



Introduction aux compétences SMART pour le développement rural

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA
COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)



Introduction aux compétences SMART pour le développement rural

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES
POUR LA COMMERCIALISATION
ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL
(COMPÉTENCES SMART)*

***LES MANUELS DE FORMATION POUR LES DIFFÉRENTS
COMPÉTENCES « SMART » FONT PARTIE ACTUELLEMENT
D'UN PROCESSUS DE MISE À JOUR DU CONTENU
TECHNIQUE ET DES IMAGES.**

Cette publication a été rendue possible par le généreux appui de la population américaine par l'intermédiaire de l'Office of Acquisition and Assistance de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) dans le cadre de l'Accord coopératif Leader with Associates N° AID-OAA-L-10-00003 avec l'Université d'Illinois d'Urbana Champaign pour le projet MEAS (Modernisation des services de vulgarisation et de conseils).

Le projet MEAS a pour objectif de promouvoir et d'aider à la modernisation des services ruraux de vulgarisation et de conseils dans le monde entier grâce à des produits et services variés. Ces services bénéficient à une large gamme d'utilisateurs, comme des décideurs politiques et spécialistes techniques des pays en développement, des spécialistes du développement d'ONG, d'autres bailleurs de fonds et des consultants et le personnel et les projets de l'USAID.

Catholic Relief Services (CRS) sert les personnes pauvres et déshéritées à l'étranger. CRS fournit une assistance d'urgence à la suite de catastrophes naturelles ou causées par l'homme et encourage le relèvement des communautés à la suite de ces catastrophes grâce à des interventions intégrées de développement, sans distinction de race, de religion ni de nationalité. Les programmes et les ressources de CRS répondent à l'appel des évêques des États-Unis à vivre en solidarité – comme une seule famille humaine – par delà les frontières, les océans et les différences de langues, de cultures et de conditions économiques. CRS a fourni un cofinancement pour cette publication.

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3413 USA

Équipe éditoriale

Shaun Ferris
Rupert Best
Paul Mundy

Mise en page et conception

Paul Mundy

Illustrations

Jorge Enrique Gutiérrez

Contributions de

Dina Brick
Gaye Burpee
Geoff Heinrich
Kathy Younker

Traduction

Odile Adjavon

ISBN-10: 1614921504

ISBN-13: 978-1-61492-150-9

Imprimé aux États-Unis d'Amérique.

Téléchargez cette publication et les documents en rapport sur crsprogramquality.org/ ou sur www.meas-extension.org/meas-offers/training

Citation suggérée : CRS et MEAS. 2016. Introduction aux compétences SMART pour le développement rural : Un manuel sur les compétences pour la commercialisation et le développement rural (compétences SMART). Catholic Relief Services, Baltimore, MD, et projet Modernizing Extension and Advisory Services, Université d'Illinois, Urbana-Champaign, IL.

© 2016 Catholic Relief Services — Conférence des évêques catholiques des États-Unis et projet MEAS.

Ce travail est protégé sous **Licence Creative Commons Attribution 3.0 non transposé**. Les utilisateurs sont libres de :

- **partager** — reproduire, distribuer et communiquer l'œuvre
- **remixer** — adapter l'œuvre

sous les conditions suivantes :

Paternité — Les utilisateurs doivent attribuer l'œuvre à l'auteur/aux auteurs ou à l'institution (mais pas d'une manière qui suggérerait en aucune manière qu'ils approuvent l'utilisateur ou son utilisation de l'œuvre). Pour plus d'informations sur cette publication, contactez pqpublications@crs.org.



Table des matières

Liste des tableaux.....	iv
Avant-propos.....	v
Préface.....	vi
Remerciements.....	x
INTRODUCTION.....	XI
LEÇONS.....	1
Leçon 1. Utiliser une approche basée sur les compétences.....	3
Interrogation 1.....	12
Leçon 2. Regardons les compétences SMART de plus près.....	13
Interrogation 2.....	22
Leçon 3. Organiser l'équipe.....	23
Interrogation 3.....	36
Exercice pour le personnel A. Evaluer les compétences du personnel de terrain.....	37
Leçon 4. Travailler avec la communauté.....	39
Interrogation 4.....	53
Exercice 4a. Groupes de discussion.....	54
Exercice 4b. Traverser une rivière.....	55
Exercice 4c. Création de vision.....	57
Leçon 5. Garantir la durabilité.....	61
Interrogation 5.....	68
Leçon 6. Préparer un plan de formation.....	69
Interrogation 6.....	85
RÉPONSES DES INTERROGATIONS.....	87
RESSOURCES.....	91

Liste des tableaux

1	Enseignement traditionnel et formation participative	28
2.	Exemples de notes de l'évaluation des besoins de formation de membres d'une équipe.....	37
3	Formulaire d'évaluation pour les compétences SMART.....	38
4	Idée de réunions de démarrage et de travail sur le terrain avec les communautés.....	41
5	Formulaire pour convertir une vision à long terme en une action à court terme.....	59
6.	Compétences et biens souvent utilisés dans les projets multidisciplinaires	63
7	Exemple de fourniture de plants d'arbres fruitiers.....	67
8.	Montrant les principales dates du projet et les saisons.....	70
9	Calendrier mensuel de formation par un agent de terrain.....	73
10	Feuille de calcul montrant le nombre d'agents de terrain et le nombre de paysans devant être formés	75
11	Calendrier annuel général des formations	77
12	Exemple de plan de formation pour un groupe de paysans	78
13	Formulaire pour évaluer les compétences des groupes de paysans	80
14	Exemples de notes pour les compétences d'un groupe de paysans sur cinq ans	81

Avant-propos

« La Esperanza » est un groupe d'épargne et de crédit composé de 11 femmes et d'un homme à Estelí, au Nicaragua. Le groupe, formé en 2010, a utilisé une partie de son épargne pour investir dans la production de légumes sur une parcelle d'un quart de manzana (0,174 ha) irriguée au goutte-à-goutte. Le groupe vend ses produits au marché du vendredi à Estelí et à d'autres villageois. Il gagne environ 50 US\$ par semaine grâce à la vente de ses produits, ce qui est un revenu apprécié des membres. Les membres sont payés pour le temps travaillé sur la parcelle de légumes. La gestionnaire du groupe est aussi payée pour son travail d'organisation et de direction du groupe. Ces paiements sont des incitations importantes qui augmentent la stabilité et la croissance de leur entreprise. Le groupe veut doubler la taille de sa parcelle et étudie la possibilité de vendre ses produits à un supermarché de la ville.

La Esperanza est un exemple d'une nouvelle manière de combattre la pauvreté dans des communautés rurales vulnérables : en les aidant à s'impliquer dans les marchés. Pour cela, les membres du groupe ont besoin de différents types de compétences :

- **La gestion organisationnelle** : les membres du groupe doivent planifier leur travail et en suivre la performance.
- **Des compétences financières** : ils doivent épargner de l'argent, l'investir dans l'entreprise et tenir des comptes financiers.
- **Des compétences pour les marchés et l'entreprise** : ils doivent produire quelque chose que les consommateurs veulent acheter, ils doivent trouver ces consommateurs et ils doivent planifier leur entreprise de manière à faire un bénéfice.
- **Ressources naturelles** : ils doivent conserver le sol, l'eau et les autres ressources naturelles pour pouvoir produire de manière durable.
- **Innovation** : ils doivent trouver de nouvelles manières, plus efficaces et rentables, de faire les choses.

Comme beaucoup d'autres agences de développement, CRS incorpore une approche multidisciplinaire dans son travail de développement. Nous nous rendons compte que l'augmentation de la production alimentaire ne peut pas à elle seule faire sortir les pauvres ruraux de la pauvreté de manière permanente. Renforcer les capacités des petits paysans signifie aider les communautés rurales à travailler ensemble de manière efficace, à gérer leur argent et leurs ressources naturelles, à s'impliquer dans des entreprises rentables et à apprendre comment innover. Tous ces éléments sont importants pour une stratégie de développement agricole efficace et plus durable.

Les agents de terrain, les vulgarisateurs et les gestionnaires de développement se concentrent généralement sur un domaine d'expertise particulier. Cette série de modules de formation leur donne l'ensemble de compétences plus large dont ils ont besoin pour comprendre et appuyer une approche solide d'entreprise et pour renforcer les capacités des populations locales.

En renforçant les capacités des populations locales, nous transformons la manière dont nous appuyons les communautés vulnérables. Comme dans le cas de la Esperanza, les communautés deviennent de plus en plus des agents de leur propre changement. Elles identifient et saisissent des opportunités qui transforment le désespoir en un espoir radieux pour l'avenir.

Carolyn Woo

Présidente de CRS

Préface

Cette série de manuels sur les « compétences pour la commercialisation et la transformation rurale » (ou compétences SMART) présente une approche intégrée et séquentielle du renforcement des capacités des paysans vulnérables à se mettre en relation avec les marchés. Les guides ont été conçus pour être utilisés par des facilitateurs de développement, des agents de vulgarisation sur le terrain et des leaders communautaires travaillant avec des communautés rurales pauvres. L'objectif est d'améliorer les moyens d'existence de ces communautés grâce à une meilleure production et une meilleure commercialisation de leurs récoltes et des produits de leur élevage.

Ce guide comprend les parties suivantes :

- **Le sujet** : les connaissances et les compétences que vous devez maîtriser pour enseigner les compétences. Cela est imprimé sous forme de leçons sur des pages blanches
- **Des exercices pour tester vos propres connaissances.** Ils sont imprimés sur des pages vert pâle. Les réponses sont données à la fin du guide.
- **Des exercices pour le personnel**, pour que vous et d'autres agents de terrain puissiez collecter des informations et pratiquer vos compétences.
- **Des exercices sur le terrain.** Ce sont des guides à utiliser pour aider les paysans à maîtriser les connaissances et les compétences dont ils ont besoin. Ces plans de cours sont imprimés sur des pages marquées d'une rayure verte. Les exercices sont aussi disponibles sous forme de document PDF sur le site internet de CRS www.crsprogramquality.org/agriculture/. Vous pouvez imprimer ces pages et les faire plastifier pour qu'elles durent plus longtemps.

Les méthodes de formation qu'il contient sont avérées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et de la population dans de nombreux pays d'Afrique, d'Asie et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et documents utilisés dans ce guide viennent d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

COMMENT UTILISER CE GUIDE

Le guide pour l'agent de terrain peut être utilisé tel qu'il est ! Les méthodes de formation qu'il contient sont des méthodes éprouvées et prennent en compte les capacités des agents de terrain et des populations dans de nombreux pays d'Afrique et d'Amérique Latine. De nombreux exemples et registres utilisés dans ce guide sont tirés d'expériences sur le terrain et de cas réels. Les noms et autres informations ont cependant été changés.

Si vous êtes un utilisateur apprenant le contenu. Lisez ce guide, une leçon à la fois, une section à la fois, en essayant d'absorber les informations présentées. Lisez aussi bien les leçons que les exercices sur le terrain. En même temps, imaginez comment vous utiliseriez les informations et techniques décrites pour vous aider à travailler avec les paysans. À la fin de chaque leçon répondez aux petites interrogations. Comparez vos réponses à la liste à la fin du guide. Si vous avez bon à toutes les réponses, félicitations ! Passez à la leçon suivante. Si vous n'avez pas réussi à trouver toutes les bonnes réponses, revenez à la section en question pour la réviser avant de passer à la leçon suivante.

Si vous êtes formateur et que vous travaillez avec des agents de terrain. Vous pouvez utiliser ce manuel pour enseigner les compétences à d'autres agents de terrain. Vous pouvez présenter les informations du texte, puis faire les exercices avec les participants. Les exercices pour le personnel sont conçus spécialement pour les agents de terrain tandis que les exercices sur le terrain sont prévus pour être utilisés avec des cultivateurs ou autres paysans. Si vous utilisez les exercices sur le terrain avec des agents de terrain, demandez-leur de faire comme s'ils étaient des paysans.

Si vous êtes agent de terrain et que vous travaillez avec des cultivateurs et autres paysans. Une fois que vous aurez suivi ce cours et réussi les interrogations, vous aurez acquis des connaissances utiles et vous pourrez les partager avec des groupements de producteurs. Tous les groupes et toutes les situations sont différents et ce guide ne peut donc pas prévoir tous les problèmes que vous pouvez rencontrer. Vous devriez adapter les éléments pertinents selon les besoins et utiliser ce guide pour construire votre propre série d'activité d'apprentissage. Si vous avez un doute, vérifiez avec votre superviseur ou demandez l'avis de vos collègues.

N'hésitez pas à adapter les exercices et les interrogations pour qu'ils correspondent mieux à votre situation particulière ni à créer de nouveaux matériels selon les besoins. Avant d'enseigner le contenu du guide, examinez et modifiez les éléments suivants pour les faire correspondre à votre situation locale :

- **Noms** des personnes, des villages et des groupes.
- **Monnaie.**
- **Nombre des articles** présentés dans les exemples. Ce nombre peut varier selon le niveau de revenu du groupe cible. S'il est trop important ou trop faible, les participants peuvent avoir l'impression que ces outils ne s'appliquent pas à eux.
- **Histoires.** Il peut y avoir des exemples qui correspondront mieux à votre communauté et communiqueront mieux les objectifs.
- Articles **achetés et vendus.**
- Types d'activités de **génération de revenu.**
- Quand les articles sont vendus, selon les **saisons locales.**

Chaque fois que c'est possible, vous devrez travailler de **manière participative** avec les participants. Cela signifie que vous devrez vous assurer que ce sont les participants qui collectent et analysent les informations et prennent les décisions qui les affecteront. Votre rôle est de faciliter leur apprentissage, pas de faire le travail pour eux.

Comme source de référence. Vous pouvez aussi utiliser ce guide comme référence. Si vous devez vérifier une technique ou un concept, cherchez-les dans la table des matières.

APPRENTISSAGE EN LIGNE

Si vous êtes employé ou partenaire de CRS, vous pouvez aussi étudier les idées de ce manuel en ligne, grâce à un cours sur Internet. Contactez votre superviseur de CRS pour obtenir un **identifiant et un mot de passe**. Une fois que vous serez inscrit pour les cours en ligne, vous pourrez commencer à suivre le cours.

Les cours en ligne utilisent le même texte et les mêmes exercices que ce manuel. Beaucoup des tableaux sont présentés sous forme de **formulaire**s que vous pouvez remplir en ligne pour vous aider à enregistrer et analyser les données que vous aurez collectées.

GUIDES POUR LES COMPÉTENCES SMART

Cette série est composée des guides suivants

- **Introduction aux compétences SMART pour le développement rural (ce guide)**
- Organiser et gérer des groupements de paysans
- Comprendre les ressources naturelles
- Gérer les ressources naturelles
- Faciliter les communautés d'épargne et de crédit interne (CECI)
- Éducation financière
- Éléments de base du marketing
- Les sept étapes du marketing
- Promotion de l'innovation.

Ces titres sont aussi actuellement préparés sous forme de produits d'apprentissage à distance. Au fur et à mesure de la généralisation du processus et de son expérimentation dans des situations différentes, nous aimerions recevoir des suggestions de modifications et d'améliorations pour que ces produits d'apprentissage puissent être continuellement améliorés.

LOGICIEL FARMBOOK

La suite Farmbook est un ensemble d'outils mobiles intégrés qui ont été élaborés pour aider les agents à appuyer les groupements paysans. Ces outils sont conçus pour aider aux inscriptions et à la collecte de données de base, pour améliorer la formation, appuyer la planification d'affaires, aider à l'analyse des marchés et suivre la fourniture de services géoréférencés.

La suite Farmbook a plusieurs fonctionnalités pour répondre aux besoins des paysans, des agents de terrain et des gestionnaires de projets :

- **Map & track** (cartes et suivi) pour la mise en œuvre et le suivi de base des groupements de paysans. Cette application collecte des données clés sur les paysans pour faciliter et renforcer leur inscription, l'apprentissage en ligne, les plans d'affaires et le suivi et l'évaluation à grande échelle.
- **SMART Skills e-learning** (apprentissage en ligne des compétences SMART). Ces cours offrent une formation à l'agro-entreprise pour aider les paysans à augmenter leur production, développer leur revenu et s'impliquer dans les marchés.
- **Farmbook Business Planner** (outil Farmbook de préparation de plans d'affaires). Cet outil guide les agents de terrain et les paysans dans le processus de création de plans d'affaires qui sont basés sur des études participatives des chaînes de valeur.

