



DE LA SUBSISTANCE AUX MARCHÉS

Orientations pour le développement d'une agriculture durable, orientée vers le marché pour les petits exploitants agricoles et les communautés

DE LA SUBSISTANCE AUX MARCHÉS

Orientations pour le développement d'une agriculture durable, orientée vers le marché pour les petits exploitants agricoles et les communautés

Mari Williams et Bertha Chunda

Nous remercions Chris McDonald, Claire Hancock, Donald Mavunduse et Mike Wiggins pour leurs commentaires et leur concours lors de la rédaction de ce rapport, ainsi que le personnel et les partenaires de Tearfund qui ont offert leurs études de cas et leur assistance.

Traduction : Brigitte Clark

Révision : Patricia Sommer

Conception graphique : Wingfinger

En couverture : une agricultrice vend ses produits dans le nord-est du Brésil.

Photo : Eleanor Bentall/Tearfund

Tearfund est une organisation chrétienne de développement et de secours, qui travaille avec des partenaires et des Églises locales pour apporter une transformation de vie totale aux communautés les plus pauvres.

© Tearfund 2019

Publié par Tearfund, 100 Church Road, Teddington TW11 8QE, Royaume-Uni

learn.tearfund.org

+44 (0) 20 3906 3906

publications@tearfund.org

twitter.com/tearfundlearn

facebook.com/tearfundlearn

Les demandes de renseignements au sujet des versions imprimées et électroniques (PDF) de ce manuel doivent être adressées à publications@tearfund.org

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	1
1 INTRODUCTION	3
1.1 À qui s'adresse cette ressource ?.....	3
1.2 Difficultés rencontrées par les petits exploitants agricoles.....	4
1.3 Les avantages d'une approche durable, axée sur le marché	6
1.4 Comprendre les chaînes de valeur agricoles.....	9
1.5 Quelle est l'importance d'une approche axée sur la chaîne de valeur ?.....	11
2 FACILITER LA MOBILISATION ET L'ORGANISATION DES AGRICULTEURS EN GROUPES	15
2.1 La valeur du travail en groupe.....	15
2.2 Création de groupes : tirer parti de ce qui réussit déjà	16
2.3 Choisir la structure du groupe	18
2.4 Surmonter les obstacles à la création de groupes	19
2.5 Garantir l'inclusion.....	20
2.6 Accès au financement	20
2.7 Gestion des groupes	22
3 COMPRENDRE LE MARCHÉ	25
3.1 La collecte et l'analyse des données	25
3.2 Recenser les chaînes de valeur existantes	26
3.3 Recenser des chaînes de valeur potentielles.....	26
3.4 Choisir l'orientation du projet – hiérarchiser les chaînes de valeur	28
4 CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE DES CHAÎNES DE VALEUR ET ANALYSE APPROFONDIE DES PARTIES PRENANTES	31
4.1 Réaliser une analyse des parties prenantes	31

5	CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA PRODUCTION	35
5.1	Accroître la production de manière durable sur le plan économique et environnemental	35
5.2	Agriculture de conservation	36
5.3	Collecte des eaux de pluie	37
5.4	Innovation	37
5.5	Accéder au soutien	38
6	CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA TRANSFORMATION	39
6.1	Ajouter de la valeur aux produits	39
6.2	Obstacles pouvant être rencontrés par les petits exploitants agricoles dans la création de valeur ajoutée	42
6.3	Contrôle de la qualité des produits	43
6.4	La planification des interventions d'urgence	43
7	CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA COMMERCIALISATION ET LA VENTE	45
7.1	Accéder aux marchés	45
7.2	Créer un partenariat commercial entre petits exploitants agricoles et acheteurs	47
7.3	Facilitation continue	48
8	THÉOLOGIE, VALEURS ET ÉTHIQUE	50
9	SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE (SEA)	53

RÉSUMÉ

« En agriculture, une "chaîne de valeur" décrit l'ensemble des acteurs (privés, publics et prestataires de services) et la séquence d'activités créatrices de valeur qui interviennent pour amener un produit depuis la production dans les champs jusqu'à la consommation finale. Dans le domaine agricole, cet ensemble de processus et de flux peut être considéré comme un parcours "de la ferme à la fourchette". »

Miller et da Silva, 2007¹

La présente ressource a été produite pour aider le personnel des programmes de Tearfund à concevoir, à planifier et à mettre en œuvre des projets d'agriculture durable, axée sur le marché. Elle porte principalement sur le développement de chaînes de valeur du secteur agricole et sur la préparation d'initiatives qui permettent aux petits exploitants agricoles d'avoir accès à de nouvelles chaînes de valeur viables ou d'améliorer leur position au sein de chaînes de valeur existantes. Les petites exploitations agricoles font face à de nombreuses difficultés. Toutefois, si elles bénéficient de l'aide et des opportunités appropriées, elles peuvent offrir des moyens de subsistance rentables et gratifiants. Cette approche renforce les moyens de subsistance, les revenus, la sécurité alimentaire et la nutrition des petits exploitants en leur permettant de commercialiser leurs produits agricoles et de passer de systèmes de production fortement axés sur la subsistance, à des systèmes de production orientés vers le marché et écologiquement durables.

Ce document de référence guide les lecteurs à travers les étapes suivantes :

1 Faciliter la mobilisation et l'organisation des agriculteurs en groupes

Aider la communauté à cartographier les groupes et organisations déjà en place et à décider soit de prendre appui sur une structure de groupe existante, soit de créer de nouvelles structures axées sur les objectifs du projet. Toutes les composantes de la communauté – en particulier les femmes, les jeunes et les personnes handicapées – doivent être invitées à contribuer. Aider la communauté à créer des groupes, à désigner les personnes qui assumeront certains rôles et formeront des sous-comités, et à recenser les besoins de formation. Établir des groupes de crédit et d'épargne, si nécessaire.

2 Comprendre le marché

Réaliser une étude de marché avec l'aide de spécialistes locaux. Aider les groupes d'agriculteurs à repérer les chaînes de valeur agricoles *actuelles* et à cartographier chaque fonction, chaque acteur et chaque relation dans la chaîne. Désigner également les *nouveaux* produits ou variétés de culture ou d'élevage qui pourraient être exploités et à partir desquels des chaînes de valeur pourraient être développées. Aider les groupes d'agriculteurs à collecter des données et à analyser la demande du marché, les coûts des produits et les prix de vente, etc. Ils décident sur quelles chaînes de valeur s'orienter dans le cadre du projet et comment les développer.

3 Effectuer, de manière participative, une analyse des parties prenantes et une cartographie des chaînes de valeur

Aider les groupes d'agriculteurs à réaliser une analyse des parties prenantes et une cartographie détaillée de la ou des chaînes de valeur choisies.

1 Miller C, da Silva C (2007) 'Value chain financing in agriculture' (Financement des chaînes de valeur dans le secteur agricole) dans *Enterprise Development and Microfinance* 13(2/3), Practical Action Publishing, Rugby



📷 Vente de légumes au Pérou. Photo : Jim Loring/Tearfund

4 Création d'une chaîne de valeur : la production

Les groupes d'agriculteurs définissent leurs besoins en matière de formation et d'appui, ainsi que les services de soutien et les services d'aide aux entreprises auxquels ils peuvent se connecter ou avoir accès. Ils prennent en compte les conditions climatiques et environnementales. Des partenariats stratégiques sont facilités.

5 Création d'une chaîne de valeur : la transformation

Les groupes d'agriculteurs décident quelles activités créatrices de valeur développer. Ils déterminent et obtiennent l'appui et la formation nécessaires pour développer ces activités. Ils créent des plans d'activité.

6 Création d'une chaîne de valeur : la commercialisation et la vente

Aider les groupes d'agriculteurs à commercialiser leurs produits « en gros ». Créer des partenariats commerciaux entre groupes d'agriculteurs et acheteurs.

La dernière partie du rapport offre des recommandations sur les moyens d'associer un projet agricole axé sur le marché à un travail qui remet en question les normes culturelles inutiles ou néfastes en matière de gestion et de dépense des fonds. Le chapitre final examine le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.

1 INTRODUCTION

1.1 À qui s'adresse cette ressource ?

Cette ressource a pour objectif d'aider à concevoir, à planifier et à mettre en œuvre des projets d'agriculture durable, orientée vers le marché, dans les pays en développement. Elle porte principalement sur le développement de chaînes de valeur du secteur agricole et sur la préparation d'initiatives qui permettent aux petits exploitants agricoles d'avoir accès à de *nouvelles* chaînes de valeur viables ou d'améliorer leur position au sein de chaînes de valeur *existantes*. Elle s'adresse principalement au personnel des programmes de Tearfund (comme les agents de projet et les responsables de projet) et au personnel de nos partenaires. Elle indique les principaux éléments qu'un projet doit inclure, ainsi que les questions que le personnel de projet doit poser avant et pendant la mise en œuvre d'un projet.

Ces projets ont pour objectif de donner aux agriculteurs les plus démunis et les plus marginalisés les moyens de pratiquer une agriculture commerciale par le biais d'activités d'analyse des chaînes de valeur et de développement du marché. Cette approche permet aux agriculteurs de passer de systèmes de production agricole fortement axés sur la subsistance, à des systèmes de production orientés vers le marché et écologiquement durables. Les petits exploitants agricoles sont aidés à considérer leurs activités dans une perspective sociale, écologique et commerciale. Ils disposent des informations, des connaissances, des compétences et des ressources nécessaires pour devenir résilients et pour se commercialiser. En conséquence, on peut espérer que les communautés augmenteront leurs revenus et leur sécurité alimentaire en accroissant leur production, en ajoutant de la valeur à leurs produits, en augmentant la compétitivité, en comprenant comment accéder aux marchés et en surmontant les obstacles qui les en empêchent.



📷 Nelida Aguilar dans son jardin potager, dans le village de Yanamango, au Pérou. Photo : Geoff Crawford/Tearfund

Ce chapitre introductif présente les difficultés rencontrées par de nombreux petits exploitants agricoles et décrit les avantages qu'ils peuvent tirer d'une approche durable et orientée vers le marché. Il explique les chaînes de valeur agricoles et décrit l'intérêt de cette approche pour la commercialisation des petites exploitations. Un exemple de plan de projet d'agriculture durable, orientée vers le marché, est présenté à la fin de cette partie introductive. Ce document décrit ensuite les différentes étapes à suivre pour aider les petits exploitants agricoles à commercialiser leurs produits de manière durable. Un chapitre est consacré à chaque étape ou élément du processus.

Il est important de noter, dès le début, que l'initiative d'aider les agriculteurs dans le processus de commercialisation – y compris la production éventuelle de nouvelles cultures ; l'augmentation de la qualité et de la quantité ; l'innovation ; et l'accès aux marchés – peut demander au personnel un investissement de temps et d'efforts considérable. Les approches participatives qui favorisent l'autonomisation et l'adhésion de la communauté doivent être préconisées tout au long du processus de commercialisation. Il est donc important, lors de la planification d'un projet, d'être réaliste quant au nombre d'employés nécessaires et aux résultats qui pourront être obtenus pendant la durée de vie du projet.

1.2 Difficultés rencontrées par les petits exploitants agricoles

L'agriculture est au cœur de la vie et des moyens de subsistance de millions de populations pauvres à travers le monde. Près de 800 millions de personnes – soit 78 % des populations pauvres du monde – vivent en milieu rural et comptent sur l'agriculture, l'élevage, l'aquaculture et d'autres activités agricoles pour se nourrir et gagner leur vie.² Les petites exploitations agricoles traditionnelles sont, en règle générale, axées sur la subsistance (autrement dit, la plupart des aliments produits sont consommés par ceux qui les produisent, au lieu d'être vendus). Étant donné que les agriculteurs ne vendent pas leurs produits, ils n'ont pas les moyens d'acheter d'autres aliments ou d'investir dans l'agriculture ou dans d'autres moyens de subsistance potentiels.

Souvent, la production d'une seule exploitation pour la consommation n'est pas suffisamment diversifiée pour répondre aux besoins nutritionnels. Les agriculteurs ne sont pas en mesure d'acheter de la nourriture pour compléter leur alimentation, si bien que les petits producteurs et leurs familles sont souvent exposés à l'insécurité alimentaire et à la faim.

Les difficultés de l'insécurité alimentaire auxquelles font face les petits exploitants agricoles sont aggravées par les changements climatiques. Le secteur agricole est extrêmement vulnérable aux changements climatiques, et c'est tout particulièrement le cas de l'agriculture pluviale. La variabilité croissante (et la fiabilité décroissante) des précipitations, le changement des saisons, la fréquence et la gravité accrues des sécheresses et des inondations ainsi que la hausse des températures sont autant de facteurs qui contribuent à des récoltes en baisse, de mauvaise qualité ou détruites et à la perte de bétail.

Dans le contexte d'une productivité agricole faible ou en déclin, de nombreux petits exploitants ne peuvent obtenir des informations sur les types de semences et de cultures et sur les méthodes d'agriculture appropriées et durables qui leur permettraient de s'adapter aux changements climatiques. Ils rencontrent souvent de nombreuses autres difficultés, dont certaines sont mentionnées dans l'encadré 1, page 5.

Les petites exploitations agricoles font face à de nombreuses difficultés. Toutefois, si elles bénéficient de l'aide et des opportunités appropriées, elles peuvent offrir des moyens de subsistance rentables et gratifiants. Dans beaucoup de pays, la croissance démographique et l'urbanisation ont donné lieu à une demande de plus en plus importante de produits agricoles, et ce secteur suscite une grande attention sur le plan régional et international. Ce document de référence décrit comment les petits exploitants peuvent être soutenus pour tirer parti de ces développements.

2 Banque mondiale, article d'actualité (2014) 'For up to 800 million rural poor, a strong World Bank commitment to agriculture' (Pour près de 800 millions de pauvres en milieu rural, un fort engagement de la Banque mondiale en faveur de l'agriculture), www.worldbank.org/en/news/feature/2014/11/12/for-up-to-800-million-rural-poor-a-strong-world-bank-commitment-to-agriculture Consulté en février 2019

Contraintes à la commercialisation des petites exploitations

Contraintes climatiques et environnementales

- Forte incidence de ravageurs et de maladies
- Variations des conditions météorologiques (changements climatiques)
- Appauvrissement du sol
- Non-accessibilité à l'eau tout au long de l'année

Contraintes financières

- Accès limité au financement (crédit et épargne)
- Accès limité à l'assurance
- Instabilité des prix
- Coût élevé des intrants
- Coût élevé des transports

Contraintes structurelles

- Mauvais systèmes de distribution des semences
- Accès limité aux intrants
- Qualité des intrants insuffisante et variable
- Systèmes limités de commercialisation pour soutenir les petits exploitants agricoles
- Installations de stockage inadéquates
- Mauvais réseaux de transport
- Manque de recherche/services de vulgarisation

Contraintes légales

- Absence de propriété foncière
- Problèmes d'inégalité de la propriété foncière (p. ex. insécurité du régime d'occupation et femmes désavantagées)
- Manque de cadres juridiques qui soutiennent les droits des petits exploitants agricoles

Contraintes sociales

- Fermes de taille modeste/en déclin, ce qui limite la quantité de rendement
- Manque de terres disponibles pour expérimenter des innovations, à plus haut risque (p. ex. nouvelles cultures ou variétés)
- Relations injustes entre les sexes – les femmes n'ont ni pouvoir ni contrôle sur les terres et les biens
- Exploitation par les acheteurs, due à une mauvaise normalisation, p. ex. poids et qualité
- Esprit de pauvreté

Contraintes liées à l'accès aux informations et aux compétences

- Manque d'informations à jour sur les prix des cultures
- Compréhension limitée de la demande de certains produits sur le marché – qualité, calendrier, tarification
- Connaissance limitée des moyens d'ajouter de la valeur aux produits après la récolte
- Manque de compétences en affaires
- Fortes pertes après la récolte

N. B. Le contexte de chaque petit exploitant agricole est unique. Les agriculteurs rencontrent différents types de contraintes et d'opportunités et réagissent différemment face à de nouvelles opportunités de marché.

1.3 Les avantages d'une approche durable, axée sur le marché

« L'agriculture n'est pas un mode de vie, ce n'est pas un secteur social ni une activité de développement, quoi qu'en disent les gens. L'agriculture est une industrie. Plus nous la traitons comme telle, comme un moyen de créer de la richesse, plus elle favorisera le développement et améliorera, de surcroît, la vie des populations. »

Akinwumi Adesina, président de la Banque africaine de développement³

Une approche durable de l'agriculture, axée sur le marché, peut transformer la vie des petits exploitants agricoles. Dotés d'informations pertinentes sur le marché, d'une connaissance de l'environnement et de techniques agricoles durables, telles que l'agriculture de conservation, les agriculteurs peuvent pratiquer des activités de production agricole résilientes aux changements climatiques et rentables. En travaillant ensemble, en groupe ou en association, les agriculteurs peuvent négocier des prix plus justes et de meilleures conditions commerciales pour leurs produits.

En comprenant bien la chaîne de valeur complète dans laquelle ils opèrent, les agriculteurs peuvent ajouter de la valeur aux produits par la transformation et la conservation. Ils peuvent ainsi graver les échelons de la chaîne de valeur et augmenter considérablement leurs revenus.

Cette approche de l'agriculture axée sur le marché permet de créer des moyens de subsistance solides et durables dans les communautés et d'obtenir des revenus plus stables et plus prévisibles. Lorsque l'augmentation des revenus s'accompagne de valeurs et de principes pour guider les dépenses, l'impact est énorme. Les populations améliorent leur nutrition grâce à l'augmentation de leurs revenus, qui leur permet d'accéder à une plus grande variété d'aliments. Travailler avec les populations, en utilisant les ressources dont elles disposent déjà localement, aboutit souvent à une transformation plus profonde de la communauté. Par exemple, les jeunes sont plus attirés par l'agriculture, ce qui réduit la migration rurale-urbaine ; les femmes aussi bien que les hommes deviennent économiquement autonomes ; la dépendance à l'égard de ressources externes est réduite ; et la résilience aux changements climatiques est accrue.



