



Orientations pour la construction de programmes de renforcement des capacités des organisations de producteurs

Juin 2014

Par Romain VALLEUR



agronomes
vétérinaires
SANS FRONTIÈRES

POUR QUE LES HOMMES VIVENT DE LA
TERRE DURABLEMENT

Participations



Ce document a été élaboré avec l'appui de divers permanents d'AVSF mobilisés sur nos terrains de coopération :

Pierril Lacroix et **Christophe Boscher** (Assistants techniques Organisations Paysannes et Marchés dans les Andes et en Afrique de l'Ouest respectivement),
Laurent Dietsch (Coordinateur régional d'AVSF en Amérique centrale),
Anne Lafalaise (Assistante technique en Haïti),
Dodji Kossi Apedo (Responsable de projet au Togo),
Adrien Brondel (Assistant technique à Madagascar),
Cédric Bussac (Coordinateur national d'AVSF en Mongolie),
et **Barbara Guiffard** (Responsable du programme Organisations Paysannes et Marchés au siège d'AVSF).

Il repose sur la valorisation des expériences développées avec divers partenaires du Sud, qu'il s'agisse d'organisations de producteurs ou d'ONG. C'est plus particulièrement le cas de l'**ONG Progreso au Pérou**, partenaire historique d'AVSF pour le renforcement des capacités d'organisations de producteurs, et qui a fortement contribué à la construction de références conceptuelles et méthodologiques au sein d'AVSF.



Sommaire

| | |
|---|-----------|
| Introduction..... | 5 |
| 1. Les organisations de producteurs : une gestion multidimensionnelle..... | 8 |
| 2. Principes d'appui aux organisations de producteurs..... | 10 |
| 3. Les principales capacités des organisations de producteurs à renforcer..... | 14 |
| 4. Le diagnostic des capacités des organisations à renforcer..... | 18 |
| 5. La construction d'un plan de formation..... | 20 |
| 6. Les indicateurs de renforcement de capacités : un outil de suivi-évaluation nécessaire..... | 23 |
| Synthèse et conclusion..... | 24 |
| Annexe..... | 26 |



LES

Les trois états
 - Etats solides
 - Etats liquides
 - Etats gazeux

1) Etats solides
 Forme: Régulière
 Masse: constante
 Quelques corps

2) Etats liquides
 Ex: huile, pétrole
 Forme: quand on
 l'eau prend la forme
 ⇒ l'eau n'a pas de forme fixe

Mardi 21 Mai 2013

Effectuer les opérations suivantes:
 $34,5 \times 27 = 931,5$
 $450 : 3 = 150$

Effectuer par ordre croissant en nombre croissant:
 $210; 402; 806; 10 \times 2; 2 \times 0 = \dots$
 $0; 20; 280; 408; 804$

$45 < 50; 4 \times 2 = 8; 800 > 700$

50
 15

Introduction

La libéralisation croissante des marchés dans les pays du Sud, avec l'abandon des principaux instruments de politique de soutien à l'agriculture, s'est traduite par la mise en concurrence accrue des agricultures paysannes avec des agricultures capitalistes du Nord et du Sud. Cette situation, aggravée par des politiques de subvention des agricultures du Nord, contribue à rendre plus vulnérables les familles paysannes du Sud, et affecte le droit des pays à assurer leur souveraineté alimentaire.

Dans les conditions actuelles des marchés locaux et internationaux, les petits producteurs paysans, nombreux et dispersés, doivent faire face à des acteurs dominants (commerçants, intermédiaires locaux et internationaux, agroindustries, centrales de supermarchés, etc.) qui contrôlent les filières des matières premières agricoles. L'absence quasi-totale de politiques nationales en faveur des régions rurales du Sud et la domination croissante des agroindustries et des supermarchés dans la distribution imposant des exigences élevées en termes de volumes, de standardisation et de traçabilité, aggravent cette situation d'exclusion et de sous-exploitation des agricultures paysannes.

Dans ce contexte d'aggravation des inégalités entre les agricultures du monde et d'exclusion des paysanneries, l'association Agronomes et Vétérinaires sans frontières (AVSF) poursuit l'objectif de renforcer les organisations de producteurs¹ du Sud dans leurs capacités à participer directement et s'articuler dans des conditions qui leur sont plus favorables aux marchés conventionnels, et se positionner sur des marchés alternatifs, parfois plus adaptés aux spécificités des agricultures paysannes, en s'appuyant sur quatre axes d'intervention suivants :

- **renforcer les capacités techniques** des familles paysannes et de leurs organisations pour une production plus importante et de plus haute qualité ;
- **renforcer l'autonomie** des familles paysannes par la diversification des activités agricoles et d'élevage et le développement de pratiques agroécologiques ainsi qu'une plus grande valorisation de ces productions et pratiques ;

¹ AVSF accompagne des organisations paysannes territoriales, économiques et syndicales. Le présent document est centré sur les organisations économiques paysannes, appelées "organisations de producteurs"

- **favoriser le développement d'organisations de producteurs autonomes, dotées d'une forte capacité de négociation et gestion** pour la commercialisation sur les marchés conventionnels, et sur des marchés alternatifs qui offrent des prix plus stables et rémunérateurs que les marchés conventionnels ;

- **consolider des réseaux d'organisations de producteurs** pour la reconnaissance de l'efficacité économique des agricultures paysannes et la mise en place de politiques sectorielles en leur faveur.

L'organisation des producteurs constitue le principal moyen pour renforcer l'implication des paysans dans les filières agricoles et agroalimentaires, capter une plus grande valeur ajoutée de leur production et permettre une redistribution plus équitable de la richesse créée. L'action collective des paysans permet en particulier de revendiquer, d'accéder à et de s'assurer une plus grande maîtrise des facteurs de production, de collecter des volumes plus importants en réalisant des économies d'échelle et de répartir et diminuer les risques productifs et commerciaux. Pour la mise en marché, l'organisation permet de gagner du pouvoir et de la transparence dans la négociation des prix, de raccourcir la filière en assurant une relation plus directe avec les acheteurs, et d'avoir accès à des marchés qui valorisent les spécificités des agricultures paysannes (par exemple via des filières de qualité liées à des garanties d'origine). Elle permet aux producteurs de maîtriser et conduire un ensemble d'actions concourant à l'amélioration de la qualité, à la valorisation des productions par une transformation de produits, et par conséquent à la création localement de valeur ajoutée. Elle permet aussi la professionnalisation et la structuration ou l'accès durable à des services stratégiques comme celui du crédit. Par les différents services mutualisés qu'elle apporte, l'organisation assure une meilleure valorisation économique des produits et une réduction des coûts des agricultures paysannes (intrants, crédit, coûts de transaction), en contribuant à viabiliser des systèmes de production agricoles plus agroécologiques².

² L'agro-écologie est pour AVSF la conciliation de l'agronomie et de l'écologie visant à conforter ou concevoir des systèmes de production durable. Face aux enjeux actuels, AVSF promeut une approche systémique de l'agro-écologie combinant les dimensions technique, environnementale, économique, sociale et politique.

Par ailleurs, l'organisation des familles paysannes n'est pas simplement un moyen pour s'insérer d'une façon plus favorable et juste dans un marché tout en améliorant la productivité et la compétitivité. Elle permet également d'assurer la représentativité du monde paysan et constitue un outil pour la défense de ses intérêts, par la négociation de politiques plus favorables aux niveaux local, national et international. Au niveau local, les organisations de producteurs peuvent devenir des interlocuteurs directs des collectivités territoriales et jouer un rôle clé pour défendre l'agriculture familiale et le devenir des territoires ruraux dans des processus de décentralisation en cours dans divers contextes. Aux niveaux régional et national, la structuration des organisations dites de "second et troisième degrés" ou faïtières, et leur mise en réseau, constituent un véritable enjeu. Cela permet en effet de rendre les agricultures paysannes plus visibles et reconnues par les consommateurs et les pouvoirs publics. Ces organisations faïtières assurent ainsi la promotion d'une consommation citoyenne et res-

ponsable, reconnaissant et valorisant l'agriculture paysanne comme fournisseur d'aliments de qualité et comme une activité structurante des territoires ruraux³.

Pour conclure, dans plusieurs pays du Sud où les processus démocratiques se renforcent depuis les années 90, les organisations paysannes ont contribué et contribuent de manière significative à la reconstruction de la société civile nationale. Elles permettent également de recréer ou consolider un tissu social dans des régions marginalisées et de défendre la spécificité de cultures locales et traditionnelles souvent mises à mal par l'uniformité de la mondialisation.

Les organisations de producteurs sont donc bien des acteurs clés des processus de développement, dans leurs fonctions majeures de production et alimentation des populations, de génération de reve-

³ Texte de Référence "Organisations paysannes et filières", AVSF, 2009. Téléchargeable sur www.ruralter.org



nus familiaux et d'emplois ruraux, de gestion durable des ressources naturelles et de représentation.