Les fonctionnalités prévues de Farmbook vous permettront de faire les choses suivantes :

- Enregistrer un groupe de producteurs
- Garder un registre des activités de formation à un groupe par les agents de vulgarisation sur le terrain
- Collecter des informations de suivi et évaluation en utilisant des formulaires numériques
- Suivre des cours en ligne
- Rédiger un plan d'affaires
- Faire une étude des données de base et des audits annuels de suivi.

Pour en savoir plus sur Farmbook, allez sur www.crsprogramquality.org/agriculture/Farmbook.php.

D'OÙ VIENNENT LES COMPÉTENCES SMART

Ces compétences ont été identifiées grâce à l'établissement de l'Alliance d'apprentissage sur l'agro-entreprise (Agroenterprise Learning Alliance) entre Catholic Relief Services et le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) en 2002. L'objectif d'une alliance d'apprentissage sur l'agro-entreprise était de renforcer la capacité des organisations participantes à faire progresser et à affiner des approches qui mettent les paysans en lien avec les marchés. CRS a utilisé ce système partout en Afrique, en Amérique Latine et en Asie, avec jusqu'à 35 pays participant à un ou plusieurs cycles d'apprentissage. En Amérique Centrale et en Afrique Australe, les alliances d'apprentissages sont multi-institutionnelles, avec la participation de plusieurs organisations nationales, régionales et internationales de recherche et de développement. En 2005, l'Alliance d'apprentissage a déterminé qu'il fallait une nouvelle approche pour améliorer la capacité des paysans les plus pauvres à nouer des liens efficaces avec les marchés et pour maintenir et gérer ces liens à long terme.

Pour répondre à ce besoin, l'Alliance d'apprentissage a organisé un voyage d'étude où plus de 1000 paysans d'Ouganda, de Bolivie et d'Inde, membres de cinq types de groupes de paysans, ont été interrogés afin de mieux comprendre la formation et le développement des groupes de paysans qui veulent produire et vendre leurs marchandises dans divers marchés. Une équipe de huit scientifiques et conseillers techniques venant des deux institutions a étudié la littérature sur diverses approches

de formation des groupes de paysans et visité des exemples de chacune. Son objectif était de chercher des éléments communs aux groupes de paysans qui réussissaient à réaliser leurs objectifs. Les approches pour la formation des groupes de paysans que nous avons visités comprenaient :

- Écoles agricoles sur le terrain
- Groupements de producteurs ou d'agro-entreprise
- Groupes d'autopromotion pour l'épargne et le crédit interne
- Groupes de gestion du bassin versant
- Comité de recherche agricole.

Grâce à ses visites dans ces groupes, l'équipe a observé qu'indépendamment du pays, de l'environnement culturel et de l'objectif de la formation du groupe à l'origine, les paysans pauvres qui voulaient augmenter leur revenu essayaient activement d'acquérir un ou plusieurs groupes de compétences. Ces connaissances étaient :

- Gestion des groupes
- Production durable et gestion des ressources naturelles
- Gestion financière
- Marketing
- Innovation.

Tous les groupes recevaient une assistance externe pour développer ou renforcer au moins un ensemble de compétences de manière formelle, mais aucun groupe n'était formé à toutes les compétences. Bien qu'aucune des compétences ne soit en elle-même quelque chose de nouveau, l'équipe a découvert que les groupes de paysans recherchaient des combinaisons de ces compétences. Dans de nombreux cas, les paysans expliquaient qu'il était difficile d'avancer au-delà leur premier projet d'épargne ou d'expérimentation avec la technologie pour passer à des relations plus efficaces avec les marchés tant qu'ils n'avaient pas acquis de nouvelles connaissances et d'autres types de compétences.

L'équipe en a conclu que la combinaison des ensembles essentiels de compétences contribuerait efficacement à des liens plus réussis et durables avec les marchés pour les pauvres.

À CRS, nous sommes très heureux de voir que nos premières expériences de l'application des compétences de manière intégrée ont des résultats importants, aussi bien pour les communautés avec lesquelles nous travaillons que pour nos partenaires dans le développement. Nous reconnaissons cependant que l'application de cette approche exige beaucoup des agents de terrain et que les méthodes de formation sont cruciales. L'intention de ces modules est de faciliter le processus d'apprentissage à la fois pour les agents de terrain et pour les paysans qu'ils servent.

Remerciements

Ce manuel et les autres manuels de la série sont le produit d'un processus qui a été démarré en 2002 avec les Alliances d'apprentissage en agro-entreprise en Afrique de l'Est et en Amérique Centrale. Catholic Relief Services (CRS) et les Centre international d'agriculture tropicale (CIAT) ont été co-facilitateurs et parmi les principaux participants de ces Alliances d'apprentissage. Depuis 2002, de nombreuses autres organisations et personnes ont contribué au contenu en ajoutant de nouvelles connaissances et de nouvelles expériences et en vérifiant les documents réunis ici.

La production de ce manuel a été appuyée par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) par l'intermédiaire du projet MEAS (Projet de modernisation des services de vulgarisation et de conseils) qui a financé l'édition, la production des graphiques et un atelier d'écriture.

Les auteurs aimeraient exprimer leurs sincères remerciements à Dina Brick, Gaye Burpee, Geoff Heinrich, et Kathy Younker pour leur appui dans l'élaboration des concepts pour la méthodologie des compétences SMART, à Jorge Enrique Gutiérrez, qui a produit les dessins, et à Odile Adjavon pour la traduction française.

Shaun Ferris

Rupert Best

Paul Mundy

Introduction

Les personnes qui vivent dans les communautés rurales du monde en développement doivent maîtriser une large gamme de compétences pour se frayer un chemin à travers les nombreux défis auxquels elles sont confrontés et pour progresser. Elles doivent savoir comment cultiver ou acheter suffisamment de nourriture pour se nourrir et nourrir leur famille. Elles doivent gérer les relations avec d'autres personnes de leur communauté. Elles doivent savoir comment gérer un environnement difficile. Elles doivent savoir comment gérer leurs finances et comment gagner de l'argent en vendant le surplus du produit de leur exploitation aux différents marchés.

Elles acquièrent ces compétences auprès de leurs parents, d'amis et de voisins, par l'observation et par tâtonnements. Dans l'ensemble, elles ne réussissent pas trop mal. La plupart des gens réussissent à assurer leur subsistance... la plupart du temps.

Mais il y a beaucoup de gens qui ne peuvent pas encore cultiver ou acheter suffisamment. Ils sont encore pauvres. La sécheresse, les inondations, la guerre, la maladie et les chocs économiques peuvent enfoncer beaucoup de gens plus profondément dans la pauvreté. Et le monde change : populations plus nombreuses, changements dans les styles de vie, climat plus extrême et mondialisation des marchés augmentent la pression sur les ressources naturelles et forcent les populations à s'adapter pour survivre.

Pour sortir de la pauvreté, les ruraux doivent acquérir de nouvelles compétences. L'une de vos fonctions, en tant que **gestionnaire de projet ou agent de terrain**, est d'aider les paysans à acquérir et à pratiquer ces compétences pour pouvoir améliorer le revenu qu'ils tirent de l'agriculture.

OBJECTIFS DE CE MANUEL

Ce manuel vous présente compétences SMART clés :

- Gestion de groupe
- Finances
- Marketing
- Gestion des ressources naturelles
- Innovation.

Ces ensembles de compétences sont présentés plus en détails dans les différents manuels de cette série. Le présent manuel donne une idée générale des compétences et explique comment planifier et mettre en œuvre des formations en utilisant ces compétences.

CE QU'IL Y A DANS CE MANUEL

Ce manuel décrit l'approche des compétences SMART et comment l'utiliser dans des projets de développement rural. Il est composé de six leçons :

- 1. Utiliser une approche basée sur les compétences.** Une introduction à l'approche des compétences SMART du développement rural.
- 2. Regardons les compétences de plus près.** Cette leçon présente les ensembles clés de compétences et comment ils sont liés les uns aux autres.
- 3. Organiser l'équipe.** Comment organiser une équipe de projet, utiliser l'approche SMART dans un projet et utiliser de nouvelles approches de formation.
- 4. Travailler avec la communauté.** Comment commencer à travailler avec une communauté et cibler les groupes particuliers à l'intérieur de cette communauté.
- 5. Assurer la durabilité.** Comment gérer et transférer différents types de biens de

manière à ne pas promouvoir la dépendance.

- 6. Bâtir un plan de formation.** Des idées sur les manières de planifier une série de cours de formation, suivre les progrès et partir à la fin du projet.

Ce manuel n'essaie pas de traiter tout ce que vous devez savoir pour planifier et mettre en œuvre l'approche SMART. Vous devrez vous appuyer sur votre propre expérience et celle de vos collègues pour le compléter. N'hésitez pas à adapter les idées et les exercices le cas échéant.



Leçons



LEÇON 1. UTILISER UNE APPROCHE BASÉE SUR LES COMPÉTENCES

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Citer les principales compétences dont les groupes de paysans, hommes et femmes, ont besoin pour améliorer leurs moyens d'existence.
- Expliquer pourquoi les paysans ont besoin d'une combinaison de compétences.
- Décrire le modèle de changement utilisé dans ce cours et les cours de la même série.

CINQ PAYSANS

Victor est membre d'un groupement de producteurs qui cultive et vend des pois chiches. Une ONG les a aidé pour la technologie de production et les a mis en contact avec un gros commerçant. Mais le projet s'est terminé et le personnel de l'ONG est parti. Sans réunions régulières, le groupe a commencé à se défaire.



Anita cultive un terrain très en pente. Sa production est faible et à chaque fois qu'il pleut, l'eau qui ruisselle emporte des tonnes du précieux sol dans la vallée. Comment peut-elle éviter cette érosion et améliorer sa production ?



Dans le village de **Marco**, tout le monde cultive du riz. Mais ils le battent à la main et beaucoup des grains sont perdus. Marco veut acheter une machine pour battre ses grains et pour la louer à ses voisins. Mais il n'a pas d'argent. Comment peut-il obtenir un prêt pour couvrir ce coût ?



Viju cultive des légumes et les vend à un commerçant au moment de la récolte. Le commerçant offre des prix bas et Viju est obligé d'accepter. Comment pourrait-il gagner plus en améliorant sa commercialisation ?



Achieng élève des poulets dans sa cour. Mais souvent, des oiseaux de proie fondent sur ses poussins et les emmènent. D'autres poulets meurent d'une maladie qui semble revenir plusieurs fois par an. Comment Achieng peut-elle élever plus de poulets ?



CINQ TYPES DE COMPÉTENCES

Achieng, Anita, Viju, Marco et Victor sont tous de petits paysans. Ils ont besoin de différents types de compétences pour résoudre leurs problèmes.

- **Organisation de groupe.** Victor doit améliorer l'organisation de son groupe pour qu'il puisse continuer à fonctionner indépendamment.
- **Ressources naturelles.** Anita doit arrêter l'érosion et améliorer la fertilité de son sol en plantant des arbres.
- **Finances.** Marco doit trouver des manières d'économiser de l'argent, obtenir un prêt et investir dans du nouveau matériel.
- **Marketing.** Viju doit trouver des moyens d'améliorer la commercialisation de ses légumes.
- **Innovation.** Achieng doit identifier et tester des technologies qui l'aideront à améliorer sa production.

COMPÉTENCES SMART :
ORGANISATION DU
GROUPE, GESTION
DES RESSOURCE
NATURELLES,
FINANCES,
MARKETING,
INNOVATION

UNE COMPÉTENCE NE SUFFIT PAS

Bonne nouvelle : Achieng a trouvé un moyen d'élever plus de poulets : elle utilise des paniers pour protéger les poussins des oiseaux de proie et elle les vaccine contre la maladie.

Mais ce n'est pas la fin de l'histoire. Elle se rend maintenant compte qu'elle doit cultiver plus de céréales pour nourrir ses animaux. Elle a besoin d'un prêt pour pouvoir construire un plus grand poulailler. Et elle veut vendre des poulets et des œufs au marché local.

Pour être une productrice prospère, Achieng a besoin de compétences multiples – en innovation, gestion des ressources naturelles, marketing, finances et organisation de groupe.



DES COMPÉTENCES MULTIPLES - UN BESOIN COMMUN

Les autres paysans sont dans la même situation.

Pour contrôler l'érosion, **Anita** va devoir **s'organiser** avec d'autres personnes de son village pour planter des arbres et construire des terrasses à flanc de coteau. Une fois qu'elles auront réussi à contrôler l'érosion, elles voudront peut-être **innover** en testant les types de cultures qu'elles peuvent faire pousser et trouver comment les **commercialiser**.

Le groupe de **Victor** sait déjà comment cultiver et commercialiser les pois chiches. Mais il doit faire attention à ses **ressources naturelles** pour ne pas épuiser le sol. Et en formant un groupe d'épargne, ses membres peuvent se qualifier pour un prêt **financier** pour investir dans un entrepôt où stocker leur production.

De nombreux types de paysans différents ont besoin des mêmes ensembles de compétences : les grands groupements bien établis comme les paysans qui commencent juste à s'organiser ; les paysans aisés et les plus pauvres ; les femmes et les hommes ; les paysans des différentes parties du monde.



MULTIPLES COMPÉTENCES - COMPLÉMENTAIRES

Les compétences se complètent les unes les autres. Par exemple, en **s'organisant en groupement**, **Viju** et ses voisins pourront profiter à plein des occasions de **commercialiser** leurs légumes. Ils auront besoin de compétences **financières** pour gérer leur revenu et obtenir des prêts de la banque. Ils auront besoin de **gérer l'eau**, de maintenir la fertilité de leur sol et de contrôler les nuisibles pour cultiver leurs légumes de manière durable. Et ils devront introduire des **innovations**



pour augmenter leurs rendements, développer de nouveaux produits et améliorer la qualité des légumes qu'ils vendent.

Sans toutes ces compétences, leurs efforts ne seront pas efficaces.

Avec plusieurs de ces compétences, ou avec tous, ils ont de bien meilleures chances de réussite. Et leurs chances que cette réussite soit durable ou qu'ils deviennent plus résilients sont bien meilleures.

AVANTAGES POUR LES BÉNÉFICIAIRES

On voit bien comment les paysans et autres bénéficiaires peuvent tirer des avantages de ces compétences :

- **Sécurité alimentaire** : en cultivant plus de nourriture, en ayant accès à plus de nourriture et en en utilisant plus.
- **Revenu** : en vendant des produits de meilleure qualité à des prix plus élevés dans des marchés plus lucratifs.
- **Organisation** : en travaillant avec des voisins pour apprendre et résoudre ensemble les problèmes.
- **Durabilité** : en maintenant les améliorations et en les développant sans aide extérieure.
- **Augmentation de l'échelle** : en touchant plus de personnes dans la communauté.

MEILLEURS PROJETS

La gestion du projet devrait aussi en tirer des avantages :

- **Connaissances, compétences et attitudes.** Les cadres et les employés amélioreront leurs connaissances et leurs compétences et deviendront donc plus efficaces et efficaces.
- **Outils de formation.** Les agents de terrain auront des outils de formation plus efficaces à utiliser avec les paysans et leurs autres partenaires et clients.
- **Pédagogie ouverte et certification.** Des matériels faciles à utiliser pour les diverses compétences sont disponibles en version imprimée et en ligne. La formation et les tests en ligne permettent de délivrer un certificat aux apprenants qui ont suivi les cours.
- **Meilleures informations.** Les agents de terrain, les paysans et les membres de la communauté collectent de façon systématique des informations qu'ils peuvent utiliser eux-mêmes et qui serviront à améliorer la gestion de leur projet.
- **Mesurer les résultats.** De meilleures informations rendent le suivi et l'évaluation plus efficaces en montrant ce qui fonctionne ou pas.
- **Améliorer la durabilité.** Quand les populations locales ont maîtrisé les compétences SMART, elles peuvent être plus responsables de leur propre développement. Cela peut diminuer le coût des projets à long terme. Les membres des communautés peuvent commencer à fournir des services et peuvent continuer quand le projet se termine, ce qui rend le processus de développement plus durable.

