en cycle de formation continue et la location de matériel d'agro-transformation.

### Principales étapes de mise en œuvre :



### Organisation de la pépinière :

- Un gestionnaire-formateur, en charge du suivi opérationnel et financier de la pépinière et des formations sur la gestion d'un atelier de transformation
- Un formateur-technicien pour la maintenance et l'utilisation des machines et les formations sur les procédés et les normes d'hygiène et de qualité
- Appui de la direction du CRPFA (Centre Régional de Formation Professionnelle Agricole : structure hôte de la pépinière) et recours ponctuels à des formateurs pour traiter des thèmes spécifiques.

### Pérennité financière :

- Participation des futurs entrepreneurs aux frais de formation
- Location journalière des machines
- Vente des produits transformés issus des formations pratiques au sein de la pépinière.

# Faciliter les échanges entre les acteurs des filières

Les filières agricoles doivent répondre à de nombreux enjeux sociaux, économiques et environnementaux : sécurité alimentaire des populations, répartition équitable de la valeur, transition agro-écologique... et ce, dans des contextes qui évoluent rapidement.

Pour permettre aux filières de répondre à ces enjeux et accompagner leur développement, un appui à la structuration est souvent nécessaire. Celui-ci passe, entre autres, par la facilitation des échanges entre les acteurs.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Bénéficier d'un cadre d'échanges favorable au développement des activités

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Améliorer le fonctionnement des filières pour répondre notamment aux enjeux de sécurité alimentaire et d'emplois

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des problématiques de structuration des filières
- Connaître le cadre institutionnel des filières agricoles

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations agricoles et OP
- Fournisseurs à l'amont de la production
- Opérateurs de service à l'aval
- Interprofessions
- Services techniques
- Consommateurs

## Principe

Les filières sont des chaînes d'activités qui concourent à produire, transformer, distribuer et consommer un produit (voir fiche « Focus : les exploitations et les filières »).

Elles doivent répondre à de nombreux enjeux mais peinent souvent à être performantes faute de structuration : atomisation de la production, faiblesse du secteur de la transformation, difficultés d'acheminement des zones de production vers les zones de consommation, relations de méfiance entre les maillons de la chaîne...

**Faciliter les échanges entre les acteurs** et les fédérer autour de stratégies définies communément, dans le respect des intérêts de chacun, permet d'améliorer la structuration.

Il s'agit de mobiliser les exploitations agricoles, les fournisseurs à l'amont, les opérateurs à l'aval, les consommateurs... et de développer une démarche cohérente pour répondre aux besoins des marchés, dans un cadre d'échanges équitable et sécurisant (sécurisation des débouchés pour les exploitations et stabilisation des approvisionnements pour les transformateurs, distributeurs, consommateurs).

Pour être efficace, cette démarche doit reposer sur des engagements réciproques des opérateurs (engagements formalisés) et être opérationnelle (déclinée en plans d'action partagés).

## À NOTER

La facilitation des échanges entre les acteurs est nécessaire mais pas suffisante pour une structuration des filières. En fonction des contextes, différentes actions complémentaires peuvent être réalisées : mise à niveau d'infrastructures (commercialisation, transformation...), mise en place de systèmes d'informations sur les marchés, etc.

## Méthode

3 étapes clés sont à mettre en œuvre :

1 IDENTIFIER ET MOBILISER LES ACTEURS

2 ORGANISER LES ÉCHANGES

3 FORMALISER ET SUIVRE LES ENGAGEMENTS

#### 4 grands ensembles composent les filières :

PRODUCTION

TRANSFORMATION

COMMERCIALISATION

CONSOMMATION

Ces ensembles peuvent être composés de sous-ensembles. Par exemple, dans la production, la fourniture d'intrants ou de matériels est distinguée de la production elle-même. Dans la commercialisation, le transport est parfois distinct du commerce, etc.

Les ensembles et sous-ensembles sont agencés différemment selon les filières et font intervenir un nombre plus ou moins important d'acteurs (voir fiche « Focus : les exploitations et les filières »).

Dans le cadre de la mise en place d'une dynamique d'échanges pour renforcer la structuration des filières, il convient dans un premier temps d'identifier les acteurs clés à associer.

Plusieurs configurations sont possibles :

- travail à l'échelle d'un territoire pour répondre à un besoin global de connexion entre les exploitations et les marchés (pour limiter les méventes ou faciliter les approvisionnements) ; dans cette situation, la production et les autres ensembles (distribution, consommation) sont généralement atomisés ;
- travail en réponse à la demande spécifique d'un consommateur ou d'un secteur (comme l'agro-alimentaire) ; dans cette situation, la production peut être atomisée ou concentrée (en fonction des types de produits et de l'organisation professionnelle des exploitations) et les ensembles transformation et consommation sont concentrés ;
- travail en réponse à une problématique d'écoulement d'une organisation professionnelle ; dans cette situation, la production est concentrée et les autres ensembles peuvent être plus ou moins hétérogènes et/ou concentrés ;
- Etc.

Les exemples ci-dessus sont loin d'être exhaustifs. Il s'agit donc de bien délimiter le périmètre des filières pour cibler les acteurs pertinents à associer.

#### À NOTER

Le travail peut porter sur des filières existantes ou sur la création de nouvelles filières.

#### EXEMPLE ► LES ÉCHANGES PLURI-ACTEURS - SÉNÉGAL



Réunion pluri-acteurs, Sénégal

Dans le cadre de projets de développement agricole au Sénégal, Agrisud et ses partenaires mettent en place des cadres d'échanges pluri-acteurs pour faciliter l'écoulement des produits maraîchers.

Les principaux acteurs associés sont :

- les représentants des exploitations agricoles (nommés ou responsables d'OP) en s'assurant de la représentativité de la diversité des situations des exploitations aux plans géographique (différents sites de production) et technique (types de produits, systèmes de cultures en place) ;
- les représentants des opérateurs à l'aval de la production (transporteurs, collecteurs, grossistes, revendeurs et transformateurs) ;
- les consommateurs avec une représentation par catégorie (restaurants, hôtels, particuliers) ;

Et de manière occasionnelle :

- les représentants des fournisseurs en amont ;
- les autorités et les services techniques pour des séances de travail ciblées sur des contraintes liées aux infrastructures ou à la réglementation ;
- les OSC pour des échanges d'expériences.

Lors de l'identification des acteurs, il convient de porter une attention particulière à :

- l'équilibre des relations dans les discussions et les négociations ; en effet, chaque acteur n'a pas le même « poids » ou la même aisance dans les échanges selon sa situation (au sein d'une organisation forte ou isolée), son accès ou non à l'information et son vécu professionnel (habitude ou non des concertations, etc.) ;
- la constance de la représentation d'un temps d'échanges à un autre pour ne pas pénaliser la dynamique avec une instabilité des représentants et une déperdition d'informations ;
- la motivation des acteurs à participer aux échanges ; il peut être intéressant de préparer à l'avance un argumentaire pour susciter l'intérêt des personnes sollicitées (ex. sécurisation de débouchés pour les exploitations, organisation ou stabilisation de l'approvisionnement en produits pour les acteurs à l'aval de la production, mise à niveau de l'offre en fonction de nouvelles exigences de consommateurs...).

## 2 ORGANISER LES ÉCHANGES

La dynamique d'échanges entre les acteurs des filières doit permettre d'initier des mécanismes de collaboration qui, à terme, amélioreront la performance des filières. Pour ce faire, il convient de travailler sur des problématiques très concrètes, vécues par les acteurs.

Ces problématiques peuvent porter sur :

- des écarts entre l'offre et la demande en produits (en termes de diversité, quantité, saisonnalité, qualité, prix) ;
- des contraintes fonctionnelles dans un sous-ensemble (accès limité aux intrants qui pénalise la production, état des équipements de transport qui pénalise l'écoulement des produits...), un ensemble (désorganisation des marchés...) ou entre les ensembles (non transparence sur les transactions...) ;
- des contraintes administratives ou réglementaires (taxations...).

Les acteurs doivent s'entendre sur les thèmes prioritaires à analyser et identifier les « nœuds » sur lesquels ils peuvent proposer des actions.

### EXEMPLE ► LA DYNAMIQUE DES ATELIERS INTERPROFESSIONNELS MADAGASCAR



Lancement des ateliers, Madagascar

A Madagascar, les équipes d'Agrisud et leurs partenaires animent des ateliers pour :

1. Permettre le dialogue entre les acteurs des filières
2. Dépasser des contraintes en misant sur la co-construction de solutions
3. Proposer des outils de suivi pour actualiser les données sur l'état des filières

**Le premier atelier a permis de :**

- présenter les acteurs ;
- familiariser l'ensemble des participants avec les notions de filière et d'interprofession ;
- construire un état des lieux des filières pour un partage des constats ;
- identifier des nœuds prioritaires et discuter des problèmes engendrés par ces nœuds pour chacun des acteurs ;
- proposer des actions concrètes pour améliorer la situation (en distinguant les actions à court, moyen et long termes)

**Les ateliers suivants ont porté sur :**

- l'évaluation des actions mises en œuvre et l'ajustement du plan d'action ;
- l'actualisation des connaissances sur l'état de la filière et l'identification de nouveaux nœuds prioritaires ;
- l'analyse des nœuds et l'identification d'actions correctives ;
- la programmation des étapes suivantes.

## À NOTER

Pour des ateliers de partage efficaces, il convient de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux et des attendus par les acteurs.

Les premières rencontres permettent généralement une mise à niveau des connaissances.

Par ailleurs, il existe bien souvent de nombreuses asymétries d'information... Or, les acteurs doivent pouvoir fonder les échanges sur des informations objectives. La préparation des ateliers est importante pour disposer de données fiables.

## 3 FORMALISER ET SUIVRE LES ENGAGEMENTS

Pour être efficace, la démarche pluri-acteurs initiée doit reposer sur des engagements des opérateurs.

Ces engagements peuvent être formalisés de différentes manières : protocoles d'entente, contrats, conventions... selon les problématiques traitées (écarts entre l'offre et la demande, contraintes fonctionnelles de la filière ou contraintes administratives ou réglementaires).