Il existe évidemment des situations où elles n'arrivent pas ou peu à se structurer, restent encore très fragiles ou ne permettent qu'à un petit nombre de familles d'accéder au marché. Le renforcement des organisations de producteurs constitue donc un enjeu primordial, qui exige du temps et souvent un accompagnement externe pour surpasser de réelles difficultés comme par exemple l'éloignement géographique des producteurs, l'analphabétisme, les conflits entre individus ou communautés, les contraintes d'accès à certains marchés, etc. Ces dynamiques d'organisation peuvent aussi se heurter au scepticisme ou à la méfiance chez des producteurs qui auraient déjà connu des expériences négatives ou échecs d'organisation.

En conformité avec sa mission et sa charte⁴, **AVSF situe clairement son rôle en appui aux familles**

paysannes du sud et à leurs organisations. Le renforcement des capacités des organisations de producteurs demeure pour l'association l'un de ses principaux objectifs de coopération. AVSF se propose ainsi dans le cadre de son programme thématique "Organisations paysannes et Marchés" (OPM), de mettre son expérience à la disposition des équipes qui travaillent en appui aux organisations de producteurs, ainsi qu'aux autres acteurs de développement intervenant aux côtés d'organisations de producteurs. Il présente un cadre de référence conceptuel et méthodologique pour inspirer la construction de programmes de renforcement de capacités d'organisations de producteurs, ainsi que divers outils méthodologiques et de formation, annexés de façon progressive dans le temps dans un espace web prévu à cet effet, sous la forme de fiches synthétiques, et facilement utilisables dans le cadre de la mise en œuvre de programmes de renforcement de capacités.

⁴ Téléchargeable sur www.avsf.org



1. Les organisations de producteurs : une gestion multidimensionnelle

de quatre dimensions complémentaires et interdépendantes : la dimension productive, la dimension organisationnelle, la dimension entrepreneuriale, et la dimension socio-politique.

■ La dimension productive

Cette dimension repose sur l'activité de production agricole (englobant cultures et élevages) des familles paysannes qui s'associent, les volumes et qualités produites, et constitue la base de l'activité commerciale et sociopolitique menée par l'organisation de producteurs.

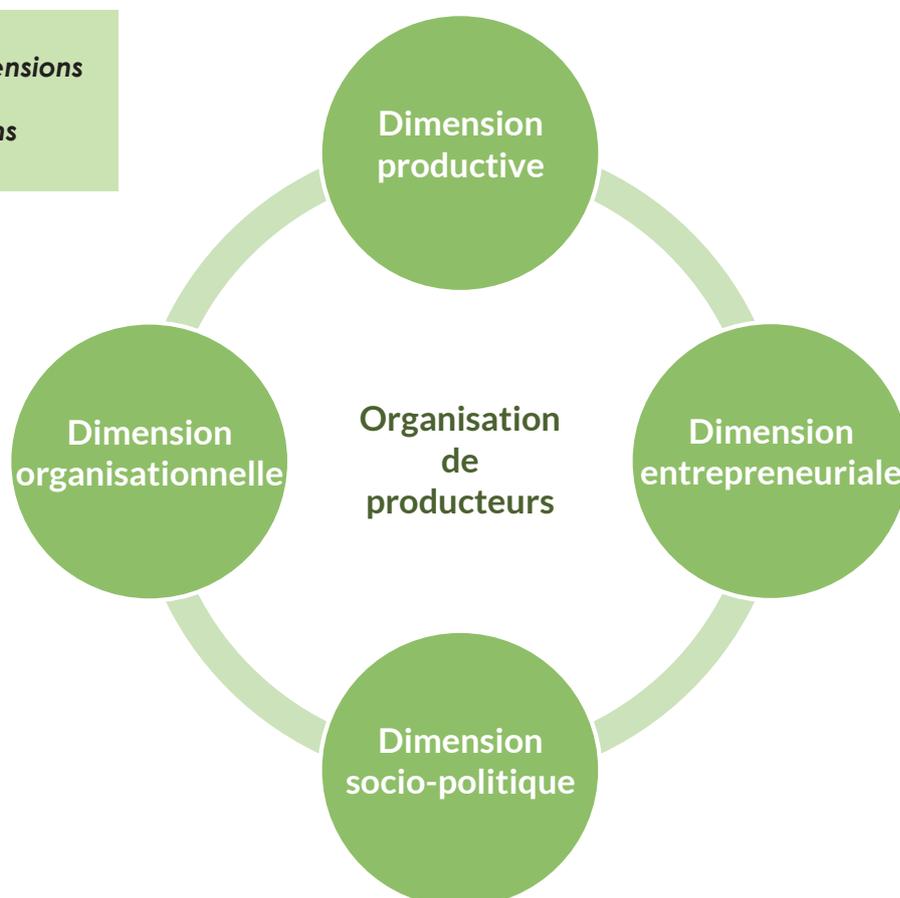
■ La dimension organisationnelle

Cette dimension se réfère au fonctionnement interne de l'organisation, à la façon dont le groupe de producteurs, membres et dirigeants, s'organise, fait circuler l'information et assure une gestion transparente, participative et démocratique de l'organisation, permettant de garantir aux membres la pérennité des divers bénéfices générés par l'organi-

L'accompagnement aux organisations de producteurs doit être guidé par une approche filière s'inscrivant dans une optique de développement du territoire rural, sans se réduire au seul objectif économique. Pour le renforcement d'organisations légitimes, autonomes, fortes et durables, cet accompagnement doit s'inscrire dans le temps et respecter les rythmes d'apprentissage et d'activités des organisations et des communautés rurales.

Nous proposons de concevoir la gestion d'une organisation de producteurs comme la combinaison

Représentation des quatre dimensions de la gestion des organisations de producteurs



sation dans le respect des valeurs autour desquelles elle a été constituée.

■ La dimension entrepreneuriale

Cette dimension englobe les activités commerciales de l'organisation et les services mis en place en soutien à ces activités (collecte, transformation, crédit...), ainsi que la gestion administrative, comptable et financière de l'organisation, permettant d'assurer notamment la redistribution en interne des richesses créées aux familles paysannes associées, propre au fonctionnement associatif ou coopératif, ainsi que la viabilité et durabilité économique et financière de l'organisation.

■ La dimension socio-politique

Cette dernière dimension fait référence à la projection de l'organisation au-delà de ses familles associées, en interaction avec les autres acteurs présents sur un territoire donné (local, national et international) et/ou dans un secteur donné, afin d'exercer son rôle de représentation et de défense des intérêts des producteurs qui la constituent, dans les espaces de concertation et prise de décision existants.

Selon les organisations, leurs trajectoires et leurs dynamiques, la vision de ses membres et dirigeants, une dimension est parfois privilégiée par rapport aux autres. La dimension entrepreneuriale, développée autour de l'activité commerciale, constitue généralement un moteur important de la dynamisation interne de l'organisation et de la projection de l'organisation au niveau de son territoire et de son secteur d'activités.

Cependant, comme évoqué précédemment, les quatre dimensions considérées sont interdépendantes. Une organisation ne peut développer ses activités commerciales basées notamment sur la collecte des produits auprès de ses membres si les producteurs et leurs dirigeants ne maîtrisent pas la production, n'ont pas clairement définis et n'assument pas leurs rôles respectifs, ne s'identifient pas à leur organisation, n'ont pas confiance en la gestion financière de l'organisation par manque d'accès à l'information, etc. (dimension organisationnelle), ou si le cadre législatif et fiscal national est défavorable à leurs activités (dimension socio-politique).



Atelier de formation sur le système d'information des marchés pour le sésame - AAJAC Sénégal

© AVSF



Champs école production maraichère Pérou

© AVSF

Inversement, une organisation peut difficilement prétendre influencer sur les décisions politiques ayant un impact sur son territoire ou son secteur d'activités si elle ne jouit pas d'une réelle représentativité (légitimité) ou si elle n'exerce pas d'activités commerciales lui permettant de se positionner comme un acteur économique important du territoire ou du secteur.

2. Principes d'appui aux organisations de producteurs

L'accompagnement aux organisations de producteurs doit être guidé par un certain nombre de principes d'interventions⁵ :

■ Privilégier l'appui à des dynamiques endogènes

Les nombreux échecs de l'appui aux organisations de producteurs correspondent souvent à des processus impulsés "ex nihilo" par l'Etat ou la coopération à travers des projets qui diagnostiquent le besoin de s'organiser, définissent les objectifs et formes sociales de l'organisation, et lui fournissent les moyens. Les comportements et les intérêts des familles censées être bénéficiaires sont ainsi dénaturés, en favorisant le manque de responsabilisation et la dépendance de ces groupes de producteurs vis-à-vis de la coopération externe. **Une des conditions essentielles pour garantir qu'une action de coopération soit efficace et contribue à consolider à long terme une organisation de producteurs, réside dans la prise de conscience des familles paysannes du besoin de s'organiser et dans le respect des formes d'organisation sociales et des dynamiques locales préexistantes** sur le territoire pour la constitution du modèle organisationnel adapté.