LES COMPÉTENCES SMART DANS LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT

Comment les compétences SMART aident-elles à promouvoir le changement dans les zones rurales ? Elles aident les paysans et autres bénéficiaires à gérer plus efficacement leurs finances, leurs ressources naturelles, leurs technologies et leurs relations avec les marchés. Les paysans apprennent comment gérer leur argent, économiser et faire des investissements judicieux, améliorer leur productivité de manière durable et bâtir des relations rentables et à long terme avec les marchés.





SIX ASPECTS DE PROJETS DE DÉVELOPPEMENTS

Lorsque vous faites la conception d'un projet, vous devez vérifier que l'approche de développement corresponde au contexte et aux besoins locaux. Les compétences SMART aident à faire correspondre les interventions aux besoins.

Pour comprendre la conception de projets et la manière dont les compétences SMART s'adaptent à un projet, voyons six aspects de projets de développement :

- Moteurs du changement
- Types de clients
- Stratégies d'intervention
- Agents de transfert
- Adoption
- Résultats souhaités

Nous allons étudier ces aspects un à la fois.

CONTEXTE NATIONAL

L'échelle et les types de résultats qu'un projet entend réaliser dépendront de nombreux facteurs, au niveau du pays comme au niveau local. Vous devez prendre en compte ces facteurs quand vous élaborez un projet.

Au **niveau du pays**, il y a divers **moteurs du changement** : la démographie, les tendances nationales et locales de la croissance économique, les infrastructures, les marchés, la politique gouvernementale, la stabilité, les grands investissements et les conditions climatiques.

Ces moteurs fixent le cadre général dans lequel un projet va opérer. Le projet doit les prendre en compte mais n'a que peu ou pas d'influence sur eux.



Contexte
Démographie
Tendances locales de la croissance
Infrastructures
Accès aux marchés
Gouvernement
Investissements
Climat

CONTEXTE DU PROJET ET TYPES DE CLIENTS

État initial. La situation locale est aussi un élément crucial pour déterminer la conception du projet et la stratégie d'intervention. Les personnes se relèvent-elles d'une **situation d'urgence**, comme une inondation ? Les problèmes sont-ils à plus **long terme**, causés par l'instabilité politique ou la pauvreté ? Le projet a-t-il pour objectif d'aider les pauvres à **créer leur capital** à partir de rien ? Vise-t-il plutôt la **croissance**, aider des gens qui ont déjà un peu de capital à augmenter leur revenu et à échapper à la pauvreté ?

Segments de population. Qui sont nos **clients** ? Nous utilisons le terme **client** plutôt que **bénéficiaire** pour insister sur le fait que nous respectons ceux avec qui nous travaillons. Nous devons adopter une approche commerciale pour identifier les difficultés pour des types particuliers de clients et trouver des interventions rentables pour améliorer la capacité de clients particuliers à vivre une vie plus accomplie.

Dans l'approche des compétences SMART, il est important d'impliquer des clients hommes et femmes (célibataires, mariées et/ou mères) dès la planification pour que leurs besoins soient pris en compte.

Différentes personnes à l'intérieur d'une communauté ont des possibilités et des difficultés différentes. **Les personnes très pauvres** sont dans une situation différente de celles qui sont un peu plus à l'aise. Les projets qui ciblent les très pauvres et ou les personnes ayant un peu de biens devront avoir des approches différentes et des mesures de réussite différentes.

Les hommes et les femmes ont souvent des rôles et responsabilités différents. Ils peuvent avoir la possibilité de prendre des décisions ou être confrontés à des obstacles sociaux, économiques ou juridiques. Leurs possibilités, besoins, contrainte et priorités peuvent considérablement varier. Vous devez y penser quand vous préparez l'approche de la formation, quand vous choisissez le moment, le lieu et le contenu de la formation et les types d'appui à apporter.

Les gens qui vivent dans des **zones isolées** sont confrontés à des difficultés différentes de ceux qui vivent près des routes ou des marchés. De la même façon, les personnes de groupes ethniques, niveaux d'éducation et âges différents auront aussi des ambitions et des possibilités différentes.

Biens. Les gens qui n'ont pas ou peu de biens (paysans sans terre, veuves, orphelins) n'auront peut-être pas la possibilité d'investir pour améliorer leurs conditions de vie. Ceux qui ont un peu de terres ou d'épargne ont une base sur laquelle ils peuvent construire. Le mélange des gens dans la communauté peut aussi être important : quelques paysans relativement aisés peuvent aider leurs voisins plus pauvres à améliorer leurs conditions de vie. Ou ils peuvent leur rendre la vie plus difficile.

TYPES D'INTERVENTIONS

Les projets aident leurs clients en leur fournissant différents types de **biens** : technologie, nourriture et argent (par exemple dans les programmes nourriture ou argent contre travail).

Les projets offrent aussi à leurs clients des **compétences et des relations**. C'est là que s'intègre **l'approche des compétences SMART** : elle développe les compétences des clients dans cinq domaines clés. Elle permet aux clients de nouer des relations avec les fournisseurs d'intrants, les services financiers, les conseils de vulgarisation et les marchés dont ils ont besoin pour améliorer leur résilience et leurs perspectives de croissance.

Plutôt que de se limiter à un seul thème, l'approche des compétences SMART fournit une combinaison de biens, de compétences et de relations.

À la fin du projet, les clients devraient avoir une meilleure connaissance de la gestion financière, une production plus durable et de meilleures relations avec les marchés de sorte qu'ils puissent faire vivre leurs familles.

Un projet devra peut-être **adapter son travail** selon les besoins des clients. Les gens ont tendance à être occupés à différents moments de la journée, selon leur charge de travail. Vous devrez peut-être offrir des services pour les hommes, les femmes, les jeunes ou les personnes handicapées ou souffrant de maladies chroniques à



Type de clients

État initial

Urgence
Aiguë/chronique
Développement des biens
Croissance

Segment

Niveau de pauvreté
Accès au marché
Origine ethnique
Éducation
Genre
Âge

Biens

Aucuns
Faibles
Moyen
Élevés



Types d'interventions

Transfert de biens

Technologies
Nourriture
Argent

Formation aux compétences

Groupes
Épargne et crédit
Marketing
Production
Innovation

Option de mise en relation avec des services

Intrants
Finances
Vulgarisation
Débouchés

Travaux publics

Routes
Eau
Bassins hydrographiques
Communications

différents moments ou à des endroits différents pour qu'ils puissent facilement y assister. Les niveaux d'instruction et de lecture/écriture peuvent jouer sur la manière dont vous organisez une intervention. Vous devrez peut-être prévoir plus de temps pour aider certains types de personnes à comprendre une idée ou à faire un exercice. Certaines personnes auront peut-être besoin d'une formation dans des compétences de base comme la lecture, l'écriture et le calcul, avant de pouvoir adopter de nouvelles technologies. Les femmes et les jeunes ont souvent moins de pouvoir dans la société que les hommes plus âgés et auront peut-être besoin d'un appui spécial et de l'accord de certains membres de la communauté pour démarrer de nouvelles entreprises.

AGENTS DE TRANSFERT

Les projets travaillent généralement avec des agents des services locaux : **conseillers en vulgarisation de l'état, agents de terrain des ONG, volontaires communautaires, prestataires de services du secteur privé**, etc. Le plupart des projets utilisent une combinaison de ces acteurs pour fournir un ensemble de services aux communautés. Il est important que l'équilibre de genre des agents de transfert soit aligné avec l'équilibre de genre des clients et qu'un agent de transfert approprié soit assigné à chaque groupe.

Les projets utilisent de plus en plus des prestataires de services qui se font **payer par les clients**. Cela rend l'intervention plus durable, car le prestataire pourra continuer à offrir le service après la fin du projet, puisqu'il est payé. Les prestataires qui se font payer sont par exemple les fournisseurs d'intrants agricoles, les formateurs, les conseillers commerciaux, les vétérinaires et les spécialistes du marketing.

De nombreux gestionnaires de projets ont indiqué que, si l'on prévoit de faire payer, il vaut mieux le faire dès le début pour éviter toute confusion. Il y a de nombreuses façons de faire payer : par exemple, le projet peut négocier avec la communauté pour que les participants fournissent des contributions en nature pour que les services ne soient pas explicitement gratuits. Ou alors, le projet peut commencer par fournir aux paysans des services de vulgarisation ou des services financiers gratuits, mais étant entendu qu'après un certain temps, par exemple deux saisons, le reste de la formation sera payante. Dans d'autres cas, on peut introduire un paiement une fois que les paysans ont dépassé un certain niveau de compétences ou reçu une formation pendant un certain temps. Ils doivent alors commencer à payer le service.

Si vous prévoyez d'introduire un paiement durant un projet, l'agent de terrain doit le faire savoir clairement aux paysans dès le début du projet.

Dans de nombreux pays, il vaut mieux embaucher des femmes comme agents de terrain pour qu'elles puissent appuyer les cultivatrices et autres clients.

Dans de nombreux pays, il est très recommandé d'embaucher des femmes comme agentes de terrain pour qu'elles puissent appuyer les cultivatrices et autres clients. Pensez à des questions telles que :

- **Le transport** : Est-ce qu'il est considéré comme acceptable que des femmes fassent du vélo ou de la moto ? Assurez-vous que le vélo ou la moto est d'une taille et d'une forme adaptées aux femmes.
- **Les questions de sécurité** : Est-ce que les femmes peuvent se déplacer et travailler seules sans danger ?
- **Le lieu** : Y a-t-il des limites aux endroits où les femmes peuvent travailler ? Leur est-il possible de travailler près de chez elles ?
- **La formation des hommes** : Y a-t-il des obstacles à ce que des femmes agentes de terrain forment des clients hommes ?

CHANGEMENT DE COMPORTEMENT

À quelle vitesse les clients peuvent-ils effectuer des changements dans leurs attitudes et le comportement pour que le projet puisse atteindre ses buts ?

La réponse dépend de qui ils sont et de leur point de départ.

- Les projets qui appuient des ménages très pauvres, peu instruits, dont le chef est un homme ou une femme, dans des zones reculées, auront probablement une vitesse



Agents de transfert

Services gouvernementaux
Services de la société civile
Services privés

de changement très lente. Mais ces changements peuvent avoir un impact positif profond sur la vie des femmes et de leurs enfants, pour le reste de leur vie.

- Un projet qui appuie des ménages à revenu moyen, instruits, dont le chef est un homme et qui ont accès à des services et des marchés peut faire preuve de progrès assez rapides du point de vue de gains de production et de revenus. Si ces changements sont durables, ils peuvent sortir des communautés entières de la pauvreté.
- Dans les deux cas, cependant, les gains positifs ne conduiront à un changement à long terme que si les membres de la communauté les maintiennent une fois que le projet se terminera.

Quand on prend des décisions concernant des interventions, il est aussi important de peser les effets des investissements sur différents segments de la communauté. Intéressez-vous aux gains en pourcentage et pas seulement en montants absolus.

- Pour un fermier pauvre qui produit une douzaine d'œufs par semaine, trois œufs de plus représentent **une augmentation de 25%**.
- C'est plus en pourcentage qu'une augmentation de production de 200 kg de maïs par hectare pour quelqu'un qui en récolte normalement 1000 kg par hectare : **une augmentation de 20%**.

Pour les personnes très pauvres, quelques œufs de plus ont beaucoup d'importance. Ils font plus de différence pour la famille que quelques sacs de maïs supplémentaires pour un paysan plus riche.

Les interventions **aux deux niveaux** sont importantes.

Les taux d'adoption et le fait que la nouvelle technologie ou la meilleure pratique continuent à être utilisées dépendent aussi de la capacité des clients à **intégrer les compétences**, à comprendre et utiliser des **technologies qui répondent à leurs besoins** et à nouer des **relations** avec les marchés et prestataires de services, tels que les finances ou les intrants.

RÉSULTATS SOUHAITÉS

Dans un projet, il faut une définition claire du contexte, du type de client et des interventions nécessaires. Les buts doivent être appropriés aux types de clients et le rythme de changement prévu doit être réaliste et réalisable. Pour que le changement soit significatif, positif et à long terme, les clients doivent être capable de le maintenir et de le gérer.

Les cibles doivent être pertinentes pour le groupe. Par exemple, les cibles peuvent être différentes pour des groupes d'hommes et pour des groupes de femmes.

Il y a des différences entre les hommes et les femmes pour ce qui est de la charge de travail, de l'accès aux biens et de leur contrôle, de la capacité à prendre des décisions et à avoir accès à la connaissance. Les femmes peuvent être confrontées à des restrictions pour leur participation à des groupes de paysans ou pour leur utilisation d'une compétence particulière. Le projet doit comprendre ces contraintes de genre et les possibilités et concevoir l'intervention de manière à y répondre afin que les femmes comme les hommes aient la même chance d'en bénéficier.

Par exemple, les femmes ont généralement moins accès à la terre et aux intrants agricoles. Elles sont souvent confrontées à des restrictions pour se rendre dans des marchés éloignés. Cela peut restreindre leur production et leurs possibilités de commercialisation.

Néanmoins, leurs entreprises peuvent leur apporter régulièrement des sommes d'argent significatives. Voici un exemple :

- **Groupe d'hommes** : Cible = chaque membre augmente sa production de 4 à 5 sacs de maïs par acre. Il vend le sac supplémentaire à 1200 shillings.
- **Groupe de femmes** : Cible = chaque membre vend 6 œufs par semaine à 3 shillings pièce. Elle gagne $18 \times 52 = 936$ shillings de plus par an.

Important : Sur une année, les femmes qui vendent des œufs gagnent et économisent presque autant que les hommes ! Et des petits gains réguliers peuvent en fin de compte avoir un effet plus important sur la nutrition et le bien-être de la famille



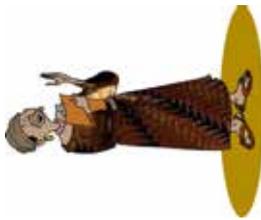
Changement de comportement

Intégration des compétences
Technologie
Relations avec les marchés



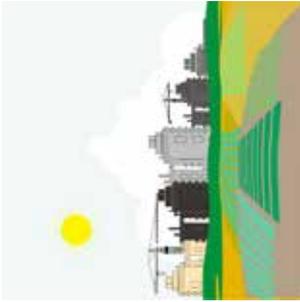
Résultats souhaités

- ▲ Productivité
- ▲ Revenu
- ▲ Durabilité
- ▲ Résilience
- ▲ Alimentation
- ▲ Hygiène
- ▼ Prix des aliments
- ▲ Croissance



Agents de transfert

Services gouvernementaux
Services de la société civile
Services privés



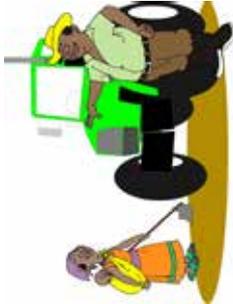
Contexte

Démographie
Tendances locales de la croissance
Infrastructures
Accès aux marchés
Gouvernement
Investissements
Climat



Changement de comportement

Intégration des compétences
Technologie
Relations avec les marchés



Type de clients

État initial
Urgence
Aiguë/chronique
Développement des biens
Croissance
Segment
Niveau de pauvreté
Accès au marché
Origine ethnique
Éducation
Genre
Âge
Biens
Aucuns
Faibles
Moyen
Élevés



Types d'interventions

Transfert de biens
Technologies
Nourriture
Argent
Formation aux compétences
Groupes
Épargne et crédit
Marketing
Production
Innovation
Option de mise en relation avec des services
Intrants
Finances
Vulgarisation
Débouchés
Travaux publics
Routes
Eau
Bassins hydrographiques
Communications



Résultats souhaités

↑ Productivité
↑ Revenu
↑ Durabilité
↑ Résilience
↑ Alimentation
↑ Hygiène
↓ Prix des aliments
↑ Croissance

que de grandes ventes ponctuelles. Cela est dû au fait que les femmes contrôlent généralement le revenu de petites ventes. La recherche a montré que les femmes ont plus de chance que les hommes d'utiliser leur revenu pour payer de la nourriture ou des services médicaux. De petites ventes tout au long de l'année pourraient signifier un accès à l'argent nécessaire pour acheter les choses plutôt que de devoir économiser pour avoir de l'argent en cas de besoin.