<p><b>ECARTS OFFRE / DEMANDE</b></p>	<p>Protocole d'entente (bipartite ou multipartite), contrat (généralement bipartite)... établi à l'issue d'un processus de négociation équilibré.</p> <p>Ces accords définissent les objectifs, les engagements de chacune des parties pour atteindre les objectifs fixés, les modalités de mise en œuvre des transactions, le dispositif de suivi des transactions et la durée de l'engagement (voir illustrations ci-après).</p>
<p><b>CONTRAINTES FONCTIONNELLES</b></p>	<p>Convention multipartite ou contrat (selon le nœud et les solutions proposées) établi à l'issue d'une étude de faisabilité.</p> <p>Ex. réfection d'une piste, construction d'un point de collecte...</p> <p>Ces accords définissent qui fait quoi, où et comment, avec quel budget..</p>
<p><b>CONTRAINTES ADMINISTRATIVES</b></p>	<p>Engagements généralement sur des participations au processus de négociation et à des actions de plaidoyer.</p> <p>Voir fiche « Mettre en place des actions de plaidoyer ».</p>

## EXEMPLE ► POSSIBILITÉS D'ENGAGEMENTS À DIFFÉRENTS MAILLONS DANS LE CADRE DE RELATIONS COMMERCIALES



**PRODUCTION**  
(exploitations agricoles ou OP)

### Types d'engagements possibles :

- Nature des produits
- Volumes et saisonnalité
- Modes de production
- Traçabilité
- Calendrier de livraisons
- Modalités de livraisons
- Prix
- Modalités paiement
- Modalités de communication
- Réactivité en cas de problème
- Respect de normes sociales
- Etc.



**TRANSFORMATION**  
(OP ou opérateur individuel)

### Types d'engagements possibles :

- Nature des produits et qualité
- Volume et saisonnalité
- Traçabilité
- Modalités des transactions
- Prix
- Modalités de communication
- Etc.



**COMMERCIALISATION**  
(OP ou opérateur individuel)

### Types d'engagements possibles :

- Nature des produits et qualité
- Volume et saisonnalité
- Modalités des transactions
- Prix
- Modalités de communication
- Etc.



**CONSOMMATION**  
(restaurant, particuliers...)

### Types d'engagements possibles :

- Nature des produits et qualité (préférences d'achat)
- Volume et saisonnalité
- Modalités des transactions
- Prix
- Modalités de communication
- Transparence coûts et marges
- Etc.

**Les engagements sont contractualisés dans des relations bipartites ou multipartites :** production-transformation / production-consommation / production-commercialisation-consommation / production-transformation-consommation / transformation consommation, etc.



**EXEMPLE ► DES PROTOCOLES BIPARTITES POUR ÉCOULER DES LÉGUMES - MAROC**



Autoentrepreneur d'achat-revente et agriculteur, Maroc

Afin de faciliter l'écoulement de leurs légumes sur les marchés locaux, des groupes de quelques dizaines d'exploitations s'entendent chacun avec une personne qui crée une autoentreprise d'achat-revente de produits agricoles.

Les partenariats commerciaux (groupe d'exploitations / autoentrepreneur) sont formalisés dans le cadre de protocoles d'entente précisant les modalités de collaboration et les engagements.

- **Modalités de collaboration** : jour des commandes, jour d'enlèvement de la marchandise préparée, grille des disponibilités de produits, mode de conditionnement, tarification, modalités de paiement...
- **Engagements** en termes de respect des modalités de collaboration, d'information, de tenues d'outils pour la transparence, de participation aux réunions de bilan et de construction des nouvelles grilles saisonnières...

Ces protocoles sont établis par saison agricole.

**EXEMPLE ► UNE CHARTE PLURIPARTITE POUR APPROVISIONNER LES MARCHÉS - MADAGASCAR**



Point de vente, Madagascar

Pour approvisionner la capitale malgache en produits agro-écologiques, des exploitations familiales, des collecteurs et des distributeurs se sont entendus sur un système de traçabilité, formalisé dans le cadre d'une charte pluripartite.

**Cette charte, établie de manière concertée, a pour objectif de garantir au consommateur final la qualité agro-écologique des produits.**

Elle est signée par groupe multi-acteurs composés chacun :

- d'une dizaine d'**exploitations agricoles** qui s'engagent à respecter les principes de l'agro-écologie, à accepter les contrôles\*, à fournir les volumes décidés communément selon les calendriers établis ;
- d'un **collecteur villageois** qui s'engage à appliquer le critère de préférence d'achat pour des produits agro-écologiques dans ses approvisionnements, à vérifier l'origine des produits, à approvisionner régulièrement les points de vente en ville... ;
- d'un **distributeur** (gérant d'un point de vente ou livreur à domicile) qui s'engage à vendre exclusivement des produits agro-écologiques, à communiquer auprès de ses consommateurs sur l'origine et sur la qualité des produits, à être transparent sur les prix pratiqués...

\* *un comité d'accréditation et de contrôle a été constitué avec deux représentants de chaque groupe multi-acteurs. Il s'agit d'un mode de contrôle interne s'inspirant des Systèmes Participatifs de Garantie (SPG).*

L'accompagnement des acteurs dans la réalisation des engagements pris est basé sur 2 types d'actions :

- la mise en place d'outils de programmation et d'un dispositif de suivi régulier qui permet de recueillir les données concernant les engagements.

Exemple : dans le cadre d'un protocole d'entente pour des approvisionnements en produits agro-écologiques entre un client et une coopérative agricole, des outils de programmation définissent en début de saison les objectifs à atteindre (tableau de l'offre présentant les produits, les quantités hebdomadaires disponibles, les prix) et des outils de suivi permettent d'enregistrer en cours de saisons les données techniques et économiques utiles à la réalisation d'un bilan en fin de saison (cahier de suivi des productions, tableau d'enregistrement des devis et des commandes, tableau de suivi des livraisons, cahier d'enregistrement des prix d'achat aux exploitations agricoles et des prix de vente, journal de caisse des dépenses de commercialisation, tableau des consommations totales du client...).

- l'organisation de temps de partage des données entre acteurs parties prenantes aux engagements, à des moments clés (fin d'une saison, fin d'une année, fin d'un contrat...). Ces rencontres périodiques permettent de faire un bilan sur les engagements et les résultats des actions entreprises. Elles sont l'occasion d'ajuster les engagements pris et de programmer de nouvelles actions.



Partage d'un bilan lors d'un atelier interprofessionnel, Gabon



Bilan saisonnier, Sénégal

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Faciliter les échanges entre les acteurs peut jouer un rôle déterminant dans la structuration des filières. Mais cette stratégie d'intervention doit être réalisée dans l'objectif d'accompagner les acteurs vers une démarche partenariale, cohérente, pour répondre aux besoins des marchés dans un cadre d'échanges équitable et sécurisant pour l'ensemble des maillons.

La formalisation des engagements réciproques est une étape clé. Elle est suivie d'un accompagnement dans les applications pour ajuster les modalités de collaboration, mesurer les résultats et programmer de nouvelles actions en vue d'améliorer progressivement la performance des filières.

## POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Illustration du propos... » P179
- Page « Paroles d'acteurs » P180
- Fiche « Développer une offre en services agricoles » P139
- Fiche « Mettre en place ou réhabiliter des infrastructures de commercialisation » P149
- Fiche « Mettre en place des ateliers de transformation » P161
- Fiche « Mettre en place des actions de plaidoyer » P103

## Développement de chaînes de valeur responsables pour approvisionner le secteur touristique Brésil

Dans l'État de Rio et dans la région métropolitaine de São Paulo, Agrisud et ses partenaires accompagnent les acteurs des filières dans la mise en place de nouvelles filières sur le principe « gagnant-gagnant » et impactant positivement le territoire.

### Principales étapes du processus :

Caractérisation des filières  
en partant de la demande  
d'opérateurs hôteliers  
(villages de vacances Club Med)

Construction de la relation  
commerciale autour de la  
constitution d'une offre agro-écologique  
en réponse à la demande

Alignement  
des modalités opérationnelles

Tests de livraisons  
et ajustements des modalités

Mise en œuvre  
et bilans saisonniers pour  
une augmentation progressive  
des volumes

Agrisud et partenaires en appui sur l'ensemble du processus

TEMPS →



### Le principe « gagnant-gagnant » se traduit par :

- des exploitations familiales qui augmentent leurs revenus par l'amélioration de la production en quantité, diversité, régularité, qualité et par la diversification des débouchés ;
- des hôtels qui bénéficient de produits agro-écologiques de qualité, d'une traçabilité et d'une image positive valorisée auprès de leurs clients.

### L'impact sur le territoire se traduit par :

- des modes de production agro-écologiques (préservation des ressources naturelles) ;
- une amélioration de l'offre sur les marchés locaux en termes de diversité des produits, quantité, régularité et qualité (sécurité alimentaire, nutritionnelle et sanitaire) ;
- des modes d'achats relocalisés (création de richesse et juste redistribution, réduction de l'empreinte écologique / carbone) ;
- une valorisation des modes de productions et produits locaux ;
- des synergies entre acteurs.





**Mme Marine Elise CLAVET**  
Sourcing Durable des Matières Premières chez L'Oréal  
France



Réunion de travail L'Oréal, Olvea et la coopérative El Mohammedia

### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Au Maroc, la coopérative huilière El Mohammedia (Palmeraie de Skoura) est accompagnée par Agrisud et ses partenaires, la Fondation Norsys et l'ORMVAO.

En 2016, un dialogue a été établi avec L'Oréal et Olvea (fournisseur de L'Oréal) pour mettre en place une filière d'approvisionnement en huile d'olive de qualité agro-écologique.

Depuis 2018, les partenaires ont contractualisé leurs relations dans le cadre d'une convention pluriannuelle qui fixe les objectifs et les engagements de chacun et de contrats annuels qui fixent les modalités de livraison par campagne agricole (volume, prix...).

Cette collaboration s'inscrit dans l'ambition de L'Oréal de sourcer durablement ses ingrédients d'origine végétale.



Nous assurons un débouché pour la coopérative qui produit **une huile correspondant à nos standards** et que nous lui achetons à un **prix juste**.

La sécurisation de ce marché par L'Oréal a donné le coup de pouce dont la coopérative avait besoin pour **remobiliser ses membres et se stabiliser**.

Nous sommes un acheteur important mais le but n'est pas que nous soyons le seul. L'huile d'olive est une denrée importante pour les habitants de la palmeraie, et nous veillons à ce que ce marché local soit approvisionné prioritairement par la coopérative afin de renforcer son enclavage et son impact localement.