❏ Transport de régimes de bananes par bicyclette, au Rwanda. Dans les zones rurales, le transport des denrées alimentaires présente des difficultés et accroît le coût de la production, ce qui se traduit par une baisse de la rentabilité pour les petits exploitants agricoles et une augmentation des prix pour les acheteurs. Photo : Will Boase/Tearfund

3 Akinwumi Adesina (2016) *Agriculture as a Business: Approaching agriculture as an investment opportunity*, (L'agriculture est un business : considérer l'agriculture comme une opportunité d'investissement) <https://www.afdb.org/en/news-and-events/agriculture-as-a-business-approaching-agriculture-as-an-investment-opportunity-15398> Consulté en février 2019



ÉTUDE DE CAS 1

Comprendre le marché et produire ce qui se vend⁴

Dans le sous-comté de Marsabit, au nord du Kenya, les sécheresses fréquentes et les mauvaises infrastructures ont contribué à accroître la pauvreté. Tearfund, en partenariat avec Farm Concern International (FCI) a travaillé avec les communautés de Marsabit pour les aider à trouver le moyen d'augmenter leurs revenus.

FCI a commencé par analyser le marché local pour connaître les produits qui faisaient l'objet d'une forte demande et ceux susceptibles d'apporter le plus de bénéfices aux agriculteurs. Une fois ces produits recensés, elle a analysé les chaînes de valeur pour savoir ce qu'on pourrait changer pour ajouter de la valeur aux produits.



📷 Le revenu de Hakule Dida a augmenté quand elle a commencé à cultiver des haricots mungo au lieu du maïs et des haricots.
Photo : Farm Concern International (FCI)

FCI a constaté que de nombreux agriculteurs cultivaient et vendaient des haricots et du maïs, alors que ces cultures ne poussent pas bien dans les zones à faibles précipitations. En outre, le maïs ne se vendait qu'à 0,40 USD (40 KSH) par kilogramme sur les marchés. Pourtant, il y avait une forte demande de haricots mungo, une culture résistante à la sécheresse, bien adaptée au climat de Marsabit. Le prix du marché des haricots mungo en pleine saison était de 0,70 USD (70 KSH) par kilogramme. Les agriculteurs ont rapidement compris qu'il serait plus rentable de cultiver des haricots mungo.

Un autre produit identifié par FCI était le lait de chamelle. Les familles de Marsabit produisaient plus de lait de chamelle que ce dont elles avaient besoin, et elles gaspillaient l'excédent. FCI savait que le lait de chamelle était très demandé et que ce serait une bonne source de revenus. Auparavant, les commerçants n'avaient pas accès au lait de chamelle de cette région, car ce dernier risquait de tourner pendant sa collecte auprès des différents éleveurs. Mais FCI a aidé les éleveurs à mettre en place un point de collecte central. Elle a appris aux éleveurs à stocker le lait dans des récipients propres en acier inoxydable, car dans les récipients en plastique, le lait tournait avant d'atteindre le marché.

4 Source : Tearfund (2017) *Pas à Pas 103 – L'entrepreneuriat*,
https://learn.tearfund.org/fr-FR/resources/publications/footsteps/footsteps_101-110/footsteps_103

La troisième chaîne de valeur que FCI a trouvée à améliorer était celle des chèvres et des moutons. Le marché au bétail était situé à deux jours de route, et les animaux perdaient du poids pendant le voyage. Les éleveurs avaient donc un faible pouvoir de négociation et acceptaient de vendre leur bétail à des prix très bas. Sur le marché, ils devaient vendre par l'intermédiaire de courtiers, qui prenaient une commission au passage. FCI a incité les communautés de Marsabit à créer des « villages commerciaux », où ils pourraient commercialiser leurs produits ensemble et augmenter leur pouvoir de négociation. Par l'intermédiaire de ces villages commerciaux, FCI a organisé des réunions entre les éleveurs et les commerçants locaux. Les éleveurs ont accepté d'amener leur bétail dans un lieu central de leur communauté, où les commerçants pouvaient se rendre pour faire leurs achats. Cela a permis aux éleveurs et aux commerçants d'économiser du temps et des efforts, et les éleveurs ont pu vendre à des prix raisonnables.

Par le biais des villages commerciaux, FCI a également mis les membres de la communauté en contact avec d'autres organisations. Elle a par exemple invité des banques à se rendre dans les villages pour expliquer à la population comment ouvrir un compte et l'importance de l'épargne. Et le ministère de l'Agriculture a dispensé une formation sur les techniques agricoles.

Ce projet a conduit à une transformation économique et sociale dans la région. Les femmes ont gagné en assurance et ont pu, pour la première fois dans leur vie, obtenir un revenu et posséder du bétail, ce qui leur a permis d'être autonomes. Dans un village, les revenus des femmes sont passés de moins d'un dollar par jour à dix dollars par jour au minimum, et parfois même à 30 dollars, grâce à la vente de lait de chamelle. Ces revenus plus importants ont servi à acheter des biens et à payer l'éducation des enfants. Les relations conjugales se sont améliorées. Aujourd'hui, davantage de femmes prennent part à la prise de décisions – aussi bien au sein du ménage qu'au sein de la communauté – parce qu'elles aussi gagnent de l'argent et subviennent aux besoins du ménage.

Cette région avait toujours été connue pour ses conflits tribaux. Mais le fait de travailler ensemble sur le projet a amélioré les relations entre les tribus et les groupes religieux, et entre les hommes et les femmes. Les taux de criminalité ont également chuté dans la région. Les jeunes s'emploient activement à gagner leur vie et sont moins tentés d'adopter des comportements préjudiciables, comme la consommation de drogue.



Un agriculteur travaille dans son champ de légumes, au Burkina Faso. Photo prise en 2005. Photo : Caroline Irby/Tearfund

1.4 Comprendre les chaînes de valeur agricoles

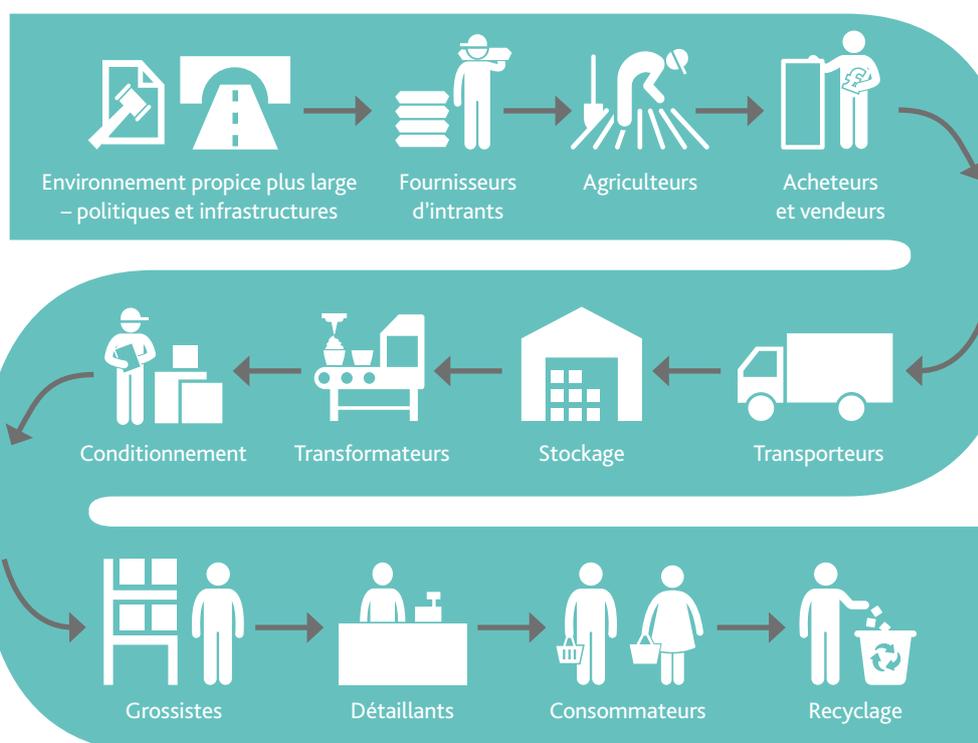
« En agriculture, une "chaîne de valeur" décrit l'ensemble d'acteurs (privés, publics et prestataires de services) et la séquence d'activités créatrices de valeur qui interviennent pour amener un produit depuis la production dans les champs jusqu'à la consommation finale. Dans le domaine agricole, cet ensemble de processus et de flux peut être considéré comme un parcours "de la ferme à la fourchette" ».

Miller et da Silva, 2007⁵

À une extrémité de la chaîne de valeur agricole on trouve un ensemble d'activités (la « préproduction ») qui constituent l'environnement plus large, propice à la production agricole. Ces activités comprennent les politiques et les infrastructures qui ont des effets sur l'agriculture. Il y a ensuite les fournisseurs d'intrants comme les semences, les engrais et l'eau. Les agriculteurs utilisent ces intrants pour cultiver les terres et élever les animaux. À l'autre extrémité de la chaîne de valeur on trouve les consommateurs, qui mangent, boivent, portent et utilisent les produits finaux, ainsi que les activités de recyclage qui s'ensuivent. Au centre, entre les agriculteurs et les consommateurs, se situent les individus et les entreprises qui achètent, vendent, transforment, ajoutent de la valeur, transportent, entreposent, conditionnent, assurent la qualité, vendent en gros et vendent en détail les produits. Chaque étape de la chaîne de valeur aboutit à un produit ou un service vendable qui permettent d'accéder à la prochaine étape de la chaîne. À chaque étape de la chaîne, jusqu'à la consommation, les résultats acquièrent de la valeur.

ENCADRÉ 2

Chaîne de valeur agricole

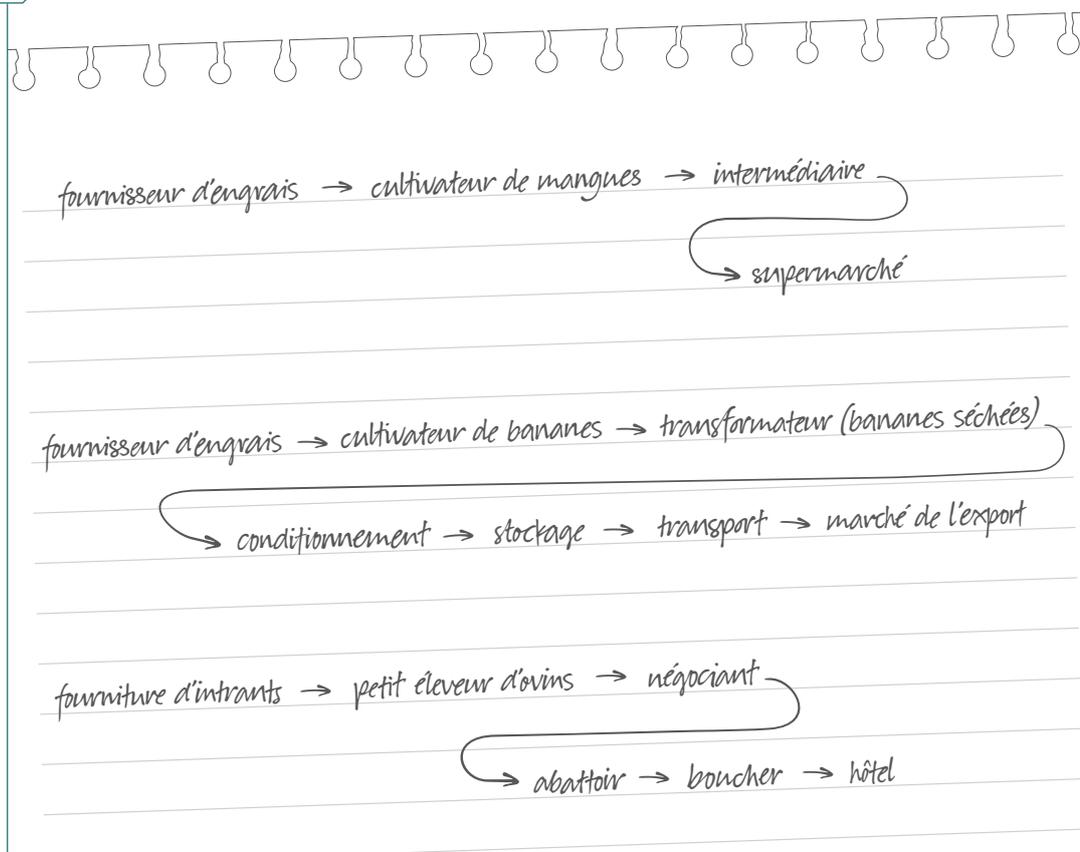


5 Miller C, da Silva C (2007) 'Value chain financing in agriculture' (Financement des chaînes de valeur dans le secteur agricole) dans *Enterprise Development and Microfinance* 13(2/3), Practical Action Publishing, Rugby

Activités et acteurs de la chaîne de valeur

	Exemples d'activités	Exemples d'acteurs
Préproduction	L'ensemble d'activités qui contribuent à la bonne production de produits agricoles de base, comme la recherche, les services de vulgarisation, la gestion des ressources naturelles, les infrastructures rurales (routes, énergie, installations de stockage), les infrastructures du marché, la politique relative aux changements climatiques, les politiques foncières, les politiques agricoles, la dotation budgétaire, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Agents de vulgarisation • Gouvernements locaux et nationaux • Institutions de recherche • ONG
Fourniture d'intrants	L'approvisionnement en semences, outils et autres ressources nécessaires aux activités agricoles. Ce sont également les crédits d'institutions financières et de compagnies d'assurance.	<ul style="list-style-type: none"> • Fournisseurs de semences, d'outils, d'engrais et d'eau. • Institutions financières
Production	Les activités qui conduisent à une culture ou un élevage efficaces : la plantation, les pratiques agronomiques et d'élevage, la récolte, etc. Cette étape peut inclure le stockage de produits.	<ul style="list-style-type: none"> • Agriculteurs • Pasteurs • Pêcheurs • Spécialistes, par exemple les agents de vulgarisation
Transformation ou création de valeur	Les activités qui transforment les matières premières agricoles en produits semi-finis ou finis.	<ul style="list-style-type: none"> • Meuniers • Égreneurs • Transformateurs
Commercialisation	Les activités qui aident les produits à correspondre aux demandes et aux attentes des consommateurs. Elles comprennent l'agrégation (regroupement des produits en grandes quantités), le tri, le calibrage, le conditionnement, le transport, le stockage, la transformation supplémentaire, la distribution, la publicité et la vente.	<ul style="list-style-type: none"> • Négociants • Intermédiaires commerciaux • Conditionneurs • Trieurs • Calibreurs • La commercialisation peut également être effectuée par les producteurs et les transformateurs.
Vente au détail	L'achat et la vente du produit fini auprès de détaillants locaux, nationaux ou internationaux.	<ul style="list-style-type: none"> • Marchés • Magasins • Supermarchés
Consommation	Achat et utilisation du produit final.	<ul style="list-style-type: none"> • Consommateurs (qui sont aussi des producteurs, des transformateurs, etc.)
Recyclage	La collecte des déchets, le tri des déchets, le compostage, la production de biogaz, le recyclage.	<ul style="list-style-type: none"> • Collecteurs de déchets • Trieurs de déchets • Recycleurs de déchets alimentaires et d'emballages • Producteurs

Exemples de chaînes de valeur agricoles simples



1.5 Quelle est l'importance d'une approche axée sur la chaîne de valeur ?

Dans le secteur agricole, chaque chaîne de valeur est unique et contient un ensemble particulier de liens. L'approche « chaîne de valeur » dans les projets agricoles divise la chaîne en sous-éléments, afin de mieux comprendre sa structure et son fonctionnement. Elle définit, à chaque étape, les acteurs, leurs rôles et leurs relations. Elle analyse également l'environnement politique.

Cette approche cherche à comprendre les difficultés actuelles rencontrées par les acteurs de la chaîne, ainsi que les opportunités d'améliorer son efficacité. Le fait de définir et de comprendre les difficultés, les faiblesses et les forces d'une chaîne de valeur agricole permet de trouver de nouvelles opportunités créatrices de valeur et génératrices de revenu. Les coûts et les avantages de ces activités sont pris en compte.

L'analyse porte sur *l'ensemble* de la chaîne de valeur : la préproduction, la fourniture d'intrants, la production, la transformation et la commercialisation. Cette approche détermine ensuite les opportunités d'améliorer l'efficacité des petits exploitants agricoles et d'adopter des pratiques améliorées. Les agriculteurs bénéficient d'une aide pour accéder à des opportunités génératrices de revenus ; pour ajouter une valeur à leurs produits ; et, en définitive, pour obtenir un revenu plus stable et plus prévisible.