Les projets basés sur les compétences SMART insistent sur le transfert des compétences. Le suivi et l'évaluation doivent mesurer la capacité des clients à utiliser une combinaison de compétences ainsi qu'à utiliser chacune des compétences individuellement.

UN MODÈLE DE CHANGEMENT

Un projet intègre chacun de ces six aspects en une combinaison qui répond aux besoins des clients dans une zone particulière.

L'approche des compétences SMART correspond à la case « **Formation aux compétences** » de la colonne « **Services de l'intervention.** » L'approche des compétences influe aussi sur plusieurs des autres colonnes : dans le choix du **type de client**, dans l'utilisation de différents **agents de transfert**, dans l'intégration de diverses compétences durant **l'adoption**. Il peut en résulter des améliorations dans une partie ou l'ensemble des **résultats souhaités**.

CONCLUSION

Les ruraux du monde entier ont besoin de toute une gamme de compétences pour améliorer leurs moyens d'existence. Cinq types de compétences sont particulièrement importants : **innovation, ressources naturelles, marketing, finances et organisation des groupe**.

Les gens ont souvent besoin d'une **combinaison** de ces compétences pour réussir durant le projet et, ce qui est plus important, pour pouvoir maintenir leur progrès quand le projet se terminera.

Les projets incorporent six aspects : **moteurs du changement** (ou le contexte macro), **clients** et le contexte local, **stratégies d'intervention, agents de transfert, adoption** des nouvelles pratiques et **résultats souhaités**.

INTERROGATION 1

Réponses à la fin du guide.

1. Parmi les propositions suivantes, quels sont les cinq domaines de compétences dont les petits paysans ont besoin pour améliorer leurs moyens d'existence ?

Sélectionnez cinq de ces choix.

- A. Éducation
- B. Alphabétisation
- C. Finances
- D. Genre
- E. Organisation de groupes
- F. Santé
- G. VIH/Sida
- H. Innovation
- I. Marketing
- J. Ressources naturelles

2. Les paysans n'ont généralement besoin que d'une seule des cinq compétence pour réussir. Les agents de développement doivent donc déterminer quelle est la compétence dont ils ont besoin et aider les paysans à l'acquérir.

- A. Correct. Une fois qu'ils auront cette compétence, ils pourront résoudre leurs problèmes les plus pressants.
- B. Pas forcément. Les paysans sont souvent confrontés à plusieurs problèmes différents et ils ont besoin d'une gamme de compétences pour les résoudre.

3. Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont des moteurs du changement ?

Sélectionnez deux de ces choix.

- A. Biens (les ressources que possèdent les locaux)
- B. Démographie (croissance de la population et migration)
- C. Infrastructures (construction de nouvelles route et fourniture de services comme l'électricité)
- D. Formation aux compétences (les compétences que les agents de développement peuvent aider les paysans à acquérir)
- E. Agents de transfert (comme les agents de développement, les ONG et les prestataires de services du secteur privé)

4. Reliez l'aspect du modèle de changement à la bonne définition.

ASPECT	DEFINITION
A. Moteurs de changement	1. Les biens, compétences et relations que fournit le projet
B. Types de clients	2. La progression vers les buts du projet
C. Stratégies d'intervention	3. Le contexte national du projet
D. Agents de transfert	4. Les buts du projet
E. Adoption	5. Le type de personnes que le projet sert
F. Résultats souhaités	6. Les gens qui mettent en œuvre le projet

5. Dans quelle partie du modèle de changement l'approche des compétences SMART pour la formation s'intègre-t-elle le mieux ?

- A. Moteurs de changement
- B. Type de clients
- C. Services d'intervention
- D. Agents de transfert
- E. Adoption
- F. Résultats souhaités

6. Qui bénéficie de l'approche des compétences SMART ?

Reliez le type de bénéfice à la bonne personne.

BENEFICE	PERSONNE
A. Meilleure sécurité alimentaire	1. Personnel du projet
B. Formation plus efficace	2. Paysan
C. Amélioration de la durabilité	3. Le personnel du projet et le paysan
D. Revenu plus élevé	

LEÇON 2. REGARDONS LES COMPÉTENCES SMART DE PLUS PRÈS

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Citer trois aspects détaillés de chacune des compétences SMART.
- Expliquer comment les compétences se renforcent les unes les autres.
- Nommer les trois compétences centrales.
- Citer des compétences supplémentaires dont les paysans peuvent avoir besoin.

REGARDONS DE PLUS PRÈS

Regardons de plus près les compétences SMART.

- Organisation de groupe
- Ressources naturelles
- Finances
- Marketing
- Innovation.

ORGANISATION DE GROUPE

Pour qu'un groupe travaille ensemble à long terme, les membres doivent se faire confiance, apprendre à planifier des idées ensemble et prendre des décisions importantes. Ils doivent décider de choses telles que :

- Qui est dans le groupe ?
- Quelles sont les règles ?
- Dans quoi le groupe va-t-il investir ?
- Comment résoudre les désaccords ?

Pour traiter de ces questions, il est utile d'apprendre les bases d'une bonne gestion de groupe.

Elles comprennent :

- Choisir les membres.
- Définir l'objectif du groupe, choisir de buts
- Organiser des réunions
- Rédiger une constitution
- Élire les membres du bureau, décider de la durée pour ces postes
- Planifier les activités et les mettre en œuvre
- Demander des comptes au bureau et aux membres pour leurs actions
- Gérer les finances
- S'enregistrer auprès des autorités locales et ouvrir un compte en banque (dans certains pays)
- Avoir des formations et des mécanismes de feedback pour évaluer la performance et le progrès du groupe
- Permettre à tous les membres d'avoir une voix.



GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

L'accroissement des populations rurales a conduit à une surexploitation des ressources naturelles : les sols sont érodés, les collines déboisées, les niveaux des nappes phréatiques diminuent et les changements climatiques signifient que les

épisodes de sécheresse et les inondations sont plus fréquents. Pour que les paysans puissent continuer à produire de la nourriture et augmenter leur production de manière durable, ils doivent apprendre comment **gérer et conserver leurs ressources naturelles**.

Individuellement, les paysans peuvent améliorer la gestion de leur propre exploitation, par exemple :

- En gérant mieux leur sol, en utilisant des méthodes telles que la technique du semis sans labour
- En utilisant du compost et des quantités appropriées d'engrais artificiel
- En améliorant l'utilisation de l'eau, en récoltant l'eau de pluie et en utilisant l'irrigation
- En réduisant l'utilisation de produits agrochimiques et en les utilisant correctement
- En cultivant des cultures plus adaptées, en faisant une rotation des cultures et en utilisant des variétés améliorées.

Certaines améliorations ne sont possibles que si **un groupe de producteurs** (ou toute la communauté) travaille ensemble. Par exemple :

- En contrôlant l'érosion grâce à la construction de terrasses, de barrages de correction et de fossés de détournement
- En replantant la végétation et en restreignant la coupe du bois
- En protégeant les sources, en construisant et en gérant des systèmes d'irrigation
- En restreignant le pâturage dans les zones dégradées.

FINANCES

Savoir gérer l'argent est un ensemble de compétences vitales à la fois pour les individus et pour les groupes. Les compétences financières comprennent le calcul des coûts, la compréhension du flux de trésorerie, la prédiction des revenus, la planification des budgets, l'épargne, l'ouverture et la gestion d'un compte en banque, la compréhension du coût de l'emprunt d'argent et l'utilisation des prêts. Des **connaissances financières de base** sont importantes pour le ménage et essentielles quand on cultive pour vendre.

De nombreux groupes commencent par **l'épargne et le crédit** : les membres versent chaque semaine une petite somme pour amasser une cagnotte. Ils peuvent ensuite emprunter de cette cagnotte de l'argent qu'ils remboursent avec un intérêt. De nombreuses agences de développement utilisent cette approche pour aider les gens à démarrer leur propre capital. En épargnant de l'argent et en se le prêtant les uns aux autres, les membres du groupe développent des liens de confiance, apprennent comment travailler ensemble avec de l'argent et comprennent comment faire fructifier leur argent.

Les groupes d'épargne et de crédit ont besoin de beaucoup des mêmes compétences que les groupes qui s'intéressent à la production et à la commercialisation : ils doivent s'organiser et fixer des règles sur la manière dont ils vont opérer.

Les compétences financières sont les suivantes:

- Gestion du budget personnel et du budget de l'entreprise
- Établissement du groupe et accord sur les règles d'opération
- Tenue de registres financiers
- Accord sur le montant et la régularité de l'épargne et la date de versement
- Décaissement de prêts : demande de prêt, accord, rythme des remboursements, conditions du prêt



- Remboursement de prêts
- Gestion de capital à long terme
- Accord sur les pénalités si des membres ne respectent pas les règles du groupe
- Enregistrement du groupe auprès des autorités (dans certains pays)
- Gestion des investissements

MARKETING ET AGRO-ENTREPRISE

Comment de petits paysans peuvent-ils gagner plus grâce à leurs cultures et à leur bétail ? En s'organisant en groupement, ils peuvent apprendre ensemble, bénéficier de prix plus bas pour les intrants en les achetant en gros, réunir leurs produits et obtenir de meilleurs prix en mettant leurs marchandises ensemble et en vendant de plus grandes quantités. Ils peuvent identifier des acheteurs qui sont prêts à payer un prix plus élevé pour de plus grandes quantités de marchandises. Ils peuvent améliorer la qualité de leur produit ou le transformer pour en augmenter la valeur. Ils peuvent passer à des produits plus rentables ou à des marchés plus lucratifs.

Pour comprendre comment fonctionnent les marchés et comment travailler ensemble pour augmenter leur revenu, les paysans ont besoin de compétences pour :

- Organiser des groupes
- Sélectionner des produits
- Analyser les marchés
- Calculer les coûts, revenus et bénéfices d'une nouvelle agro-entreprise
- Travailler avec des services de développement d'entreprises
- Préparer des plans d'affaire
- Commercialiser collectivement
- Revoir en fin de saison les coûts, revenus et bénéfices réels
- Planifier pour la saison suivante et augmenter l'échelle.



INNOVATION

Les changements dans les marchés, les augmentations de population, le déclin des ressources naturelles et le changement climatique rendent plus difficiles des méthodes agricoles traditionnelles. De nombreux paysans veulent tester de nouvelles idées pour améliorer leur situation mais ils ne savent pas le faire de manière systématique. Ils peuvent apprendre des méthodes relativement simples de tester de nouvelles idées.

Les compétences clés pour l'innovation sont :

- Identifier et définir les problèmes
- Explorer des solutions possibles et trouver des sources d'informations
- Concevoir une manière pratique de faire des recherches
- Collecter et enregistrer les observations
- Analyser et évaluer les résultats
- Appliquer les constatations et partager les connaissances.



LA PUISSANCE D'UNE COMBINAISON DES COMPÉTENCES



Chacune de nos compétences SMART a de la valeur par elle-même : les paysans et autres ruraux peuvent les utiliser pour améliorer leur revenu et leurs moyens d'existence. Mais le réel avantage vient de la combinaison de ces compétences. Les groupements de producteurs qui réussissent le mieux commencent pas se concentrer sur un seul type d'activité, puis **ajoutent des compétences** petit à petit. Beaucoup ont un appui pour la première activité mais doivent trouver une formation pour les autres compétences ou apprendre tout seuls.

Voyons deux exemples : un groupe qui est passé **de l'épargne à l'agro-entreprise** et un groupe qui a démarré par **une entreprise et a ajouté des compétences en épargne et en finance**.

DE L'ÉPARGNE À L'AGRO-ENTREPRISE

En **Inde**, un groupe a démarré comme un simple **club d'épargne et de crédit**. Chaque semaine, ses membres versaient une petite somme dans une cagnotte commune. La trésorière tenait des registres précis de qui avait payé quelle somme. Les membres pouvaient emprunter de l'argent de la cagnotte pour le dépenser sur ce qu'ils voulaient, du moment qu'ils remboursaient l'emprunt avec l'intérêt.

Cela fonctionnait tellement bien que les membres du groupe ont commencé à utiliser l'argent pour l'investir dans l'agriculture. Le premier investissement a été un échec. Ils ne connaissaient rien des produits ni des risques. Ils se sont donc dit qu'ils devaient en apprendre plus sur les marchés et la manière de vendre des produits pour faire un bénéfice. Après avoir acquis un nouvel ensemble de compétence et étudiés les débouchés sur le marché, ils ont décidé d'investir dans le commerce des produits plutôt que dans leur culture. Ils achètent maintenant des produits comme des pommes de terre et du blé à des groupements de producteurs de leur village, les stockent si nécessaire, puis les vendent aux acheteurs en ville.



DE L'ENTREPRISE À L'ÉPARGNE

En **Tanzanie**, un projet développait des groupements d'**agro-entreprise** pour exporter des pois chiches. Ces groupes ont bien réussi tant que le projet était là pour leur donner des conseils et un appui. Mais ils ont commencé à périliter après le retrait de l'appui du projet, parce qu'il n'y avait pas de cohésion à l'intérieur des groupements de producteurs.



Un projet de suivi a introduit des compétences en **épargne et crédit** et en **organisation de groupe**. Des réunions régulières pour discuter de finances, promouvoir une épargne conjointe et améliorer la gestion du groupe ont aidé les membres à apprendre à travailler ensemble et a permis d'atteindre un nouveau niveau de confiance mutuelle. En travaillant avec une épargne régulière et des prêts, le groupe a mieux compris les finances et du fait que les membres travaillaient ensemble, l'entreprise de pois chiches a été plus durable et s'est agrandie.

TROIS COMPÉTENCES CENTRALES

Trois types de compétences : finances (surtout l'épargne), ressources naturelles et marketing, ont tendance à être centraux pour l'amélioration des moyens d'existence. La gestion des groupes et l'innovation les complètent.



AJOUTER DES COMPÉTENCES

De nombreux projets de développement tentent de développer des types de groupe particuliers. Les trois plus courants sont :

- des groupes d'épargne et de crédit (portant sur la finance)
- des écoles agricoles sur le terrain (gestion des ressources naturelles et production agricole)
- des groupes de commercialisation (agro-entreprises).

Quel que soit le point de départ, les projets peuvent ensuite aider ces groupes à continuer à se développer en les formant aux autres compétences. Par exemple, un groupe d'épargne et de crédit peut vouloir apprendre le marketing. Une école agricole sur le terrain peut décider d'améliorer sa gestion et sa capacité d'innovation. Un groupe de commercialisation peut penser qu'il a besoin d'améliorer sa production et sa gestion des ressources naturelles.

TOUTES LES COMPÉTENCES SMART SONT-ELLES NÉCESSAIRES ?

Non. Beaucoup de paysans et de groupements de producteurs réussissent à produire et à vendre des marchandises sans posséder toutes ces compétences. Mais un groupe a plus de chances de réussir dans le long terme s'il possède toutes les compétences SMART.

Différentes personnes du groupe ou de la communauté peuvent se spécialiser dans des compétences différentes. Il n'est pas nécessaire de former tous les membres de la communauté ou du groupe à toutes les compétences. L'important est l'accès aux compétences et aux connaissances.