Lorsque l'on parle d'acteur privé et d'exportation, on fait difficilement le lien avec le territoire. Pour autant, on voit ici que l'intervention d'un acteur externe peut participer à enclencher des dynamiques en faveur du développement du territoire.





# Développer les savoirs dans les territoires

3.4



# Mettre en place un réseau de compétences de proximité

En réponse au manque d'accès à la formation - et aux services agricoles de manière plus générale - des solutions peuvent être envisagées avec les exploitations sur la base du principe de l'apprentissage par les pairs.

Dans le cadre des projets que mène Agrisud, des réseaux de « Maîtres-Exploitants » (MEx) sont mis en place comme levier d'essaimage et de professionnalisation.

## OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Faciliter l'accès à la connaissance et aux compétences pour développer les activités
- Générer des revenus complémentaires (pour les MEx)

## OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Disposer d'un réseau pour la diffusion de savoirs et de savoir-faire
- Développer des services

## CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des besoins en diffusion des savoirs et savoir-faire agricoles
- Agir en accord avec les autorités et avec les services techniques
- Connaître le cadre institutionnel de la formation professionnelle

## ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations et OP
- Services techniques
- Dispositifs de formation agricole
- Autorités

## Principe

Les exploitations agricoles sont parfois isolées ou déconnectées de leur environnement professionnel, faute d'un **maillage territorial** suffisant des structures compétentes.

Dans ces contextes, il est intéressant de mettre en place des réseaux de compétences de proximité, basés sur les exploitations elles-mêmes, et intervenant en complémentarité des services techniques agricoles ou des dispositifs de formation-vulgarisation existants.

Ces réseaux sont constitués de femmes et d'hommes, les « Maîtres-Exploitants » (MEx), capables d'**assurer un transfert de savoirs et de savoir-faire** auprès de leurs pairs, d'exécuter des travaux qualifiés à façon ou encore de délivrer une expertise technique.

Les interventions sont réalisées dans une logique de prestation, afin de pérenniser les activités de MEx mais aussi de générer des revenus complémentaires aux activités de production des exploitations.

### À NOTER

La mise en place d'un réseau de Maîtres-Exploitants sur un territoire répond à un besoin d'améliorer l'accès à la « connaissance agricole ». Dans la mise en œuvre, les MEx développent souvent d'autres services comme la vente d'intrants (voir fiche « Développer une offre en services agricoles »).

## Méthode

4 étapes clés sont à mettre en œuvre :

- 1 IDENTIFIER LES MAÎTRES-EXPLOITANTS
- 2 ÉLABORER LEUR OFFRE
- 3 APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS
- 4 ACCOMPAGNER LA MISE EN RÉSEAU

## 1

## IDENTIFIER LES MAÎTRES-EXPLOITANTS

Les MEx sont repérés parmi les exploitations accompagnées dans le cadre des projets agricoles mis en œuvre.

Il s'agit de relever un potentiel chez des personnes, tout en portant une attention particulière aux équilibres du territoire dans le choix de ces personnes.

Des critères de choix sont généralement déterminés en concertation avec les autorités, les services techniques, les représentants des exploitations agricoles et, selon les contextes, les OSC présentes dans la zone d'intervention.

EXEMPLE DE CRITÈRES RELATIFS AU POTENTIEL INDIVIDUEL	EXEMPLE DE CRITÈRES RELATIFS À L'ÉQUILIBRE SUR UN TERRITOIRE
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adoption des pratiques agro-écologiques</li> <li>- Dynamisme dans les réalisations</li> <li>- Motivation à transférer des savoirs</li> <li>- Disponibilité pour suivre les formations</li> <li>- Acceptation sociale dans la communauté</li> </ul> <p>Et, selon les contextes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alphabétisation pour l'utilisation des outils de formation et de suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Répartition géographique sur le territoire</li> <li>- Représentativité de la population (âge, genre, groupe ethnique...)</li> <li>- Complémentarité par rapport aux structures de formation présentes sur le territoire et/ou aux structures déconcentrées des services techniques</li> </ul>

## À NOTER

La mise en place d'un réseau de compétences de proximité repose sur le principe de l'apprentissage par les pairs.

Il convient de valider l'acceptation sociale de ce principe dès le départ et ce, afin de ne pas mettre en place une stratégie d'intervention qui risque d'avoir peu d'effets à terme.

Cette première étape d'identification ne peut être mise en œuvre qu'après avoir travaillé avec les acteurs associés sur ce qu'est un réseau de Maîtres-Exploitants, son rôle, ses missions, et ce afin de leur permettre de déterminer des critères pertinents de sélection.



Premières discussions sur la mise en place de MEx, Laos

Par ailleurs, même si la mise en place d'un réseau de compétences de proximité est identifiée comme une stratégie pouvant être intéressante sur un territoire, il convient de bien spécifier l'offre en prestations (voir étape 2).

## 2 ÉLABORER LEUR OFFRE

Spécifier l'offre implique de choisir (1) les types de prestation, (2) les domaines et (3) les modalités d'intervention.

L'offre des MEx est au départ élaborée sur l'identification d'un besoin en maillage territorial pour faciliter l'accès à la « connaissance agricole » afin de diffuser les bonnes pratiques.

Elle repose donc sur 2 types de prestation :

- la formation et le conseil technique ;
- la réalisation de travaux agricoles spécialisés (taille de fruitiers, traçage de courbes de niveau, actes vétérinaires...).



Réalisation de semis à façon, Cambodge

Dans certains cas, ces prestations sont complétées par d'autres activités comme la fourniture d'intrants (plants, fertilisants...) pour faciliter l'application des nouvelles pratiques.

Mais la base de l'intervention des MEx reste le transfert des connaissances et des compétences.

La détermination du domaine et des modalités d'intervention est étroitement liée à la situation des exploitations des MEx pressentis.

Plusieurs éléments sont à prendre en compte, quel que soit le type de prestation envisagé, formation-conseil ou réalisation de travaux :

### ÉLÉMENTS À ANALYSER

- **Ateliers de production** de l'exploitation du MEx pressenti (riziculture, arboriculture fruitière, maraîchage, élevage...) pour identifier le ou les domaine(s) d'intervention
- **Pratiques** mises en œuvre et niveau de maîtrise technique du MEx pour identifier les thèmes de formation (production de fertilisants organiques, traçage de courbes de niveau, soins vétérinaires...) ou les types de travaux (taille des arbres, actes vétérinaires...)
- **Localisation** de l'exploitation pour déterminer la couverture géographique et le nombre de personnes potentiellement bénéficiaires des prestations
- **Organisation** de l'exploitation (période de forte intensité de travail / de disponibilité, moyens de déplacement...) pour déterminer les modalités de mise en œuvre des prestations (lieux de formation, période...)
- **Modèle économique** de l'activité de MEx (coûts et possibilités de recouvrement : paiement des bénéficiaires, travaux effectués en retour par les bénéficiaires des prestations dans l'exploitation du MEx, prise en charge des prestations par les dispositifs de formation-vulgarisation existants...) pour vérifier la viabilité économique
- **Cadre réglementaire** en vigueur pour une légalisation de l'activité des MEx (facilitant le paiement) ou pour vérifier la nécessité d'obtention d'un agrément pour la réalisation d'opérations spécifiques comme les actes vétérinaires

Un MEx peut réaliser un seul type de prestation (ex. formation-conseil) ou les deux (formation-conseil et réalisation de travaux) sur un domaine (ex. riziculture) ou plusieurs (ex. riziculture, aviculture, etc.).

Dans tous les cas, l'offre doit être réfléchie en fonction :

- des situations individuelles des MEx pour identifier les prestations possibles et les équilibres à préserver avec les activités de production de l'exploitation ;
- de la perspective de mise en réseau pour un maillage du territoire et une viabilité des services (éviter la concurrence entre les prestations) ;
- des dispositifs existants de formation-vulgarisation agricole pour une complémentarité des offres.



Echanges sur les prestations des MEx, Sénégal

## À NOTER

La **viabilité économique** est déterminante dans la pérennité d'un réseau de compétences de proximité : un système de compensation (en nature ou rémunérée), adapté au consentement à payer des pairs, est à mettre en place dès le départ.

Dans le cas de difficultés d'acceptation d'une compensation par les pairs, il est possible de réfléchir à une prise en charge par les dispositifs de formation existants ou par les services techniques. Il se pose alors le besoin de légaliser l'activité (hors dispositif de projet).

## 3

### APPUYER LA MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITÉS

Après avoir identifié les MEx et travaillé avec eux sur leur offre, il convient de les accompagner pour la mise en œuvre des prestations.

Cet accompagnement est réalisé au travers d'un parcours de formation et de suivi-conseil adapté, déterminé à partir :

- des types de prestation ;
- des profils des MEx (âge, niveau d'étude, expérience...).

#### ► La formation

Elle permet le transfert des connaissances et des compétences nécessaires à la réalisation des activités. Elle s'articule généralement autour de 3 volets :

<b>LA PÉDAGOGIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de <b>méthodes</b> pour structurer une formation : définition d'objectifs pédagogiques, organisation des messages, réalisation d'évaluations...</li> <li>- Transfert de techniques d'<b>animation</b> : création de convivialité, gestion d'un groupe, explication des messages...</li> <li>- Mise à disposition d'<b>outils pédagogiques</b> : mémos techniques (fiches descriptives des pratiques agro-écologiques) et supports illustrés pour animer une formation</li> </ul>
<b>LA TECHNIQUE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de capacités sur les <b>pratiques agro-écologiques</b> dans une logique de formation de formateurs Exemple : production et utilisation de biofertilisant, utilisation d'un « triangle A » pour le traçage des courbes de niveau... les pratiques sont adaptées selon l'offre déterminée.</li> </ul>
<b>LA GESTION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfert de capacités pour la <b>tenue d'outils</b> (fiches de présence aux formations, carnets d'enregistrement des charges et produits liés à la mise en œuvre des activités...) pour réaliser des bilans de manière périodique</li> <li>- Transfert de techniques de <b>communication</b> pour faire connaître son offre et pour fidéliser les pairs...</li> <li>- Dans le cas de réalisation d'opérations spécifiques (ex. actes vétérinaires), transfert des connaissances sur la <b>réglementation</b> des actes (selon le cadre en vigueur)</li> </ul>





## ► Le suivi-conseil

Le suivi-conseil permet une prise en main puis une maîtrise progressive de l'activité.