Principes du succès des projets agricoles orientés vers la chaîne de valeur

- **Durabilité** : les améliorations apportées à la chaîne de valeur doivent être durables sur les plans économique, social et environnemental.
- **Productivité** : les agriculteurs doivent obtenir un taux de production optimal par unité de surface, en employant des méthodes viables et des intrants de bonne qualité.
- **Demande du marché** : les agriculteurs doivent produire ce qui se vend. Le choix de produits à fournir doit être guidé par des informations sur ce qui est rentable et très demandé, ainsi que sur le lieu et le moment de la demande.
- **Agriculture intelligente face au climat** : le choix de chaîne de valeur, les intrants et les méthodes agricoles doivent être adaptés aux changements climatiques. Les méthodes agricoles durables, comme l'agriculture de conservation, qui protègent et conservent les sols et favorisent l'adaptation aux changements climatiques et l'atténuation de ces changements, doivent être considérées en priorité. Et les agriculteurs doivent pouvoir accéder aux informations météorologiques et aux systèmes d'alerte précoce pour pouvoir planifier en conséquence et prendre des mesures, le cas échéant.
- **Accès aux informations sur le marché** : les agriculteurs doivent être à même de négocier les prix avec les négociants.
- **Agrégation** : les agriculteurs qui travaillent en groupes pour la commercialisation collective et l'offre de grosses quantités de produits ont souvent une plus grande confiance en eux et un plus grand pouvoir de négociation lorsqu'ils vendent leurs produits.
- **Rentabilité** : la valeur des ventes d'un produit doit être supérieure au coût total de production. La valeur ajoutée à la chaîne doit être positive à toutes les étapes afin de garantir la durabilité économique.
- **Inclusion** : les projets doivent intentionnellement envisager comment inclure les femmes, les personnes handicapées, les personnes âgées et d'autres groupes marginalisés, ainsi que l'impact créé sur ces personnes, à toutes les étapes.
- **Approche basée sur les valeurs** : les projets doivent être axés sur le soutien des entreprises et des méthodes génératrices de revenus qui font en sorte que toutes les parties prenantes soient traitées équitablement et que les avantages soient répartis sur l'ensemble de la communauté. Les projets doivent également préparer les personnes et les doter des valeurs et des compétences leur permettant de décider comment gagner et dépenser leurs revenus dans l'intérêt de l'ensemble de la famille.
- **Formation** : les agriculteurs doivent posséder les compétences utiles à la production, à l'innovation, à la commercialisation, à la gouvernance et aux finances.
- **Accès au financement** : les agriculteurs doivent avoir accès à des dispositifs d'épargne et de crédit adaptés aux besoins des petits exploitants agricoles. Il s'agit souvent de mécanismes communautaires, comme les groupes d'entraide et les associations villageoises d'épargne et de crédit. Au fur et à mesure que les groupes prennent de l'ampleur et acquièrent des biens, ils peuvent accéder à des sources de crédit plus importantes. Cependant, ces sources doivent être adaptées aux besoins des petits exploitants agricoles (appliquer des taux d'intérêt peu élevés, par exemple). Les petits agriculteurs ont également la possibilité d'accéder à une assurance, le cas échéant, si les conditions leur sont favorables.
- **Ajout de valeur** : permet aux agriculteurs de progresser dans la chaîne de valeur et d'augmenter leur marge bénéficiaire.
- **L'environnement politique** : les politiques du gouvernement, telles que les subventions agricoles (pour les intrants, par exemple) et autres incitations financières, les politiques qui influencent les infrastructures agricoles, notamment l'investissement dans les routes et les structures de marché, ainsi que l'investissement dans les services de vulgarisation et dans les services publics ruraux plus larges, auront un impact sur le succès d'un projet.
- **Facilitation continue** : une aide doit être apportée aux agriculteurs pour la création de plans d'activité et l'accès au développement continu des compétences liées à l'innovation et à l'expérimentation. Ils doivent également être accompagnés et aidés à créer des liens commerciaux avec des acheteurs et des partenaires/parties prenantes stratégiques, comme les fournisseurs d'intrants, le gouvernement local ou les institutions de recherche.

Exemple : résumé de plan de projet d'agriculture durable, orientée vers le marché

N. B. Les activités mentionnées ci-après sont étudiées plus en détail dans les chapitres suivants de ce document de référence.

Exemple de but de projet

Permettre à 5 000 petits exploitants agricoles du centre de la Tanzanie de passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture de marché, et de développer ainsi des moyens de subsistance durables, d'augmenter leurs revenus, d'améliorer leur nutrition et d'aboutir à une transformation sociétale plus large.

Exemple d'objectifs de projet

- Faciliter la mobilisation et l'organisation des agriculteurs de vingt-cinq villages en groupes d'agriculteurs actifs et opérationnels.
- Aider les groupes d'agriculteurs à réaliser une étude de marché participative, à établir un lien avec des sources d'informations et des experts du marché, à recenser les chaînes de valeur actuelles et potentielles et à mieux comprendre les marchés potentiels.
- Aider les groupes d'agriculteurs à effectuer une analyse participative des parties prenantes et une cartographie détaillée des chaînes de valeur, afin de définir les domaines de développement d'une chaîne de valeur.
- Aider les groupes d'agriculteurs à accroître la production durable par l'adoption de techniques d'agriculture de conservation ou d'autres techniques agricoles durables, et à accéder à une formation et un soutien pertinents.
- Aider les groupes d'agriculteurs à définir le potentiel d'ajout de valeur à leurs produits et à participer à des activités de transformation et de conservation.
- Aider les groupes d'agriculteurs à créer un accès durable aux marchés, à des prix rentables et équitables.

Exemple de résultats de projet

- Adoption accrue de méthodes agricoles durables, conduisant à une hausse de la production et à une meilleure résilience aux changements climatiques.
- Augmentation des revenus grâce à l'accroissement de la production, à l'ajout de valeur et à une bonne commercialisation.
- Augmentation des revenus conduisant à l'autonomie économique, à l'accroissement des biens et à l'amélioration de la nutrition, de la santé et de l'éducation.
- Transformation sociétale plus large, en particulier en matière de relations entre les sexes.

Activités de projet

1. Faciliter la mobilisation et l'organisation des agriculteurs en groupes

- Cartographier les groupes qui existent actuellement dans la communauté. Aider la communauté à décider soit de prendre appui sur une structure de groupe existante, soit de créer de nouvelles structures axées sur les objectifs du projet. Veiller à ce que toutes les composantes de la communauté – en particulier les femmes, les jeunes et les personnes handicapées – aient la possibilité de contribuer.
- Aider la communauté à créer des groupes, soit en prenant appui sur des groupes existants, soit en formant de nouveaux groupes. Aider les groupes à désigner les personnes qui assumeront certaines fonctions et à former des sous-comités. Aider les groupes à définir les besoins de formation.
- Appuyer la création de groupes de crédit et d'épargne si nécessaire.

2. Comprendre le marché

- Choisir un ou plusieurs spécialistes locaux ayant des compétences d'étude de marché, qui contribueront à faciliter cette étape.
- Aider les groupes d'agriculteurs à dresser la liste des chaînes de valeur agricoles *actuelles* et à cartographier chaque fonction, chaque acteur et chaque relation dans la chaîne.
- Aider les groupes d'agriculteurs à définir de *nouveaux* produits ou variétés de culture ou d'élevage qui pourraient être exploités et dont la chaîne de valeur pourrait être développée.
- Aider les groupes d'agriculteurs à collecter des données et à analyser la demande du marché, les coûts des produits et les prix de vente, etc.
- Décider, en commun avec les groupes d'agriculteurs, sur quelles chaînes de valeur s'orienter dans le cadre du projet et comment elles seront développées.

3. Effectuer, de manière participative, une analyse des parties prenantes et une cartographie des chaînes de valeur

- Collaborer avec les groupes d'agriculteurs pour réaliser une analyse participative des parties prenantes.
- Collaborer avec les groupes d'agriculteurs pour effectuer une cartographie détaillée de la ou des chaînes de valeur choisies.
- Prévoir comment garantir l'inclusion des groupes marginalisés et vulnérables.

4. Création d'une chaîne de valeur : la production

- Aider les groupes d'agriculteurs à définir leurs besoins en matière de formation et d'appui, ainsi que les spécialistes locaux, et les services locaux de soutien et d'aide aux entreprises auxquels ils peuvent se connecter ou accéder.
- Examiner, avec les groupes d'agriculteurs, les conditions climatiques et environnementales, et décider collectivement s'ils devraient collecter les eaux de pluie ou irriguer en cas de faibles précipitations. Décider ensemble quel système d'exploitation agricole adopter, par exemple l'agriculture de conservation.
- Faciliter les partenariats stratégiques.

5. Création d'une chaîne de valeur : la transformation

- Aider les groupes d'agriculteurs à décider quelles activités créatrices de valeur développer.
- Permettre aux groupes d'agriculteurs de définir et d'accéder au soutien et à la formation nécessaires pour développer ces activités.
- Appuyer la création de plans d'activité.

6. Création d'une chaîne de valeur : la commercialisation et la vente

- Aider les groupes d'agriculteurs à commercialiser leurs produits « en gros ».
- Faciliter la création de partenariats commerciaux entre groupes d'agriculteurs et acheteurs.

2 FACILITER LA MOBILISATION ET L'ORGANISATION DES AGRICULTEURS EN GROUPES

2.1 La valeur du travail en groupe

La première étape d'une approche durable, axée sur le marché, consiste à mobiliser les agriculteurs afin qu'ils se rassemblent pour former des groupes, ou qu'ils adaptent et renforcent les groupes existants. Souvent, les agriculteurs travaillent seuls, et vendent parfois de petits excédents de produits sur le marché. Toutefois, en s'organisant en groupes, les agriculteurs deviennent beaucoup plus efficaces dans la production, la commercialisation et la vente de leurs produits.

En travaillant en commun, ils peuvent souvent négocier les intrants en gros à des prix plus avantageux et avoir accès à des services de crédit et de développement des entreprises. Il est ainsi possible de réduire les coûts de transaction et de transport, et de réaliser des économies d'échelle. La commercialisation collective de produits en grande quantité augmente le pouvoir de négociation des agriculteurs et leur permet de s'exprimer d'une voix plus forte, ce qui aboutit souvent à des ventes et à des revenus plus prévisibles. Elle peut également attirer des acheteurs qui peuvent se permettre d'acquiescer de grandes quantités, ce qui leur est financièrement plus favorable que l'achat de petites quantités auprès de nombreux agriculteurs. En outre, un groupe peut partager les expériences et les enseignements tirés, mettre en commun des idées et expérimenter ensemble, par exemple dans des écoles pratiques d'agriculture. Certains groupes de producteurs sont devenus des groupes de pression et offrent un soutien et des conseils techniques aux agriculteurs. Au fur et à mesure que les groupes acquièrent de l'expérience et de la puissance, ils peuvent également décider d'accéder aux marchés de l'export et à des systèmes de certification (comme Fairtrade), ainsi qu'aux avantages qu'ils apportent, grâce au partage des coûts et des difficultés.



📷 Groupe d'entraide à Dowa, Malawi. Photo : Rhiannon Horton/Tearfund



Des femmes membres du « Groupe agricole de femmes Panchakanya » à Bhaktar, au Népal, pratiquent l'agriculture de groupe.
Photo : Tom Price/Tearfund

2.2 Création de groupes : tirer parti de ce qui réussit déjà

Il est préférable, dans la mesure du possible, de former des groupes à partir de structures ou de processus déjà en place, plutôt que de créer des groupes entièrement nouveaux. Il est possible que certains groupes, comme les groupes d'entraide ou les associations villageoises d'épargne et de crédit, existent déjà, et si leurs membres possèdent des moyens de production agricole, ces groupes peuvent assumer des fonctions supplémentaires et se commercialiser. Si les membres travaillent déjà bien ensemble, il est conseillé d'en tirer parti plutôt que d'introduire une nouvelle structure. Toutefois, il est important que ces groupes soient inclusifs. Dans le cas contraire, ils doivent être modifiés ou de nouvelles structures doivent être créées.

Lorsqu'un processus de mobilisation de l'Église et de la communauté (PMEC) est déjà en place, il est important d'impliquer l'Église dans le projet dès le début et d'utiliser, dans la mesure du possible, les structures de l'Église et de la communauté. Même s'il n'existe pas de PME, il pourra malgré tout être important d'impliquer l'Église.

ENCADRÉ 7

Le PME et l'agriculture

La mobilisation de l'Église et de la communauté, ou PME, décrit un processus selon lequel les Églises sont mobilisées, reçoivent la vision et sont dotées des moyens de travailler avec leurs communautés. L'Église et la communauté définissent en commun les principaux problèmes auxquels la communauté est confrontée et mobilisent leurs propres ressources et compétences pour y faire face.

Il existe de nombreux exemples de projets agricoles mis en place par le biais du PME, qui ont permis aux communautés de se connecter aux marchés :

- **Au Kenya**, un projet de PME dans la communauté de Gichure, dans le comté de Tharaka-Nithi, a conduit à un projet d'irrigation ciblant 400 ménages et à l'introduction d'une production laitière. Grâce au projet, presque tous les ménages ont acquis au minimum un animal de traite. L'Église a soutenu la communauté dans la création de coopératives laitières permettant la vente de lait collective. La communauté a vécu une transformation grâce à l'amélioration des revenus et des conditions de vie.

- **En Tanzanie**, un projet de P MEC dans la communauté de Magozi, dans la région d'Iringa, a incité les habitants à former une coopérative et à se lancer dans la culture de riz. La demande de riz sur le marché était plus forte que celle du millet, la culture traditionnelle, dont la production présentait des difficultés. Les agriculteurs ont également demandé au gouvernement de les appuyer dans la construction de canaux d'irrigation. La réponse du gouvernement a été positive parce que la demande provenait d'un groupe déjà organisé. Le gouvernement a également fourni des agents de vulgarisation agricole pour aider les agriculteurs à produire du riz et à rejoindre des marchés de riz. La vente de riz a eu lieu dans le village, si bien que les agriculteurs n'ont pas eu à parcourir de longues distances pour se rendre au marché. Le revenu engendré par la vente de riz a motivé la communauté, et de nombreux agriculteurs ont ensuite ajouté une valeur au riz en retirant le son avant de le vendre, grâce à la création de rizeries. D'autres activités commerciales ont également été établies. Le travail en coopératives, le renforcement de la résilience aux changements climatiques par l'irrigation et la production de produits demandés sur le marché ont permis à cette communauté de ne plus compter sur l'aide alimentaire et le travail occasionnel, et de percevoir des revenus plus importants et plus stables en travaillant sur ses propres terres.
- **Au Cambodge**, un projet de P MEC dans la province de Svay Rieng, au sud-est du pays, a permis aux communautés migrantes de créer des jardins potagers et d'accéder aux marchés pour vendre leurs produits. Avant le projet, les communautés n'avaient aucun revenu et n'avaient pas accès à des aliments nutritifs. Grâce au projet, un groupe d'agriculteurs a pris part à une formation pour acquérir des compétences techniques utiles à la plantation de légumes, à l'élevage d'animaux, à la plantation de riz et au compostage. Ce groupe initial a ensuite formé d'autres agriculteurs. Dans le même temps, des employés de Holistic Development Organisation, partenaire de Tearfund, ont aidé les communautés à analyser les marchés de légumes et d'animaux locaux afin de déterminer quels végétaux et quels produits d'origine animale se vendraient à profit. En conséquence, les agriculteurs vendent aujourd'hui des légumes tels que concombres, haricots verts et pastèques, et améliorent leur niveau de vie. Un groupe d'agriculteurs a ouvert un petit magasin pour vendre des semences à d'autres agriculteurs. Des ONG de la région l'ont également invité à transmettre ses connaissances et ses expériences à d'autres communautés.



ÉTUDE DE CAS 2

Le rôle de l'Église

Un projet d'agriculture de conservation mis en œuvre par River of Life, partenaire de Tearfund au Zimbabwe, a modifié son objectif primaire de sécurité alimentaire pour adopter un objectif plus général, axé sur la sécurité alimentaire et sur l'augmentation de la productivité et des bénéfices. Le programme a pour objectif d'aider les agriculteurs à passer d'une agriculture de subsistance à la production d'un excédent et à la diversification en faveur de l'agribusiness. Une évaluation du programme à mi-parcours a déterminé que **les relations avec les pasteurs étaient essentielles à la pénétration dans la communauté**. Ces relations influencent et guident fortement le succès du programme concernant le développement de la confiance, de la crédibilité et de la durabilité. Lorsque les pasteurs se sentaient bien informés et impliqués dans le processus, la transition vers la phase du programme axée sur le nouveau marché a été notablement plus aisée. Lorsque les pasteurs n'avaient pas adhéré au processus, il a été beaucoup plus difficile de travailler avec la communauté.

L'examen a également révélé que l'Église pouvait jouer **un rôle clé pour transmettre la vision**, si bien que lorsque les agriculteurs entreprennent des activités d'agribusiness, ils le font non plus de manière traditionnelle, mais avec une mentalité différente. L'Église a joué un rôle pivot **en aidant les personnes à comprendre que le fait de traiter l'agriculture comme une entreprise commerciale n'est pas une mauvaise chose** et qu'il est utile de s'orienter vers l'obtention d'un revenu, parallèlement à la recherche de sécurité alimentaire. Cependant, l'examen a également confirmé que **l'apport technique, parallèlement à la participation de l'Église, était crucial**. En effet, il sera essentiel, pour réussir, de mettre en adéquation les compétences techniques du personnel avec les nouveaux éléments du programme. Les initiatives visant à commercialiser la production des petits exploitants, à trouver des acheteurs, à négocier des ventes et à comprendre la demande et les prix du marché demandent des

ressources techniques et des ressources de réseau spécifiques qui pourraient ne pas être du ressort de l'Église. Le personnel du programme possédant les compétences et capacités adéquates doit effectuer ce travail, et recevoir un appui pour lui donner une ampleur accrue.

L'examen a également révélé qu'il était **difficile** de faire en sorte que **les agriculteurs les plus vulnérables et les plus marginalisés bénéficient** des avantages obtenus de l'agriculture orientée vers le marché. Pour tenter de résoudre ce problème, il sera peut-être nécessaire d'adopter différentes approches avec différents types d'agriculteurs. Il est possible que les personnes les plus vulnérables aient besoin d'un plus grand appui et d'un accompagnement plus étroit que celles qui se trouvent dans une meilleure situation. C'est un problème qui doit être surveillé et abordé dans les projets.

.....

2.3 Choisir la structure du groupe

Commencez par demander à la communauté d'énumérer les structures et groupes qui existent localement, par exemple les écoles pratiques d'agriculture, les groupes religieux, les groupes d'entraide, les groupes de femmes, les groupes de jeunes, les groupes d'épargne et de crédit, les coopératives agricoles, les groupes d'agriculteurs, les groupes laitiers, etc. Serait-il possible d'adapter ou d'utiliser un ou plusieurs de ces groupes afin qu'ils fonctionnent également en tant que groupes de producteurs ?