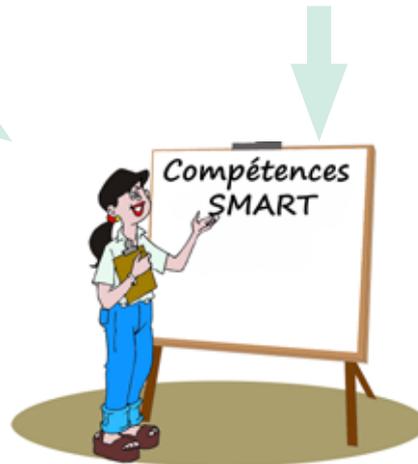
Groupe d'épargne et de crédit



Groupe d'innovation



Groupe de commercialisation



Compétences en

- Gestion des groupes
- Finances
- Marketing
- Production et ressources naturelles
- Innovation



Groupes avec les 5 compétences

GAGNER DES COMPÉTENCES AVEC LE TEMPS

Les compétences peuvent être acquises dans n'importe quel ordre. La capacité de fournir une capacité dans plusieurs compétences dépendra des ressources et du calendrier du programme.

Différents groupes d'une communauté peuvent avoir des buts différents et des combinaisons de compétences différentes :

- **Groupes à une seule compétence.** Certains groupes peuvent se concentrer sur une seule compétence, comme l'épargne ou peuvent s'intéresser à la production, à la gestion des ressources naturelles ou à l'innovation.
- **Groupes à plusieurs compétences.** D'autres groupes peuvent combiner deux des compétences ou plus, comme un groupe d'épargne qui commercialise aussi les produits de ses membres. Certains groupes peuvent avoir toutes les compétences SMART.

Différents groupes à l'intérieur d'une même communauté peuvent avoir de nombreux membres en commun et ces groupes peuvent apprendre et bénéficier les uns des autres.

AUTRES COMPÉTENCES

Les compétences SMART, organisation de groupe, finances, marketing, ressources naturelles et innovation, sont importantes pour de nombreuses communautés rurales du monde entier. Les besoins et les approches sont aussi assez communs, ce qui fait qu'il est possible d'utiliser le même cours dans différents pays et différentes situations.

Mais ce ne sont pas les seules compétences dont ont besoin les paysans. Ils ont aussi souvent besoin de compétences en :

- **Alphabétisation.** Il est courant d'avoir un faible taux d'alphabétisation dans de nombreuses communautés rurales pauvres. Les femmes sont souvent moins alphabétisées que les hommes.
- **Calcul.** C'est la capacité de lire et d'écrire les nombres, de faire des additions et de tenir des registres numériques.



- **Leadership.** C'est la capacité d'inspirer un groupe, de prendre des décisions claires et d'accélérer le progrès.
- **Méthodes de production pour des cultures et des animaux particuliers.** Elles dépendent de la culture ou de l'animal élevé, du climat local, du sol et du système de production.
- **Transformation agricole.** Ajouter de la valeur à un produit, par exemple en le séchant, en le broyant, en le nettoyant, en le triant, en le classifiant, en le mettant en conserve, en le conditionnant, etc.
- **Nutrition, santé et hygiène** (y compris la lutte contre le VIH). Ce sont des choses que les familles rurales peuvent pratiquer pour adopter un style de vie sain et pour que les enfants grandissent bien.
- **Gagner un revenu en dehors de l'exploitation.** Cela recouvre une énorme gamme de compétences et de métiers : le travail d'ouvrier agricole dans d'autres exploitations, la menuiserie, le travail du métal, la conduite de véhicules, la coiffure, l'entretien des véhicules, l'électricité, la construction, l'utilisation d'ordinateurs, le travail de bureau, etc.
- **Questions de genre.** Comment travailler d'une manière qui appuie les rôles des hommes, des femmes et des enfants.
- **Gestion de conflits.** Comment gérer les aspects négatifs du conflit.

- **Communication, lobbying et plaidoyer.** Comment représenter les besoins et aspiration du groupe de paysans ou de la communauté et faire un lobbying qui y corresponde.

Certaines de ces compétences dépendent de la langue (alphabétisation), de la récolte cultivée ou des animaux élevés et de variables telles que le climat et le sol. Il n'est pas possible de produire pour toutes ces compétences des cours qui puissent être utilisés partout dans le monde.

D'autres (comme le genre) correspondent à de nombreux domaines différents et peuvent donc être abordées dans les cours correspondant. Le présent module, par exemple, insiste sur la nécessité de s'assurer que les femmes comme les hommes peuvent bénéficier de formation. Comme les besoins des femmes et des hommes sont souvent différents, ces différents devraient être pris en compte dans la conception et la mise en œuvre de la formation.

Vous devrez peut-être vous assurer que la population locale a des compétences de base en alphabétisation, calcul et production avant de commencer à enseigner les compétences SMART abordées ici.

D'UNE APPROCHE À COMPÉTENCE UNIQUE À UNE APPROCHE MULTI-COMPÉTENCES

Si votre équipe a l'habitude de travailler avec un seul type de compétence, vous devrez changer d'approche. Vos collègues et vous devrez :

- Vous assurer que tous les membres de l'équipe comprennent l'approche des compétences SMART.



Une seule compétence



Plusieurs compétences



- Former les membres de l'équipe aux compétences supplémentaires dont ils auront besoin.
- Déterminer les compétences nécessaires dans les communautés que vous servez en impliquant les hommes comme les femmes. Il sera peut-être nécessaire d'impliquer divers types de femmes (par ex. célibataires, mariées, mères).
- Concevoir des programmes de formation pour que les clients puissent acquérir les multiples compétences.
- Concevoir des interventions qui permettent aux clients d'utiliser leurs compétences.
- Mettre sur pied un système de suivi désagrégé par genre pour suivre le progrès dans les multiples compétences et ajuster les activités sur la base des profils et des possibilités des clients.

Votre équipe de projet a besoin de membres qui aient les bons types d'expertise et qui puissent former efficacement les membres de la communauté, vos clients. L'équipe aura peut-être aussi besoin d'autres types d'expertise, en plus des compétences SMART présentées ici.

Chacun des membres de l'équipe ne doit pas forcément maîtriser toutes les compétences. Mais ils doivent tous comprendre l'approche à compétences multiples et aider les clients à identifier les informations dont ils ont besoin et à se les procurer.

CONCLUSION

Cette leçon a examiné en détail les principaux ensembles de compétences dont ont besoin les membres des communautés rurales.

- **L'organisation de groupe** leur permet de travailler ensemble efficacement pour améliorer leurs conditions de vie.
- **Les compétences financières** signifient qu'ils peuvent faire un budget, des plans, des économies et des investissements.
- **Le marketing et l'agro-entreprise** améliorent leur capacité à faire un bénéfice en commercialisant ce qu'ils produisent.
- **La gestion des ressources naturelles** les aide à améliorer leur productivité de manière durable.
- **L'innovation** leur permet d'identifier, de tester et d'adopter de nouvelles technologies qui amélioreront leurs moyens d'existence.

Les compétences sont **complémentaires** : elles se renforcent les unes les autres. L'approche des compétences SMART apporte à des groupes de personnes de la communauté une combinaison de compétences qu'ils peuvent utiliser pour améliorer leurs conditions de vie.

INTERROGATION 2

Réponses à la fin du guide.

1. Reliez chaque compétence à l'ensemble de compétences qu'elle représente le mieux.

COMPÉTENCE	ENSEMBLE DE COMPÉTENCES
A. Développer un plan d'affaires	1. Organisation du groupe
B. Récueillir l'eau de pluie	2. Finances
C. Rembourser les emprunts	3. Marketing et agro-entreprises
D. Faire des recherches sur l'exploitation	4. Gestion des ressources naturelles
E. Mener des réunions efficaces	5. Innovation

2. Quelles sont les trois compétences centrales ?

Sélectionnez **trois** choix.

- A. Organisation du groupe
- B. Finances
- C. Marketing et agro-entreprises
- D. Gestion des ressources naturelles
- E. Innovation

3. Les clients préfèrent souvent démarrer un projet de développement avec un certain type d'activité. Laquelle des phrases suivantes est vraie ?

- A. Les hommes aiment souvent commencer par améliorer leur production agricole.
- B. Les hommes préfèrent généralement commencer par épargner.
- C. Les femmes aiment souvent commencer par améliorer leur production agricole.
- D. Les hommes comme les femmes préfèrent souvent commencer par épargner.

4. Laquelle des phrases suivantes est correcte ?

- A. Il vaut mieux que les groupes acquièrent tous les cinq types de compétences pour qu'ils puissent résoudre les problèmes auxquels ils sont confrontés.
- B. Il n'est pas nécessaire que les groupes acquièrent toutes les compétences : une ou deux des compétences peuvent suffire.
- C. Il vaut mieux acquérir les compétences dans un ordre particulier, en commençant par l'organisation du groupe.

5. Les gens doivent acquérir toutes les compétences et trouver comment payer pour des compétences supplémentaires. « Chaque membre de l'équipe du projet doit devenir un expert dans les compétences SMART » dit le gestionnaire du projet.

Choisissez la meilleure réponse.

- A. Oui chef ! Ainsi, chacun des membres de l'équipe du projet pourra former les paysans et répondre à leurs questions.
- B. Je ne suis pas d'accord. Chaque membre de l'équipe doit comprendre l'approche des compétences multiples, mais ne doit pas être expert en tout.
- C. Pas du tout. Il est suffisant que les membres de l'équipe se spécialisent dans leur propre domaine. D'autres membres de l'équipe peuvent apporter leurs propres domaines d'expertise.

6. Un groupe de paysans du Malawi élève des poulets pour les vendre. Il réussit bien à élever les poulets mais pas à en obtenir un bon prix. Par conséquent, de nombreux paysans envisagent de passer à un autre type d'entreprise. Quel type de formation leur recommanderiez-vous ?

Choisissez la meilleure réponse :

- A. Un cours sur la production de volaille et le contrôle des maladies.
- B. Une formation en marketing.
- C. Une formation sur l'élevage des chèvres.
- D. Des conseils en épargne et crédit.

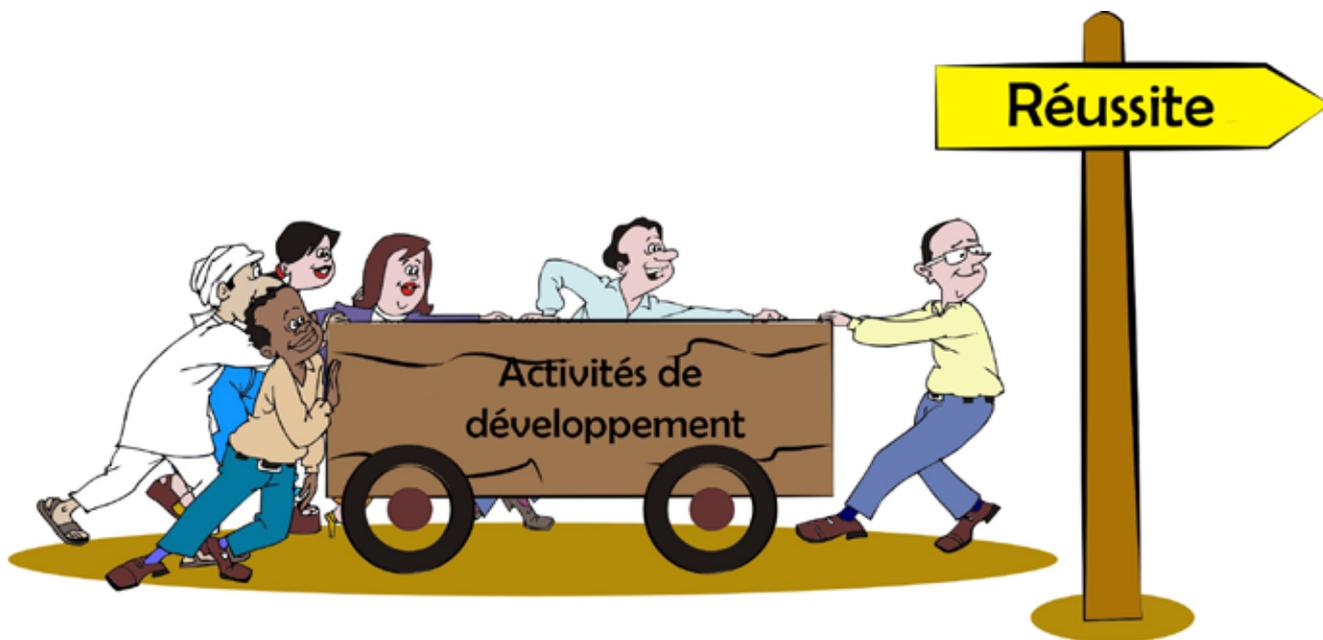
LEÇON 3. ORGANISER L'ÉQUIPE

Cette leçon est prévue pour être utilisée par toute l'équipe du programme, pas seulement l'agent de terrain !

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Décrire comment est organisée une équipe typique de projet de développement.
- Évaluer les compétences des membres de l'équipe.
- Citer quatre méthodes participatives de formation.
- Expliquer les avantages de la formation participative par rapport à des méthodes traditionnelles de formation.
- Expliquer comment adapter la formation pour des personnes analphabètes.
- Citer les principaux types de matériels et d'équipement dont vous aurez besoin pour la formation.



S'ORGANISER

Cette leçon traite des éléments suivants :

- Organisation de l'équipe du projet
- Évaluation des compétences des membres de l'équipe et d'organisations partenaires
- Méthodes de formation participatives
- Types de matériels et d'équipement de formation dont vous aurez besoin.

ORGANISER L'ÉQUIPE DU PROJET

De nombreux projets sont gérés par une petite équipe dont les membres viennent de l'organisation chef de file et peut-être d'un ou plusieurs partenaires. L'équipe travaille avec de nombreuses autres personnes : superviseurs et agents de terrain ; négociants, transformateurs et détaillants ; services aux entreprises et services financiers ; paysans et autorités communautaires.

L'équipe a un **chef d'équipe** qui coordonne la direction, l'investissement et la progression du projet.



L'équipe peut avoir plusieurs **chefs de thèmes** qui coordonnent les activités et fournissent une formation pour un objectif particulier, comme la production, le marketing ou les finances.



Ces chefs de thèmes forment et coordonnent le **personnel de terrain** de l'agence chef de file qui, lui, coordonne le **personnel des organisations partenaires locales**.



Les agents de terrain de ces organisations locales travaillent directement avec des **groupes de paysans**.

L'équipe du projet doit être organisée pour que les personnes qui occupent tous ces postes travaillent efficacement ensemble.



PREMIÈRES RÉUNIONS

Avant de commencer à travailler avec une nouvelle communauté, l'équipe de projet devrait se rencontrer et se préparer pour la phase de mise en œuvre. Ces premières réunions du projet sont une occasion pour les membres et les partenaires de se réunir pour discuter de la manière dont le nouveau projet répondra aux principales difficultés auxquelles est confrontée la communauté et comment il peut compléter des activités ou projets existants. Cette réunion permettra à la communauté de se familiariser avec les plans, buts et stratégies du projet. Elle fera aussi connaissance et découvrira les points forts et les faiblesses des uns et des autres.



Avant la première réunion :

- Assurez-vous que l'équipe qui va rencontrer la communauté comprend bien le projet.
- Prévoyez suffisamment de temps pour que la communauté se prépare
- Ayez un ordre du jour clair
- Ayez des discussions sur la culture locale et d'éventuelles informations contextuelles importantes sur la culture, l'histoire récente ou les réussites locales.

À faire aux premières réunions :

- Organiser des sessions et des ateliers pour renforcer les principaux buts et objectifs du projet. Faire correspondre les objectifs/buts aux besoins du client.
- S'assurer que tout le monde connaît l'approche et les étapes à suivre pour la mise en œuvre du projet.
- Déterminer comment l'équipe du projet et la communauté vont travailler ensemble.
- Dessiner un organigramme avec le nom de chacun des membres du personnel
- Préparer des termes de référence clairs pour chacun des membres du personnel.
- Discuter des plans de formation et planifier selon les besoins et les points de vue des personnes de la communauté.