### AU DÉMARRAGE DE L'ACTIVITÉ

**Objectif : assurer la prise en main de l'activité.**

- **Accompagnement dans la mise en place ou dans l'utilisation des outils transférés en formation** : mémos techniques, supports illustrés pour l'animation des formations, fiches de présence aux formations, carnets d'enregistrement des charges et produits liés à la mise en œuvre des activités...
- **Appui à la réalisation des premières prestations** avec la présence des techniciens ou animateurs de l'équipe du projet
- **Appui à la réalisation des premiers bilans** (nombre de prestations réalisées, nombre de participants ou de bénéficiaires selon les prestations, satisfaction des pairs, taux d'adoption, recouvrement des charges...)
- **Accompagnement dans les démarches de formalisation et de mise aux normes** pour les prestations spécifiques comme la pratique d'actes vétérinaires (vaccination, déparasitage, castration...) en fonction des réglementations en vigueur

### À NOTER

Au démarrage de l'activité, selon les besoins, les MEx peuvent être dotés en petit matériel ou en intrants nécessaires à la réalisation des premières prestations. Par la suite, ces charges sont couvertes par le coût de la prestation.

### EN COURS DE MISE EN ŒUVRE

**Objectif : assurer la maîtrise de l'activité.**

- **Analyse de l'activité au plan technique** : thèmes de formation les plus demandés, évolution du nombre de participants, évolution du nombre de clients et du volume d'activité...
  - **Analyse au plan économique** : coûts engagés (déplacement, intrants pour la réalisation de démonstrations pratiques, produits vétérinaires...) et produits (nombre des prestations x prix de vente ou valeur) pour un calcul du résultat
- La réalisation de ces analyses avec les MEx permet d'**ajuster la tarification des services** au regard des coûts de mise en œuvre et/ou d'ajuster



Formation sur le traçage des courbes de niveau, Madagascar

### À NOTER

**La légitimité** des MEx repose sur la reconnaissance de leurs compétences par leurs pairs mais aussi par les autres acteurs du territoire : exemplarité de leur exploitation, qualité des prestations (aux plans technique et relationnel).

## 4 ACCOMPAGNER LA MISE EN RÉSEAU

La mise en réseau des MEx a pour objectifs de :

- renforcer la légitimité, auprès de leurs pairs (amélioration du maillage territorial, mutualisation des compétences, contrôle de la qualité des prestations...) et auprès des autres acteurs (communication sur les réalisations aux services techniques, représentation dans les organes de concertation au niveau local) ;
- renforcer la viabilité économique (harmonisation des tarifs, mutualisation de moyens...);
- améliorer la visibilité (représentation dans les évènements du secteur agricole, stratégie commune de communication...).

### À NOTER

**La visibilité** est tout aussi déterminante dans la pérennisation d'un réseau de compétences de proximité que la viabilité économique des prestations et la légitimité des MEx. Il convient de mettre en place une stratégie adaptée pour faire connaître le réseau et promouvoir ses prestations : remise de certificats à l'issue des formations, organisation de visites, informations régulières sur les bilans auprès d'acteurs clés, sensibilisation des exploitations sur l'offre, plaidoyer pour la reconnaissance des services rendus et les financements à accorder...



Officialisation d'une promotion de MEx, Madagascar

La mise en réseau des MEx se construit progressivement, en associant différents acteurs.

La première étape est de valider avec les MEx la pertinence de la mise en réseau, en réfléchissant sur les objectifs et les missions du réseau.

Dans certains contextes, la mise en réseau est nécessaire pour la légalisation de l'activité de MEx (portage administratif des prestations). Dans d'autres, où l'activité de MEx peut être légalisée par ailleurs (au travers d'un statut d'autoentreprise ou de licence d'exploitation par exemple), le réseau peut être pensé comme un réseau de professionnels qui mutualisent et échangent sur leurs pratiques...

Les situations sont diverses mais une fois la pertinence validée, il convient de travailler sur la faisabilité opérationnelle en :

- identifiant le fonctionnement du réseau > forme juridique (coopérative, entreprise, association, GIE...), gouvernance, gestion, etc. ;
- élaborant un plan de travail > planification des activités du réseau et de l'organisation pour leur mise en œuvre (en tenant compte de la gouvernance proposée) ;
- élaborant un *business plan* > identification des produits (cotisations, bénéfices sur les activités commerciales...) et charges liées à la mise en œuvre du plan de travail, afin de suivre l'équilibre financier du réseau, évaluer ses capacités d'investissement et ses besoins en financement.

Ce travail est réalisé grâce à des visites d'échanges et des ateliers :

- entre MEx d'un même territoire, afin de stimuler les échanges et encourager la coopération ;
- entre MEx de territoires différents, pour échanger sur les pratiques et modes de fonctionnement d'un réseau ;
- avec des organisations professionnelles agricoles expérimentées, pour découvrir différentes expériences de structuration de réseaux (statuts, mode de gouvernance, activités mises en œuvre...);
- avec les structures d'appui du territoire (OSC, institutions publiques, services techniques, centres de formation...), pour favoriser l'ancrage institutionnel du réseau sur le territoire et initier des partenariats favorables à sa pérennité.

Par la suite, la mise en œuvre des décisions prises lors du montage opérationnel nécessite un accompagnement :

- pour la formalisation du réseau > élaboration des documents fondateurs (statuts, règlement intérieur...), enregistrement auprès des autorités compétentes, ouverture d'un compte bancaire... ;
- pour la mise en place des organes de gouvernance > élection du bureau, établissement des commissions... ;
- pour la mise en place et l'utilisation d'outils de gestion et de suivi des activités du réseau (journaux de caisse et de banque...);
- pour un transfert de capacités aux membres du bureau > leadership, gestion administrative et financière, rédaction et archivage des comptes-rendus, tenue de registres... ;
- pour un transfert de capacités aux commissions et/ou aux responsables dans la mise en œuvre des activités du réseau ;
- pour une stratégie de communication efficace > calendrier de participation aux événements agricoles, consolidation des résultats des prestations des MEx pour une diffusion auprès des services techniques et des autorités, mise en place d'une identité visuelle...



Logo des MEx, Madagascar



Atelier d'échanges pour un réseau de compétences, Laos

### CE QU'IL FAUT RETENIR

La mise en place d'un réseau de compétences de proximité permet la diffusion des savoirs agricoles dans les territoires où le maillage territorial fait défaut, si et seulement si l'acceptation sociale de l'apprentissage par les pairs est vérifiée.

La pérennité du réseau dépend ensuite de la viabilité économique des activités, de la légitimité des MEx et de leur visibilité.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

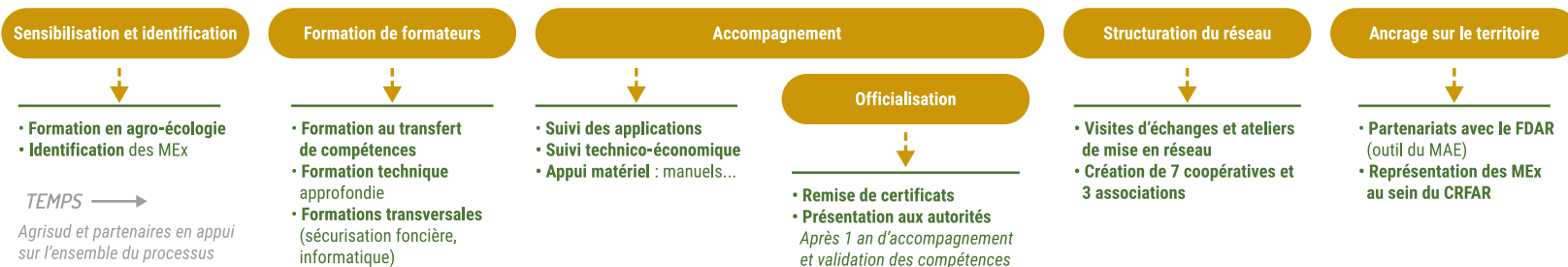
- Page « Illustration du propos... » P193
- Page « Paroles d'acteurs » P194
- Fiche « Renforcer les capacités des acteurs en appui au secteur agricole » P197
- Fiche « Mettre en œuvre des actions de sensibilisation » P205



## Mise en place d'un réseau de compétences de proximité en Région Itasy Madagascar

En région Itasy, la constitution d'un réseau de MEx a été initiée en 2011 pour diffuser des pratiques agro-écologiques et promouvoir une utilisation durable des ressources dans un contexte d'accès restreint à la formation et aux services agricoles.

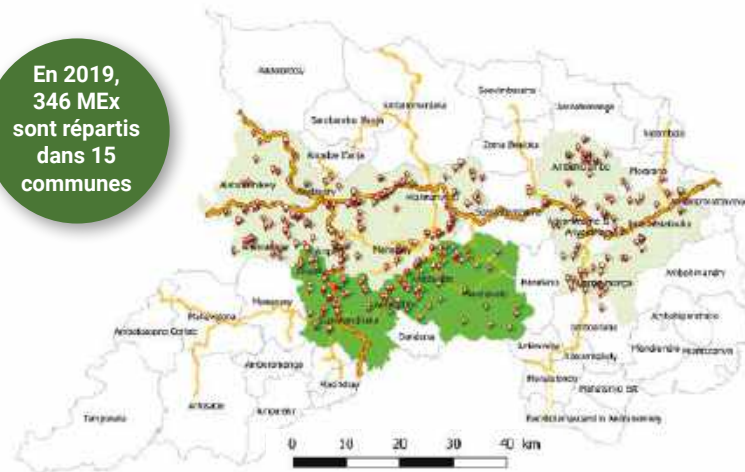
### Principales étapes du processus :



Dans le but d'autonomiser le réseau de MEx, l'identification et la formation des nouveaux MEx ainsi que l'animation du réseau sont progressivement transférés à d'autres acteurs du territoire : services techniques du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage (MAE), Comité Régional de Formation Agricole et Rurale (CRFAR), Centre de formation professionnelle Agricole (CRFPA).