■ Analyser la pertinence et la faisabilité de l'appui à la structuration de l'organisation de producteurs

En premier lieu, il est nécessaire de **comprendre dans chaque territoire les dynamiques agricoles, les systèmes de production, les stratégies paysannes et les dynamiques sociales et organisationnelles locales**. La recherche d'une plus grande intégration

doit considérer et renforcer également les stratégies paysannes de gestion du risque pour ainsi contribuer à la sécurité alimentaire des familles. La capacité d'évolution des systèmes de production selon les exigences et opportunités des marchés alternatifs dépend des conditions d'accès aux ressources naturelles et au capital, de la disponibilité de la main d'œuvre, de la situation agroécologique, de l'accès à la formation et à l'appui technique, et des relations sociales avec d'autres acteurs clés.

En second lieu, il est essentiel de **connaître les caractéristiques et le fonctionnement des filières et des marchés**. Il s'agit d'analyser la répartition de la valeur ajoutée des produits vendus aux consommateurs entre les différents maillons de la filière, de la distribution des coûts et des risques entre les différents acteurs et leurs stratégies respectives. De la même façon, les études de marché permettent de connaître les caractéristiques du marché (national et international) d'un produit, ses segments, ainsi que les politiques et normes qui peuvent influencer l'évolution de ces mêmes segments. Les filières et les marchés des produits périssables ou non, des grains, des légumes et des fruits, des produits agricoles ou des produits issus de l'élevage, disposent de caractéristiques particulières qui conditionneront la forme d'intervention de toute action.

Cette connaissance construite et partagée avec les familles paysannes permet d'orienter l'action collective et de déterminer si l'activité économique de l'organisation est envisageable et sous quelles conditions. Une intégration verticale de la fonction commerciale pour l'organisation paysanne est viable quand l'amélioration de la qualité produit de la valeur ajoutée et/ou quand se développent de nouvelles filières qui régulent le marché local et limitent les effets négatifs d'éventuels oligopoles. **Pour les organisations, la valeur ajoutée récupérée doit permettre d'améliorer le prix au producteur**, même si elle représente de faibles montants qui peuvent cependant s'avérer significatifs pour l'économie familiale. Cette valeur ajoutée créée localement doit également **assurer le financement de l'organisation, de ses coûts de fonctionnement et des investissements**.

■ Renforcer des organisations durables sans schémas préétablis

Il n'existe pas de modèle idéal d'organisation de producteurs. Le schéma d'organisation, ses ob-

⁵ Texte de Référence "Organisations paysannes et filières", AVSF, 2009.

jectifs, les activités et les services qui s'organisent, doivent correspondre à certaines conditions ou caractéristiques du produit en question, du contexte économique des filières et marchés, des intérêts des familles paysannes, de leurs capacités et de leurs besoins. **L'orientation du processus d'organisation dépend de l'analyse précise de la réalité et de la décision de ses membres, ainsi que des formes d'organisations traditionnelles existantes et de la capacité à s'appuyer sur celles-ci.**

Dans un premier temps, **il est essentiel de consolider les organisations de base** (ou dites de "premier degré"), même de petite échelle et sommaires d'un point de vue organisationnel, adaptées aux capacités et aux formes de gestion et contrôle social de ses membres, et aux dynamiques sociales locales.

Dans un second temps, selon les exigences des filières et des marchés, il est parfois pertinent de **faciliter des mécanismes de coordination entre ces organisations** de premier degré et éventuellement, de **structurer des organisations faitières pour l'action collective**. La centralisation de certaines activités et services au sein de structures supérieures chargées de l'organisation de la collecte, de la certification, de la transformation, de la promotion, de la commercialisation et du crédit, présente des avantages. Elle facilite aussi bien les économies d'échelle que l'homogénéisation de la qualité, ainsi que les investissements importants et l'accroissement du pouvoir de négociation, et permet de diversifier les marchés. Elle permet également d'arbitrer la concurrence entre les organisations de base, de socialiser les risques, d'organiser des mécanismes d'assistance technique autofinancés et de mener à bien des actions d'incidence politique.

La centralisation peut cependant concentrer le pouvoir et augmenter les risques de perte de contrôle social par la base paysanne. Il est donc important de concevoir dès le départ l'implication de la part des membres de l'organisation, le renforcement de leurs capacités de contrôle pour maintenir une articulation optimale avec les équipes techniques. **La définition des rôles et services entre organisations de base et faitières doit se baser avant tout sur un principe de subsidiarité.** Dans tous les cas, les processus de structuration et de renforcement de l'organisation sont lents et dépassent souvent la période d'un simple projet de trois à quatre ans.

La croissance du nombre de membres de l'organisation, des volumes et du chiffre d'affaires repré-

sentent des indicateurs de résultats et des effets du processus organisationnel mais ne doivent pas constituer des objectifs exclusifs. Tout processus de croissance, de technification et de professionnalisation doit être raisonné et progressif. Il n'est pas non plus nécessaire que l'organisation occupe systématiquement tous les maillons de la filière et y assume toutes les activités. Il peut être parfois plus avantageux pour l'organisation de bâtir des alliances avec d'autres acteurs que de se charger de certaines activités, comme par exemple la transformation à façon sous contrat avec des entreprises privées (en garantissant idéalement que la propriété du produit en sortie d'usine demeure de l'organisation). Une fois de plus, cela dépend des besoins, du rapport coûts-bénéfices et des capacités.

Pour conclure, l'organisation à bâtir et/ou à renforcer doit garantir l'équilibre entre les exigences du marché et la capacité de prise de risque des paysans, leur degré de professionnalisation, leurs capacités et les modalités existantes traditionnelles de gestion et de contrôle social des membres. Cet équilibre, qui peut évoluer au fur et à mesure du développement de l'expérience, est garant de la durabilité économique et sociale de l'organisation.

■ Renforcer les organisations au-delà de l'efficacité économique

Doter les organisations de producteurs de capacités adaptées et professionnelles de gestion est primordial. Néanmoins, une organisation de producteurs n'est pas une entreprise au sens habituel du concept qui investit en fonction de la rentabilité du capital. Elle est l'outil et le résultat d'une action collective qui utilise des méthodes de gestion de l'entreprise au service d'un groupe social. **Elle est assujettie à l'obligation de répondre aux intérêts de tous ses membres et de produire des bénéfices tangibles, aussi bien économiques que sociaux, pour tous.** Non seulement l'organisation permet de mieux commercialiser et de mettre en place des filières alternatives plus favorables aux intérêts des petits producteurs, mais elle constitue également un outil de pouvoir et d'influence pour les populations paysannes exclues de l'accès à de nombreux services publics et des principaux outils de politiques agricoles. **Elle s'inscrit ainsi dans une vision d'économie solidaire qui au-delà de l'intérêt de ses membres, cherche le bénéfice de la communauté dans laquelle elle est insérée.**

Pour toutes ces raisons, mais aussi pour assurer le soutien économique et social de ces dynamiques d'organisation, **il est nécessaire de consolider parallèlement la démocratie interne, la participation active des membres dans la préservation de leurs intérêts et dans l'exercice de leurs droits et obligations, en incluant les jeunes et les femmes.** Le développement des capacités de gestion collective passe également par le renforcement de la capacité d'analyse du contexte et de prise de décision, d'une vision commune par rapport aux stratégies, de l'autonomie par rapport aux entités d'appui, de la transparence, de la circulation de l'information et du contrôle social interne.

■ Respecter les stratégies des familles paysannes et ne pas imposer les processus

En voulant atteindre des résultats spectaculaires rapidement, nombreux sont les exemples de projets fournissant aux organisations de producteurs destinataires, dès le début de la relation de coopération, des infrastructures, des équipements de pointe et un personnel professionnel coûteux, au-delà des moyens de l'organisation. Cela peut se faire au détriment de la construction effective des capacités internes de l'organisation, de son autonomie, du contrôle social, etc. Dans de nombreux cas, les organisations n'arrivent pas à assumer ces enjeux au-delà de la durée du projet.

Toute action de coopération visant le renforcement de processus organisationnels doit, prioritairement **analyser et comprendre les dynamiques économiques, sociales et culturelles dans lesquelles l'action s'insère, de même que les stratégies des familles**

paysannes qui soutiennent ces processus. Elle doit d'autre part reposer sur un accord concerté entre l'organisme d'appui (AVSF dans le cas présent) **et l'organisation de producteurs sur les résultats à atteindre.** L'action doit s'appuyer sur les capacités existantes des membres de l'organisation. **La consolidation des organisations de producteurs est donc toujours progressive et graduelle.** Au fur et à mesure que l'expérience, la confiance et la capacité des familles concernées se consolident, des solutions sont trouvées et des difficultés surmontées tandis que de nouveaux défis apparaissent.