S'il n'existe aucun groupe dans la communauté (ou si les groupes existants ne conviennent pas, parce qu'ils excluent certaines personnes ou parce qu'ils fonctionnent mal, par exemple), les agriculteurs devront être incités à créer de nouveaux groupes. Si de nouvelles structures sont créées, il est important de veiller à éviter les conflits avec les structures déjà en place, et à respecter les règlements de l'État relatifs à la création et à la mobilisation de groupes.

Les groupes d'agriculteurs peuvent être organisés de différentes manières. Les agriculteurs pourront adopter un modèle de coopérative simple, et former des groupes comprenant entre 10 et 20 membres. Ils devront arrêter une structure de direction de groupe et nommer des personnes à des postes de responsabilité. Les groupes pourront, initialement, avoir une structure informelle, mais lorsqu'ils seront mieux établis ils pourront chercher à se formaliser pour, par la suite, être enregistrés en tant que groupes, associations ou coopératives officiels. Cette officialisation peut constituer une étape importante, en permettant aux groupes, entre autres, d'avoir accès à des services financiers, d'être reconnus et écoutés par les représentants du gouvernement et d'accéder à des programmes de certification, comme Fairtrade.



☐ Réunion d'un groupe d'entraide de femmes dans leur village, en Inde. Elles font des économies et peuvent accéder à des prêts à travers le groupe, qu'elles utilisent pour l'achat de bœufs et d'intrants agricoles et pour la construction de maisons. Photo : Peter Canton/Tearfund

Dans certains projets, lorsque les groupes d'agriculteurs sont de petite taille, il pourrait être utile d'envisager de les rassembler afin qu'ils assument des fonctions supplémentaires, comme la transformation ou la commercialisation, et que ces fonctions soient réalisées à un plus haut niveau.

Il est également possible d'introduire une structure plus complexe, comme celle qui est utilisée par Farm Concern International (FCI) – voir l'encadré 8.

ENCADRÉ 8

Le modèle de FCI⁶

L'organisation Farm Concern International (FCI) travaille au Kenya avec des villages de 100 à 250 ménages, qu'elle mobilise entièrement pour former des « villages commerciaux ». Tous les habitants du village, y compris les personnes handicapées, les personnes âgées et les personnes vivant avec le VIH, sont invités à faire partie du village commercial, mais peuvent refuser.

Selon le modèle de FCI, chaque membre du village commercial rejoint un « groupe de production commerciale » (GPC). Ces groupes comprennent entre 20 et 30 personnes. Le gouvernement et d'autres parties prenantes sont invités à les rejoindre tout au long du processus. Outre sa participation à un GPC, chaque personne rejoint également un autre groupe ayant une responsabilité spécifique.

Par exemple :

- **Groupe de gestion de la production et des ressources naturelles** : chargé de veiller à ce que les agriculteurs aient accès aux ressources, intrants, compétences et connaissances nécessaires à la durabilité de la production. Il est également chargé de veiller à la gestion durable de la forêt locale et de l'approvisionnement en eau. Ce groupe devra se mettre en liaison avec les organes gouvernementaux, dans la mesure du possible, comme les agences de l'environnement, les services des eaux, la commission des forêts, etc.
- **Groupe d'épargne** : chargé de veiller à l'accessibilité des services d'épargne pour tous.
- **Groupe de commercialisation et de qualité** : chargé de trouver des marchés et de chercher des moyens d'augmenter la valeur d'un produit.
- **Groupe capital social du village** : chargé de subvenir aux besoins de la communauté en matière de santé, d'alimentation et de nutrition, par exemple.
- **Groupe de technologie sociale** : responsable des projets pour les jeunes et chargé de garantir l'accès à la technologie nécessaire pour améliorer la production ou la valeur.
- Un **comité exécutif** supervise et gère la totalité du projet. L'équipe de direction est composée de représentants de chacun des groupes.

2.4 Surmonter les obstacles à la création de groupes

Dans certains contextes, des agriculteurs pourraient opposer une résistance à la création de groupes. Il est possible que l'échec de tentatives de formation de groupes dans le passé ait eu de graves répercussions sur les revenus et la vie des ménages. Ou bien il pourrait exister une certaine négativité face au processus d'expérimentation de nouvelles approches, ou un manque de confiance dans les initiatives de commercialisation dû à de mauvaises expériences avec des acheteurs dans le passé.

Dans une telle situation, une action de sensibilisation sera nécessaire pour persuader les agriculteurs que la création de groupes présente des avantages. Il pourrait être utile de partager des témoignages et des études de cas de projets réussis grâce à la création de groupes, et d'envisager des visites dans d'autres communautés qui ont créé des groupes utiles.

6 Source : adapté d'un ouvrage de référence de FCI

2.5 Garantir l'inclusion

Quel que soit le modèle de création de groupes qu'une communauté décide d'adopter, ces groupes ou structures doivent être véritablement inclusifs : chacun des membres de la communauté doit être en mesure de rejoindre un groupe s'il le souhaite. En règle générale, il est beaucoup plus difficile aux femmes qu'aux hommes d'accéder aux terres, à l'argent, au crédit et aux biens, et elles ont une influence réduite dans ces domaines. Elles peuvent également éprouver des difficultés d'accès aux groupes ou forums pour partager, apprendre et se soutenir mutuellement. C'est pourquoi leur implication doit normalement être priorisée tout au long du projet. Les projets doivent également chercher à remettre en question les normes de genre et les pratiques injustes en vigueur dans la communauté, et investir dans la restauration des relations entre hommes et femmes.

Il est important de partager les informations sur la participation au projet par des voies de communication utilisées par les femmes, et d'organiser des réunions aux heures et aux endroits qui favorisent leur participation. Les projets doivent également inclure intentionnellement les personnes les plus démunies et d'autres groupes marginalisés, comme les personnes âgées, les jeunes, les personnes handicapées et les minorités ethniques.

2.6 Accès au financement

La plupart des petits exploitants agricoles des pays en développement ont un accès limité au financement (services d'épargne et de crédit) et, par voie de conséquence, aux intrants. La majorité des institutions financières n'ont pas de produits financiers flexibles, notamment des prêts, qui répondent aux besoins des petits exploitants agricoles. C'est un problème important que tout projet agricole doit tenter de résoudre. L'accès au financement – à l'épargne, au crédit et, dans certains endroits, à l'assurance – est essentiel pour débloquer, à long terme, des gains de productivité et de revenus durables pour les petits exploitants. Il constitue une stratégie importante pour accroître la résilience. Il permet aux agriculteurs d'accéder à des intrants de qualité qui pourraient autrement être trop coûteux, et d'éviter de recourir à des semences de mauvaise qualité. Il leur permet d'acheter ou de louer des outils qui augmentent l'efficacité et réduisent les coûts de main-d'œuvre. Il leur donne également la possibilité d'accéder à des services de formation. Le crédit a, en outre, des retombées sur le choix du moment où les agriculteurs peuvent vendre leurs produits, ce qui signifie qu'ils ne sont pas obligés de vendre immédiatement après la récolte, lorsque les prix sont généralement les plus faibles de la saison.



La tenue de registres est une tâche importante dans un groupe d'agriculteurs. Photo : Nikki Harrison/Tearfund



Un agriculteur en Bolivie. Photo : Andrew Philip/Tearfund

Si la communauté n'épargne pas, par le biais de groupes d'épargne et de crédit par exemple, il est important de l'encourager à le faire dès le début du processus. Il est plus facile aux agriculteurs d'accéder au financement lorsqu'ils font partie d'un groupe. L'idéal pour les groupes d'agriculteurs serait de prendre appui sur des groupes d'entraide ou des groupes d'épargne et de crédit locaux existants. Cependant, s'il n'existe aucun mécanisme d'épargne et de crédit dans la zone du projet, il est important d'envisager l'inclusion d'un tel mécanisme dans le projet. Il serait également utile d'envisager des activités de plaidoyer visant à inciter les institutions financières à créer des produits adaptés aux petits exploitants agricoles (ruraux), et en particulier aux femmes. Les conditions stipuleraient une garantie et des taux de remboursement des prêts adaptés aux personnes pauvres.

Dans de nombreux contextes, les petits exploitants agricoles pauvres n'ont toujours pas accès à l'assurance. Cependant, il existe des programmes, dans divers pays, qui tentent de résoudre les difficultés associées à l'assurance des petits exploitants agricoles. En Inde, des programmes nationaux d'assurance indicielle ont été bénéfiques à plus de trente millions d'agriculteurs, grâce à un lien obligatoire avec le crédit agricole et un fort appui de l'État. Au Kenya, au Rwanda et en Tanzanie, l'Agriculture and Climate Risk Enterprise (ACRE) couvre près de 200 000 agriculteurs, en associant l'assurance indicielle au crédit et aux intrants agricoles. En Éthiopie et au Sénégal, l'Initiative pour la résilience rurale R4 a fourni une assurance indicielle non subventionnée à plus de 20 000 petits exploitants agricoles pauvres, qui auparavant étaient considérés comme non assurables.⁷ Il est important de vérifier s'il existe des options d'assurance dans votre contexte et si elles sont appropriées aux petits exploitants agricoles.

7 Greatrex H, Hansen JW, Garvin S, Diro R, Blakeley S, Le Guen M, Rao KN, Osgood DE (2015) *Scaling up index insurance for smallholder farmers: Recent evidence and insights* (Élargir l'assurance indicielle pour les petits exploitants agricoles : données et observations récentes). CCAFS, Rapport no 14, Copenhague : CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS) (Programme de recherche du CGIAR sur les changements climatiques, l'agriculture et la sécurité alimentaire [CCAFS]). Disponible à www.ccafs.cgiar.org

2.7 Gestion des groupes

La plupart des groupes d'agriculteurs élisent plusieurs personnes qui exerceront certaines fonctions au sein du groupe. Il s'agit en règle générale d'un(e) président(e), d'un(e) secrétaire, d'un(e) comptable et d'un(e) trésorier(ère), et de personnes qui peuvent remplir ces rôles en leur absence (souvent appelées « vice-président(e) », « secrétaire adjoint(e) », etc.). Il est possible d'alterner ces fonctions entre différents membres du groupe. L'important est de s'assurer que les femmes, tout autant que les hommes, sont représentées à parts égales aux postes de direction.

Une bonne gestion financière est essentielle dans un groupe d'agriculteurs. Elle doit inclure un système comptable et un bon système de tenue de registres. Des registres clairs et exacts de toutes les transactions financières et importantes au sein du groupe doivent être tenus. Il est important de nommer des personnes dignes de confiance et compétentes aux postes de comptable, secrétaire et trésorier. Une formation pourra être nécessaire. Des articles utiles sont parus dans le numéro 103 de *Pas à Pas*, publié par Tearfund, notamment « La comptabilité pour les débutants » et « Comment établir un prévisionnel de trésorerie ». ⁸

Il est de bonne règle d'établir une **constitution** (ou un « **règlement** ») qui précise la structure, les buts et les objectifs du groupe et qui servira de guide au fonctionnement du groupe d'agriculteurs. Ce document pourrait inclure les critères d'adhésion, la zone géographique d'opération, la fréquence des réunions et le nombre minimum de membres qui doivent être présents pour prendre des décisions concernant le groupe (le « quorum »). Il pourra aussi comporter des règles portant sur la présence aux réunions, le respect mutuel, les dispositions pour l'achat d'intrants en gros et les structures de commercialisation et de vente pour le groupe.

La constitution définira également la structure et les fonctions de la direction et de la gestion, ainsi que la procédure d'élection à ces fonctions. Elle pourra décrire comment les finances seront gérées, et indiquer entre autres les renseignements bancaires (le cas échéant), préciser comment les transactions comptables seront enregistrées, la fréquence des vérifications des comptes, comment les membres pourront consulter les comptes, etc.

Enfin, une constitution décrira les mécanismes de résolution des conflits ; fera des recommandations sur la façon de mettre fin à l'adhésion au groupe ; et précisera les pénalités qui seront appliquées en cas de non-présence aux réunions par exemple, ou de fourniture de produits ne répondant pas à la qualité attendue.

Il est important que les membres du groupe eux-mêmes approuvent la constitution. Le processus d'approbation des objectifs et des règles peut être très efficace pour aider les membres d'un groupe à apprendre à travailler ensemble. Il permet une prise de décisions démocratique, donne un pouvoir de décision aux membres du groupe qui n'ont généralement pas voix au chapitre et favorise l'appropriation. L'établissement de règles pour le groupe permet d'éviter des problèmes futurs. Au fil du temps, le groupe peut revoir les règles et les modifier si nécessaire.

ACTIVITÉS

Faciliter la mobilisation et l'organisation des agriculteurs en groupes

- Cartographier les groupes qui existent actuellement dans la communauté. Aider la communauté à décider soit de prendre appui sur une structure de groupe existante, soit de créer de nouvelles structures. Veiller à ce que toutes les composantes de la communauté – en particulier les femmes, les jeunes et les personnes handicapées – aient la possibilité de contribuer.
- Aider la communauté à se mobiliser pour former des groupes, soit en prenant appui sur des groupes existants, soit en formant de nouveaux groupes. Aider les groupes à désigner les personnes qui assumeront certaines fonctions, à former des sous-comités et à définir leurs besoins de formation.
- Appuyer la création de groupes de crédit et d'épargne si nécessaire.

8 Tearfund (2017) *Pas à Pas 103 – L'entrepreneuriat*, https://learn.tearfund.org/fr-FR/resources/publications/footsteps/footsteps_101-110/footsteps_103



ÉTUDE DE CAS 3

La chaîne de valeur des bananes au Kenya⁹

Dans le District de Thika au Kenya, de nombreux petits producteurs cultivent des bananes pour la consommation familiale et pour la vente sur les marchés locaux. Les prix sont faibles et la demande relativement réduite. Une analyse de la chaîne de valeur a été effectuée par un certain nombre de producteurs locaux de bananes, avec l'aide d'un agent de vulgarisation. Cette analyse a permis d'identifier le rôle des courtiers en bananes qui achètent aux producteurs individuels et commercialisent leurs bananes dans les supermarchés de Nairobi. Les producteurs de bananes ont pris conscience qu'en se regroupant en coopérative, ils pourraient réaliser d'importants bénéfices. Ils obtiendraient ainsi de meilleurs prix lors de l'achat d'engrais et de pesticides en vrac. Et ils pourraient également louer chaque semaine un camion pour apporter et vendre leurs bananes à Nairobi, sur le marché et dans les supermarchés. Si la production de leur coopérative de bananes se développait de façon conséquente, ils auraient également la possibilité d'entrer en contact direct avec les exportateurs à Nairobi ou avec les exportateurs de bananes du commerce équitable, et ainsi atteindre le marché international.



Photo : Edward Woods/Tearfund

⁹ Source : Tearfund et Samaritan's Purse UK (2011) *Pensez moyens de subsistance ! Manuel du facilitateur pour l'adoption d'une optique basée sur les moyens de subsistance dans son travail avec les personnes, les ménages et les communautés touchés par le VIH*, https://learn.tearfund.org/~media/files/tilz/hiv/livelihoods_toolkit_-_french.pdf



ÉTUDE DE CAS 4

Appuyer les agriculteurs par le biais d'une association de producteurs¹⁰

Le projet PAG (Proyecto Aldea Global – Projet village mondial) travaille avec 150 agriculteurs dans la région montagneuse de Belén Gualcho, au Honduras. Le PAG a appuyé la création d'une organisation de producteurs nommée APROCEL (Asociación de Productores de Celaque – Association des producteurs de Celaque). Les agriculteurs paient 500 lempiras (23 USD) pour rejoindre APROCEL et les frais d'adhésion annuels s'élèvent à 350 lempiras (16 USD). Leur adhésion comprend l'accès à l'aide technique du PAG, la possibilité de participer à des programmes d'irrigation (qu'ils paient par cycle végétal), et l'accès aux marchés et au transport. Les agriculteurs peuvent également faire des demandes de crédit directement auprès du PAG.

APROCEL a un conseil d'administration composé de neuf membres ainsi que trois comités : irrigation, commercialisation et vigilance. Les agriculteurs obtiennent des semences, ainsi qu'un calendrier de plantation et un quota de production de légumes. APROCEL tient ensuite, avec divers supermarchés, des discussions sur les produits qui seront disponibles à la vente dans les trois mois qui suivent. Durant le processus de plantation, les agriculteurs bénéficient d'une assistance technique, notamment des informations sur la gestion des ravageurs et des maladies, ainsi que des conseils sur l'utilisation des engrais (ils sont encouragés à utiliser des engrais dissous dans le système d'eau, puis égouttés sur la terre, afin de réduire les pertes et l'emploi excessif d'engrais).

Grâce au projet, les agriculteurs qui auparavant ne cultivaient que du riz et des haricots, produisent aujourd'hui une variété de légumes, entre autres des tomates, des poivrons, des salades, des choux, des brocolis, des carottes et des oignons. Après la récolte, le PAG/APROCEL rassemble les produits des fermes dans de grandes caisses ; ils sont ensuite emballés et chargés dans des camions réfrigérés, ou stockés dans des entrepôts froids, dans les locaux du PAG. Le PAG/APROCEL vérifie la qualité des produits ; ceux qui ne répondent pas aux normes requises sont vendus localement ou utilisés pour fabriquer des produits à valeur ajoutée (par exemple, des confitures). Le PAG enregistre le volume de légumes produits par chaque agriculteur.

Le montant total payé aux agriculteurs est calculé sur la base de la valeur des produits vendus moins le coût de transport et de commercialisation, qui est retenu par le PAG en paiement de ses services. Les femmes prennent part à une formation sur la production de fruits, comme les fraises et les mûres, qui peuvent être transformés en confitures, en jus, en bonbons et marinés au vinaigre pour atteindre d'autres marchés et avoir ainsi une plus grande valeur.