QUATRE TYPES DE SERVICES	SIX DOMAINES DE COMPÉTENCES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formation</b></li> <li>- <b>Production d'intrants</b> agricoles de qualité (semences, plants, biofertilisant, biopesticides, alevins)</li> <li>- <b>Exécution de travaux qualifiés</b> à façon (plantation d'arbres, taille, greffage, vaccination et castration)</li> <li>- <b>Prestations d'expertise</b> technique : aménagement de parcelle, suivi /gestion d'un atelier de production...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fertilisation</b> : compost et biofertilisant liquide</li> <li>- <b>Aménagement</b> des parcelles : courbe de niveau, terrasse agricole et installation de haies vives</li> <li>- <b>Riziculture irriguée</b> : SRI et SRA</li> <li>- <b>Cultures vivrières</b> : SCV, greffage du manioc, maraîchage amélioré</li> <li>- <b>Agroforesterie et Foresterie</b> : pépinières, plantation, tailles et entretiens</li> <li>- <b>Élevage à cycle court</b> : aviculture, élevage porcin et pisciculture</li> </ul>

En 2019,  
346 MEx  
sont répartis  
dans 15  
communes





**M. Serge ANDRIAMIARINERA HAJANIRINA**  
Directeur Régional de l'Agriculture et de l'Élevage  
Région Itasy, Madagascar



Animation d'une formation pratique par une MEx, Madagascar

### QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Dans la région Itasy à Madagascar, Agrisud International forme depuis 2011 des Maîtres-Exploitants (MEx) aux pratiques agro-écologiques et au transfert de compétences.

En 2019, 346 MEx sont répartis dans 15 communes de l'Itasy. Ils assurent des prestations de formation, de conseil et d'expertise technique, de réalisation de travaux...

Organisés en réseau, les MEx constitue un levier d'essaimage et de professionnalisation agricole dans la région.

Leurs capacités sont aujourd'hui reconnues par les acteurs du développement agricole de la région qui sollicitent leur expertise.



Il y a une complémentarité entre le réseau MEx et les services de l'Etat. Les MEx participent à la mise en œuvre de la politique générale de l'Etat en matière d'agriculture, en particulier dans l'atteinte de l'objectif d'autosuffisance alimentaire. Face au manque de dispositifs de formation, ils contribuent à l'amélioration des pratiques et par conséquent à l'amélioration de la productivité sur le territoire.

Sur les projets du Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage dans la région Itasy, nous avons choisi de travailler avec eux car ils sont capables d'assurer la sensibilisation et la diffusion des techniques agricoles efficaces au profit de nombreux producteurs.

A plus long terme, le Fond de Développement Agricole Régional (FDAR) pourrait financer certaines formations données par les MEx, ainsi que la production de semences jugées utiles pour l'agro-écologie.



Les acteurs en appui au secteur agricole sont divers : OP, services techniques, structures privées d'appui, OSC... Ils disposent chacun de méthodes et d'outils pour intervenir, développés au regard de leur « mandat », de leur expérience, des contraintes auxquelles ils font face...

Afin de renforcer ces interventions, Agrisud met en œuvre des cycles d'apprentissage pour une agriculture durable.

#### OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Être accompagnées par des acteurs renforcés dans leurs capacités d'intervention

#### OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Partager des méthodes et des outils pour une agriculture durable

#### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir identifié des acteurs impliqués en appui au secteur agricole, intéressés par les transferts de capacités et disponibles pour assister aux sessions
- Avoir une expérience préalable en formation
- Connaître le cadre d'intervention des acteurs pour travailler les contenus

#### ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- OP
- Services techniques
- Dispositifs de formation agricole
- Structures privées d'appui
- OSC

## Renforcer les capacités des acteurs en appui au secteur agricole

### Principe

Les cycles d'apprentissage reposent sur des **savoirs issus de l'expérience, capitalisés et formalisés**, partant du principe que le savoir des uns peut être utile aux autres.

Ils sont organisés en sessions alternant temps théoriques et applications pratiques pour permettre une meilleure compréhension des méthodes et une adaptation des outils aux situations des participants.

Trois « niveaux » sont considérés dans les cycles pour une agriculture durable :

- les ateliers de production de l'exploitation > pour une mise en œuvre des pratiques agro-écologiques dans les parcelles, les vergers, les bâtiments d'élevage... ;
- l'exploitation > pour une analyse des résultats technico-économiques des activités de production et un ajustement des stratégies (conseil en gestion) ;
- les territoires des exploitations > pour agir sur les éléments externes aux exploitations (politiques, géographiques, économiques) mais qui influencent le développement des activités agricoles (ex. présence ou non d'infrastructures de commercialisation, etc.).

### À NOTER

Les cycles d'apprentissage sont destinés aux acteurs en appui au secteur agricole. Ils sont complémentaires des actions menées auprès des exploitations et des populations pour une vision partagée de l'agriculture durable sur un territoire (voir fiches « Mettre en place un réseau de compétences de proximité » et « Mettre en œuvre des actions de sensibilisation »).

### Méthode

3 étapes clés sont à mettre en œuvre :

1 ELABORER UNE INGÉNIERIE DE FORMATION

2 METTRE EN ŒUVRE LES CYCLES D'APPRENTISSAGE

3 MAINTENIR LES ÉCHANGES ENTRE ACTEURS POST-CYCLES D'APPRENTISSAGE

Les cycles d'apprentissage sont conçus pour permettre une intégration de nouveaux savoirs et de savoir-faire dans les pratiques.

Pour ce faire, il convient de structurer l'action à travers une ingénierie facilitant les échanges et le transfert.

Trois éléments déterminants sont à prendre en compte dans l'élaboration de cette ingénierie :

- les thèmes et sujets d'intérêt, c'est-à-dire les savoirs et/ou les savoir-faire sur lesquels échanger durant les cycles d'apprentissage (diagnostic, mise en œuvre ou diffusion de pratiques agro-écologiques, conseil de gestion technico-économique...);
- les modalités de mise en œuvre des cycles d'apprentissage (définition des objectifs et de la progression pédagogique, déclinaison en sessions, modules et séquences, organisation dans le temps des différentes sessions et temps d'application...);
- les outils (conception des supports de présentation, des exercices, du système d'évaluation...).



Session d'un cycle d'apprentissage en agro-écologie, Guinée Bissau

### CE À QUOI IL FAUT PENSER...

<p><b>Thèmes et sujets</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formulation des enjeux</b> globaux de l'agriculture durable et constatation des leviers et des freins sur le terrain</li> <li>- <b>Identification des contextes d'intervention</b> des participants (aux plans géographique, politique et socio-économique)</li> <li>- <b>Relevés des expériences</b> des participants : projets dans lesquels ils interviennent, objectifs, méthodologie...</li> </ul> <p>Il s'agit de pouvoir préciser un ou des thèmes à développer, pertinents et actuels pour susciter l'intérêt des acteurs</p>
<p><b>Modalités de mise en œuvre</b></p>	<p><b>Au plan pédagogique</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Définition de l'objectif général d'un cycle d'apprentissage (= but) et de ses objectifs pédagogiques (= ensemble des connaissances et/ou compétences à acquérir durant le cycle pour atteindre le but ; l'atteinte des objectifs pédagogiques est mesurée en cours et à la fin d'un cycle)</li> <li>- Déclinaison des objectifs pédagogiques en sessions, modules et séquences, et organisation de la progression pour que le transfert soit possible sans blocage</li> <li>- Détermination des techniques d'animation (exercices de mise en situation, exposés, travaux de groupes...)</li> <li>- Identification d'un programme type (à adapter ensuite en fonction des situations)</li> </ul> <p><b>Au plan opérationnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identification des modalités pratiques : durée, lieux pour les apprentissages (salle, terrain ou alternance), calendrier au regard des saisons agricoles et de la disponibilité des acteurs...</li> </ul>

### À NOTER

Les modalités de mise en œuvre sont déterminées au préalable pour disposer d'une organisation « type » mais elles sont reprises et ajustées ensuite pour chacun des cycles afin de prendre en compte la spécificité des contextes..



## EXEMPLE ► PROGRESSION PÉDAGOGIQUE DU CYCLE D'APPRENTISSAGE EN AGRO-ÉCOLOGIE

**But : Améliorer la capacité des participants à mettre en œuvre et à diffuser les pratiques agro-écologiques adaptées à leur contexte d'intervention.**

**Progression pédagogique :**

### 1. Les préalables à la diffusion des pratiques

- Comprendre ce qu'est un agrosystème et l'intérêt de l'agro-écologie
- Être en mesure d'identifier les principes agro-écologiques de gestion des différents éléments d'un agrosystème (sol, eau, plante et animal)
- Comprendre que les éléments d'un agrosystème sont en interactions et que c'est l'ensemble des principes agro-écologiques de gestion des différents éléments qui permet de maintenir les équilibres (complémentarité)
- Connaître les dimensions économiques et sociales de l'agro-écologie et comprendre que c'est un modèle d'agriculture durable

### 2. L'identification des pratiques à promouvoir et leur diffusion

- Connaître les éléments nécessaires pour caractériser les systèmes de production agricole afin de relever les contraintes auxquelles font face les exploitations
- Savoir identifier les pratiques en réponse aux contraintes relevées dans la caractérisation et en valider la faisabilité
- Connaître les éléments techniques nécessaires au transfert des pratiques agro-écologiques
- Comprendre la méthode des objectifs pédagogiques et connaître des outils pour faciliter le transfert de savoir-faire sur des pratiques agro-écologiques

**A noter :** le cycle vise à améliorer la capacité des participants à diffuser les pratiques agro-écologiques et non uniquement à renforcer les savoirs ou savoir-faire techniques. Deux aspects sont donc pris en compte : l'aspect technique et l'aspect méthodologique.

## CE À QUOI IL FAUT PENSER...

### Outils

- **Réalisation des supports** (fiches, PowerPoint, films, photos...) pour chacune des techniques d'animation déterminées et pour chaque temps (plénière et travaux de groupes)
- **Préparation des supports à remettre aux participants** (guides, fiches techniques...)
- **Elaboration d'une aide pédagogique** pour l'animateur (manuel de procédures pour la mise en œuvre d'un cycle reprenant les objectifs par session, module et séquence, la durée, les techniques d'animation, etc.)
- **Détermination du système d'évaluation**  
Dans un processus de transfert de connaissances et de compétences, les évaluations portent généralement sur 2 niveaux :
  - le niveau « réaction », qui mesure la satisfaction des participants ;
  - le niveau « acquisition », qui identifie les savoirs acquis en cours de formation correspondant aux objectifs pédagogiques.La satisfaction peut être appréciée grâce à différents critères : intérêt du cycle dans le cadre des activités professionnelles du participant, pertinence des contenus, qualité de l'animation...  
L'acquisition se base sur une évaluation des connaissances initiales et une évaluation des acquis en fin de cycle en termes de savoirs (niveaux d'apprentissage « connaissance » et « compréhension »).