■ Former, concerter, négocier et participer à l'action collective

L'action de coopération pour le renforcement des organisations de producteurs dans leurs capacités de gestion des filières et des marchés se base sur la formation et l'information, la concertation interne et externe, et l'accompagnement dans l'expérience.

La formation et l'information, doivent être larges et différenciées selon les types d'acteurs identifiés au sein de l'organisation, qu'il s'agisse des dirigeants, des membres, des techniciens et des gérants, des jeunes et des femmes. Ces appuis doivent être concrets en réponse à des besoins perçus et diagnostiqués de compréhension et d'analyse des problèmes et des défis, de planification, de réalisation et de suivi des activités, et de contrôle interne. **L'amélioration de la connaissance et des capacités de tous les membres, dirigeants et cadres de l'équipe technique, permet de générer la vision commune nécessaire à une action collective efficace et durable, et facilite une meilleure résolution des problèmes, des blocages et des conflits.** Une formation large permet la spécialisation et professionnalisation de quelques leaders et techniciens garants de l'autonomie des organisations de producteurs, mais assure également une capacité de contrôle social de l'ensemble des membres de l'organisation.

Ces activités de formation et d'information vont de pair avec l'animation de la concertation en interne pour une gestion de l'organisation et de la filière qui soit favorable à la plupart des familles paysannes. **La concertation interne vise la définition des objectifs organisationnels, des normes de fonctionnement, et des modalités de résolution de conflits d'intérêts entre les membres, les techniciens et les dirigeants.** Elle doit permettre une amélioration permanente et socialement acceptée de l'organisation interne.



© AVSF

■ Générer une relation de confiance et de proximité avec l'organisation partenaire

Pour le renforcement de capacités des organisations de producteurs, **une des clés est la génération de confiance**, notamment entre les membres de l'organisation (membres, dirigeants, équipe technique) et la structure d'appui. Générer la confiance passe par un accompagnement mêlant le professionnalisme, la coresponsabilité dans la gestion des ressources (financières notamment), le respect des instances internes, et la convivialité. Par exemple la participation de la structure d'appui via ses équipes techniques aux moments importants de la vie de l'organisation et des communautés (assemblées générales, anniversaires de l'OP, fêtes locales...) peut ainsi s'avérer déterminante.

La présence permanente d'une partie de l'équipe technique du projet dans le cadre duquel s'inscrit le renforcement de capacités, avec un accompagnement résidentiel, au-delà de visites ponctuelles de suivi ou de formation, contribue à établir une relation de confiance avec les familles paysannes associées à l'organisation.

Le positionnement de l'équipe technique comme un interlocuteur à l'écoute des différents acteurs et niveaux de l'organisation (familles de producteurs membres, dirigeants des organisations de base, dirigeants de l'organisation centrale, techniciens, équipes administratives et gérance), contribue également à instaurer cette relation de confiance.

■ Combiner les actions d'appui pour un développement équilibré

Finalement, le fait de travailler en faveur de la consolidation des organisations de producteurs pour leur positionnement sur le marché dans des conditions plus favorables, ne doit pas être exclusif. Pour créer les conditions du développement d'une agriculture paysanne plus productive et plus durable, il est généralement essentiel de **combiner dans l'espace et dans le temps des actions complémentaires pour répondre aux multiples difficultés rencontrées par les familles paysannes sur leur territoire**. En effet, la recherche d'un accès à un marché plus favorable ne doit pas se faire au détriment des agricultures paysannes, de leurs spécificités et de leurs avantages, et au détriment d'un dévelop-



© AVSF

pement équilibré des territoires ruraux concernés. Travailler uniquement pour la meilleure insertion des paysans au marché peut créer d'importants déséquilibres sociaux, économiques, environnementaux et agronomiques au sein même des communautés paysannes et des territoires ruraux. Elle peut conduire à des processus dangereux de spécialisation et de pression sur les ressources naturelles qui pourraient mettre en péril les stratégies endogènes de diversification productive, la recherche de durabilité agroécologique, la gestion paysanne permanente du risque et la sécurité alimentaire. Elle peut aussi affaiblir les mécanismes de gestion collective du territoire.

Dans un contexte de crise alimentaire au niveau mondial, en particulier dans de nombreux pays du Sud, **AVSF considère qu'il est possible d'appuyer les familles paysannes dans la valorisation sur le marché de leurs productions vivrières mais aussi de rente, tout en améliorant la sécurité alimentaire des populations**. Le développement des cultures de rente peut être contraire aux objectifs de souveraineté alimentaire quand il est mené à grande échelle et selon des schémas de monoproduction intensive. Pour se prémunir de ce risque, AVSF accompagne les agricultures paysannes dans **la valorisation de la diversité des productions existantes au sein des systèmes d'exploitation, qu'elles soient destinées à des marchés locaux, nationaux ou d'exportation**. Il ne s'agit pas de promouvoir des systèmes de production spécialisés sur une production donnée, mais de préserver des systèmes suffisamment diversifiés, en accord avec les stratégies paysannes, pour résister aux aléas des marchés et du climat, et pour garantir la souveraineté alimentaire des populations au niveau local.

3. Les principales capacités des organisations de producteurs à renforcer

AVSF accompagne aujourd'hui une cinquantaine d'organisations de producteurs d'Amérique latine, d'Haïti, de Madagascar, d'Afrique de l'Ouest et d'Asie, positionnées au sein de différentes filières de cultures vivrières (céréales, tubercules, légumes, fruits) et de rente (café, cacao, banane, mangue, litchi, vanille, quinoa, sésame, etc.), ainsi que de produits issus de l'élevage (fibres de yack et d'alpaga, viandes, produits laitiers, œufs). Plusieurs des organisations appuyées ces dernières années constituent aujourd'hui des référents en matière d'organisations entrepreneuriales dotées d'une gestion participative, transparente et efficiente, notamment celles positionnées sur le marché du commerce équitable comme CEPICAFE au Pérou sur les filières café et cacao ou FANOHANA à Madagascar sur les filières litchi, vanille et autres épices ; mais aussi sur des filières locales, comme Let a gogo en Haïti sur la filière lait, Banabeni en Bolivie sur la filière banane ou encore l'ARPAC sur le grand marché de plein vent de Cusco au Pérou.

A travers la priorisation avec ces organisations de producteurs des activités d'appui, dans le temps, selon leurs besoins et les moyens financiers disponibles, **AVSF met ainsi en œuvre des projets de renforcement de capacités des organisations de producteurs**. AVSF propose, notamment sur la base d'expériences développées avec certains de ses partenaires au sud et en particulier l'ONG péruvienne PROGRESO⁶, de **structurer les programmes d'intervention en appui au renforcement de capacités des organisations de producteurs, afin qu'elles soient à terme autonomes et efficientes dans leur gestion quadridimensionnelle** : dimension produc-

tive, dimension organisationnelle, dimension entrepreneuriale et dimension socio-politique.

Pour être en mesure d'assumer cette gestion quadridimensionnelle et répondre effectivement aux attentes et besoins des producteurs membres, **un ensemble de capacités internes aux organisations de producteurs est à renforcer, afin de contribuer à la construction des quatre compétences suivantes** :

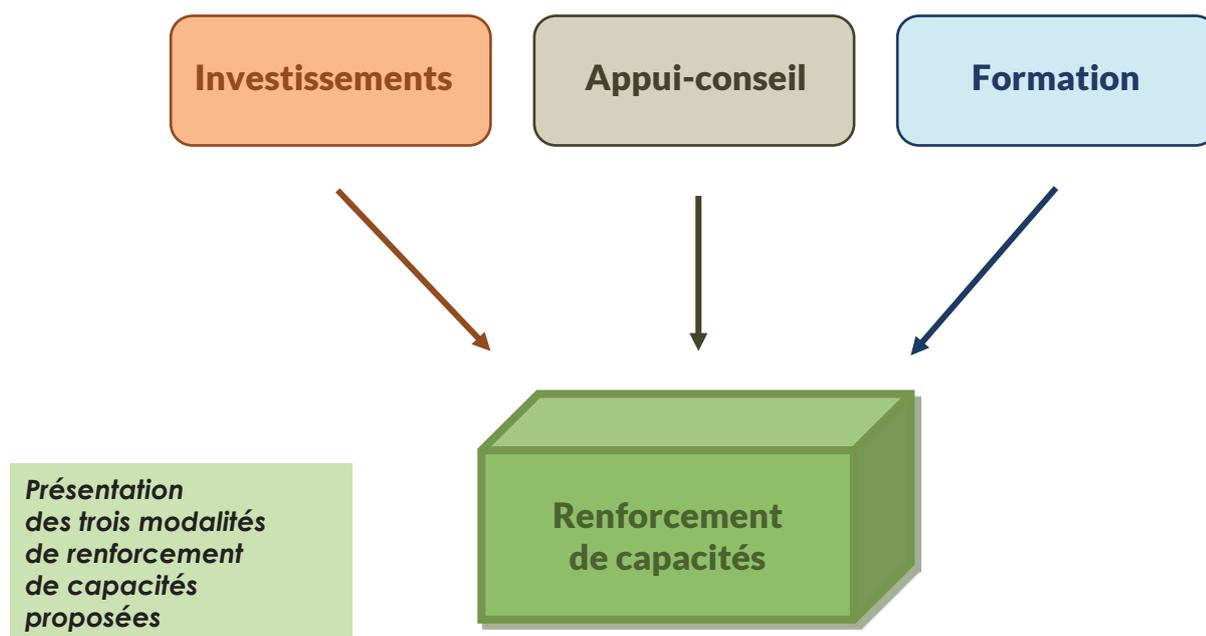
- **la gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation**, correspondant à la dimension organisationnelle,
- **la structuration d'une offre de produits paysans de qualité**, correspondant à la dimension productive de l'organisation,
- **la gestion efficace et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation**, correspondant à la dimension entrepreneuriale,
- **la participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer**, correspondant à la dimension socio-politique de l'organisation.