Les membres de la communauté ont signalé que grâce au projet « tout a changé » : les agriculteurs sont passés d'une agriculture de subsistance à la production d'un excédent, et ont aujourd'hui davantage de ressources et de revenus.

10 Source : adapté du site web de Tearfund [Apprentissage https://learn.tearfund.org/en/themes/food_security/livelihoods_case_studies](https://learn.tearfund.org/en/themes/food_security/livelihoods_case_studies)

3 COMPRENDRE LE MARCHÉ

3.1 La collecte et l'analyse des données

L'étape suivante du développement d'une agriculture durable, axée sur le marché, consiste à collecter et à analyser les données. Elle revêt une importance capitale pour le succès du projet. Une organisation externe pourra être chargée d'effectuer certaines ou la totalité des étapes. Ou bien, le personnel du programme pourra être formé pour acquérir des compétences d'étude de marché en vue de faciliter l'analyse réalisée avec le concours des groupes d'agriculteurs.

Il est important que toute recherche entreprise implique le plus possible les agriculteurs et que le processus entier soit aussi participatif que possible. Mais il est tout aussi important de reconnaître que des conseils experts, par exemple ceux d'un fonctionnaire de l'État ou d'une organisation externe, seront parfois utiles. Il pourra être nécessaire d'aider la communauté à se connecter aux sources d'informations disponibles et à obtenir le concours de tous les acteurs à l'étude de marché.

La recherche vise à déterminer les chaînes de valeur potentielles vers lesquelles le projet, et les agriculteurs, au-delà de la durée du projet, pourrait s'orienter. Elle examine les chaînes de valeur *existantes* qui pourraient être développées, et tente de déterminer de *nouvelles* chaînes pouvant être exploitées. L'analyse implique la cartographie et la comparaison de ces chaînes de valeur, et une prise de décision informée sur le choix à faire. La cartographie des chaînes de valeur est un processus consistant à faire une description visuelle de la structure de base de la chaîne ; elle est utile pour comprendre les étapes et les acteurs qui entrent en jeu.

La liste de chaînes de valeur existantes et potentielles doit être dressée en consultation avec les communautés et d'autres parties prenantes, telles que les agents agricoles du gouvernement local, les institutions de recherche et les ONG. Diverses méthodes de recherche peuvent être utilisées : groupes de discussion, entretiens (à l'aide d'un questionnaire simple), observation, recherches sur Internet et analyses bibliographiques. Les producteurs, les transformateurs, les vendeurs et les consommateurs doivent être consultés afin d'obtenir les informations requises. Les groupes d'agriculteurs doivent, dans toute la mesure du possible, prendre part à la consultation et aux discussions avec les autres parties prenantes. Cela garantira l'appropriation du projet par les groupes à long terme, et dotera les membres des compétences nécessaires à la réalisation d'autres analyses, si la situation climatique ou économique change et que des mesures d'adaptation s'imposent.



Scène de marché local en Côte d'Ivoire. Photo : Stephen German/Tearfund

3.2 Recenser les chaînes de valeur existantes

Voici les questions de recherche auxquelles vous pourriez tenter de répondre pour recenser les chaînes de valeur *existantes* :

- Quels végétaux sont cultivés et quels animaux sont élevés dans cette région ?
- Quels intrants sont nécessaires pour la culture de ces végétaux et l'élevage de ces animaux ? Qui vend les intrants ? Quel est le coût de ces intrants ?
- À qui les agriculteurs vendent-ils leurs produits ?
- Qu'arrive-t-il aux produits après leur transfert des agriculteurs à l'acheteur ? Sont-ils transformés ? Qu'arrive-t-il ensuite ? Qu'arrive-t-il aux produits avant d'atteindre le consommateur final ? Tentez d'énumérer tous les maillons de la chaîne jusqu'à la consommation finale des produits.
- Qui sont les acteurs des chaînes de valeur ? Quel est leur rôle ? Quels processus entrent en jeu ?
- Qu'est-ce qui est nécessaire, dans l'environnement propice plus large, pour soutenir la chaîne de valeur ?

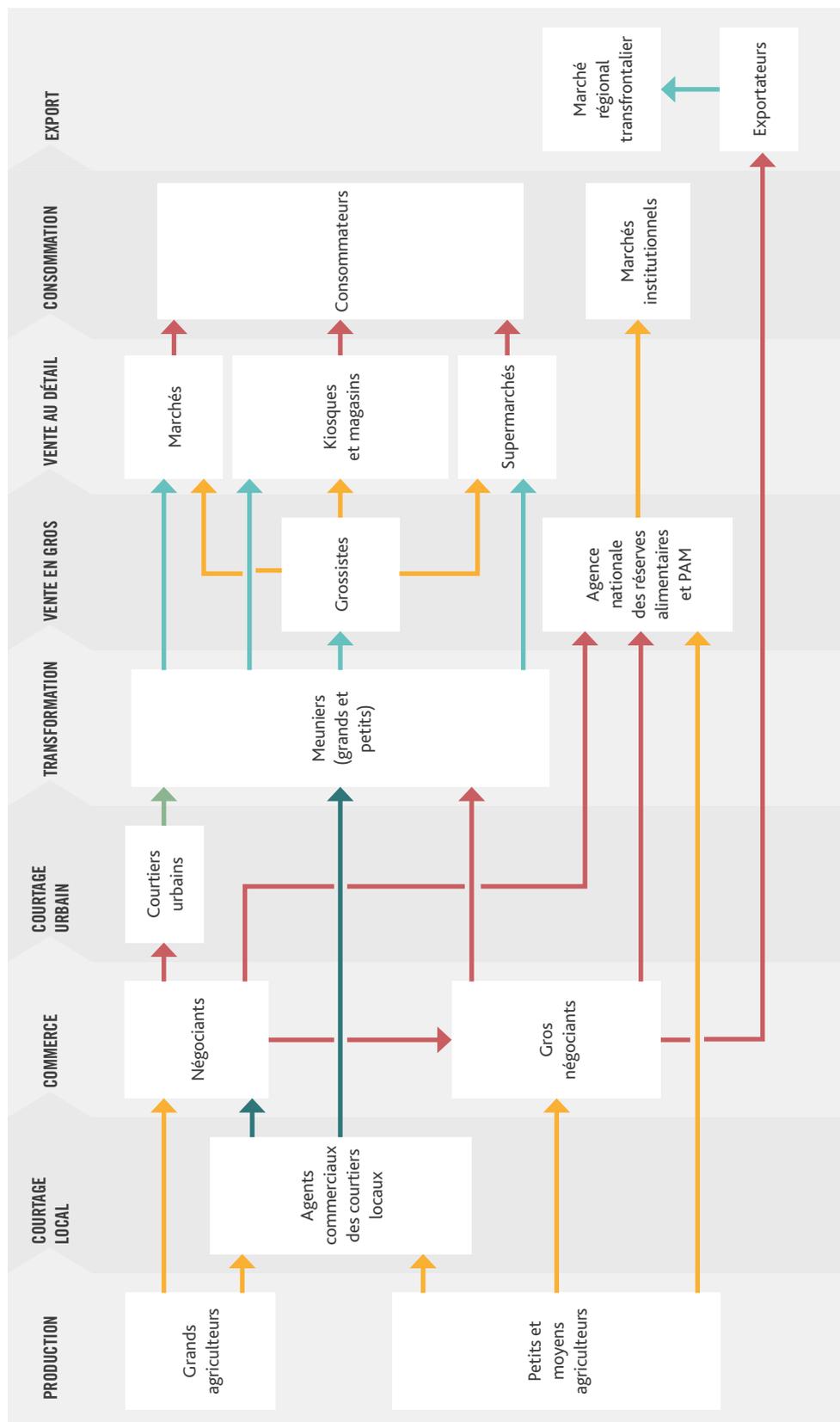
3.3 Recenser des chaînes de valeur potentielles

Voici les questions de recherche auxquelles vous pourriez tenter de répondre pour recenser de *nouvelles* chaînes de valeur potentielles :

- Quelles cultures ou quels autres produits agricoles sont demandés (dans les marchés et les magasins, localement, mais aussi plus loin), et quel est leur prix de vente ?
- Quelles variétés de culture et de bétail conviennent aux conditions agroécologiques de la région (hauteur et distribution des précipitations, altitude, température, humidité, vitesse du vent) ?
- Quelles variétés sont résistantes aux changements climatiques ?
- Quelles variétés de culture et de bétail conviennent à la superficie de terres disponibles au groupe de producteurs et sont adaptées au type de sol ?
- Quels intrants seraient nécessaires ? Quel serait le coût de ces intrants ?
- Où les nouveaux produits pourraient-ils être vendus ?
- Quelles opportunités existent pour ajouter une valeur aux produits avant leur vente ?
- Qui sont les acteurs de ces chaînes de valeur potentielles ? Quel est leur rôle ? Quels processus entrent en jeu ?
- Qu'est-ce qui est nécessaire, dans l'environnement propice plus large, pour soutenir la chaîne de valeur ?



📷 Marché à Tabira, au nord-est du Brésil. Photo : Eleanor Bentall/Tearfund

Exemple : une chaîne de valeur du maïs¹¹

11 Adapté de Wilson R, Lewis J (2015) *The maize value chain in Tanzania: A report from the Southern Highlands Food Systems Project* (La chaîne de valeur du maïs en Tanzanie : un rapport du Southern Highlands Food Systems Project), FAO

3.4 Choisir l'orientation du projet – hiérarchiser les chaînes de valeur

Après avoir cartographié les chaînes de valeur existantes et potentielles, les groupes d'agriculteurs doivent décider vers quelle(s) chaîne(s) orienter le projet. Certains critères sont suggérés ci-dessous. L'encadré 10, à la page 29, contient une grille pouvant être utilisée pour noter différentes chaînes de valeur et faciliter la prise de décisions.

Demande du marché

- Le produit est-il (ou a-t-il le potentiel d'être) très demandé ? Le produit est-il déjà demandé, ou la demande doit-elle être créée ? La demande reste-t-elle la même tout au long de l'année, ou change-t-elle ?
- Existe-t-il des structures de pouvoir qui contrôlent et monopolisent les prix dans cette chaîne de valeur potentielle et qui entraînent donc des prix plus faibles pour les agriculteurs ?
- Les groupes d'agriculteurs peuvent-ils offrir un volume et une qualité concurrentiels, à des prix compétitifs, au moment où les produits sont demandés ?
- Les prix de ces produits sont-ils stables tout au long de l'année, ou évoluent-ils ? Qu'est-ce qui entraîne une variation des prix ?
- Les prix du marché varient-ils en fonction de la localité ?
- Les groupes d'agriculteurs pourront-ils accéder aux marchés directement ou devront-ils passer par des courtiers/intermédiaires commerciaux ?
- Les agriculteurs devront-ils transporter les produits, ou les négociants se déplaceront-ils pour les acheter ?

Résistance au climat et durabilité environnementale

- Les semences et les cultures sont-elles résilientes aux changements climatiques ? Sont-elles, par exemple, résistantes aux sécheresses ou aux inondations ? Dans quelle mesure sont-elles vulnérables aux ravageurs et aux maladies ?
- Les méthodes d'agriculture employées pour cette chaîne de valeur sont-elles appropriées aux changements climatiques ? Si elles ne le sont pas, pourrait-on les modifier/adapter pour les rendre durables et résilientes ?
- L'exploitation et la transformation de ces produits nuiront-elles à l'environnement ou le protégeront-elles, à court terme et à long terme ?

Rentabilité

- Quel est le coût de production (outils, semences, intrants, etc.) et comment peut-on le comparer avec le prix de vente probable ?
- Le produit est-il rapidement périssable après la récolte ? Le produit peut-il être facilement stocké et transporté ? Quels seraient les coûts de stockage et de transport ?

Opportunités de valeur ajoutée

- Quelles sont les opportunités de valeur ajoutée (voir le chapitre 5 pour de plus amples informations) et de progression sur la chaîne de valeur ? Quels sont le coût de création de valeur et celui des machines, de la technologie ou des installations de stockage nécessaires ? Quelles sont les opportunités d'innovation dans la création de valeur ?
- Existe-t-il des chaînes de valeur secondaires qui pourraient également être développées pour que le projet puisse bénéficier de plusieurs chaînes ? Par exemple, existe-t-il des chaînes de valeur supplémentaires qui utilisent des produits de moindre qualité ne pouvant pas être utilisés dans la chaîne de valeur primaire ? Ces produits pourraient être consommés par les agriculteurs eux-mêmes, vendus localement ou transformés. Pourrait-on utiliser les « déchets » d'un produit dans une chaîne de valeur différente ?

Impacts sur les genres

- Comment la chaîne de valeur inclut-elle les femmes et les hommes et quel est son impact sur les deux sexes ?
- Quel est le potentiel de la chaîne de valeur pour une (plus grande) inclusion des femmes, pour l'autonomisation économique des femmes et pour une plus grande égalité des sexes ?

Considérations éthiques

- Quelles opportunités existent pour que la chaîne de valeur soit bénéfique à l'ensemble de la communauté ?
- Quelles sont les conditions d'emploi des travailleurs agricoles ou d'autres personnes, le cas échéant ? Le personnel est-il bien traité et rémunéré équitablement, etc. ? Les enfants sont-ils employés comme travailleurs agricoles ? (Voir l'encadré 11 – « Les enfants devraient-ils travailler ? »)

Disponibilité de services de développement d'entreprise

Ce thème est développé au chapitre 5, mais il est utile de le considérer dans le cadre de la décision sur le choix de chaînes de valeur à développer.

- Quels services de développement d'entreprise sont nécessaires dans la chaîne de valeur ? Quels services sont disponibles ?
- Quels services de vulgarisation sont nécessaires ? Quels services sont disponibles ?
- Quels services financiers sont nécessaires ? Quels services sont disponibles ?
- Quelle autre expertise et quelles autres informations sont nécessaires ? Qu'est-ce qui est disponible ?

ENCADRÉ 10

Exemple de tableau comparatif pour sélectionner les chaînes de valeur

Les chaînes de valeur sont notées de 1 à 5 – pour chaque critère, 5 signifie que la chaîne de valeur est forte et 1 signifie que la chaîne de valeur est faible.

	Chaîne de valeur 1	Chaîne de valeur 2	Chaîne de valeur 3
Demande actuelle ou potentielle du marché			
Capacité d'offrir le volume et la qualité que le marché demande			
Résilience aux changements climatiques			
Potentiel de rentabilité			
Opportunité de valeur ajoutée			
Opportunité d'autonomisation économique des femmes et de plus grande égalité entre les sexes			
Considérations éthiques			
Probabilité d'accès aux services de développement d'entreprise nécessaires			
Note totale			

ENCADRÉ 11

Les enfants devraient-ils travailler ?¹²

Dans certaines cultures, on s'attend à ce que les enfants travaillent, parfois dès l'âge de quatre ans. Un travail non adapté aux enfants peut leur être néfaste, par exemple travailler sur un chantier, conduire une charrette tirée par des ânes, garder des troupeaux ou porter de lourds jerrycans d'eau. Les enfants ne doivent pas travailler pendant de longues heures sans repos, pour peu ou pas d'argent, dans des situations dangereuses où ils risquent d'être blessés ou de subir des effets dommageables. Ce sont tous des exemples de travail des enfants. Les enfants doivent en être protégés afin de recevoir une éducation et d'avoir de meilleurs choix dans la vie.

ACTIVITÉS

Comprendre le marché

- Désigner un ou plusieurs spécialistes locaux ayant des compétences d'étude de marché, qui contribueront à faciliter cette étape.
- Aider les groupes d'agriculteurs à repérer les chaînes de valeur agricoles actuelles et à cartographier chaque fonction, chaque acteur et chaque relation de la chaîne.
- Aider les groupes d'agriculteurs à définir de nouveaux produits ou variétés de culture ou d'élevage à exploiter et dont la chaîne de valeur pourrait être développée.
- Aider les groupes d'agriculteurs à collecter des données et à analyser la demande du marché, les coûts des produits et les prix de vente, etc.
- Décider, avec les groupes d'agriculteurs, sur quelles chaînes de valeur s'orienter dans le cadre du projet et comment ces chaînes seront développées.

12 Source : Document de référence de Tearfund : *A1 – Révéler la nécessité de protéger les enfants : informations pour les facilitateurs*, https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/reveal_toolkit_-_new/01_a1_french/01_a1_rvler_la_ncessit_de_protger_les_enfants.pdf

4 CARTOGRAPHIE DÉTAILLÉE DES CHAÎNES DE VALEUR ET ANALYSE APPROFONDIE DES PARTIES PRENANTES

4.1 Réaliser une analyse des parties prenantes

Après avoir décidé quelle(s) chaîne(s) de valeur feront l'objet du projet, il est important de cartographier les chaînes sélectionnées avec le plus de détail possible, et de définir l'ampleur du projet pour développer la chaîne de valeur.

La cartographie d'une chaîne de valeur consiste à recenser tous les acteurs, leur rôle et leurs fonctions. La meilleure façon de procéder est de faire une analyse des parties prenantes (voir l'encadré 12). Lors de cette analyse, il est important de mettre en évidence les parties prenantes qui risquent d'être exclues. Considérez tout particulièrement les femmes, les jeunes, les personnes handicapées et d'autres groupes marginalisés. Quels sont les facteurs qui pourraient avoir des effets négatifs sur leur implication dans la chaîne de valeur, ou sur la façon dont ils bénéficient de son développement ? Quels groupes peuvent accéder aux biens qui seront utilisés dans la chaîne de valeur et les contrôler ? Existe-t-il des lois, politiques ou normes culturelles qui empêchent les hommes ou les femmes de prendre part à certaines activités commerciales ou autres, au sein de la chaîne de valeur ?

Une analyse des parties prenantes contribuera à déterminer les acheteurs, les fournisseurs et les partenaires stratégiques clés dans une chaîne de valeur. Elle permettra de considérer qui pourrait être utile au projet et qui pourrait être contacté pour obtenir de l'aide, par exemple des agents de vulgarisation agricole du gouvernement local, des ONG locales ou des prestataires commerciaux.