## À NOTER

Le niveau d'apprentissage « application », qui mesure la modification des pratiques des participants avec l'intégration des nouveaux savoirs, ne peut être évalué en fin de processus de transfert.

Il nécessite la mise en œuvre d'un suivi post-cycle.

## EXEMPLE ► LA FICHE « POM » EN AIDE PÉDAGOGIQUE POUR L'ANIMATEUR

La fiche POM - Procédure, Outils, Méthode - est une aide pédagogique pour l'animateur. Elle permet de cadrer chaque séquence d'un cycle d'apprentissage.

La fiche POM est structurée autour des éléments suivants :

- **Intitulé** de la séquence pour cadrer le travail et éviter les digressions
- **Niveau d'apprentissage** (1= connaissance, 2 = compréhension ou 3 = application, même si ce dernier ne pourra être évalué qu'en suivi)
- **Objectifs pédagogiques** pour lister les informations nécessaires à transmettre au cours de la séquence
- **Matériel et supports**
- **Durée** pour gérer le temps
- **Évaluation** pour s'assurer de l'atteinte des objectifs pédagogiques

### ► Les temps de préparation et de suivi

Même si l'ingénierie de formation est élaborée au préalable, il convient d'adapter le programme général pour chaque nouveau cycle en tenant compte :

- du contexte d'intervention pour ajuster les objectifs ;
- des profils des participants et de leurs attentes pour ajuster les contenus ;
- des contraintes de temps pour reprogrammer la durée et le calendrier de réalisation des différentes sessions.

Les supports de présentation sont retravaillés en conséquence.

A l'issue de la première session, le programme de la session 2 initialement programmé peut être revu en fonction de l'avancement de la session 1.

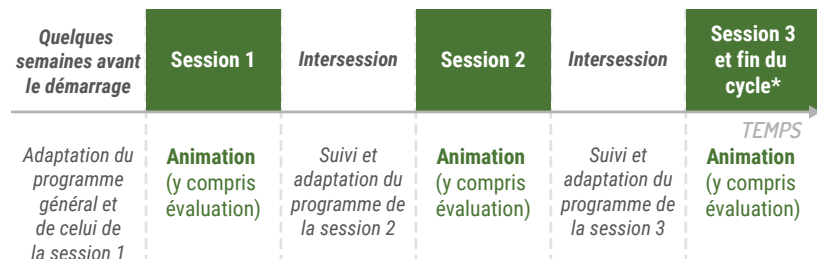
En intersessions, les participants mettent en œuvre des savoirs ou savoir-faire travaillés en session précédente afin de pouvoir repartir de leur expérience pour les sessions suivantes.

Le suivi est ciblé sur les exercices d'intersessions.

## 2 METTRE EN ŒUVRE LES CYCLES D'APPRENTISSAGE

La mise en œuvre d'un cycle d'apprentissage comprend 2 types de temps clés :

- des temps de préparation et de suivi, quelques semaines avant le démarrage de la première session et durant les intersessions ;
- des temps d'animation.



\* Le nombre de session ici est indicatif. Il dépend de l'ingénierie de formation élaborée.



Cycle d'apprentissage en conseil de gestion, Mozambique

## ► Les temps d'animation

Les modalités logistiques sont tout aussi déterminantes que les modalités pédagogiques dans la réussite d'une animation.

Au plan logistique, il convient de porter une attention particulière :

- au lieu de la formation, lumineux mais permettant tout de même une bonne visibilité en cas de projection, facile d'accès et avec un espace ouvert pour réaliser des pauses en dehors de la salle de travail, agencé pour faciliter différentes configurations de salle au cours d'une sessions (et casser la monotonie)...
- aux horaires, pour éviter une surcharge entre les temps en formation et la gestion des affaires courantes ;
- aux pauses régulières (chaque 2 heures tout en veillant tout de même à ne pas casser une progression pédagogique) ;
- aux règles (téléphone, sorties de salle, etc.).

Au plan pédagogique, sans négliger les temps de présentation importants pour cadrer les sujets et disposer de bases théoriques communes, il convient de favoriser la mise en situation des participants.

Elle permet en effet de tester des méthodes et des outils et de faciliter par la suite leur intégration dans les pratiques.



Participants mis en situation de formation, Haïti

Il convient également de respecter des lois clés de l'apprentissage :

- Loi des petites étapes : ce qui implique de délivrer le savoir petit à petit (importance de la progression pas à pas)
- Un apprenant actif vaut mieux qu'un apprenant passif : ce qui implique de recourir à la technique de la découverte par le participant
- Nous retenons 80 % de ce que nous voyons et 20 % de ce que nous entendons : ce qui implique un important travail sur les visuels : schémas, dessins, photos... variés et adaptés à chaque contexte



Construction des savoirs avec les participants, Cambodge



## 3

### MAINTENIR LES ÉCHANGES ENTRE ACTEURS POST-CYCLES D'APPRENTISSAGE

À l'issue des cycles d'apprentissage, les acteurs ont renforcé leur connaissance et leur compréhension et sont outillés grâce aux mises en situations.

Mais l'intégration des méthodes et des outils dans les pratiques nécessite souvent des échanges post-cycle entre les participants et les animateurs ou entre les participants.

Les modalités de ces échanges sont diverses : organisation d'ateliers d'échanges sur les retours d'expériences, les réussites ou les éventuelles difficultés rencontrées ; réalisation de rencontres-bilans périodiques sur les résultats ; visites d'échanges entre projets ; création de groupes de discussions ; rencontres informelles autour des thématiques de l'agro-écologie et/ou du conseil de gestion par exemple...

L'idéal est de fonder, à l'issue des formations, des groupes reliés par l'action et ayant les mêmes objectifs en matière d'appui au secteur agricole (ex. pôles de compétences, réseaux de diffusion...).



Groupe de travail, RD Congo



Visites Guinée-Bissau-Sénégal autour de l'agro-écologie

#### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les cycles d'apprentissage pour une agriculture durable permettent un partage de méthodes et d'outils entre acteurs intervenant sur un même territoire.

Outre le renforcement de capacités des uns et des autres, ils favorisent la mise en cohérence des actions.

Les contenus reposent majoritairement sur des savoirs issus des expériences, capitalisés et formalisés, dans un souci de pertinence par rapport aux contextes d'intervention mais aussi pour disposer d'une base commune de compréhension pour une efficacité des échanges.

#### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Page « Paroles d'acteurs » P203
- Fiche « Mettre en place un réseau de compétences de proximité » P185
- Fiche « Mettre en œuvre des actions de sensibilisation » P205





Réunion d'échange entre le Réseau et les équipes d'Agrisud, Fatick, Sénégal



Organisation de la  
Société Civile  
(OSC)

**M. Wagane NDIAYE**

Président du Réseau des Agro-écologistes de Fatick  
Sénégal



Depuis l'organisation du cycle d'apprentissage, nous prenons mieux en compte les résultats technico-économiques de l'agro-écologie. Nous utilisons des cahiers pour enregistrer les données utiles au calcul des résultats, notamment le rendement et la marge.

Nous organisons des rencontres et des visites sur les parcelles entre les membres du réseau mais aussi avec les autres participants, notamment les équipes d'Agrisud. **Cette collaboration a motivé le réseau à diffuser l'agro-écologie** sur le territoire de Fatick... et je constate même une plus grande motivation des membres plus présents désormais aux réunions !



## QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE...

Le Réseau des agro-écologistes de la région de Fatick est une association sénégalaise créée en 2013. Son objectif est de promouvoir l'agro-écologie par des formations et un appui-conseil à ses 95 membres, dans les domaines du maraîchage et du petit élevage.

En mai 2017, un cycle d'apprentissage sur le conseil de gestion pour une agriculture durable a été organisé à Fatick par Agrisud. Ce réseau y a participé avec d'autres ONG (ARECAF, AVSF) ainsi que les services techniques étatiques (DRDR de Fatick, SDDR des Départements de Mbacké, Diourbel, Bambey et Fatick).

Depuis la première session, les collaborations se sont multipliées avec les participants : échanges sur les pratiques, les outils de suivi...

Agrisud et le réseau ont également décidé de mettre en place un partenariat pour formaliser ces échanges.

L'agriculture durable n'est pas que l'affaire des acteurs du secteur agricole.

Une prise de conscience des enjeux du maintien et du développement de modes de production responsables au plan écologique et au plan socio-économique est aussi nécessaire pour disposer d'un environnement « porteur ».

Dans le cas des projets que mène Agrisud, des actions de sensibilisation sont mises en œuvre auprès de divers publics, jeunes ou adultes.

#### OBJECTIFS POUR LES EXPLOITATIONS

- Disposer du soutien des populations qui peuvent avoir un rôle d'influence (économique, social ou politique)

#### OBJECTIFS POUR LE TERRITOIRE

- Prise de conscience et évolution des comportements favorables au développement d'une agriculture durable

#### CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

- Avoir une bonne connaissance des problématiques agricoles locales sur un territoire
- Avoir une expérience préalable en animation

#### ACTEURS CLÉS MOBILISÉS SELON LES CONTEXTES

- Exploitations agricoles et OP
- OSC
- Etablissements d'enseignement
- Consommateurs
- ...

## Mettre en œuvre des actions de sensibilisation

### Principe

Une action de sensibilisation transmet un message fort et clair, qui reste dans les mémoires, permettant une **prise de conscience** et une **évolution de comportements**.

Mené dans le cadre de projets de développement agricole, ce type d'action présente plusieurs avantages :

- susciter l'intérêt pour les métiers de l'agriculture ;
- faciliter l'adhésion des populations aux modèles alternatifs proposés (agro-écologie) ;
- favoriser une vision commune du développement agricole sur un territoire ;
- contribuer au changement de comportements en faveur d'une agriculture durable (ex. consommation de produits issus de l'agro-écologie, réduction des rejets de déchets polluants dans la nature, etc.).

Pour être efficaces, les actions de sensibilisation doivent être mises en œuvre selon une démarche structurée.

#### À NOTER

Si la prise de conscience et la compréhension des enjeux sont mesurables dans le cadre d'un projet, il n'est pas toujours possible d'évaluer les changements de comportements qui s'apprécient à long terme.