Dans ce document, la **notion de compétence** est entendue comme la combinaison de capacités à mettre en œuvre des connaissances et des outils et de certaines attitudes nécessaires. Le tableau ci-après présente l'ensemble des capacités considérées comme nécessaires et à renforcer afin que l'organisation de producteurs appuyée dispose effectivement de ces compétences :



⁶ Ex-PIDECAFE, ONG basée à Piura au Nord du Pérou, dont l'action d'appui au renforcement des capacités des organisations de producteurs de café a servi de référence pour des actions postérieures conjointes avec AVSF sur les filières mangue, banane, cacao, canne à sucre... Site internet : www.progreso.org.pe

| Compétences | Renforcement de capacités visé |
|---|---|
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | Mobilisation des membres autour d'un projet organisationnel collectif (mission, vision, principes de responsabilité partagée, confiance, solidarité...) |
| | Mise en application par les membres et dirigeants des outils de gestion associative : structure organique, statuts, règlements internes, plan stratégique institutionnel, procès-verbaux |
| | Planification et animation par les dirigeants des réunions avec les membres (assemblées générales, visites des groupements de base, réunions diverses) |
| | Fonctionnement d'outils de communication et d'information : bulletin interne, site web et blogs, panneau d'affichage dans les locaux de l'organisation, programme de radio, autres |
| | Offre de services sociaux aux familles des membres (fonds d'urgence, campagne de santé, bourses scolaires, activités culturelles...) |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | Maîtrise par les membres des itinéraires techniques de production avec l'incorporation de pratiques agroécologiques |
| | Offre aux membres de services d'appui à la diversification productive (crédits, semences, équipement...) |
| | Maîtrise et respect par les membres des standards de qualité des produits |
| | Maîtrise et respect par les membres et l'équipe technique des normes et mécanismes de certification et/ou de garantie participative (contrôle interne notamment) |
| | Gestion par les membres et/ou l'équipe technique de la collecte organisée et/ou du conditionnement des produits |
| | Gestion par les membres et/ou l'équipe technique de la transformation des produits offerts par l'organisation (création de valeur ajoutée, contrôle de la qualité, diversification de l'offre) |
| | Négociation et contrôle qualité par les dirigeants et/ou l'équipe technique pour la transformation via des opérateurs privés extérieurs à l'organisation |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | Gestion collective d'un projet commercial autour de filière(s) (connaissance de(s) filière(s) et de la demande, rôles et fonctions au sein de l'organisation...) |
| | Mise en application d'outils de gestion commerciale : structure de coûts (production, collecte, transformation, conditionnement, et commercialisation), études de marché, plans d'affaires, stratégie de marketing, plans et bilans de campagne, outils de promotion de l'offre |
| | Offre aux membres de services soutenant l'activité commerciale de l'organisation (crédits, intrants, stockage...) |
| | Gestion de différents types de marchés : exportation paysanne, marchés de plein vent, achats publics, boutiques paysannes, distribution à un réseau de boutiques ou supermarchés, autres (contraintes, système de gestion spécialisé...) |
| | Maîtrise et respect par les membres et l'équipe technique des normes de certification |
| | Mise en œuvre par les membres et l'équipe technique du système de contrôle interne |
| | Gestion de systèmes de garantie de la qualité (pour la valorisation de l'origine, de la qualité sanitaire, sociale et/ou environnementale des produits (développement de procédures et compétences spécialisées) |
| | Définition et adaptation des statuts de l'organisation en fonction de l'évolution de son activité entrepreneuriale et du cadre législatif (coopérative, association, corporation, GIE...) |
| | Mise en application des outils de gestion financière et comptable : flux de trésorerie, plan comptable, compte d'exploitation, logiciels comptables et financiers |
| | Gestion financière transparente de l'organisation vis-à-vis des membres (registres comptables, compte de résultat, bilan financier) et respect des normes fiscales et légales en vigueur (bilan financier, droits du travail...) |
| | Gestion des relations avec des acheteurs |
| | Mobilisation de financements externes nationaux ou internationaux pour développer et/ou soutenir l'activité entrepreneuriale de l'organisation (fonds de roulement, fonds d'investissement...) |
| | Gestion de crédit aux membres via des structures ad hoc de propriété des organisations ou via des accords négociés avec des organismes locaux de crédit |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | Mobilisation d'appuis à l'activité économique et sociale de l'organisation |
| | Canalisation et/ou amélioration de l'accès des membres aux services sociaux (éducation, santé, eau potable...) |
| | Participation des organisations dans des collectifs locaux organisés pour des démarches collectives : gestion des marchés locaux, des systèmes de certification participative, accès aux achats publics... |
| | Contribution à la reconnaissance par les pouvoirs publics de la production paysanne au sein des filières identifiées comme stratégiques au niveau national et/ou local |
| | Représentation et défense des intérêts des paysans sur les marchés de qualité (et notamment biologiques et équitables) via la participation aux collectifs agroécologiques, plateformes nationales de commerce équitable... |
| | Représentation et défense des intérêts des paysans dans l'élaboration ou l'orientation des politiques agricoles et de développement rural, au sein d'organisations faitières, de syndicats, de réseaux, d'interprofessions... |



En plus des investissements financiers souvent nécessaires (infrastructures, équipements, fonds rotatifs, fonds de garantie et autres, dans la majorité des cas en cofinancement des apports des propres destinataires de l'appui), **deux modalités de coopération complémentaires sont employées pour le renforcement de capacités des organisations appuyées : l'appui-conseil et la formation.**

Il est important de souligner que **la formation ne se limite pas à des ateliers ou sessions : elle doit nécessairement inclure des phases d'accompagnement de la part de l'équipe d'appui** dans la mise en pratique des connaissances acquises. Par exemple, après avoir réalisé une formation sur un outil de gestion tel que les registres comptables, il est nécessaire d'accompagner les responsables identifiés et formés dans l'utilisation de ces registres. La présence quasi-permanente recommandée de la part de l'équipe en appui au renforcement de capacités de l'organisation (auprès des familles associées, des dirigeants et membres de l'équipe technique), vise notamment à permettre ce suivi.

Le tableau présenté en annexe illustre pour les différentes capacités présentées précédemment, les possibles modalités d'appui aux organisations de producteurs pour contribuer à leur renforcement, mises en œuvre dans divers projets menés par AVSF ces dernières années.

A l'image des méthodes de vulgarisation "paysan à

paysan⁷" ou "champs école" mobilisées dans la dimension productive, il est stratégique de **mettre à profit les capacités d'autres organisations présentes sur un territoire donné**, que ce soient de leurs producteurs référents, de leurs équipes techniques et administratives, de leurs dirigeants... Ces échanges entre organisations de producteurs permettent en effet un transfert horizontal de capacités et bonnes pratiques. Plusieurs modalités d'échange peuvent être mises en œuvre : visite échange en groupe plus ou moins grand, stage d'un cadre d'une organisation en apprentissage dans une autre organisation, envoi d'un cadre compétent d'une organisation dans une organisation plus faible, etc. Cela peut même conduire au prêt temporaire de services par une organisation plus avancée aux organisations moins avancées, en s'assurant d'un réel transfert progressif de capacités et de responsabilités, et sans pour autant mettre les organisations moins avancées dans une relation de dépendance.