Un vendeur de fruits ambulant, au Népal. Photo : Andrew Philip/Tearfund

Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes est un processus qui consiste à définir et à analyser les besoins et les préoccupations des différentes parties prenantes liées à la chaîne de valeur.

Elle nous aide à comprendre les différents acteurs de la chaîne, leurs activités et leur rôle. Elle inclut également les personnes *touchées* par l'impact d'une activité de la chaîne de valeur et celles qui peuvent avoir une *influence* sur cet impact. L'analyse des parties prenantes nous permet de considérer leur enjeu, leur rôle et leurs intérêts. Les parties prenantes peuvent être des individus, des groupes ou des institutions. Dans l'idéal, cette analyse doit être réalisée avec des représentants du plus grand nombre possible de groupes de parties prenantes.

Effectuer une analyse des parties prenantes¹³

Pour la chaîne de valeur que vous avez choisie, citez toutes les parties prenantes potentielles qui ont un rôle ou un « enjeu » dans un élément quelconque de cette chaîne. Considérez la communauté, le secteur public, le secteur privé et la société civile. En ce qui concerne la communauté, penchez-vous sur différents groupes, tels que les femmes, les hommes, les enfants, les personnes handicapées et différents groupes ethniques. Il est important d'inclure le gouvernement ainsi que le secteur privé (fournisseurs d'intrants, acheteurs, etc.). Pour le gouvernement, essayez de détailler la liste par niveau local, régional et national, par ministère ou département.

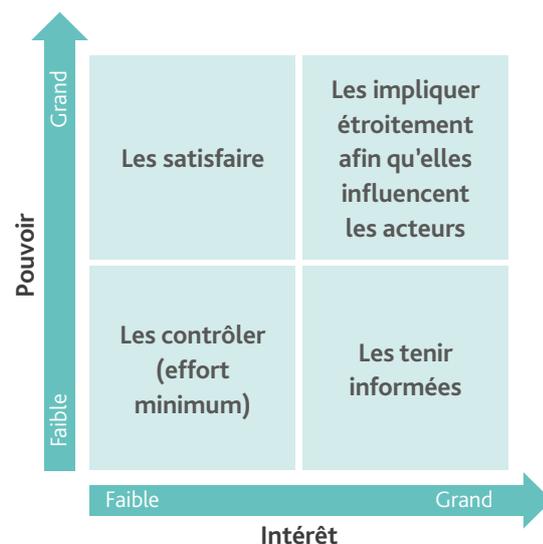
Analysez la longue liste de parties prenantes afin de déterminer les groupes thématiques (« clusters ») de parties prenantes qui ont un intérêt et une influence à plusieurs niveaux. Pour chaque groupe thématique, examinez son pouvoir et son intérêt en matière de développement de la chaîne de valeur.

- Le pouvoir mesure sa capacité à aider ou à influencer votre projet.
- L'intérêt mesure son degré d'appui ou d'opposition à l'égard des buts et des objectifs de votre projet.

Certaines parties prenantes auront une plus grande influence que d'autres au sein de la chaîne de valeur ou sur son développement. Certaines pourraient être en mesure d'influencer le développement de la chaîne de valeur pour obtenir son succès tandis que d'autres pourraient se sentir menacées par cette chaîne. Envisagez comment approcher les parties prenantes dont les intérêts seront lésés, afin d'éviter les conflits et un échec possible du projet.

Utilisez la grille ci-contre pour classer les parties prenantes en fonction de leur intérêt et de leur pouvoir.

Celles qui ont un grand pouvoir et de forts intérêts sont importantes pour le développement de la chaîne de valeur. Leur appui sera utile pour ce que vous tentez d'accomplir. Celles qui ont de forts intérêts, mais peu de pouvoir, ou un grand pouvoir, mais de faibles intérêts, doivent être tenues informées et satisfaites.



¹³ Source : adapté des guides pratiques de la FAO, Sécurité alimentaire : l'information pour l'action, www.fao.org/3/a-al936f.pdf Consulté en février 2019

Exemple de projet d'agriculture intelligente face au climat et de chaînes de valeur au Tchad

Parties prenantes	Rôle
Petits exploitants agricoles ciblés – hommes, femmes, jeunes, personnes handicapées	<ul style="list-style-type: none"> • Bénéficiaires directs du projet • Responsables de la planification, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation
Fournisseurs d'intrants	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent des intrants aux petits exploitants agricoles
Agents d'information agricole, spécialistes de la chaîne de valeur	<ul style="list-style-type: none"> • Fournissent des informations et des conseils relatifs aux marchés • Trouvent de nouveaux marchés
Négociants	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs potentiels de produits agricoles
Marchés locaux	<ul style="list-style-type: none"> • Acheteurs potentiels de produits agricoles
Comité cantonal de développement/ association cantonale de développement (CCD/ACD) ANADER (Agence nationale d'appui au développement rural) ITRAD (Institut tchadien de recherche agronomique pour le développement)	<ul style="list-style-type: none"> • Organisent des réunions, des ateliers et des sessions de formation pour le projet • Responsables de la planification, du suivi et de la mise en œuvre • Offrent des conseils techniques sur l'agriculture intelligente face au climat
Église locale	<ul style="list-style-type: none"> • Offre un accompagnement spirituel et des prières pour le projet • Mobilise l'Église et la communauté à répondre aux besoins communautaires et des ménages avec les ressources locales • Contrôle les actions et offre des conseils aux bénéficiaires
Services techniques du gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> • Offrent des conseils et des formations
Autorités administratives et traditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> • Maintiennent l'ordre et offrent des conseils aux bénéficiaires
CECADEC (partenaire de Tearfund)	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilise la communauté • Met en œuvre le projet • Se met en rapport avec les experts locaux et offre des informations aux agriculteurs sur la commercialisation • Effectue le suivi et l'évaluation du projet
Tearfund	<ul style="list-style-type: none"> • Fournit des fonds • Offre un soutien et des conseils techniques sur l'agriculture intelligente face au climat et les liaisons avec les marchés • Aide à trouver des experts dans le domaine des liaisons avec les marchés • Effectue le suivi et l'évaluation



📷 Vente de fruits et de légumes dans un marché du sud du Laos. Photo : Edwards Woods/Tearfund

Une fois la cartographie des chaînes de valeur réalisée, le développement de la chaîne peut être planifié. Les chapitres suivants examinent les différents éléments du développement d'une chaîne de valeur.

ACTIVITÉS

Cartographie détaillée des chaînes de valeur et analyse approfondie des parties prenantes – activités possibles du projet :

- Collaborer avec les groupes d'agriculteurs pour réaliser une analyse participative des parties prenantes.
- Collaborer avec les groupes d'agriculteurs pour effectuer une cartographie détaillée de la ou des chaînes de valeur choisies.
- Prévoir comment garantir l'inclusion des groupes marginalisés et vulnérables.

5 CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA PRODUCTION

5.1 Accroître la production de manière durable sur le plan économique et environnemental

Un aspect important du développement d'une agriculture durable, orientée vers le marché, consiste à mettre l'accent sur la production, en cherchant à augmenter la productivité des petits exploitants agricoles de manière durable. Ce chapitre examine cet aspect. En matière de production, la difficulté majeure, pour les petits exploitants, consiste à savoir comment augmenter le rendement par hectare exploité tout en protégeant l'environnement, en s'adaptant aux changements climatiques et au coût croissant des intrants, et en répondant à la demande de différents marchés. Il est également difficile de déterminer comment permettre aux agriculteurs d'acquérir les compétences leur permettant de comprendre l'environnement changeant et de s'y adapter, par le biais de l'innovation et l'expérimentation.

Une bonne base de départ est de les aider à définir le soutien, les intrants, les services ou la formation dont ils ont besoin pour augmenter leur productivité de manière durable sur le plan économique et environnemental.

- Quels intrants sont nécessaires ? Les agriculteurs devraient-ils acheter des semences, ou récolter, stocker et planter les leurs ? Quelles variétés sont les plus résilientes aux changements climatiques ? Quel sera le coût des intrants ? Où peut-on les acheter ? Les agriculteurs pourront-ils les obtenir au moment voulu ?
- Quels services financiers sont disponibles pour soutenir l'efficacité des transactions financières pour le paiement des biens et des services ? Par exemple, services de transferts monétaires par téléphone portable, banques, institutions de microfinance, coopératives, groupes d'épargne et de crédit et services de micro-assurance.



Les groupes d'épargne et de crédit peuvent fournir un service financier important. Photo : Cally Spittle/Tearfund

- Comment les agriculteurs peuvent-ils accéder à des systèmes d'information météorologique qui prévoient les précipitations et les températures, etc. ?
- Comment contrôler les ravageurs et protéger les cultures contre les maladies ? Combien cela coûtera-t-il ?
- Quel est le meilleur moment pour la plantation et la récolte (en tenant compte du temps, du marché et de la valeur nutritionnelle) ?
- Quelles méthodes d'agriculture sont utilisées ? Doit-on présenter à la communauté des techniques plus écologiquement durables, comme l'agriculture de conservation ?
- Y aura-t-il suffisamment d'eau pour les cultures/le bétail ? Devrait-on envisager la collecte des eaux de pluie ou l'irrigation ?
- Comment se débarrasser des déchets agricoles ? Quelles méthodes durables de gestion des déchets agricoles pourrait-on présenter à la communauté ? Envisager le compostage et les digesteurs de biogaz.
- Quelles installations de stockage seront nécessaires pour minimiser les pertes après la récolte, garder les produits frais et les protéger des ravageurs, des maladies et des dommages causés par l'humidité ?
- Quand et comment le transport sera-t-il effectué ? Pendant le transport des cultures, comment garantir le chargement et l'empilement des produits avec précaution pour éviter que les fruits et les légumes ne soient abîmés ou gâtés ?

Après avoir défini les besoins spécifiques des groupes d'agriculteurs, on peut examiner les moyens d'obtenir le soutien et la formation les plus appropriés. Pour garantir la rentabilité, les agriculteurs doivent obtenir une production optimale par unité de surface, en utilisant des méthodes durables et des intrants de bonne qualité. Les intrants et les méthodes d'agriculture doivent être résilients aux changements climatiques et environnementaux. Les méthodes agricoles durables qui protègent et conservent les sols et augmentent la résilience aux changements climatiques, comme l'agriculture de conservation, doivent être considérées en priorité.

5.2 Agriculture de conservation

L'agriculture de conservation est une méthode éprouvée d'agriculture intelligente face au climat, qui minimise la perturbation des sols en maintenant leur couverture tout au long de l'année et en réduisant leur préparation. Elle permet une fertilité améliorée des sols, la conservation de l'eau et un rendement accru.¹⁴



📷 Agriculture de conservation en Éthiopie. Photo : Louise Thomas/Tearfund

¹⁴ Le document de référence de Tearfund, *Révéler*, a des orientations sur l'agriculture de conservation, https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/reveal_toolkit_-_new/05_c2_french/13_c2_lagriculture_de_conservation.pdf



📷 Au Mozambique, treize pasteurs ont formé une coopérative, en cultivant des légumes et en faisant l'élevage de poissons en commun.
Photo : Kylie Scott/Tearfund

5.3 Collecte des eaux de pluie

La conservation, ou collecte des eaux de pluie peut constituer une intervention importante. En agriculture, **la récolte des eaux de ruissellement** est une bonne option. Les eaux de pluie qui ruissellent sur le sol sont collectées dans un réservoir souterrain. Le réservoir est souvent construit à l'aide de briques cimentées. L'eau ne peut être consommée sans être traitée (filtration et désinfection), mais elle peut être utilisée pour l'irrigation à petite échelle et pour l'élevage de bétail.¹⁵ Voir également les ressources de l'organisation Practical Action relatives aux options d'irrigation pour les petites exploitations agricoles.¹⁶

5.4 Innovation

L'innovation – développer de nouvelles idées, créer de nouveaux produits agricoles, essayer de nouvelles méthodes, etc. – est un aspect important de la commercialisation. Elle consiste entre autres à encourager les agriculteurs à expérimenter de nouvelles cultures et méthodes afin de déterminer ce qui leur permettra d'obtenir les meilleurs résultats. Il est possible, par exemple, d'inciter les agriculteurs à avoir un plan échelonné vers la commercialisation consistant, dans un premier lieu, à expérimenter de nouvelles cultures tout en continuant leurs cultures actuelles, puis, au fil du temps, à investir davantage dans leurs cultures commerciales au fur et à mesure qu'ils acquièrent de l'expérience. Cependant, il est important de ne pas entreprendre trop de chaînes de valeur à la fois, au risque de se surcharger. Il est préférable, surtout au début, que les groupes d'agriculteurs investissent dans une ou deux chaînes de valeur au maximum. Mais l'innovation et la diversification peuvent être encouragées chez les agriculteurs individuels. En effet, une variété de cultures peut représenter une solution d'urgence ou une mesure d'assurance contre les imprévus : en cas d'échec d'une culture, d'autres peuvent fournir nourriture et revenu.

15 Practical Action (2004) *Récupération d'eau de pluie*, <https://answers.practicalaction.org/our-resources/item/r%C3%A9cup%C3%A9ration-d-eau-de-pluie> Consulté en février 2019

16 <https://answers.practicalaction.org/our-resources/collection/irrigation-6> Consulté en février 2019

5.5 Accéder au soutien

Il existe différents moyens de soutenir la production des groupes d'agriculteurs. Est-ce que d'autres communautés ont entrepris ce processus ? Serait-il possible d'organiser une visite d'apprentissage ? Le projet peut-il tenter de créer des **partenariats stratégiques** avec l'administration provinciale, le ministère de l'Agriculture, des organisations de recherche, le secteur privé (p. ex. des fournisseurs d'intrants), des institutions financières, des acheteurs, etc. qui pourraient apporter des services de soutien commercial aux groupes d'agriculteurs ? Par exemple, des banques pourraient-elles offrir aux bénéficiaires une formation sur l'importance de l'épargne, l'ouverture d'un compte bancaire et des informations financières en la matière ? Quelles autres possibilités de formation sont disponibles ? Le gouvernement local offre-t-il, ou devrait-il offrir des services qui pourraient être utiles aux petits exploitants agricoles ?

L'accès au soutien est un aspect important de nombreuses études de cas présentées dans ce document de référence. Au Kenya, par exemple (voir l'étude de cas à la page 7), par le biais des villages commerciaux, l'organisation FCI a mis en relation les membres de la communauté et d'autres parties prenantes, telles que les banques et le ministère de l'Agriculture, à des fins de formation.

ACTIVITÉS

Production – activités de projet possibles :

- Aider les groupes d'agriculteurs à définir leurs besoins en matière de formation et d'appui, ainsi que les services de soutien et d'aide aux entreprises auxquels ils peuvent se connecter ou avoir accès.
- Examiner, avec les groupes d'agriculteurs, les conditions climatiques et environnementales et décider collectivement s'ils devraient collecter les eaux de pluie ou irriguer, en cas de faibles précipitations. Décider ensemble quel système d'exploitation agricole adopter, par exemple l'agriculture de conservation.
- Faciliter les partenariats stratégiques.



Un agriculteur zambien nourrit ses poules. Photo : Mark Lang/Tearfund

6 CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA TRANSFORMATION



Une femme transforme des céréales pour faire de la farine, et ajoute ainsi de la valeur à son produit. Photo prise en 2010.
Photo : Kleran Dodds/Tearfund

6.1 Ajouter de la valeur aux produits

Après l'étape de production, les groupes d'agriculteurs pourraient trouver des moyens d'augmenter la valeur des produits en les faisant progresser dans la chaîne de valeur. Après la récolte, les fruits et les légumes pourraient très rapidement perdre leur qualité optimale. Ajouter de la valeur pourrait servir à conserver le produit, le faire durer plus longtemps et réduire les pertes. La conservation peut également être utile pour renforcer la sécurité alimentaire en réglant le problème des excédents en haute saison et des pénuries en basse saison. Il est également possible de transformer des produits de qualité inférieure (qui ne peuvent être vendus directement) en produits différents, ou de les vendre localement après le tri et le calibrage.

La liste qui suit énumère certaines des techniques que les groupes d'agriculteurs pourraient employer pour ajouter de la valeur à leurs produits :

- **Le tri et le calibrage** : trier les fruits et les légumes pour extraire les produits pourris ou « malades », puis les calibrer selon leur variété, leur taille, certaines propriétés comme le goût et l'odeur, et leur état de maturité.
- **Le nettoyage** : éliminer la saleté et les contaminants des produits.
- **Retrait des parties non consommables** : dénoyauter les fruits, éplucher les légumes, désosser la viande et la volaille, décortiquer les fruits à coque, etc.
- **Séchage** : sécher les cultures, le poisson, les fruits et légumes, soit directement au soleil, soit dans un local bien ventilé, à l'abri de l'humidité et des inondations, ou dans un séchoir spécialement fabriqué à cet effet.

- **Mouture** : moudre les grains de céréales pour obtenir des particules plus fines. Le blé, par exemple, peut être broyé pour en faire de la farine, ce qui peut produire un meilleur rendement que s'il était vendu sans aucune transformation.
- **Fermentation** : ajouter des micro-organismes inoffensifs aux aliments pour les faire fermenter, ce qui les fait durer plus longtemps.
- **La cristallisation** : des morceaux ou des pelures de fruits frais sont ajoutés à un sirop de sucre chaud, qui absorbe l'humidité contenue dans le fruit et le conserve.
- **Fumage** : on peut préserver le poisson en l'exposant à la chaleur et à la fumée pour le faire cuire et sécher en même temps. Il existe différents modèles de fumoir, mais ils nécessitent tous une source de fumée et un endroit où le poisson peut être pendu ou posé sur des plateaux.
- **Fabrication de jus** : il est possible de presser et de filtrer les fruits et les légumes pour en extraire le jus. À moins de l'utiliser immédiatement, on doit y ajouter un conservateur.
- **Fabrication de confitures, de chutneys ou de fruits et légumes au vinaigre** : couper des fruits et des légumes en morceaux, les faire cuire et les conserver dans des bocaux en verre stérilisés.
- **Cuisson** : de nombreux produits alimentaires peuvent être rôtis ou cuits de différentes façons. Par exemple, les cacahuètes peuvent être décortiquées et rôties, ajoutées aux plats ou aux sauces, ou transformées en beurre de cacahuète.
- **Pressage** : extraire le contenu de produits en les pressant, par exemple pour obtenir l'huile des semences.
- **Mise en conserve** : les fruits et les légumes peuvent être préservés en les mettant en conserve. Ils peuvent être conservés entiers, en morceaux, sous forme de purée ou de jus.