ÉVALUER L'EXPÉRIENCE DE L'ÉQUIPE DU PROJET ET SES COMPÉTENCES EN FORMATION

Les membres de l'équipe ont-ils toutes les compétences dont ils ont besoin pour réaliser les buts du projet ?

De nombreuses personnes de l'équipe auront peut-être besoin de nouvelles compétences. Les gestionnaires devraient évaluer les compétences des membres de l'équipe et organiser la formation nécessaire pour renforcer leurs capacités. L'Exercice pour le personnel A explique comment faire.



QUESTIONS À VOUS POSER ET À POSER À VOTRE ÉQUIPE

Quelle expérience a chaque personne en :

- Gestion de groupe ?
- Finances, épargne et crédit ?
- Gestion des ressources naturelles et production durable ?
- Marketing et agro-entreprise ?
- Innovation ?

Le manque de capacité de la personne affecte-t-elle le travail avec les clients ?

De quelles compétences et expériences supplémentaires les membres de l'équipe ont-ils besoin ? Comment peuvent-ils les obtenir ?

TRAVAILLER AVEC DES ORGANISATIONS PARTENAIRES

Les grands projets comportent souvent plusieurs partenaires, qui ont chacun ses propres fonctions et capacités. Il peut s'agir d'ONG locales, d'organisations de l'Église, d'agences gouvernementales, d'institutions de recherche, d'institutions financières ou de compagnies privées.

Quelques choses dont il faudrait discuter avec des organisations partenaires potentielles :

- **Compétences.** Étudiez les compétences de l'organisation partenaire comme vous l'avez fait pour votre propre équipe. Que peut offrir l'organisation partenaire au groupe du projet ? Le partenaire a-t-il les compétences nécessaires ? Ses employés sont-ils formés à l'utilisation de techniques multi-compétences ? Sinon, le partenaire acceptera-t-il une formation ?
- **Engagement.** La direction du partenaire s'engage-t-elle à appuyer le projet pendant 24-36 mois ? Comment le partenaire contribuera-t-il et appuiera-t-il le projet ? Est-il intéressé par un engagement à long terme pour une approche multi-compétences ?
- **Spécialisation.** Le partenaire ne peut-il et ne veut-il appuyer que l'une de ces compétences ? Est-ce acceptable et utile ?
- **Lieu.** Le partenaire travaille-t-il dans la même zone géographique ?



- **Ressources.** Le partenaire a-t-il les ressources nécessaires pour s'impliquer dans le projet ou faut-il un financement ?
- **Rapports.** Le partenaire est-il d'accord pour combiner les données du terrain et les rapports financiers dans un processus de rapports de routine ?

L'approche des compétences SMART sera probablement nouvelle pour certains des partenaires. L'organisation chef de file devrait fournir une formation aux partenaires au démarrage du projet. Vous devriez aussi vérifier régulièrement la qualité du service fourni.

Les partenaires devraient discuter des conditions de leur collaboration. Une fois qu'un accord a été conclu, préparez un protocole d'accord formel entre les partenaires, déterminant leur rôle, leurs responsabilités et d'éventuelles dispositions financières.

RAPPORTS

Les rapports techniques sont aussi importants que de bons comptes financiers. L'appui financier pour les activités du programme doit suivre des règles claires à la fois pour la reddition de comptes financiers et pour les rapports techniques. **Tous deux** sont obligatoires pour que les paiements continuent.

Toutes les transactions financières entre les partenaires du projet doivent être liées aux rapports techniques, selon des formats et des calendriers convenus. Il est particulièrement important que les agences sur le terrain fournissent des données claires sur la performance financière du groupement de producteurs, désagrégées par genre.

Les paiements réguliers du projet devraient suivre le principe : **pas de données - pas de paiements !**



AGENTS DE TERRAIN

Une grande partie des informations que nous avons vues jusqu'à présent concernaient toute l'équipe, les gestionnaires de projet, les superviseurs et les agents de terrain. Mais beaucoup de ce qui suit concerne spécifiquement l'agent de terrain. C'est la personne qui travaille réellement, chaque jour, avec les membres de la communauté.

Si les partenaires doivent fournir des agents de terrain, ils devront être sélectionnés avec soin. Les agents de terrain devront :

- Être dynamiques et intéressés par leur nouveau rôle,
- Avoir de bonnes compétences en techniques participatives
- Refléter la composition ethnique et de genre des clients, quand c'est possible et approprié
- Si possible, avoir des connaissances de base dans les domaines centraux des compétences.

Il pourra être nécessaire d'embaucher de nouveaux employés possédant ces caractéristiques.

Offrez une formation à tous les nouveaux employés des organisations partenaires afin qu'ils aient les compétences nécessaires et une bonne compréhension des raisons pour lesquelles les compétences sont tellement importantes pour la réussite du projet.



FORMATION DES EMPLOYÉS DU PROJET ET DES PARTENAIRES

Une fois que vous aurez déterminé quelles sont les compétences et l'expérience de l'équipe principale et des partenaires, vous pourrez concevoir un programme de formation pour améliorer leurs compétences selon les besoins. Il pourra s'agir de :

- Donner aux employés **le matériel de formation** pour les compétences SMART.
- Organiser des **ateliers** pour le personnel.
- Permettre aux employés de suivre des **cours de formation en ligne**.
- Permettre aux employés d'**apprendre sur leur lieu de travail**, par exemple en étant conseillés par un employé plus expérimenté.
- Embaucher de **nouveaux employés** qui ont les compétences qui manquent.
- Demander l'aide de **partenaires ayant des compétences spécialisées**. De nombreuses agences aident à la formation dans des domaines clés. Envisagez de chercher des formateurs du secteur privé.

ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL

Dans de nombreux pays, l'enseignement est à **sens-unique**. L'enseignant est devant la classe et fait un cours magistral. Les étudiants sont supposés écouter et apprendre. Ils doivent souvent apprendre par cœur puis répéter ce que l'enseignant leur a dit. Les discussions et les contestations sont découragés.

Cela **n'est pas** une bonne manière d'enseigner les compétences SMART !

- Les apprenants sont des **adultes**, pas des enfants. Ils ont leurs propres expériences et connaissent beaucoup des problèmes auxquels ils sont confrontés.
- Pour beaucoup de problèmes, il n'y a pas une seule bonne réponse. Il peut y avoir **beaucoup de solutions** et il s'agit de trouver celle qui correspond le mieux à la situation. Souvent, il n'est pas question d'apprendre une solution toute faite mais de **découvrir** une nouvelle solution qui corresponde à une situation particulière.
- De plus, les gens apprennent mieux, non pas en **écoutant** seulement mais aussi en **voyant** et en **faisant** des choses eux-mêmes.



FORMATION PARTICIPATIVE

Une **formation participative** est une meilleure approche pour la méthode des compétences. Cela signifie qu'il faut encourager les apprenants à **partager** leurs expériences, à **suggérer** des idées et à **débattre** de solutions. Cela signifie aussi essayer des choses de manière **pratique**, par de exercices et des expériences. Les formations devront peut-être être séparées par genre pour obtenir une pleine participation des femmes.



FORMATION GRATUITE OU PAYANTE

Autrefois, virtuellement toute la formation était gratuite et beaucoup de communautés s'attendent toujours à ce que les services soient gratuits. Mais les services gratuits sont limités à la durée du projet et la tendance est maintenant à des services de formation payants. Le projet devrait décider clairement pour quelles compétences il offrira la formation gratuitement et pour lesquelles il la fera payer. Dans certains cas, toutes les formations pourront être payantes. Quelle que soit la situation, l'équipe de projet doit discuter de la méthode qui sera utilisée puis s'en tenir à cette approche. Le principal avantage de services payants est qu'un prestataire local de services peut être formé à apporter une compétence, par exemple l'épargne et le crédit, puis vendre ce service en tant qu'entreprise. Quand le projet s'achèvera, le service payant continuera à être fourni.

TABEAU 1 ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL ET FORMATION PARTICIPATIVE

ENSEIGNEMENT TRADITIONNEL	FORMATION PARTICIPATIVE
<ul style="list-style-type: none"> • L'enseignant dit aux étudiants ce qu'ils doivent savoir. • L'enseignant en sait plus et a plus d'expérience que les étudiants. • L'enseignant partage ses connaissances dans un cours magistral. • Les étudiants sont passifs, se contentant d'écouter et de prendre des notes. • Les étudiants apprennent à partir des bonnes réponses que leur donne l'enseignant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le formateur pose des questions et anime des discussions. • Les formateurs et les participants ont tous des connaissances et de l'expérience. • Chacun réfléchit pour lui-même, puis partage ses idées, son expérience et son expertise. • Les participants sont actifs et analytiques, posent des questions et étudient des alternatives. • Les participants trouvent leurs propres réponses. Il peut même y avoir beaucoup de réponses différentes.

TRAVAILLER AVEC DES GENS PEU INSTRUITS

Dans les zones rurales, de nombreuses personnes n'ont suivi que peu ou pas d'**enseignement formel**. Ils peuvent avoir des difficultés à :

- Lire et écrire.
- Calculer.
- Comprendre des symboles come le signe plus (+) ou les flèches (→).
- Comprendre des schémas ou des cartes.
- Comprendre des dessins au trait (personnes, cultures ou animaux).

Souvenez-vous aussi que de nombreuses personnes, y compris des gens plus instruits, ne voient pas bien ou peuvent être **daltoniens** (et ne pas voir les différences de couleurs dans votre magnifique schéma coloré).

De plus, l'école nous apprend à penser logiquement, à comprendre des idées abstraites et à nous souvenir de ce qui vient d'être dit. Des gens qui ont suivi moins d'enseignement formel peuvent avoir besoin de plus longtemps pour comprendre une idée, même s'ils sont souvent une très bonne mémoire à long terme.

Il peut être difficile de dire si quelqu'un est analphabète, ne voit pas bien ou a du mal à comprendre ce qui est écrit ou dessiné sur un papier. À certains endroits, l'analphabétisme est considéré comme honteux et les personnes réussissent bien à cacher le fait qu'elles ne savent pas lire. Elles peuvent s'asseoir à l'arrière du groupe, faire semblant de ne pas être intéressées, ne pas participer aux discussions ou s'en remettent aux personnes plus instruites. Le projet ne peut donc pas bénéficier de leurs connaissances et de leur expérience, leur opinion n'est pas entendue et on prend des décisions qui ne sont peut-être pas dans leur intérêt. Cela peut résulter en une augmentation, et non une diminution, du fossé entre l'élite plus à l'aise, plus instruite d'un village et les pauvres moins instruits.

Mais les analphabètes ont tout autant à dire sur leur propre développement que les personnes plus instruites, et ils en ont tout autant le droit.

Heureusement, beaucoup des choses qui aident les personnes instruites à comprendre aident aussi les gens qui ont des difficultés à lire, écrire et compter.

CONSEILS POUR TRAVAILLER AVEC DES GENS PEU INSTRUITS

Voici quelques conseils sur les manières d'aider les gens, et qui peuvent aider les personnes instruites aussi !

- Dites les choses **clairement** et répétez si nécessaire. N'utilisez pas de jargon technique.
- Posez des **questions** pour voir si les gens suivent la conversation.
- **Rendez l'apprentissage amusant !** Faites votre possible pour que les membres du groupe soient intéressés et impliqués. Qu'ils se sentent heureux.

- Utilisez des traits ou des points plutôt que des **nombres** si les gens ont des difficultés à comprendre les chiffres. Par exemple, au lieu de $3 + 5 = 8$ vous pouvez écrire $III + IIII = IIII III$
- Utilisez des **objets** (comme des bâtons et des cailloux) pour compter, plutôt que des chiffres.
- Utilisez des **feuilles** ou des **graines** pour représenter les différentes cultures et les différents arbres.
- Utilisez des **images** en plus des mots. Par exemple, au lieu d'écrire seulement « maïs », faites un dessin de plant ou d'épi de maïs. Vos dessins ne doivent pas être professionnels, vous pouvez utiliser des dessins très simplifiés.

			
Paysan	Commerçant	Monnaie, trésorier	Registres, secrétaire
			
Poulet	Vache	Mouton	Chameau
			
Épis de maïs	Plant de maïs	Sac de grains	Oignons

- Quand vous **dessinez** quelque chose (comme une maison ou une vache), demandez aux personnes ce qu'ils pensent que le dessin représente.
- Au lieu de dessiner les choses vous-même, demandez à un **membre du groupe** de faire le dessin.
- **Simplifiez** les nombres et les tableaux. Utilisez des chiffres ronds (3000 et non 3056). Réduisez le plus possible le nombre de lignes et de colonnes dans un tableau.
- **Vérifiez** qui sont les participants qui savent lire et écrire et ceux qui savent compter (mais évitez d'embarrasser les gens en face des autres). Si nécessaire, trouvez une manière de tester discrètement les gens pour vérifier qu'ils ont les compétences nécessaires pour faire ce qu'on leur demande. Par exemple, à la fin d'une réunion, appelez deux ou trois personnes pour leur donner quelque chose en lien avec la réunion à lire ou à écrire. Vous pourrez attendre qu'elles aient fini ou vérifier avec elles avant la réunion suivante pour voir comment elles ont réussi. Discutez avec ces personnes pour vous faire une idée des niveaux généraux d'alphabétisation.
- Demandez **aux participants** ce qu'ils veulent faire à propos des faibles niveaux d'alphabétisation. Peut-être que vous pourriez organiser pour eux quelques cours de lecture et d'écriture.
- Assurez-vous qu'il y a dans chaque groupe **quelqu'un qui sait lire** et écrire. Mais vérifiez que cette personne ne domine pas le groupe.
- Si personne ne sait écrire dans le groupe, envisagez d'amener une **personne plus jeune** pour tenir les registres.

- Rendez les **exercices** pratiques et réels. Si vous voulez expliquer quelque chose à propos du sol, ne vous contentez pas d'en parler. Emmenez-les dans les champs et faites-leur creuser un trou pour qu'ils puissent voir de quoi vous parlez.
- **Répétez les idées plusieurs fois** pendant un cours. Au cours suivant, reprenez ce qui a été vu la fois dernière pour leur rafraîchir la mémoire.
- Demandez aux gens de vous **répéter les idées !** De nombreuses personnes apprennent ou retiennent en répétant tout haut une phrase ou une idée. Quand des personnes disent quelque chose tout haut, cela les fait réfléchir. Mais n'utilisez cette méthode que si c'est acceptable dans la culture locale.
- Ne parlez pas aux gens d'**un air supérieur**.

UN BON ANIMATEUR

Un bon animateur...

- Structure les sessions et guide les activités.
- Présente les informations de manière intéressante et vivante.
- Encourage les participants à partager leurs propres idées et leur expérience.
- Pose des questions, permet aux participants de se sentir à l'aise et impliqués.
- Soumet des problèmes et encourage le groupe à les analyser.
- Pousse les gens à réfléchir de manière critique et les motive à l'action.
- Guide les participants pour qu'ils arrivent à des conclusions et prennent des décisions et accepte les décisions prises par consensus.
- Crée une atmosphère où tous les participants se sentent inclus et peuvent participer.
- Est sensible à la communication verbale et non-verbale et aux sentiments, aux attitudes, à la culture, aux intérêts et aux éventuels ordres du jour cachés qui peuvent exister dans le groupe.



MÉTHODES PARTICIPATIVE DE FORMATION

Vous pouvez utiliser diverses méthodes pour la formation et la collecte et l'analyse d'informations. Choisissez celles qui correspondent le mieux à votre situation.

Présentations. Utiles pour introduire un sujet et pour présenter des informations ou distribuer des tâches. Vous les ferez courtes et intéressantes ! Les présentations peuvent être faites par l'animateur, par un conférencier invité ou par l'un des participants.



Discussions plénières. Utiles pour vous assurer que les participants ont compris la présentation et pour permettre des questions et commentaires généraux.



Discussions et exercices en groupe. C'est ce qu'il y a de mieux pour analyser un sujet en détail. Divisez les participants en groupes et donnez-leur un sujet à discuter, un travail à faire ou un problème à résoudre. Passez d'un groupe à l'autre pour vérifier qu'ils ont compris ce qu'ils doivent faire et les aider si besoin. Quand ils ont fini, remettez les groupes ensemble pour présenter leurs résultats et en discuter.