### Méthode

3 étapes clés sont à mettre en œuvre :

1 DÉLIMITER LE CHAMPS DES ACTIONS DE SENSIBILISATION EN FONCTION DU PUBLIC

2 PROGRAMMER LES ACTIONS (messages, outils, moyens et calendrier)

3 METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS ET MESURER LA COMPRÉHENSION DES MESSAGES

1

## DÉLIMITER LE CHAMPS DES ACTIONS DE SENSIBILISATION EN FONCTION DU PUBLIC

Cette étape est déterminante : elle conditionne la définition et la conduite des actions de sensibilisation.

Elle est réalisée en :

- définissant les objectifs ;
- analysant les comportements du public visé (en lien avec les objectifs) ;
- identifiant les changements souhaités ;
- répertoriant les éventuelles actions de sensibilisation déjà mises en œuvre auprès de ce public.

### EXEMPLE ► ACTIONS DE SENSIBILISATION DANS LES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS - MAROC

#### Objectif

- Sensibiliser les responsables des services d'approvisionnement et les chefs cuisiniers à la consommation de produits issus de l'agro-écologie.

#### Analyse des comportements

- Exemple de questions posées : quels sont les critères privilégiés dans le choix des produits ? Pourquoi ces critères sont-ils privilégiés ? Sont-ils satisfaisants ? Si non, quels seraient les nouveaux critères à prendre en compte ? Quelles sont les contraintes au changement ? Etc.

#### Identification des changements souhaités

- Prise en considération des critères de proximité, de saisonnalité des produits, de modes de cultures (agro-écologiques) et de rapprochement avec la production (circuits courts).

#### Actions de sensibilisation déjà mises en œuvre

- Exemple de questions posées : quels acteurs mettent en œuvre des actions de sensibilisation (associations, entreprises privées, établissements d'enseignement...) auprès de ce public ? Quelles sont les thématiques ? Quels sont les attendus et les outils ? Quelle est la perception de ces actions ? Quels en sont les résultats ? Etc.

Les éléments relevés lors de cette étape délimitent le champ des actions de sensibilisation.

Pour être efficaces, il convient ensuite de suivre une démarche de projet en :

- programmant (formulation des messages, identification des outils et des moyens, établissement du calendrier de mise en œuvre) ;
- assurant la mise en œuvre des actions programmées ;
- évaluant la compréhension des enjeux.



Sensibilisation auprès des élèves d'écoles hôtelières, Maroc

### À NOTER

L'évaluation des actions de sensibilisation peut porter sur (1) la compréhension des messages, (2) la prise de conscience par rapport à l'objectif ou (3) le changement de comportements.

## 2

### PROGRAMMER LES ACTIONS (messages, outils, moyens et calendrier)

#### ► Les messages

Un travail de vulgarisation des messages est nécessaire pour permettre :

- la prise de conscience ;
- l'adhésion aux enjeux présentés ;
- la motivation à adopter le comportement souhaité.

Selon le public, jeune ou adulte, les contenus, les niveaux de détails et les tonalités sont adaptées.

#### À NOTER

Il existe différentes tonalités possibles pour sensibiliser : messages rationnels ou émotionnels, humoristiques ou sérieux, à conclusion ouverte ou définitive, interpellant le collectif ou l'individu...

#### ► Les outils

Différents outils complémentaires peuvent être combinés pour transmettre les messages :

- les campagnes (avec affiches, posters, émissions radios ou spots télévisés...);
- l'organisation d'évènements (expositions, visites commentées de parcelles agricoles, conférences...);
- les ateliers d'échanges animés avec différents supports (affiches, manuels, jeux, mises en pratiques dans un jardin pédagogique, parcours sensoriels dans les exploitations...);
- les films documentaires ou *motion design* ;
- les animations théâtrales...

La combinaison d'outils ponctuels (ex. conférences, visites commentées) avec des outils qui s'inscrivent sur une plus longue période (ex. affichage, répétition d'un spot télévisé) est souvent nécessaire pour sensibiliser.

#### EXEMPLE ► ACTIONS DE SENSIBILISATION DANS LES ÉCOLES - LAOS



Inventaire de la biodiversité dans une école primaire, Laos

Pour sensibiliser le jeune public à la préservation des ressources naturelles dans les comportements quotidiens ou professionnels (agricoles), Agrisud intervient dans les écoles primaires et secondaires du District de Viengkham au Laos.

Plusieurs actions sont entreprises :

- l'élaboration et l'utilisation durant l'année scolaire de manuels d'éducation à l'environnement ;
- la mise en place de microprojets, comme des sorties scolaires pour réaliser l'inventaire de la biodiversité du village, la mise place d'un jardin médicinal au sein des établissements, etc. ;
- l'organisation d'une foire à l'environnement, en fin d'année scolaire, pour présenter les projets et travaux réalisés par les élèves aux parents.



**EXEMPLE ► ACTIONS DE SENSIBILISATION AVEC LES ÉCOLES - GABON**



Vacances agricoles, Gabon

Pour sensibiliser le jeune public aux métiers de l'agriculture, l'IGAD, Institut Gabonais d'Appui au Développement organise des « vacances agricoles ».

Les jeunes élèves participent aux travaux des champs et travaillent sur les principes agro-écologiques pour :

- la gestion du sol ;
- la gestion de l'eau ;
- la préservation de l'agro-biodiversité.

► **Les moyens et le calendrier**

Pour chaque action de sensibilisation, une fiche de cadrage est élaborée pour rappeler l'objectif, préciser les messages, définir les modalités de mise en œuvre de l'action, détailler les ressources humaines et matérielles et indiquer les moyens financiers à mobiliser.

Un calendrier de réalisation des différentes actions est également établi, prenant en compte :

- les temps de préparation des actions qui peuvent parfois être longs,
- les périodes les plus adaptées selon le public ciblé (période scolaire ou non, etc.).

**Exemple de canevas de fiche action de sensibilisation :**

Date : XX / XX / XXXX		<b>Intitulé de l'action :</b> .....	
<b>Public :</b>	...		
<b>Objectifs :</b>	- ... - ...		
<b>Idées clés :</b>	<i>(messages)</i>		
<b>Période de mise en œuvre :</b>	Date démarrage : XX / XX / XXXX	Date de fin prévue : XX / XX / XXXX	
<b>Calendrier d'exécution :</b>	<i>Insertion d'un chronogramme</i>		
<b>Descriptif :</b>	Narratif : - Nombre de bénéficiaires - Données chiffrées sur les attendus...	Illustrations : - Photos - Dessins - Schémas	
<b>Moyens :</b>	<i>Matériel</i>	<i>Budget</i>	
<b>Ressources humaines :</b>	<i>Responsable de la mise en œuvre</i>	<i>Associés</i>	

### 3 METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS ET MESURER LA COMPRÉHENSION DES MESSAGES

Les changements souhaités dans les comportements du public cible peuvent être longs ou diffus.

Pourtant, il convient de pouvoir mesurer :

- que les cibles ont été atteintes (ex. taux de participation à un évènement) - possible à court terme ;
- que les cibles ont compris les messages clés (à travers un questionnaire d'évaluation par exemple) - possible à court terme ;
- que l'objectif a été atteint - possible à moyen et long termes.

Pour cela, un système de suivi-évaluation doit être mis en place, sur la base d'indicateurs de suivi et de questions évaluatives.

<b>EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre d'outils programmés / réalisés</li> <li>- Nombre d'ateliers ou évènements effectués</li> <li>- Taux de participation aux évènements</li> <li>- Nombre de bénéficiaires des actions (par type d'action et par public)</li> <li>- Etc.</li> </ul>
<b>EXEMPLES DE QUESTIONS ÉVALUATIVES</b>	<p><b>A court terme :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de compréhension des messages clés</li> <li>- Taux d'adhésion aux alternatives proposées</li> <li>- Taux de satisfaction par rapport à l'outil de sensibilisation utilisé</li> <li>- Etc.</li> </ul> <p><b>A moyen et long termes :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux d'adoption de nouvelles pratiques</li> <li>- Taux de satisfaction par rapport aux nouveaux comportements</li> <li>- Etc.</li> </ul>

#### EXEMPLE ► EVALUATION DES MESSAGES CLÉS - MAROC

**Communication auprès de professionnels - Ecoles hôtelières**

**Ateliers de sensibilisation :**  
**Achats & cuisine responsables**

---

**Fiche d'évaluation**

Ecole : .....

Participant : .....

**Qu'est-ce que l'achat responsable ? Cocher une seule réponse.**

Achat issu d'une production respectant l'environnement.

Achat auprès des petites exploitations familiales.

Achat qui prend en compte 3 composantes : le respect de l'environnement dans les modes de production, la répartition juste de la valeur économique et l'impact social.

**La cuisine responsable est un choix ..... ? Cocher deux réponses.**

qui oblige le chef à n'utiliser que les produits bio .

qui permet au chef de satisfaire ses besoins tout en respectant l'environnement, l'homme et ses contraintes économiques

à la mode adoptée par les chefs de cuisine en réponse aux exigences de la clientèle .

Obligatoire imposé par les services concernés .

**La production responsable ? Cocher une seule réponse.**

Respectueuse de l'environnement, au service de l'économie (notamment locale), bonne pour la santé, mais aussi positive pour la société.

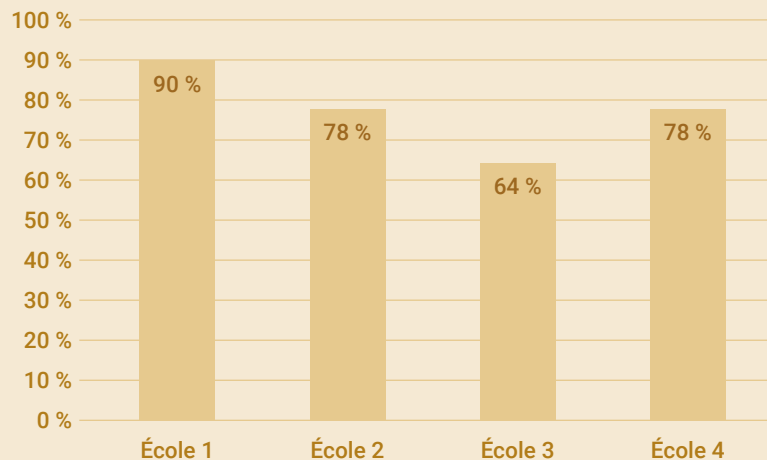
Respectueuse des droits de l'homme

sans émission de CO2.