Pour plus d'informations sur les méthodes particulières de transformation et de conservation des fruits et des légumes, voir le document d'informations de Tearfund dans *Révéler : Transformer et conserver des produits frais*.¹⁷



☐ Daniel cultive la variété de cacao Mercedes, en Côte d'Ivoire. Il transforme le cacao en chocolat dans une usine appartenant à la communauté. Daniel explique : « Je suis cultivateur de cacao. J'aime mon métier, mais il me semble juste que ceux qui cultivent le cacao puissent aussi le transformer en chocolat. » Photos : Tom Price/Tearfund

17 https://learn.tearfund.org/~/-/media/files/tilz/reveal_toolkit_-_new/05_c2_french/19_c2_transformer_et_conserver_des_produits_frais.pdf

L'**innovation** est importante dans le domaine de la transformation. Les agriculteurs devraient être encouragés à expérimenter de nouvelles méthodes de transformation pour savoir ce qui réussit et ce qui est rentable.

Après avoir décidé quelles méthodes de création de valeur ajoutée ils souhaitent pratiquer, il est de bonne règle que les groupes d'agriculteurs produisent un **plan d'activité**, comprenant une étude de marché, pour les produits qu'ils espèrent vendre (voir l'encadré 14).

ENCADRÉ 14

Rédiger un plan d'activité¹⁸

Un plan d'activité est un document écrit qui décrit un projet d'entreprise, grande ou petite. Il explique ce que l'entreprise fera, comment elle le fera, et comment elle sera gérée. Il comprend un plan de croissance. Il contient généralement entre quatre et vingt pages, en fonction de la complexité de l'entreprise.

On y trouve, entre autres, les rubriques suivantes :

1. Résumé

Récapitule, en deux ou trois phrases, la totalité du plan.

2. Description

Décrit ce que produit l'entreprise, où et par qui.

3. Considérations légales

Décrit, s'il y a lieu, comment l'entreprise est enregistrée ou contrôlée.

4. Finances

Indique comment l'entreprise est financée et s'il existe des plans de financement futur à développer.

5. Personnel

Explique qui dirige et gère l'entreprise : les compétences, le parcours et l'expérience des employés et d'autres personnes qui interviennent.

6. Impact sur l'économie locale

L'entreprise contribue-t-elle à l'économie locale (notamment en utilisant les ressources locales, en offrant des formations, en offrant des opportunités d'emploi ou en encourageant des visiteurs) ?

7. Production

Décrit le processus et les coûts de production : les sources initiales de matériaux, les équipements et leurs coûts, les coûts récurrents et les réparations, les coûts de loyer et de main-d'œuvre, les résultats finaux et leur valeur.

8. Commercialisation

Explique comment le produit ou les services sont promus et commercialisés, en décrivant la concurrence, les clients et le niveau de la demande.

9. Plan financier

Présente entre autres les frais d'établissement, la production en cours, le personnel, la commercialisation, les intérêts et le remboursement des emprunts, toutes les recettes de la vente des produits et enfin les profits et les pertes réalisés (sur plusieurs années si possible).

18 Source : adapté de Tearfund Éthiopie (2013) *Releasing potential: A facilitator's learning resource for self-help groups* (Libérer le potentiel : ressource pédagogique du facilitateur pour les groupes d'entraide). Voir également Tearfund (2017) *Pas à Pas 103 – L'entrepreneuriat*, l'article intitulé « Comment rédiger un projet d'entreprise », https://learn.tearfund.org/fr-FR/resources/publications/footsteps/footsteps_101-110/footsteps_103

6.2 Obstacles pouvant être rencontrés par les petits exploitants agricoles dans la création de valeur ajoutée

Il est utile d'examiner les obstacles possibles que les petits exploitants agricoles pourraient rencontrer lors de leurs premières initiatives de création de valeur ajoutée, et d'envisager comment les surmonter.

ENCADRÉ 15

Difficultés rencontrées par les petits exploitants agricoles

Problème potentiel	Solution possible
Mauvaise détection des opportunités de marché pour des produits supplémentaires – les acheteurs potentiels, les prix, les lieux de vente, etc. ne sont pas bien déterminés	<ul style="list-style-type: none"> • Étude de marché approfondie (voir le chapitre 3)
Manque de compétences techniques sur les technologies de transformation des aliments et de création de valeur ajoutée	<ul style="list-style-type: none"> • Visites d'apprentissage chez d'autres transformateurs de produits alimentaires. • Formation • Appui des agents de vulgarisation agricole
Fortes dépenses en capital souvent nécessaires pour installer une entreprise de microtransformation de produits alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> • Accès au crédit
Produits de faible qualité comparativement aux transformateurs bien établis	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place de bonnes méthodes de contrôle de la qualité (voir la section 6.3)
Fourniture aléatoire de matières premières pour maintenir les microtransformateurs en milieu rural	<ul style="list-style-type: none"> • Créer des installations de stockage • Diversifier en vue de transformer différents produits à différents moments, en fonction de la disponibilité des matières premières.
Mauvaises infrastructures rurales entraînant un manque d'investissement d'investisseurs potentiels	<ul style="list-style-type: none"> • Effectuer un plaidoyer, demander de meilleures infrastructures au gouvernement local.

ENCADRÉ 16

Une note sur le conditionnement

Les produits seront-ils conditionnés avant d'être vendus par les groupes d'agriculteurs ? Le conditionnement peut constituer un aspect important du processus de création de valeur ajoutée et peut jouer un rôle capital dans la conservation et la protection des produits, surtout pendant le transport. Toutefois, le conditionnement des aliments est aujourd'hui une énorme source de déchets et de pollution dans le monde, aussi bien dans les zones rurales que dans les zones urbaines. Les groupes d'agriculteurs devraient donc viser à utiliser le moins d'emballage possible et envisager des matériaux pouvant être compostés ou facilement recyclés, plutôt que des emballages en plastique à utilisation unique.

6.3 Contrôle de la qualité des produits

Les groupes d'agriculteurs doivent adopter des méthodes de contrôle de la qualité pour veiller à maintenir les normes de qualité des produits. Par exemple, les cultivateurs de céréales doivent s'assurer que leurs produits sont correctement séchés pour éviter le pourrissement. L'objectif du contrôle qualité est de parvenir à un bon niveau de qualité constant des produits, compatible avec les demandes du marché ou des clients. Il exige la prise d'échantillons, l'analyse puis l'acceptation ou le rejet du produit. Il pourrait également exister une réglementation nationale, régionale et internationale sur les normes alimentaires à respecter. Ces normes protègent la santé des consommateurs, permettent de réduire la variation de la qualité des produits et de créer chez les consommateurs une forte confiance dans les produits. Le ciblage des marchés de l'export engendrera des exigences plus fortes en matière de qualité et de normalisation.

Dans le cas de produits de plus haute qualité, il est possible que les groupes puissent augmenter leur revenu par des programmes de certification, tels que la certification biologique ou Fairtrade. Bien que les normes et les exigences de contrôle soient élevées pour ces programmes, les avantages sont souvent importants, et c'est un moyen d'augmenter la valeur des produits sans nécessairement devoir les transformer.

Comment les agriculteurs répondront-ils aux normes de qualité requises ? Ont-ils besoin d'une assistance ou d'un appui ?



📷 Au Laos, une femme décortique des tamarins avant de les vendre. Photo : Amy Church/Tearfund

6.4 La planification des interventions d'urgence

Essayez de planifier en vue de problèmes éventuels. Qu'arriverait-il si le stock était endommagé ou volé ? L'assurance est-elle une option envisageable ? Serait-il possible de créer une réserve avec un excédent de stock ? Qu'arriverait-il si les cultures ou les locaux de l'entreprise étaient endommagés ? Serait-il possible de passer un accord pour partager d'autres locaux ? Quels autres événements ou circonstances pourraient se produire ? Que feraient les agriculteurs si les pluies étaient tardives ou absentes, ou si la zone était inondée, ou si un grand nombre de cultures étaient envahies par des insectes ou des champignons ravageurs ? Comment peut-on prévoir ces problèmes potentiels ? Quelles sont les options d'assurance ?

Comment peut-on accroître les compétences des agriculteurs pour leur permettre de s'adapter, d'apprendre et d'innover lorsque les conditions et les circonstances changent ? L'accroissement de leurs connaissances entraînera une meilleure préparation à gérer diverses éventualités.

La transformation

- Aider les groupes d'agriculteurs à décider quelles activités créatrices de valeur développer.
- Permettre aux groupes d'agriculteurs de définir et d'accéder au soutien et à la formation dont ils ont besoin pour développer ces activités.
- Appuyer la création de plans d'activité.

**ÉTUDE DE CAS 5****Gravir les échelons de la chaîne de valeur¹⁹**

Les communautés indigènes de La Mosquitia, au nord-est du Honduras, comptaient traditionnellement sur le revenu de la pêche et de la vente de noix de coco et d'autres denrées alimentaires. MOPAWI, partenaire de Tearfund, travaille avec les communautés locales pour les aider à produire de l'huile d'ojon. Cette huile (également appelée localement huile de batana) est extraite de la noix d'un palmier américain (*Elaeis oleifera*) et est utilisée pour les soins de la peau et des cheveux. Ces dix dernières années, MOPAWI a créé des liens avec l'Ojon Corporation, une organisation internationale qui a permis aux membres de la communauté d'exporter leur huile d'ojon vers des marchés internationaux. Les fruits d'ojon sont cueillis dans les forêts, puis transformés pour produire de l'huile. La production d'huile d'ojon constitue aujourd'hui une activité économique très importante pour environ deux mille producteurs de La Mosquitia.

La gestion durable de la forêt et des écosystèmes de la mangrove et de leurs ressources est un principe très important du projet. MOPAWI a aidé les producteurs d'ojon à obtenir la certification du Conseil de bonne gestion forestière (FSC). Le projet ojon a donné lieu à un développement économique considérable et à l'autonomisation des communautés concernées.



📷 La noix du palmier américain, au Honduras, utilisée pour fabriquer l'huile d'ojon. Photo : Geoff Crawford/Tearfund

19 Source : adapté du site web de Tearfund Apprentissage https://learn.tearfund.org/en/themes/food_security/livelihoods_case_studies

7 CRÉATION D'UNE CHAÎNE DE VALEUR : LA COMMERCIALISATION ET LA VENTE

7.1 Accéder aux marchés

Après la production et la transformation, les agriculteurs doivent commercialiser et vendre leurs produits. Les structures ou groupes communautaires qui ont été mobilisés ou créés jouent souvent un rôle important dans le succès de la vente des produits.

Souvent, des prix plus élevés peuvent être obtenus lorsque les agriculteurs rassemblent leurs cultures ou produits pour les vendre en plus grandes quantités. C'est ce que l'on appelle parfois la vente « en gros », ou l'agrégation. Lorsque les agriculteurs contactent individuellement un acheteur, c'est en principe ce dernier qui définit le prix. Toutefois, lorsque les agriculteurs sont organisés en groupes ou comités et offrent leurs produits en grandes quantités, ils ont un pouvoir de négociation collectif et une voix plus forte. Souvent, cela signifie qu'ils peuvent obtenir de meilleurs prix. Un autre avantage pour les agriculteurs est l'économie des coûts de transport des produits jusqu'au marché. Ce système peut également être bénéfique aux négociants, puisque tous les produits se trouvent à un endroit unique et qu'ils n'ont donc plus à consacrer du temps et de l'argent en déplacements d'un village à l'autre. Les agriculteurs et les négociants pourraient passer des accords selon lesquels les agriculteurs échelonneraient les récoltes afin d'avoir des stocks disponibles en permanence. Ils pourraient également satisfaire ensemble une demande importante, au même moment.



📷 Récolte d'oignons en Bolivie. Photo : Andrew Philip/Tearfund

Il est important que les agriculteurs accèdent aux prix du marché avant de négocier et d'accepter leurs prix de vente, afin de savoir si le prix qui leur est offert est équitable. Les téléphones portables sont très utiles pour obtenir ces informations, et il existe des lieux, portails ou « applis » spécifiques qui donnent les toutes dernières informations de marché dans différents pays.

Cette méthode de travail exige que les agriculteurs restent fidèles au groupe et ne vendent pas leurs produits individuellement (ce que l'on appelle parfois la vente en parallèle). Si une agricultrice ou un agriculteur est contacté par un acheteur potentiel, elle ou il devra communiquer le prix offert au groupe afin qu'une décision commune soit prise. Cette discipline repose sur la confiance et la responsabilité mutuelles au sein du groupe d'agriculteurs. Toutefois, les agriculteurs pourraient être tentés de vendre individuellement plutôt que dans le cadre du groupe, s'ils jugent que cela leur serait plus avantageux. Ils pourraient ainsi recevoir l'argent plus rapidement plutôt que d'attendre d'être payés par l'intermédiaire du groupe. C'est pour cette raison que l'accès au financement (voir le chapitre 2) est un élément crucial de cette méthode.

Lors de la constitution du groupe (voir le chapitre 2) les règles relatives à la vente doivent être spécifiées, ainsi que les conséquences du non-respect de ces règles, comme, par exemple, l'exclusion temporaire des ventes communes. Si la vente en parallèle devient un problème pour un groupe d'agriculteurs, il pourra être nécessaire de rappeler aux agriculteurs les avantages plus larges de la commercialisation collective et de la vente en gros, afin de créer un climat de confiance.

Il est important de noter que parfois, la vente en gros n'est pas une option satisfaisante. Elle pourrait entraîner la vente d'une trop grande quantité du même produit au même moment sur le marché, ce qui ferait descendre les prix. Si c'est le cas, l'échelonnement des cultures, de la récolte et de la vente sera plus efficace. L'échelonnement permettra de maintenir à la fois la demande et les prix. Négocier la vente de produits en gros pourrait aussi se révéler difficile, voire même impossible, si les prix de certaines cultures sont réglementés par le gouvernement. Dans certains pays, par exemple, le prix du maïs est déterminé par le gouvernement, et les agriculteurs ne peuvent pas fixer leur propre prix. Dans ce cas, si les agriculteurs prévoient une perte financière, ils pourront envisager de vendre d'autres cultures pour obtenir un revenu supérieur.



📷 Poisson en vente dans un marché de Salima, au Malawi. Photo : Ralph Hodgson/Tearfund

Une note sur la détermination des prix

La détermination des prix, en tant que stratégie, est importante pour tous les acteurs de la chaîne de valeur. Le prix qu'un petit exploitant agricole ou qu'un négociant définit pour ses produits lui permettra de réaliser soit un profit soit une perte. Pour l'acheteur, le prix détermine s'il peut ou non se permettre d'acheter le produit. L'intérêt de l'acheteur dans le prix est lié à ses attentes sur le plan de la satisfaction ou des avantages qu'il espère tirer des volumes négociés. Le prix peut également avoir un impact psychologique sur l'acheteur. En effet, certains acheteurs associent un prix élevé à une qualité élevée.

Il est important que les agriculteurs soient dotés des compétences nécessaires pour déterminer s'ils réaliseront un profit ou une perte avec le prix qui leur est offert – en calculant les coûts des intrants, du transport, du temps, etc. à déduire du prix à obtenir pour réaliser un profit. Les prix varient souvent en fonction du lieu, mais le transport peut être un grand facteur de coût. Les agriculteurs doivent donc en tenir compte lorsqu'ils décident où vendre leurs produits.

7.2 Créer un partenariat commercial entre petits exploitants agricoles et acheteurs

Les acheteurs auprès des groupes d'agriculteurs peuvent être des négociants informels ou des entreprises plus formelles. La formation de partenariats formels avec des acheteurs peut être une mesure importante pour maximiser les retours pour les petits exploitants. Elle crée des relations commerciales à long terme plutôt que des ententes ponctuelles. L'efficacité est ainsi accrue aussi bien pour les producteurs que pour les acheteurs, car l'approvisionnement est constant et les coûts de transaction (transport, logistique, communication) sont réduits. Lorsque des partenariats sont établis, il est possible que les acheteurs souhaitent payer les producteurs à l'avance pour faciliter la gestion de leurs liquidités. Ils pourraient, par exemple, payer une partie des coûts au moment de passer commande plutôt qu'à la livraison, permettant aux producteurs de disposer d'une plus grosse somme d'argent pour acheter des produits de meilleure qualité. Les acheteurs pourraient également aider à fournir des intrants, soit en tant que crédit soit en nature, ou offrir un soutien et une formation aux petits agriculteurs sur l'utilisation correcte des équipements, l'amélioration des processus de production ou la réalisation de nouvelles activités de postproduction.

C'est le contexte qui déterminera qui montre la voie dans le développement de ces partenariats. Le personnel du partenaire ou du programme devra peut-être prendre l'initiative dans cette partie du processus, mais plus les groupes d'agriculteurs seront impliqués et pourront renforcer leurs capacités, plus le projet sera susceptible d'être efficace à long terme. Il est important de noter que la négociation des ventes entre agriculteurs et acheteurs peut être un long processus qui, pour être efficace, doit être réalisé par un personnel ayant les compétences appropriées.