Les groupes de discussion sont une sorte d'entretien ouvert en groupe. C'est une bonne manière d'obtenir des informations sur un sujet particulier, d'identifier les difficultés et les possibilités et de voir l'intérêt qui existe pour des solutions possibles. Envisagez de faire des groupes de discussion séparés pour les hommes et les femmes afin que les femmes puissent plus facilement donner leur opinion. Cf. Leçon 4 pour voir comment faire.



Les cartes et schémas sont une bonne manière d'obtenir des informations, d'amener les participants à identifier et analyser les problèmes et de présenter des informations aux autres. Ils peuvent être dessinés avec un bâton sur un sol sableux (utilisez des feuilles, des cailloux ou des graines comme marqueurs), avec des craies de couleur sur un sol en ciment ou avec des marqueurs sur une grande feuille de papier.



Les jeux et les jeux de rôles sont une manière amusante de commencer à parler du travail du projet et d'amener les gens à réfléchir à des questions plus compliquées, comme l'argent, la durabilité, le marketing et les entreprises. Ils poussent aussi les participants à réfléchir à leurs propres compétences dans des choses comme l'entrepreneuriat et le marketing.



Travail individuel ou par deux. Donnez à des participants (ou à des groupes de deux participants) un travail à faire, par exemple remplir un formulaire ou dessiner une carte de leur exploitation. Passez de l'un à l'autre pour vérifier qu'ils comprennent ce qu'ils doivent faire. À la fin du travail, demandez à un ou deux d'entre eux de présenter leurs résultats à tout le groupe.



Travaux pratiques. Un travail pratique peut durer entre plusieurs heures et toute une saison. Par exemple : l'organisation d'une étude de marché, des activités participatives d'évaluation, comme des promenades d'études et des calendriers saisonniers et l'enregistrement d'un groupe d'épargne auprès des autorités. Assurez-vous que ce sont les participants qui prennent les décisions et font la plus grande partie du travail possible ! N'oubliez pas que vous ne devez pas faire les choses à leur place.



Coaching. Certaines activités sont complexes et il faut être beaucoup ou souvent présent avec le groupe. Par exemple, vous pouvez rendre visite à un groupe pour conseiller les membres sur la manière de s'organiser et de rédiger une constitution.



Visites sur le terrain, visites d'échange. Vous pouvez faire des visites à d'autres villages, des organisations de recherches ou des marchés. Les participants peuvent étudier des aspects particuliers d'un sujet ou apprendre comment d'autres personnes résolvent un problème.



Démonstrations et expériences. Celles-ci se font généralement sur le terrain plutôt que dans la salle de classe. Vous pouvez préparer la démonstration vous-même ou demander à un groupe de participants de le faire. Une démonstration ou une expérience peuvent être rapides et simples (par exemple creuser un trou pour regarder le profil du sol) ou prendre une saison complète (par exemple une expérience pour comparer le rendement de plusieurs variétés d'une culture).



Journées sur le terrain, foires, posters, théâtre, expositions.

Ce sont de bonnes façons de permettre au groupe de partager ses résultats avec d'autres personnes locales ou extérieures.



DANS LA SALLE DE CLASSE OU SOUS UN ARBRE ?

Quand c'est possible, organisez les sessions avec les paysans **sur le terrain** plutôt que dans une salle de classe formelle. Pour certaines activités, vous pouvez choisir à l'avance un endroit approprié. Par exemple, si vous voulez discuter de l'érosion du sol, trouvez un endroit où les participants pourront voir plusieurs exemples de signes d'érosion.



Il vaut mieux que les gens soient **assis en cercle** plutôt qu'en rangs face au formateur. Cela facilite une discussion des participants les uns avec les autres.



Pour les activités de groupes, regroupez les participants en groupe **de quatre à six** personnes.



GARANTIR QUE LES FEMMES PUISSENT PARTICIPER

Il peut être particulièrement difficile de s'assurer que les femmes peuvent participer à la formation.

- Encouragez les femmes à se joindre aux groupes et à assister à la formation.
- Organisez les sessions de formation à des heures où les femmes seront libérées de leurs tâches ménagères.
- Si nécessaire, faites des sessions séparées pour les femmes.
- Dans les sessions où il y a aussi des hommes, assurez-vous que les femmes ne sont pas assises tout au fond.



- Invitez les femmes à parler et à partager leurs idées. Ne laissez pas les hommes dominer !
- Assurez-vous que les femmes sont convenablement représentées dans les comités et dans les postes officiels.
- Pour aider les femmes à participer, autorisez la présence de leurs enfants ou mieux, trouvez quelqu'un qui pourra les surveiller.



QUI DEVRAIT ÊTRE FORMATEUR ?

La plupart des employés de terrain ont des connaissances dans un ou deux des domaines de compétences, pas dans toutes. Il y a donc peu de chances pour qu'ils se sentent suffisamment qualifiés pour enseigner tous les modules. Ne partez pas du principe que tous les employés de terrain peuvent enseigner tous les modules dès le départ.

- **Évaluez les besoins de formation** de chacun des membres du personnel et organisez des cours pour qu'ils puissent acquérir les compétences supplémentaires.
- Donnez la possibilité aux employés moins expérimentés de participer à des formations avec les locaux ou de travailler avec un formateur compétent pour **apprendre les ficelles du métier**.
- Confier les employés moins expérimentés à des formateurs compétents qui leur serviront de **mentors**.
- N'essayez pas de former tous les employés pour qu'ils soient formateurs dans tous les domaines. Désignez plutôt certains employés qui formeront les groupes dans leur propre **domaine de spécialité**.
- Formez les employés aux **méthodes participatives de formation**.



DOCUMENTS DE FORMATION

Les documents de formation pour les compétences SMART sont disponibles sous forme de :

Guides de formation imprimés	Livres en ligne	Cours d'apprentissage à distance	Applications logicielles	Exercices que vous pouvez plastifier pour les utiliser sur le terrain

Les projets prendront toujours des dispositions pour former leurs employés grâce à des **cours en face à face**.

Ils peuvent les compléter ...

- Par une formation qui utilise d'autres manuels imprimés pour que les employés puissent **étudier seuls**.
- En permettant aux employés d'étudier **en ligne**.
- Par une **combinaison** de ces possibilités.

FORMULAIRES : PAPIER, EN LIGNE ET HORS CONNEXION

Certains des modules utilisent des formulaires que les participants peuvent utiliser pour les aider à apprendre, noter des informations et en rendre compte, faire des calculs ou analyser des informations.

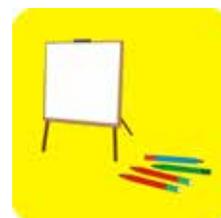
- **Formulaires papier.** Vous pouvez photocopier ces formulaires pour les distribuer, ou les copier sur un tableau de conférence ou un tableau noir pour les utiliser avec un groupe.
- **Formulaires en ligne.** Des versions électroniques de ces formulaires sont comprises dans les versions en ligne des modules. Si vous avez un ordinateur connecté à internet, vous pouvez les remplir en ligne.
- **Formulaires hors connexion.** Vous pouvez aussi les remplir sur le terrain hors connexion puis les télécharger quand vous rentrerez au bureau et que vous vous connecterez.



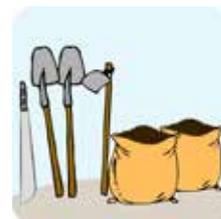
MATÉRIEL NÉCESSAIRE

Vous aurez besoin d'un peu de matériel simple pour enseigner les modules de cette série.

De grandes feuilles de papier, des marqueurs et des cartes. Vous en aurez besoin pour beaucoup des exercices en classe des modules.



Houes, pelles, autres outils agricoles, semences, etc. Vous en aurez besoin pour certains des travaux des modules sur la gestion des ressources naturelles et l'innovation.



Transport. Vous devrez peut-être organiser le transport pour des visites aux marchés ou aux fournisseurs de services.



Ordinateur. On n'a pas absolument besoin d'un appareil mobile pour enseigner les modules, mais c'est très utile pour planifier les cours et pour collecter les données et en rendre compte. Si votre projet utilise un appareil électronique mobile d'information, comme un smartphone, un ordinateur portable ou une tablette, vérifiez que les employés savent l'utiliser. Le projet devra peut-être embaucher quelqu'un pour faire la maintenance des ordinateurs et apprendre aux employés comment les utiliser.



CONCLUSION

Une approche des compétences SMART nécessite une **équipe bien organisée**, comportant l'expérience et les compétences nécessaires. Il faut **évaluer** les compétences de tous les membres de l'équipe et leur donner la **formation** dont ils ont besoin pour appliquer l'approche dans les communautés.

Un bon animateur utilise des **méthodes participatives de formation**, comme les discussions et les exercices en groupe, les jeux de rôles, les travaux pratiques, les visites sur le terrain, les vidéos et les démonstrations sur le terrain. Ces méthodes, et le contenu de ces cours, devront être **adaptés** pour correspondre à la situation locale.

INTERROGATION 3

Réponses à la fin du guide.

1. Laquelle de ces techniques n'est PAS une technique participative de formation ?

- A. Groupe de discussion
- B. Conférence d'un expert invité
- C. Activité de groupe
- D. Jeu de rôles

2. Lesquelles des choses suivantes sont caractéristiques d'une formation participative ?

Choisissez à chaque fois la meilleure des deux options.

- A1. Le formateur dit aux apprenants ce qu'ils doivent savoir.
- A2. Le formateur pose des questions et anime des discussions.
- B1. Le formateur et les apprenants ont tous des connaissances et une expérience.
- B2. Le formateur en sait plus et a plus d'expérience que les apprenants.
- C1. Chacun réfléchit pour lui-même, puis partage ses idées, son expérience et son expertise.
- C2. Le formateur partage ses connaissances dans un cours magistral.
- D1. Les apprenants sont passifs, se contentant d'écouter et de prendre des notes.
- D2. Les apprenants sont actifs et analytiques, posent des questions et étudient des alternatives.
- E1. Les apprenants trouvent leurs propres réponses. Il peut même y avoir beaucoup de réponses différentes.
- E2. Les apprenants apprennent à partir des bonnes réponses que leur donne le formateur.

3. Trois de ces phrases ont été dites par un animateur expérimenté qui travaille avec succès avec les paysans. Lesquelles ?

- A. « Ça ne sert à rien de travailler avec des personnes analphabètes. Elles n'ont pas les compétences nécessaires pour apprendre des choses sur l'agro-entreprise »
- B. « Travailler avec des personnes analphabètes peut être difficile mais il est parfaitement possible de les aider à acquérir les compétences dont elles ont besoin. »
- C. « Faire des dessins pour aider les gens à comprendre ? Ce n'est pas pour moi : je ne dessine pas assez bien. »
- D. « Si les gens ne comprennent pas les chiffres écrits, il est possible d'utiliser des bâtons et des cailloux à la place. »
- E. « Les gens qui ont un faible niveau d'études ont souvent une très bonne mémoire. »

4. Il vaut mieux faire les sessions de formation...

Choisissez à chaque fois la meilleure des deux options.

- A1. Sous un arbres ou sur le terrain...
- A2. Dans une salle de classe...
- B1. Avec les apprenants assis en rangs...
- B2. Avec les apprenants assis en cercle...
- C1. Pour qu'ils puissent mieux entendre le formateur.
- C2. Pour qu'ils puissent plus facilement discuter entre eux.
- D1. Pour le travail en groupe, les groupes devraient comporter environ 10 membres chacun.
- D2. Pour le travail en groupe, les groupes devraient comporter entre 4 et 6 membres chacun.

5. Les femmes de votre village ont du mal à participer à la formation. Comment réagissez-vous ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Cela ne sert à rien de faire participer les femmes à la formation. Ce sont les hommes qui prennent toutes les décisions puis ils disent aux femmes ce qu'elles doivent faire.
- B. Si c'est nécessaire, organisez des sessions de formation séparées pour les femmes.
- C. Organisez les sessions de formations à des moments où les femmes peuvent y venir.
- D. Assurez-vous que les femmes sont représentées dans les comités et aux postes officiels.
- E. N'autorisez pas les petits enfants à venir aux réunions : ils peuvent être bruyants et détourner l'attention.

6. Quelle est la meilleure manière d'enseigner l'un des exercices de ce manuel ?

Choisissez la meilleure réponse.

- A. Suivez exactement les instructions et vous ne pouvez pas vous tromper.
- B. Adaptez l'approche pour la faire correspondre à la situation mais assurez-vous que les participants comprennent les principaux points.
- C. Enseignez de la même manière que vous l'avez vu enseigner par quelqu'un d'autres.

EXERCICE POUR LE PERSONNEL A. EVALUER LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL DE TERRAIN

Cet exercice permet à l'équipe du projet d'évaluer les compétences de tous les membres de l'équipe et d'identifier les points forts et les lacunes dans leurs connaissances et donc leurs besoins de formation. Il peut aussi être un bon exercice pour développer l'esprit d'équipe parce qu'il permet aux membres de découvrir les connaissances et l'expérience des autres.

OBJECTIF

Après cet exercice, vous pourrez :

- Évaluer les compétences de membres potentiels de l'équipe.
- Déterminer les besoins de formation des membres de l'équipe dans les compétences SMART.

PARTICIPANTS

- Chef d'équipe, membres de l'équipe

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Formulaires d'évaluation des ensembles de compétences (Tableau 3) (un par personne).

RÉSULTATS PRÉVUS

- Une liste des compétences de chacun des membres de l'équipe, une liste des besoins de formation pour les membres de l'équipe.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 30 minutes

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demandez à chacun des membres de l'équipe de remplir le formulaire d'évaluation des compétences (Tableau 3). Ils peuvent le faire individuellement ou par deux, chaque personne posant des questions à l'autre sur ses compétences et son expérience et remplissant le formulaire en conséquence. Dites-leur qu'ils devront être honnêtes dans l'évaluation de leurs propres compétences !
2. Demandez aux membres de l'équipe de calculer le score total pour chaque ligne en multipliant le nombre ou le score par le chiffre donné. Par exemple, si quelqu'un a établi quatre groupements de producteurs, multiplier 4 par le chiffre donné (2) pour obtenir un score de 8 pour cette ligne.
3. Ramassez les formulaires et combinez les résultats (cf. l'exemple dans le Tableau 2).

Si un membre de l'équipe a un score élevé (par ex. plus de 40), il pourra être considéré comme ayant des compétences multiples solides qui correspondent bien à cette approche du développement. Si son score est bas (par ex. moins de 15), la personne aurait intérêt à suivre une formation supplémentaire, peut-être dans des domaines spécifiques et aura sans doute besoin de l'aide d'un expert. Vous pouvez déterminer quels sont précisément les types de formation nécessaires à partir des réponses à chacune des questions.

TABLEAU 2. EXEMPLES DE NOTES DE L'ÉVALUATION DES BESOINS DE FORMATION DE MEMBRES D'UNE ÉQUIPE

NOM	DOMAINES (1ÈRE PARTIE DU TABLEAU 3)					SCORE GÉNÉRAL (1ère - 3ème parties)	FORT DANS	BESOINS
	Gestion de groupe	Finances, épargne et crédit	Marketing, agro-entreprise	Innovation	Gestion des ressources naturelles			
Adrien	4	1	1	2	4	25	Res-sources naturelles, groupes	Finances, agro-entreprise
Béatrice	5	5	2	1	1	20	Finances	Res-sources naturelles, marketing
Conrad								
Dexter								
...								