L'appui au renforcement de capacités peut également parfois passer par le financement temporaire de ressources humaines (assistants techniques, administrateurs et comptables, gérants) dans le cadre de projets. L'une des stratégies employées par AVSF est alors **l'incorporation de ces professionnels au sein même des organisations, sous contrat avec ces mêmes organisations.** Cela permet que ces ressources humaines soient

⁷ Le système de vulgarisation "paysan à paysan" est une méthodologie de formation reposant sur le partage d'expériences et le transfert de connaissances entre paysans.

intégrées à l'organisation et à ses équipes techniques, et rentrent dans la logique collective de l'organisation (au lieu de demeurer des éléments externes à l'organisation dans une logique de projet à court terme). L'expérience d'AVSF montre que ces ressources humaines sont alors bien mieux intégrées aux instances et dyna-

miques internes de l'organisation concernée, laquelle dans la plupart des cas les embauche en fin de projet (et de subvention de ces postes par ledit projet), **garantissant ainsi l'appropriation et la pérennité des capacités apportées par ces ressources humaines.**



4. Le diagnostic des capacités des organisations à renforcer

Afin de construire une proposition structurée et pertinente d'appui aux organisations de producteurs pour le renforcement de leurs capacités internes, il est nécessaire d'identifier avec les membres et équipes techniques des organisations leurs difficultés et leurs besoins d'appui. Au démarrage de l'action, **un diagnostic des capacités internes existantes et des faiblesses au sein des organisations est donc à mener de façon participative**. Selon le niveau de consolidation des organisations de producteurs, la durée possible de l'accompagnement et les moyens à disposition, et le temps dont disposent les producteurs membres, les dirigeants et les équipes techniques pour prendre part aux activités proposées, **une priorisation des capacités à renforcer dans un premier temps peut être nécessaire**.

Le diagnostic initial constitue l'intrant pour la construction du plan de renforcement de capacités par l'équipe projet, sur la base d'une priorisation des problématiques. **Il concerne l'organisation dans son ensemble**, puisqu'il vise à **caractériser les capacités internes existantes pour gérer les quatre dimensions** de la gestion de l'organisation décrites précédemment. De par la diversité et le nombre important de capacités à renforcer (au sein des organisations émergentes notamment), les pas de temps parfois courts d'accompagnement de l'organisation liés à la logique projet des bailleurs de fonds, les moyens financiers disponibles souvent limités pour accompagner ce type de processus, et les compétences spécifiques nécessaires pour renforcer certaines des capacités proposées, l'équipe projet ne pourra vraisemblablement pas répondre à tous les besoins identifiés au sein de l'organisation partenaire. **Il constitue néanmoins un moment collectif d'échange et de réflexion important pour l'organisation**, lui permettant d'élargir la conception par ses parties prenantes du champ d'action de l'organisation (souvent très centré sur le produit et l'activité commerciale) et d'aborder des points stratégiques. **Il permet également**

d'identifier avec l'organisation des capacités nécessitant la recherche de partenaires aux compétences et moyens **complémentaires** de ceux de l'équipe projet. **Il fait partie finalement des outils de suivi-évaluation du processus de renforcement de capacités**, en fournissant lors de son application la situation de référence des capacités de l'organisation.

AVSF a développé ces dernières années l'**Indice de Renforcement Institutionnel (IRI)**, qui agrège des indicateurs d'évaluation et vise à réaliser un diagnostic rapide des capacités internes des organisations émergentes appuyées ainsi que des partenaires des projets de coopération que l'association met en œuvre. Cet outil repose sur des principes énoncés ci-après qui sont repris dans ce document pour la proposition d'un outil permettant de mener un diagnostic plus complet des capacités des organisations de producteurs partenaires, notamment dans le cas d'organisations plus consolidées :

- **Etre un outil simple d'utilisation**, qui prenne en compte la disponibilité de temps des parties prenantes du diagnostic, et qui leur permette une réelle participation dans l'appréciation des capacités présentes au sein de l'organisation, précondition de l'appropriation de cet exercice et de la proposition de renforcement de capacités qui en découlera,
- **Allier une approche quantitative et qualitative**, qui permette à la fois de disposer de données concrètes et mesurables (le quantitatif), et de créer entre les parties prenantes du diagnostic du dialogue, du débat et de la réflexion (le qualitatif).
- **Mettre également en avant les capacités existantes au sein de l'organisation**, afin de les valoriser et de ne pas générer de frustration ou découragement des parties prenantes en se centrant uniquement sur les capacités à renforcer sans souligner également les acquis de l'organisation.

Les indicateurs doivent être formulés en amont de la réalisation du diagnostic afin d'organiser les échanges, et de s'assurer à la fois que les différents éléments inhérents à chacune des capacités diagnostiquées sont effectivement abordés, et que les participants au diagnostic comprennent bien les capacités à évaluer.

Concernant l'approche quantitative, ces indicateurs doivent être objectivement mesurables et vérifiables. Ils seront ensuite caractérisés par les participants pour décrire la situation correspondante à la date de réalisation du diagnostic.

Concernant l'approche qualitative, pour chacune des capacités, des questions directives seront également formulées en amont de la réalisation du diagnostic, et après discussion sur la base de ces questions, le niveau de chaque capacité appréhendée sera ensuite traduit grâce à un système de notation simple.

des faiblesses, pour organiser ensuite une mise en commun en plénière à laquelle participent toutes ces parties prenantes. Cela permet de **partager les opinions et de construire une vision collective du besoin de renforcement de capacités au sein de l'organisation** (appropriation du processus de diagnostic, qui conditionne par la suite l'appropriation

| Compétences | Renforcement de capacités visé | Quantitatif | | Qualitatif | | Appui reçu actuellement | Priorisation** |
|--|--|---|---|---|------------------|-------------------------|----------------|
| | | Indicateurs | Caractérisation | Questions directives | Caractérisation* | | |
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | Par exemple : Mise en application par les membres et dirigeants des outils de gestion associative : structure organique, statuts, règlements intérieurs, plan stratégique institutionnel, procès-verbaux | Par exemple : Existence de statuts et règlement intérieur | Des statuts existent, mais pas le règlement intérieur | Par exemple : les rôles et fonctions assumés au sein de l'organisation sont-ils conformes aux statuts et au règlement intérieur de l'organisation ? | 1 | Aucun | x |
| ... | ... | | | | | | |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | ... | | | | | | |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | ... | | | | | | |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | ... | | | | | | |

*Très déficient =0, Problèmes =1, Plus ou moins =2, Bien =3, Très bien =4
 ** Indiquer d'une croix (x) par exemple les besoins prioritaires (l'absence de croix indique les besoins qui seront traités dans une phase ultérieure d'accompagnement)

Au moment de réaliser un diagnostic de cette nature (interne et participatif), il paraît important de **bien considérer les jeux de pouvoir et les conflits existants au sein de toute organisation, et les possibles interférences qu'ils peuvent générer**. Afin que l'exercice de diagnostic permette effectivement d'identifier les points de faiblesse de l'organisation, il est stratégique d'y associer les différentes parties prenantes de l'organisation : les dirigeants et équipe technique, mais également les membres de base, et les dirigeants des organisations de base dans le cas d'organisations de second degré ou faïtières. Il peut même s'avérer pertinent de prévoir des espaces séparés pour travailler avec ces différents groupes, afin de faciliter l'expression publique

du programme de renforcement de capacités mis en œuvre).



© AVSF

5. La construction d'un plan de formation

Suite au diagnostic réalisé, diverses capacités ont été identifiées comme objets de l'action de renforcement de capacités à mettre en œuvre en priorité durant la période concernée.

Il est alors nécessaire de **définir les activités à mettre en œuvre pour contribuer au renforcement de ces capacités, à travers l'une des trois modalités** citées précédemment : l'investissement, l'appui-conseil et/ou la formation.

| Compétences | Capacités à renforcer prioritaires | Modalités de renforcement de capacités | | |
|--|---|--|---------------|-------------------------------------|
| | | Investissements | Appui-conseil | Formation (ponctuelle ou modulaire) |
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | Mobilisation des membres autour d'un projet organisationnel collectif (mission, vision, principes de responsabilité partagée, confiance, solidarité...) | - | - | X |
| ... | ... | | | |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | ... | | | |
| ... | ... | | | |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | ... | | | |
| ... | ... | | | |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | ... | | | |
| ... | ... | | | |



Formation de femmes en gestion de marché - Equateur

Concernant la formation, un tableau de dérivation des contenus de la formation est proposé ci-après afin de construire le plan de formation :

| Compétences générales à développer | Capacités à renforcer priorisées* | Connaissances requises (contenus thématiques) | Outils techniques ou méthodologiques à dominer | Possibles activités pédagogiques à mettre en place | Temps requis pour l'apprentissage | Matériel pédagogique d'appui | Moyen de vérification de l'acquisition effective de la capacité | Commentaires |
|--|-----------------------------------|---|--|--|-----------------------------------|------------------------------|---|--------------|
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | | | | | | | | |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | | | | | | | | |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | | | | | | | | |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | | | | | | | | |

* Préciser le public cible (dirigeants, membres, équipe technique, etc.)