**Les valeurs véhiculées par les produits agro-écologiques de la palmeraie ..... ?**

Compléter.

Taux de compréhension mesurés avec le questionnaire :



Intervention d'un agriculteur dans une école hôtelière, Maroc



Visite d'exploitations agricoles, Cambodge

### CE QU'IL FAUT RETENIR

Les actions de sensibilisation visent une prise de conscience des enjeux du développement d'une agriculture durable et un changement de comportements.

Pour susciter l'intérêt, faciliter la compréhension des messages et entraîner l'adhésion, il est nécessaire de bien programmer ces actions et de prendre le temps de les évaluer. Elles peuvent aussi être complétées d'actions de communication, notamment de plaidoyer.

### POUR ALLER PLUS LOIN...

- Fiche « Mettre en place des actions de plaidoyer » P103

Ce guide est également consultable et téléchargeable gratuitement au format PDF sur le site [www.agrisud.org](http://www.agrisud.org)

Sous réserve de préserver les mentions d'Agrisud International, la reproduction du format papier est libre.  
Agrisud appréciera d'être informée de l'usage et de la diffusion qui seraient faits de cette reproduction,  
ainsi que de toutes remarques ou commentaires sur ce guide.

**Impression** : BEVATO à Libourne

**Crédits photos** : Agrisud International avec les contributions de Anally Sales Ferreira (Brésil), Germain Priour (Cambodge), Mada Movie (Madagascar), Madeleine Caillard, Antoine Jomand et Fayçal Damouss (Maroc), Régis Binard (Sénégal) - ©Twin Hervé Lefebvre (photo d'Alain Rousset)





En 2019 :  
plus de **70 000 Très Petites Exploitations**  
agricoles familiales soutenues  
dans **26** pays depuis **1992**

## Notre gouvernance

### Conseil d'administration

#### PRÉSIDENT D'HONNEUR

**Robert Lion**

Ancien président d'Agrisud et ancien directeur général de la Caisse des Dépôts

#### PRÉSIDENT

**Joël Lebreton**

Président du conseil de surveillance du Groupe Keolis

#### TRÉSORIER & SECRÉTAIRE

**Marc Gastambide**

Agronome, ancien directeur de la Fédération des Parcs Naturels Régionaux

#### ADMINISTRATEURS

**Patrice Burger**

Président et fondateur du CARI - Centre d'actions et de réalisations internationales

**Alain Chamla**

Président d'Albert Ménéès

**Agnès Weil**

Directrice du Développement Durable -  
Déléguée générale de la Fondation d'entreprise  
chez Club Med

### Conseil d'orientation

**Nouzha Alaoui**

Secrétaire générale de la Fondation Mohammed VI pour la Protection de l'Environnement (Maroc)

**Sylvain Breuzard**

Président du Groupe Norsys, ancien président du CJDT

**Eric Dupont**

Galeriste,  
Président des Amis d'Agrisud

**Pierre Ducret**

Contrôleur général et conseiller climat,  
Groupe Caisse des Dépôts

**Geneviève Féron-Creuzet**

Co-fondatrice et présidente  
de Casabee

**Jacques Godfrain**

Ancien ministre de la Coopération

**Charles Josselin**

Ancien ministre de la Coopération

**Frédéric Pascal**

Ancien président du Comité de la Charte

**Virginie Seghers**

Présidente de Prophil, Economy & Philantropy

**Emmanuel Vasseneix**

Président du Groupe Laiterie Saint-Denis-de-l'Hôtel

**Hubert Védrine**

Ancien ministre des Affaires étrangères

**Stéphane Voisin**

Expert en finance responsable

### Direction générale

#### DIRECTEUR GÉNÉRAL

**Yvonnick Huet**

*Agronome, INP-ENSAT Toulouse*

#### DIRECTEUR DES OPÉRATIONS

**Sylvain Berton**

*Agronome, IRC Montpellier SupAgro*

#### DIRECTRICE-ADJOINTE DES OPÉRATIONS

**Elphège Ghestem-Zahir**

*Sciences-Po Bordeaux - IEDES Paris*

#### RESPONSABLE PROGRAMME AGRITER

**Sylvain Deffontaines**

*Agronome, ISTOM*

#### DIRECTEUR ADMINISTRATIF & FINANCIER

**Didier Gensous**

*DECF Eiffel Bordeaux*

#### RESPONSABLE SERVICE COMPTABILITÉ

**Cindy Bernardeau**

*BTS Gustave Eiffel*

#### CHARGÉE DE COMMUNICATION

**Karine Vial**

*ECV Paris - ISCPA Lyon*

## Nos équipes

**BRÉSIL** - Julie Terzian  
Rio de Janeiro • +55 21 981 465 688  
jterzian@agrisud.org

**CAMBODGE** - Picheth Seng  
Siem Reap • +855 12 426 807  
pseng@agrisud.org

**CHINE** - Elphège Ghestem-Zahir  
+212 6 76 42 41 13  
eghestem@agrisud.org

**GABON** - Sébastien Koumba  
IGAD - Libreville • +241 5 540 451  
skoumba@agrisud.org

**GUINÉE BISSAU** - Elphège Ghestem-Zahir  
+212 6 76 42 41 13  
eghestem@agrisud.org

**HAÏTI** - Hérauld Museau  
Cap-Haïtien • +509 37 089 956  
hmuseau@agrisud.org

**INDONÉSIE (BALI)** - Claire Kieffer  
+856 20 54 91 48 92  
ckieffer@agrisud.org

**LAOS** - Claire Kieffer  
Luang Prabang • +856 20 54 91 48 92  
ckieffer@agrisud.org

**MADAGASCAR** - Adrien Lepage  
Antananarivo • +261 32 07 671 16  
alepage@agrisud.org

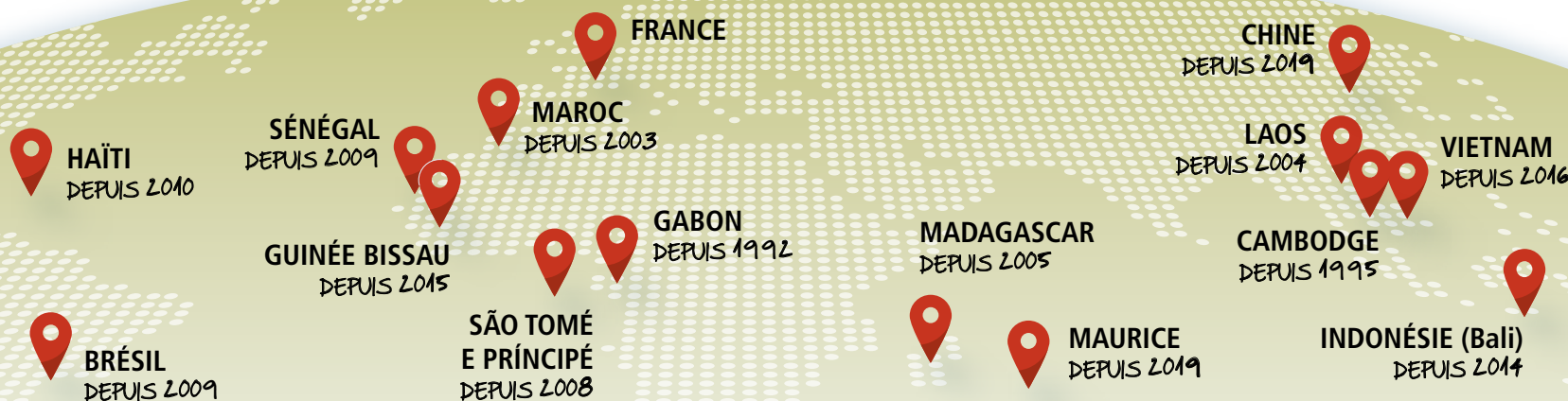
**MAROC** - Elphège Ghestem-Zahir  
Rabat • +212 6 76 42 41 13  
eghestem@agrisud.org

**MAURICE** - Julien Boulle  
+230 5 795 2206  
jboulle@agrisud.org

**SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE** - Sylvain Berton  
+33 9 71 53 91 06  
sberton@agrisud.org

**SÉNÉGAL** - Louis-Etienne Diouf  
Mbour • +221 77 551 7363  
lediouf@agrisud.org

**VIETNAM** - Claire Kieffer  
+856 20 54 91 48 92  
ckieffer@agrisud.org



Depuis 1992, Agrisud est engagée dans la promotion de la TPE agricole familiale et de l'agro-écologie comme leviers de lutte contre la pauvreté, l'insécurité alimentaire et le changement climatique. Cette expérience acquise dans une vingtaine de pays lui permet aujourd'hui de proposer des méthodes et contenus pragmatiques permettant d'outiller les acteurs de terrain pour la mise en œuvre d'une démarche territoire, voire même d'orienter les décideurs.

Ce guide vient s'ajouter aux guides « L'agro-écologie en pratiques » (Editions 2010 et 2019) et « Conseil de gestion aux TPE agricoles familiales » (Edition 2015), pour constituer une trilogie proposant les outils et méthodes d'appui aux exploitations agricoles familiales en tenant compte des interactions avec leur environnement.

Réalisé dans le cadre du  
**PROGRAMME  
AGRITER**

avec le soutien de :



# Manifeste Agrisud

**La petite ONG d'une grande cause :** permettre à des communautés humaines des pays du Sud de vivre décemment sur leur terre et de leur terre.

C'est ce que l'on appelle souvent l'autonomie et que nous préférons appeler la dignité.

**Agrisud est une ONG de terrain qui s'investit, avec ses partenaires, sur le long terme.**

Nous agissons au contact des populations locales. Nous les formons aux principes de l'agro-écologie. Nous les accompagnons dans l'application des bonnes pratiques et dans la gestion économique de leurs productions.

Nous respectons la dimension humaine, comme l'équilibre des territoires. Nous mobilisons tant les savoir-faire locaux que les innovations.

**Si nos actions sont résolument terre à terre, notre ambition est haute : donner le pouvoir d'entreprendre pour devenir maître de son destin. C'est là notre manière d'incarner la solidarité.**

Agrisud est membre du



ISBN : 978-2-9537817-8-6



Disponible au format PDF sur [www.agrisud.org](http://www.agrisud.org)