Il sera parfois nécessaire de développer la confiance entre petits exploitants agricoles et acheteurs. Il pourrait exister un manque de confiance si l'une des parties n'a pas respecté des accords dans le passé, par exemple si les producteurs ont fait des ventes en parallèle pour obtenir des prix plus élevés lorsque les prix avaient augmenté sur le marché, ou si les acheteurs ont brisé leur engagement de s'approvisionner chez les producteurs à un prix défini lorsque les prix du marché avaient baissé. Ou bien le manque de confiance pourrait être dû à des retards de paiement ou de livraison subis par l'une ou l'autre des parties, ou à des processus malhonnêtes, par exemple dans la pesée ou le tri des produits. Ou la raison pourrait tout simplement être que les producteurs et les acheteurs n'ont jamais travaillé ensemble et doivent donc développer des relations de confiance en commençant à négocier et à travailler ensemble.

Une bonne communication entre les producteurs et les acheteurs est cruciale pour créer la confiance. Elle est nécessaire dans les domaines tels que la détermination des prix, les moyens de paiement, la quantité et la qualité attendues des produits, les calendriers, la responsabilité du transport et les mesures à prendre si l'une des parties ne respecte pas les accords. Elle se fait par le biais de forums, de consultations et d'ateliers destinés aux parties

prenantes, dans lesquels des discussions peuvent avoir lieu entre les producteurs et d'autres acteurs du marché, sur les problèmes qu'ils rencontrent. Les acheteurs peuvent mieux comprendre les besoins des producteurs en se rendant dans les fermes pour constater les réalités et les difficultés de la production, et les producteurs peuvent mieux comprendre les besoins et les difficultés des acheteurs en effectuant des visites dans les minoteries et les usines de transformation.

Il pourrait également être utile de commencer par des activités à faible risque qui apportent un retour sur investissement rapide, pour montrer que chaque partie respectera ses engagements. Ces activités peuvent être élargies au fur et à mesure que les parties prenantes deviennent plus ouvertes à la collaboration et développent la confiance mutuelle.

Des contrats écrits formels peuvent également permettre de réduire les malentendus et de développer la confiance et la sécurité. Ils pourraient inclure l'offre de prêts et de formations aux agriculteurs. La possibilité de contacter des représentants du gouvernement ou d'ONG serait également utile aux petits exploitants agricoles qui pensent avoir été lésés par des fournisseurs ou des acheteurs. Le fait de savoir qu'ils ont cette option peut aider les agriculteurs à se sentir plus en confiance dans leurs échanges commerciaux.

7.3 Facilitation continue

Il est important que les groupes d'agriculteurs continuent d'être soutenus, même après la mise en œuvre de plans d'activité et l'établissement de partenariats commerciaux. Un accompagnement et une facilitation continus doivent être offerts dans le développement de liens commerciaux entre acheteurs et partenaires/parties prenantes stratégiques, comme les fournisseurs d'intrants et les représentants du gouvernement. La facilitation est également requise pour garantir l'accès continu aux informations appropriées, par exemple sur les normes et spécifications de qualité, l'utilisation la plus efficace des intrants ou l'utilisation d'équipements spécifiques. Elle doit être continue, effectuée par un facilitateur du développement ou du marché qui accompagnera les agriculteurs tout au long du processus.

ENCADRÉ 18

Mesures suggérées pour trouver des acheteurs

Il est important d'impliquer dans ce processus, autant que possible, des représentants des groupes d'agriculteurs.

- **Recueillir des informations sur le produit** : contactez les groupes d'agriculteurs pour déterminer les lieux où le produit sera vendu et le volume potentiel par saison.
- **Recueillir des informations sur les marchés potentiels** : recensez les divers marchés qui vendent ces produits. Déterminez le type de marché, le lieu et les jours et heures d'ouverture. Déterminez les acheteurs potentiels pour les chaînes de valeur cibles et définissez les besoins du marché.
- **Nouer le dialogue avec l'autorité du marché** : obtenez les coordonnées du grossiste et le nombre de négociants/grossistes par chaîne de valeur. Recherchez les politiques du gouvernement sur les marchés et les canaux de distribution des produits.
- **Nouer des relations avec des acheteurs individuels** : rencontrez-les, présentez-leur le projet et sa vision, et instaurez en eux la confiance de travailler avec les groupes d'agriculteurs. Déterminez s'il existe une association de négociants et quels sont ses dirigeants.
- **Organiser une réunion avec les acheteurs** : expliquez aux négociants la nécessité de tenir une réunion et obtenez leur adhésion. Présentez le projet aux acheteurs et examinez leurs divers besoins auxquels le projet tentera de répondre sur le plan de l'acquisition des produits et du renforcement des capacités.
- **Dresser des plans avec des acheteurs individuels** : arrêtez des plans d'action sur les volumes requis, l'établissement des prix, la fréquence de l'approvisionnement, les exigences en matière de qualité, etc.
- **Organiser un forum destiné aux agriculteurs et aux acheteurs pour créer des liens entre les groupes d'agriculteurs et les acheteurs** : établissez un forum permettant la rencontre et le partage des points de vue entre agriculteurs et acheteurs.

La commercialisation et la vente

- Aider les groupes d'agriculteurs à offrir leurs produits « en gros » (en étant conscients des risques mentionnés plus haut) et à bien les commercialiser.
- Faciliter la création de partenariats commerciaux entre groupes d'agriculteurs et acheteurs.

**ÉTUDE DE CAS 6****La chaîne de valeur du café, en Éthiopie²⁰**

En Éthiopie, les villageois cultivateurs produisent des grains de café. Ils les vendent sur le marché local et aux courtiers du village qui apportent les grains sur un site de traitement du café pour qu'ils y soient transformés et torréfiés. Sur le site, les grains torréfiés sont ensuite conditionnés puis livrés sur le marché national du café à Addis-Abeba. Des lois précises régissent toutes ces étapes afin de garantir une production de qualité. Suite à une analyse de la chaîne de valeur, les membres des groupes d'entraide ont pris conscience du fait qu'ils pouvaient progresser le long de la chaîne de valeur. Au lieu que chaque cultivateur vende sa production aux courtiers ou sur le marché, les membres des groupes d'entraide ont décidé qu'ils achèteraient tous les grains de la production locale et les amèneraient directement sur le site de traitement du café. Pour cela, il fallait des fonds et une bonne organisation, mais cette initiative a permis de réaliser rapidement des bénéfices bien plus importants. Les membres des groupes d'entraide avaient progressé d'une étape le long de la chaîne de valeur du café.



☞ Grains de café torréfiés, en Éthiopie. Photo : Will Boase/Tearfund

20 Source : Tearfund et Samaritan's Purse UK (2011) *Pensez moyens de subsistance ! Manuel du facilitateur pour l'adoption d'une optique basée sur les moyens de subsistance dans son travail avec les personnes, les ménages et les communautés touchés par le VIH* https://learn.tearfund.org/~/_media/files/tilz/hiv/livelihoods_toolkit_-_french.pdf

8 THÉOLOGIE, VALEURS ET ÉTHIQUE

Dans certains contextes, il pourrait être approprié d'associer un projet d'agriculture axé sur le marché et un travail qui remet en question les normes culturelles inutiles ou néfastes en matière de gestion et de dépense de l'argent. Cela pourrait permettre aux communautés de comprendre les valeurs bibliques relatives à la génération d'un revenu et aux dépenses. Ce chapitre contient des informations qui pourraient être utilisées avec les communautés.



ÉTUDE BIBLIQUE 1

Gérer les affaires selon Dieu²¹

Être préparé

Lisez Proverbes 31:10–31

Dans ce passage, nous découvrons la description d'une épouse affairée qui craint Dieu. Elle travaille dur, elle cultive des aliments, gère ses terres et fabrique du tissu, des vêtements, de la literie. Elle ne gère pas une seule affaire, mais plusieurs. Elle n'a pas peur de ce que l'avenir peut apporter, car elle s'y est préparée. Elle est également attentionnée, aimante et très respectée. Quel exemple !

- Que pouvons-nous apprendre de ce portrait ?
- Comment pouvons-nous aider nos familles et nos communautés à mieux se préparer à un avenir incertain ?

La bonne attitude envers l'argent

La Bible contient de nombreux enseignements sur l'argent. Il n'est certainement pas interdit de faire de l'argent. Paul nous dit que nous devons travailler dur pour pourvoir à nos besoins et à ceux de nos familles. Dans le Nouveau Testament, nous pouvons lire l'histoire de différentes personnes qui craignaient Dieu et qui prospéraient dans leurs affaires, comme Lydie, qui était marchande de pourpre (voir Actes 16:14).

1 Timothée 6:6–12 parle avec beaucoup de sagesse de la nécessité de savoir se satisfaire de ce que nous avons et d'avoir une attitude appropriée envers les choses matérielles. Ce passage ne dit pas qu'il est mal de gagner de l'argent et d'en faire bon usage. Il est important au contraire de tirer pleinement parti de nos ressources et de nos capacités. Nous devons néanmoins veiller à ne pas aimer l'argent plus que Dieu. C'est donc notre attitude qui compte, lorsque nous essayons de développer notre entreprise.

- Comment s'assurer d'avoir la bonne attitude à l'égard de l'argent ?
-

²¹ Source : Tearfund (2017) *Pas à Pas 103 – L'entrepreneuriat*, adapté de *Pensez moyens de subsistance !*
https://learn.tearfund.org/fr-FR/resources/publications/footsteps/footsteps_101-110/footsteps_103/



ÉTUDE BIBLIQUE 2

Prendre soin du monde créé par Dieu²²

Lisez Genèse 1

Dieu regarda tout ce qu'il avait fait, et il constata que c'était « très bon ». (Genèse 1:31)

- Comment cela nous aide-t-il à comprendre que gâcher la beauté de la terre est mal ?

Lisez Psaumes 24

- Si nous commençons à comprendre que le monde appartient à Dieu, et non aux hommes, comment pourrions-nous le traiter différemment ?

Lisez Genèse 1:26-28 et 2:15

- Que nous enseignent ces versets sur notre relation avec l'ensemble de la création ?
- Comment pourrions-nous refléter la nature de Dieu avec créativité pour prendre soin de notre monde ?

Lisez Exode 23:10-11 et Deutéronome 20:19-20 et 22:6

Dieu a fixé des limites à notre utilisation de la nature. Nous ne devons plus la considérer comme quelque chose à polluer ou à gaspiller. Nous pouvons facilement sombrer dans le désespoir en constatant tous les problèmes de pollution et la négligence à l'égard de la création de Dieu.

Lisez Psaumes 8, Psaumes 104 et Psaumes 145

Réfléchissez à la bonté de Dieu envers la création, à sa fidélité à l'égard de son peuple et aux ressources qu'il a offertes pour répondre à tous les besoins.

- Comment ces choses nous apportent-elles de l'espoir plutôt que du désespoir ?
-



📷 Groupe d'étude biblique, Église des Assemblées de Dieu, Motherpur, Dinajpur, Bangladesh. Photo : Ralph Hodgson/Tearfund

22 Source : Cette étude biblique a été rédigée par Bob Carling et a été publiée pour la première fois dans Tearfund (2004) *Pas à Pas 59 – La pollution*, https://learn.tearfund.org/fr-FR/resources/publications/footsteps/footsteps_51-60/footsteps_59

Principes de gestion des dépenses²³

Voici une courte liste de questions qui peut être donnée aux individus et aux familles qui ont soudain beaucoup plus d'argent que d'habitude. Ces questions peuvent aider les gens à réfléchir aux principes qu'ils pourraient suivre pour mieux gérer leurs dépenses.

Quels principes voulons-nous appliquer lorsque nous dépensons notre argent ?

- Quelles sont nos priorités à court et à long terme ? Qu'est-ce qui est important pour nous maintenant, et qu'est-ce qui le sera à l'avenir ? *C'est une question importante quand il faut prendre des décisions en matière d'argent et de dépenses. Prenez le temps d'y réfléchir et d'en parler.*
- Nos dépenses actuelles reflètent-elles ces priorités ? Si oui, comment ? Sinon, pourquoi pas ?
- Pour nous, qu'est-ce qui est une façon judicieuse de dépenser de l'argent ?
- Comment gérons-nous notre argent actuellement ? Comment décidons-nous des priorités chaque jour ? Prenons-nous des décisions en fonction de ce dont nous avons besoin aujourd'hui, ou sommes-nous capables de penser à l'avenir ? Sommes-nous en mesure d'envisager de faire des économies ou des investissements ?
- Y a-t-il quelque chose que nous aimerions changer à la façon dont nous dépensons notre argent ? Qu'est-ce qui nous empêche de mettre en place ces changements ?
- Qui prend les décisions à propos des dépenses dans notre famille ? Cela nous convient-il, ou voulons-nous impliquer d'autres personnes ? Avons-nous pensé aux besoins des jeunes, des personnes âgées, de notre épouse ou de notre époux ?

Pour des dépenses ou des achats particuliers, vous pourriez demander :

- Cet achat reflète-t-il nos priorités ?
- Serons-nous toujours satisfaits d'avoir fait cet achat dans un an ? Dans cinq ans ?



❏ Étude biblique. Photo : Ralph Hodgson/Tearfund

23 Source : Ressource de Tearfund *Révéler* : A2 – Gérer l'augmentation des revenus du foyer, https://learn.tearfund.org/~/_/media/files/tilz/reveal_toolkit_-_new/02_a2_french/14_a2_grer_laugmentation_des_revenus_du_foyer.pdf

9 SUIVI, ÉVALUATION ET APPRENTISSAGE (SEA)

Le SEA est un élément important de la planification et de la mise en œuvre d'un projet. Il est important pour la redevabilité en matière d'utilisation des ressources et pour démontrer notre efficacité. Cependant, son objectif primaire est de nous aider à apprendre et à nous améliorer, à partager les bonnes idées, à éviter les erreurs commises par d'autres acteurs, et à devenir plus efficaces dans nos efforts pour apporter des changements positifs dans la vie de ceux avec qui nous travaillons.

Avant de commencer, demandez-vous ce que vous voulez mesurer afin de contrôler, d'évaluer et d'apprendre, et pour ce faire, quelles données vous devez collecter.

Les données ont deux objectifs : elles sont nécessaires pour le projet même, afin de suivre de près son impact et son efficacité et, ce qui est plus important, pour les agriculteurs, afin qu'ils puissent comprendre et évaluer leurs propres progrès. Dans l'idéal, les mêmes données répondront à ces deux objectifs !

Les agriculteurs pourraient mesurer et suivre de près les éléments suivants :

- Les quantités et les prix des intrants
- Le volume de production
- Le volume de vente
- Le coût des intrants et du transport
- La tendance des prix
- Les profits réalisés
- La qualité des intrants
- L'efficacité de l'assistance technique, etc.

Il peut être difficile de trouver le temps de recueillir et de compiler des données et des informations. Il est important de planifier cette tâche dès le début, et de prévoir suffisamment de temps pour former et accompagner les groupes d'agriculteurs dans la collecte de données. Il faut réfléchir au lieu où les informations seront recueillies et conservées, et aux indicateurs qui seront utiles au projet, et aux agriculteurs, pour évaluer les progrès.

Il pourrait y avoir certains critères spécifiques à respecter selon la source de financement du projet, mais quelques recommandations générales à suivre sont citées ci-dessous.

- Effectuez une évaluation initiale et une analyse du contexte au début du projet. Pour ce faire, établissez la situation actuelle, ou situation initiale, ainsi que le problème ou les besoins à aborder. Il est important de documenter les pratiques agricoles, économiques, sociales et environnementales au début du projet afin de pouvoir suivre les changements survenus dans ces domaines pendant la durée du projet.
- Effectuez un suivi et un reporting, en vous tenant au courant de la situation au fur et à mesure de son évolution tout au long du projet.
- Effectuez un examen à mi-parcours, en faisant le point au cours de l'intervention pour vous assurer qu'elle est sur la bonne voie et que les hypothèses sur lesquelles elle s'est appuyée semblent valables, et en faisant les changements nécessaires pour tirer parti des succès et surmonter les faiblesses.
- Réalisez un examen final pour confirmer ce qui a été accompli et l'impact obtenu (positif et négatif), rendez compte de l'utilisation des ressources, dégagez et partagez les observations et prenez les mesures qu'elles imposent.

Il est important de dresser un plan de suivi et d'évaluation au début du projet. L'encadré 20 donne un exemple de plan.

Exemple de plan de suivi et d'évaluation

Objectifs	Indicateurs	Situation initiale	Cible année 1	Résultat année 1	Cible année 2	Résultat année 2	etc

Il est également important d'encourager les groupes d'agriculteurs à réfléchir, contrôler et apprendre au fur et à mesure qu'ils développent leurs activités. Par exemple, un groupe pourrait étudier les questions suivantes :

- Chaque membre du groupe est-il activement impliqué et tire-t-il des avantages ?
- Les règles du groupe sont-elles efficaces ?
- Qu'avons-nous appris ?
- Devons-nous changer quoi que ce soit ?

La planification du groupe doit reposer sur les enseignements tirés d'actions passées. Les actions futures seront ainsi plus efficaces.



☐ Allard, agriculteur à Mbaiki, en République centrafricaine. Tearfund l'a aidé en lui offrant des outils et des semences pour lui permettre de reprendre son activité agricole.
Photo : Hazel Thompson/Tearfund

« Tout ce que vous faites, faites-le de tout votre cœur, comme pour le Seigneur, et non pour des hommes, sachant que vous recevrez du Seigneur un héritage pour récompense. Le Seigneur que vous servez, c'est Christ. »

COLOSSIENS 3:23-24



learn.tearfund.org

100 Church Road, Teddington, TW11 8QE, Royaume-Uni

T. R-U +44 (0) 20 3906 3906 E. publications@tearfund.org

Bureau enregistré comme ci-dessus. Enregistré en Angleterre sous le numéro 994339. Une compagnie limitée par garantie.
Œuvre no 265464 (Angleterre et pays de Galles) Œuvre no. SC037624 (Écosse)

32090-F (0519)