Il s'agit de remplir le tableau de gauche à droite en renseignant :

- Les capacités à renforcer priorisées dans l'étape antérieure et qui peuvent (doivent) être acquises à travers la réalisation de formations.
- Les connaissances (spécifiques) requises pour acquérir chacune des capacités à renforcer priorisées. Ces connaissances nous donnent **les contenus thématiques à développer dans la formation**.
- Les outils techniques ou méthodologiques** à dominer, pour exercer la capacité à renforcer priorisée.
- Les modalités **pédagogiques** à mettre en place pour que les participants à la formation acquièrent les connaissances spécifiques ou les outils techniques ou méthodologiques requis : explication orale, démonstration pratique, étude de cas, travail de terrain, etc.

- L'estimation du temps requis pour l'apprentissage de la capacité priorisée à travers les activités pédagogiques proposées.

- Le matériel d'appui** requis pour la réalisation des activités pédagogiques proposées : vidéoprojecteur, tableaux acryliques, outils pour des démonstrations pratiques, internet... mais aussi les manuels ou brochures, etc.

- Les moyens de vérification** de l'acquisition effective de la capacité. Ceci fait écho à **la mesure des indicateurs** définis pour vérifier l'acquisition des nouvelles capacités (comme indiqué ci-après).

Une fois ce tableau de dérivation des contenus de formation élaboré, il est proposé avec ces éléments de **formaliser le plan de formation**, dont les contenus principaux sont les suivants :

- Objectifs du programme de formation.

- Participants (caractéristiques, critères de sélection éventuel, etc.).
- Résultats attendus de la formation (en termes d'apprentissage pour les participant(e)s).
- Contenu thématique (organisé en modules voire unités thématiques).
- Méthodes de formation.
- Mécanismes d'évaluation (tant des participants que des formateurs).
- Responsables de la formation.
- Calendrier de réalisation.
- Budget et plan de financement incluant l'apport des personnes en formation.



6. Les indicateurs de renforcement de capacités : un outil de suivi-évaluation nécessaire

La seule réalisation de sessions de formation ou d'investissements ne peut être traduite per se comme le renforcement de capacités des organisations de producteurs, qui implique l'acquisition et la mise en

œuvre de nouvelles connaissances, de savoir-faire et d'attitudes. Outre l'accompagnement des producteurs membres et des équipes techniques des organisations à assurer à la suite des sessions de formation, **le suivi-évaluation partagé du renforcement effectif des capacités des organisations de producteurs est donc essentiel**, et rend nécessaire le suivi d'indicateurs permettant de mesurer les améliorations obtenues, au fil de l'action de renforcement de capacités et à sa conclusion (en fin de projet de coopération ou en fin de phase d'accompagnement correspondant à la priorisation d'actions effectuée lors du diagnostic organisationnel), en comparaison de la situation initiale (situation de référence). Seules les capacités qui ont été priorisées dans le diagnostic réalisé précédemment, feront bien entendu l'objet de ce système de suivi-évaluation et seront donc renseignées.

| Compé- tences | Renforce- ment de capacités visé | Indicateurs* | Situation de référence | Résultats attendus | Avancées obtenues | Matériel pé- dagogique d'appui | Moyen de vérification de l'acqui- sition effective de la capa- cité | Commen- taires |
|--|--|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------|--------------------------------------|--|-------------------|
| | | | Quantitatif | Qualitatif | Quantitatif | Qualitatif | Quantitatif | Qualitatif |
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | | | | | | | | |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | Ex. : Maîtrise par les membres des itinéraires techniques de production ... | | | | | | | |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | | | | | | | | |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | | | | | | | | |

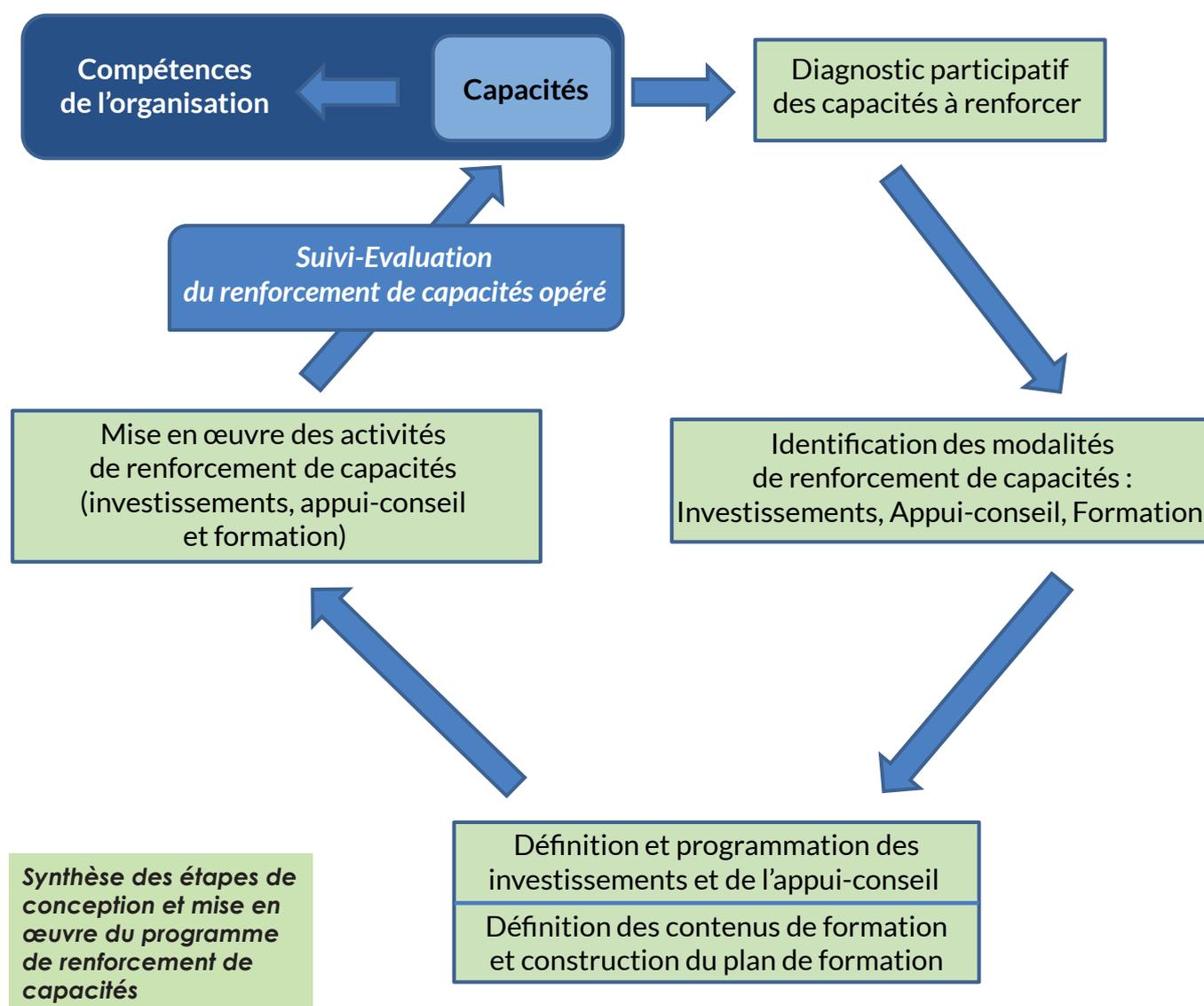
* Afin de permettre l'utilisation du diagnostic comme situation de référence, les indicateurs de suivi-évaluation seront ceux utilisés lors du diagnostic (les questions directives de l'approche qualitative doivent pour cela également être traduites en indicateurs)

Synthèse et conclusion

des capacités d'organisations de producteurs, en complément d'autres publications existantes abordant cette problématique.

L'action de renforcement de capacités d'une organisation de producteurs peut ainsi concerner ses quatre dimensions productive, organisationnelle, entrepreneuriale et socio-politique, et reposer sur trois grandes modalités de coopération : l'appui à l'investissement, l'appui-conseil et la formation, dont la déclinaison opérationnelle doit correspondre à chaque contexte et être déterminée collectivement. Le schéma ci-dessous se propose de résumer le processus :

Ce document vise à partager des références conceptuelles et des intrants méthodologiques pour la construction de programmes de renforcement



Fanambanana
- Fikaritra
- Fikaritra hafa (manoratra, manoratra...)
- 1^{er} aspeksi fanambanana
- Mandra fanambanana (mandra)
- Fikaritra hafa (ny aspeksi hafa)
- Mandra fanambanana (mandra)
- Fikaritra hafa (ny aspeksi hafa)

1^{er} aspeksi fanambanana
- Fikaritra
- Mandra fanambanana
- Fikaritra hafa

Formation des femmes de la coopérative Fanohana - Madagascar

Annexe

Exemples de modalités d'appui aux organisations de producteurs pour le renforcement des capacités ciblées

| Compétences | Renforcement de capacités visé |
|--|---|
| La gestion démocratique, transparente et participative de l'organisation | Mobilisation des membres autour d'un projet organisationnel collectif (mission, vision, principes de responsabilité partagée, confiance, solidarité...) |
| | Mise en application par les membres et dirigeants des outils de gestion associative : structure organique, statuts, règlements internes, plan stratégique institutionnel, procès-verbaux |
| | Planification et animation par les dirigeants des réunions avec les membres (assemblées générales, visites des groupements de base, réunions diverses) |
| | Fonctionnement d'outils de communication et d'information : bulletin interne, site web et blogs, panneau d'affichage dans les locaux de l'organisation, programme de radio, autres |
| | Offre de services sociaux aux familles des membres (fonds d'urgence, campagne de santé, bourses scolaires, activités culturelles...) |
| La structuration d'une offre de produits paysans de qualité | Maîtrise par les membres des itinéraires techniques de production avec l'incorporation de pratiques agroécologiques |
| | Offre aux membres de services d'appui à la diversification productive (crédits, semences, équipement...) |
| | Maîtrise et respect par les membres des standards de qualité des produits |
| | Maîtrise et respect par les membres et l'équipe technique des normes et mécanismes de certification et/ou de garantie participative (contrôle interne notamment) |
| | Gestion par les membres et/ou l'équipe technique de la collecte organisée et/ou du conditionnement des produits |
| | Gestion par les membres et/ou l'équipe technique de la transformation des produits offerts par l'organisation (création de valeur ajoutée, contrôle de la qualité, diversification de l'offre) |
| La gestion professionnelle et efficiente des activités entrepreneuriales de l'organisation | Négociations et contrôle qualité par les dirigeants et/ou l'équipe technique pour la transformation via des opérateurs privés extérieurs à l'organisation |
| | Gestion collective d'un projet commercial autour de filière(s) (connaissance de(s) filière(s) et de la demande, rôles et fonctions au sein de l'organisation...) |
| | Mise en application d'outils de gestion commerciale : structure de coûts (production, collecte, transformation, conditionnement, et commercialisation), études de marché, plans d'affaires, stratégie de marketing, plans et bilans de campagne, outils de promotion de l'offre |
| | Offre aux membres de services soutenant l'activité commerciale de l'organisation (crédits, intrants, stockage...) |
| | Gestion de différents types de marchés : exportation paysanne, marchés de plein vent, achats publics, boutiques paysannes, distribution à un réseau de boutiques ou supermarchés, autres (contraintes, système de gestion spécialisé...) |
| | Maîtrise et respect par les membres et l'équipe technique des normes de certification |
| | Mise en œuvre par les membres et l'équipe technique du système de contrôle interne |
| | Gestion de systèmes de garantie de la qualité (pour la valorisation de l'origine, la qualité sanitaire, sociale et/ou environnementale des produits (développement de procédures et compétences spécialisées) |
| | Définition et adaptation des statuts de l'organisation en fonction de l'évolution de son activité entrepreneuriale et du cadre législatif (coopérative, association, corporation, GIE...) |
| | Mise en application des outils de gestion financière et comptable : flux de trésorerie, plan comptable, compte d'exploitation, logiciels comptables et financiers |
| | Gestion financière transparente de l'organisation vis-à-vis des membres (registres comptables, compte de résultat, bilan financier) et respect des normes fiscales et légales en vigueur (bilan financier, droits du travail...) |
| Gestion des relations avec des acheteurs | |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | Mobilisation de financements externes pour développer et/ou soutenir l'activité entrepreneuriale (commerciale notamment) de l'organisation |
| | Gestion de crédit aux membres via des structures ad hoc de propriété des organisations ou via des accords négociés avec des organismes locaux de crédit |
| | Mobilisation d'appuis à l'activité économique et sociale de l'organisation |
| | Canalisation et/ou amélioration de l'accès des membres aux services sociaux (éducation, santé, eau potable...) |
| | Participation des organisations dans des collectifs locaux organisés pour des démarches collectives : gestion des marchés locaux, des systèmes de certification participative, accès aux achats publics... |
| La participation de l'organisation à des processus de concertation et plaidoyer | Contribution à la reconnaissance par les pouvoirs publics de la production paysanne au sein des filières identifiées comme stratégiques au niveau national et/ou local |
| | Représentation et défense des intérêts des paysans sur les marchés de qualité (et notamment biologiques et équitables) via la participation aux collectifs agroécologiques, plateformes nationales de commerce équitable... |
| | Représentation et défense des intérêts des paysans dans l'élaboration ou l'orientation des politiques agricoles et de développement rural, au sein d'organisations faitières, de syndicats... |

| | Modalités de renforcement de capacités | | |
|--|--|--|--|
| | Investissements | Appui-conseil | Formation (ponctuelle ou modulaire) |
| | - | - | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X (modèle organisationnel, structure organique, outils de gestion) | X (dirigeants et membres) |
| | X | X (espaces et outils) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X | X | - |
| | - | X | - |
| | X (RH) | X (modalités d'assistance technique) | X (membres) |
| | X (fonds rotatif) | X (modalités et outils de gestion) | X (dirigeants et équipe technique impliqués) |
| | - | X (définition) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (coût certification initiale) | - | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (investissement) | X | X (membres et équipe technique impliqués dans les opérations) |
| | - | X (modalités et outils de gestion) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (investissement) | X (définition) | X (membres et équipe technique impliqués dans les opérations) |
| | - | X | X (dirigeants et équipe technique impliqués dans les opérations) |
| | - | - | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (RH des départements) | X (outils de gestion) | X (dirigeants et membres) |
| | X (fonds de roulement, investissement) | X (modalités et outils de gestion) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (équipements, infrastructures) | X | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (coût certification) | - | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X (SCI) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X | - |
| | X (RH du département, softwares) | - | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | X (participation aux tournées, et visites d'acheteurs) | X (organisation) | - |
| | X (rencontres et négociations avec institutions financières) | X (suivi de la gestion des crédits) | - |
| | - | X (suivi de la gestion des crédits) | X (dirigeants, membres et équipe technique) |
| | - | X (positionnements et propositions) | X (dirigeants et membres) |
| | - | - | X (dirigeants et membres) |
| | - | X (positionnements et propositions) | X (dirigeants et membres) |
| | - | X (positionnements et propositions) | X (dirigeants et membres) |
| | - | X (positionnements et propositions) | X (dirigeants et membres) |
| | - | X (positionnements et propositions) | X (dirigeants et membres) |



CULTIVO DE OREGANO
VAR. "NI

CULTIVO DE OREGANO
VAR. "NI

Champs école production maraichère - Pérou

© WFP



.....

Association française de solidarité internationale, **Agronomes et Vétérinaires sans frontières** agit depuis plus de 35 ans avec les communautés paysannes des pays en développement pour résoudre la question alimentaire. L'association met à leur service les compétences de professionnels de l'agriculture, de l'élevage et de la santé animale : aide technique, financière, formation, accès aux marchés... Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières mène plus de 75 programmes de coopération dans 20 pays d'Amérique Centrale et du Sud, d'Asie et d'Afrique, au côté des sociétés paysannes pour lesquelles l'activité agricole et d'élevage reste un élément fondamental de sécurisation alimentaire et de développement économique et social. **AVSF est reconnue d'utilité publique en France et agréée par le "Comité de la Charte-don en confiance"**.

www.avsf.org



.....

RURALTER est un programme d'**Agronomes et Vétérinaires sans frontières** qui appuie les initiatives de capitalisation d'expériences et diffusion de méthodologies et de référentiels technico-économiques utiles aux acteurs du développement rural, qu'ils soient techniciens d'institutions et de collectivités territoriales ou dirigeants paysans. **RURALTER** diffuse ses productions sous le label éditorial du même nom. www.avsf.org/fr/editionruralter

.....



Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

Lyon

14, F bis, avenue Berthelot . 69007 Lyon
Tél. 33 (0)4 78 69 79 59 . Fax 33 (0)4 78 69 79 56

Nogent

45 bis avenue de la Belle Gabrielle . 94736 Nogent sur Marne Cedex

Courriel . avsf@avsf.org - **Internet** . www.avsf.org

.....

Association reconnue d'utilité publique



AVSF

Lyon

14, F bis, av. Berthelot
69007 Lyon
Tél. 04 78 69 79 59

Nogent-sur-Marne

45 bis av. de la Belle Gabrielle
94736 Nogent-sur-Marne
Tél. 01 43 94 72 79



agronomes
& vétérinaires
SANS FRONTIÈRES