TABEAU 3 FORMULAIRE D'ÉVALUATION POUR LES COMPÉTENCES SMART

Nom			
Homme ou femme			
Organisation			
1ÈRE PARTIE : DOMAINES			SCORE
Pour chacun de ces domaines, donnez-vous une note de 1 (débutant) à 5 (excellent)			(1 à 5)
Gestion de groupe			
Gestion financière, épargne et crédit			
Gestion des ressources naturelles, écoles agricoles sur le terrain			
Marketing et agro-entreprise			
Développement et promotion de l'innovation			
Informatique			
2ÈME PARTIE : EXPÉRIENCE			
Combien avez-vous d'années d'expérience dans le développement ? (nombre d'années)			
Quel est votre niveau dans votre organisation ? (5 pour direction ; 3 pour techniciens supérieurs de terrain ; 1 pour assistant)			
3ÈME PARTIE : APPUI À DES GROUPES			
Pour chacune de ces questions, écrivez un chiffre dans l'espace prévu	Nombre	Multiplier par...	Note
Gestion de groupe Combien de groupements de producteurs avez-vous établis ?		2	
Gestion financière Combien de groupes d'épargne et crédit avez-vous mis en place et appuyés ?		2	
Combien de groupements de producteurs avez-vous mis en relation avec une institution de microfinance ou une banque et qui ont obtenu un prêt agricole ?		2	
Gestion des ressources naturelles Combien de groupes de gestion des ressources naturelles avez-vous appuyés ?		2	
Marketing et agro-entreprises Combien d'études de marchés de chaînes de valeur avez-vous faites ?		2	
Combien de plans d'affaire de groupements de producteurs avez-vous facilités ?		2	
Combien d'agro-entreprises paysannes avez-vous appuyées ?		2	
Combien de groupes de commercialisation collective avez-vous mis en place et appuyés ?		2	
Innovation Combien de groupes d'innovation avez-vous appuyés ?		2	
Note générale			
4ÈME PARTIE : CAPACITÉS			
Dans quels domaines de compétences vous sentez-vous plus fort et plus confiant ?			
Quels domaines de compétences pensez-vous devoir continuer à renforcer ?			

LEÇON 4. TRAVAILLER AVEC LA COMMUNAUTÉ

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Citer les choses que vous devez expliquer à la population locale quand vous démarrez le travail de projet dans un nouveau village.
- Citer les types d'informations que vous devez vous procurer dans le village.
- Décrire cinq catégories de personnes que votre projet peut cibler.
- Expliquer comment classer les gens dans ces catégories.

PREMIÈRES RÉUNIONS

Vous ne devriez pas arriver dans une communauté avec un plan tout fait. Discutez plutôt avec la communauté des idées et négociez selon les besoins et opinions de la communauté et ce que votre équipe peut offrir.

Vous devrez organiser une série de réunions avec la communauté pour découvrir quelle est la situation, étudier leurs besoins et introduire l'idée de renforcer leurs capacités dans le développement agricole en utilisant des compétences multiples. Ces réunions se baseront sur la conception générale du projet pour élaborer un calendrier détaillé de mise en œuvre. Le Tableau 4 montre comment l'équipe du projet pourrait pour cela organiser une série d'ateliers de démarrage.

Entre les ateliers, les membres de l'équipe devront obtenir des informations, grâce à des évaluations participatives, des enquêtes rapides et des discussions avec des informateurs clés, des partenaires et des groupes communautaires. Pendant les ateliers, les partenaires du projet devront analyser les informations, prendre des décisions et planifier les prochaines sessions sur le terrain.

Ces premières réunions de mise en place du projet sont une occasion pour l'équipe de s'informer sur les ressources des communautés, leurs biens, compétences et ambitions et aussi de s'organiser pour planifier les interventions les plus appropriées.



CHOSSES À EXPLIQUER

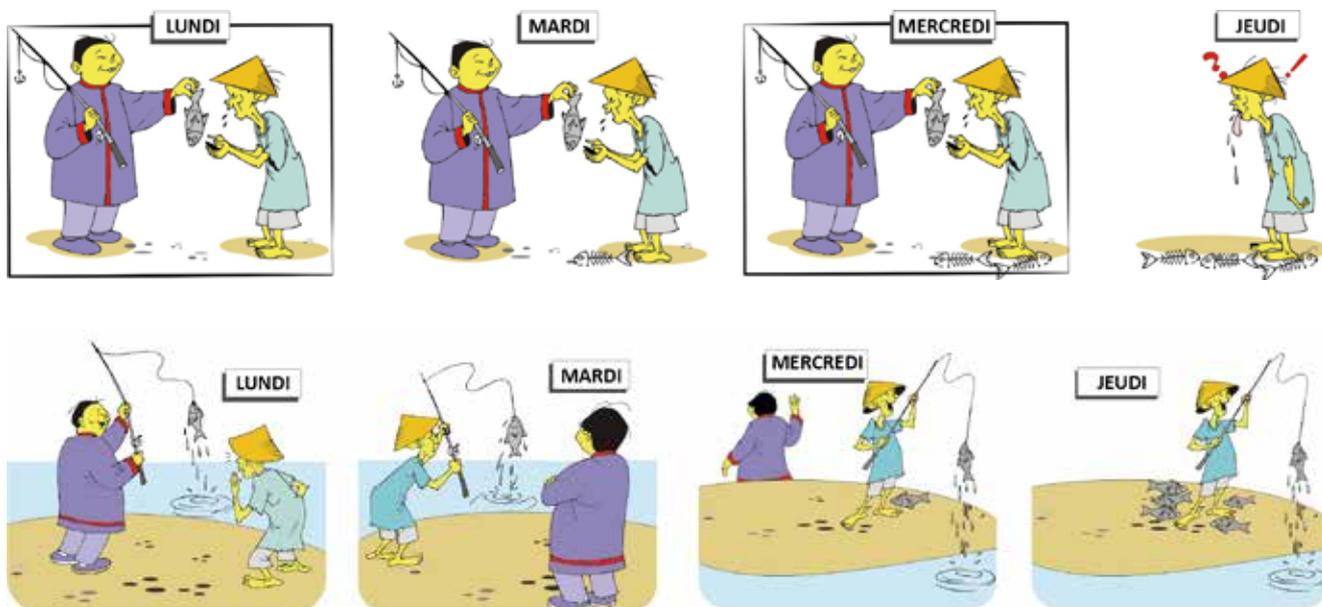
L'objectif du projet. Expliquez que le projet a pour objectif d'aider les membres de la communauté à améliorer leurs moyens d'existence en améliorant la manière dont ils produisent et commercialisent leurs cultures et leur bétail, gèrent leur argent et s'organisent entre eux. Les gens ne comprendront peut-être pas toutes les idées que vous essayez de leur transmettre. Exprimez-vous simplement ! N'oubliez pas de demander aux membres de la communauté s'ils comprennent l'idée du projet. Vous pouvez par exemple leur demander de vous expliquer les idées du projet. S'ils n'ont pas bien compris, prenez le temps de revoir les informations.

L'approche à compétences multiples. Décrivez l'approche que va utiliser le projet et pourquoi vous pensez qu'elle va les intéresser. Expliquez que le projet prévu s'occupe d'appui au groupe, de production et de commercialisation. Vous les aiderez à travailler en groupes, à apprendre des choses sur les finances, à gérer les ressources naturelles dont ils ont besoin, à améliorer leur commercialisation et à tester des innovations. Cette procédure est composée de plusieurs étapes, dont certaines peuvent durer plusieurs mois.

Donner des compétences aux gens plutôt que des biens est un peu comme l'histoire du pêcheur :

- **La question :** Vaut-il mieux donner un poisson aux gens ou leur apprendre à pêcher ?
- Si vous leur **donnez un poisson** aujourd'hui, ils en voudront un autre demain, et un autre après-demain. Ils seront dépendants de vous pour le poisson que vous leur donnez.
- Mais si vous aidez les gens à **apprendre à pêcher**, ils pourront continuer à attraper du poisson après la fin du projet.

Expliquez que le projet est comme leur apprendre à pêcher : ils vont rapidement apprendre à le faire par eux-mêmes.



Le rôle de l'équipe du projet et des membres de la communauté. Expliquez que le projet va travailler **avec** la population locale, et non **pour** elle. Les membres de la communauté feront le travail. Votre travail est de leur donner les compétences dont ils ont besoin et de faciliter leurs activités. Vous pouvez utiliser l'exercice « traverser la rivière » (Exercice 4b) et la création de vision (Exercice 4c) pour leur présenter le processus global. Envisagez de répéter cet exercice à différentes étapes du projet pour montrer aux gens les progrès et leur rappeler les actions devant encore être menées.

Collecter des informations sur la communauté. Vous devrez collecter des informations sur la communauté, les problèmes auxquels ses membres sont confrontés et les opportunités qui existent. Il s'agit de découvrir ce que les membres de la communauté ont comme biens : propriétés foncières, maisons, bétail et autres biens de base. Parlez à la fois aux hommes et aux femmes des ménages cibles. Vous aurez sans doute de meilleurs résultats si vous leur parlez séparément. Quand on connaît les différences de fortune entre les gens dans la communauté, on peut mieux cibler les personnes qu'il faut et leur apporter l'appui qu'il faut.

Décider avec qui travailler. Le projet travaillera principalement avec certaines personnes de la communauté, mais il est important de bien faire comprendre que tout le monde peut en bénéficier. Expliquez quel est le type de personnes qui devra être directement impliqué : les plus pauvres, les femmes, les paysans sans terre, etc. (Cela dépendra de la situation particulière et des objectifs du bailleur de fonds.) Mais expliquez bien que cela vous intéresserait de travailler avec des gens qui veulent augmenter leur épargne et leur production de nourriture pour leur famille et qui veulent aussi trouver des manières d'augmenter le revenu de la vente de leurs produits aux marchés.

IDÉE DE RÉUNIONS DE DÉMARRAGE

Le Tableau 4 montre une manière d'organiser une série de réunions de démarrage avec l'équipe du projet et la population locale. Certaines de ces réunions impliquent les membres de l'équipe du projet ; d'autres incluent des membres de la communauté pour l'orientation, la collecte et l'analyse de données et la prise de décisions.

TABLEAU 4 IDÉE DE RÉUNIONS DE DÉMARRAGE ET DE TRAVAIL SUR LE TERRAIN AVEC LES COMMUNAUTÉS

SUJETS	CONTENU	DIRIGÉ PAR	PARTICIPANTS	ACTIVITÉS	DURÉE
Atelier 1	Atelier d'orientation sur le projet	Agence chef de file	Équipe du projet	Établir les règles de base pour le projet, plan de dotation en personnel, analyse des capacités, orienter l'équipe de projet	3 jours
Travail sur le terrain	Évaluation participative, étude de marché rapide, sensibilisation des communautés	Agents de terrain	Personnel de terrain et dirigeants de la communauté (pour éviter les partis pris, faire des réunions avec de petits groupes d'hommes et de femmes, avec et sans les dirigeants)	Collecter les informations initiales pour le projet auprès des communautés cibles et des marchés, commencer à former des groupes	1-2 semaines
Atelier 2	Planification du projet à partir des résultats de l'évaluation participative	Agence chef de file	Équipe de projet	Étudier les résultats de l'évaluation participative, identifier les principales cultures alimentaires et sources de revenus, prévoir des groupes pour la formation aux compétences SMART	3-4 jours
Travail sur le terrain	Création de vision, enregistrement des groupes, suivi de la conception	Agents de terrain	Personnel de terrain et communauté	Enregistrer les groupements de producteurs, sélectionner les produits	1-2 semaines
Atelier 3	Calendriers de mise en œuvre du projet	Agence chef de file	Équipe du projet	Se mettre d'accord sur des points de départ, méthodes de mise en œuvre du projet et responsabilités pour les rapports	3-4 jours
Travail de projet	Commencer la mise en œuvre	Agents de terrain	Personnel de terrain et communauté	Formation et mise en œuvre	Continu

COLLECTER DES INFORMATIONS SUR LA ZONE CIBLE

Pour pouvoir conseiller la communauté locale, vous et les autres membres de l'équipe de projet devez collecter des informations auprès des hommes comme des femmes pour mieux comprendre la situation à laquelle la communauté est confrontée. Voici quelques éléments à rechercher :

- **Contexte géographique.** Informations générales sur la zone cible, topographie, routes et rivières, villes voisines, climat.
- **Contexte social.** Démographie, types de cultivateurs, qui est considéré comme cultivateur, groupes sociaux, hiérarchies sociales et processus administratif.
- **Ressources naturelles.** Informations sur les sols, l'eau, principaux systèmes agricoles, cultures alimentaires et de rente, élevage et éventuels richesses en ressources naturelles. Principales difficultés agricoles, comme érosion sévère, épisodes de sécheresse, inondations, maladies, etc.
- **Ressources locales de production.** Taille moyenne des exploitations, équipement agricole généralement utilisé, production de bétail, accès à l'irrigation, systèmes de transport, infrastructures de marché, etc.
- **Services financiers.** Groupes d'épargne, prêteurs, agences de microfinance, services bancaires formels et accès à l'argent par téléphone portable. Découvrez quelles sont les difficultés pour accéder aux services financiers, par ex. le manque de connaissances, la culture, les lois locales qui peuvent interdire aux femmes d'emprunter, etc.
- **Opération des entreprises et des marchés.** Principales options de marché, types de systèmes de commercialisation, principaux produits et services commercialisés, disponibilité de fournisseurs d'intrants, usines de transformation alimentaire, principales difficultés et opportunités commerciales.



Vous disposez peut-être déjà d'une bonne partie de ces informations grâce à un travail antérieur dans la zone, des rapports et des documents de conception du projet. Assurez-vous de ne collecter que les données qui vous seront utiles pour aider vos communautés cibles à atteindre les buts du projet.

ÉTUDE DES DONNÉES DE BASE

Vous devrez peut-être faire une **étude formelle des données de base**, désagrégée par genre, surtout si votre organisation arrive dans la zone. Cela vous donnera des informations sur des indicateurs clés de bien-être, qui comprennent des choses telles que :

- Données démographiques
- Biens
- Sécurité alimentaire (accès et utilisation)
- Accès aux services
- État de santé des membres de la famille
- Revenu moyen
- Participation à des groupes

Pendant la durée du projet, vous allez **suivre** ces indicateurs pour voir si le projet améliore le bien-être des bénéficiaires cibles et s'il est sur la bonne voie pour atteindre des cibles spécifiques.

À la fin du projet, vous ferez normalement une autre **étude finale** pour mesurer les changements depuis l'étude des données de base et voir quels changements le projet a apportés à la communauté cible.

La combinaison d'une étude de base, d'un suivi régulier et d'une étude finale permet au projet de voir si les choses ont fait une différence pour les gens avec lesquels vous avez travaillé. Les choses se sont-elles améliorées, ont-elles empiré ou sont-elles restées pareilles ? Nous recommandons de faire une **étude d'impact** de suivi 12 ou 24 mois après la fin du projet pour voir quels éléments ont été durables.



ÉVALUATION PARTICIPATIVE

Envisagez de faire une évaluation participative ou une étude de marché rapide pour compléter vos connaissances. Référez-vous aux différents modules de cette série pour voir comment faire. Par exemple :

- **Information sur les marchés :** Interrogez des commerçants, agences d'appui, ONG, vulgarisateurs, services aux entreprises, et ceux qui achètent de la nourriture pour le ménage. Référez-vous au module « Sept étapes du marketing » où vous trouverez des idées sur la manière de faire une étude de marché.
- Informations sur les ressources naturelles : Le module « Gestion des ressources naturelles » explique comment collecter des informations sur les ressources naturelles.



COMPRENDRE LA STRUCTURE SOCIALE

Il est crucial de comprendre la structure sociale de la communauté et la manière dont la communauté définit qui est un cultivateur.

Décideurs. Il peut être important d'obtenir l'approbation et l'appui de l'autorité locale, chef de village ou conseil des anciens, pour pouvoir travailler dans une communauté. Ils pourront peut-être aussi indiquer qui sont les cultivateurs particulièrement novateurs, qui sont les sources de connaissances traditionnelles ou qui joue le rôle de commerçants. Les autorités communautaires voudront peut-être être impliquées dans le travail du projet, même si elles ne sont pas membres du groupe cible. Beaucoup de projets incluent maintenant les autorités villageoises dans les activités régulières d'évaluation pour donner plus de voix à la communauté. En même temps, travaillez avec les autorités pour éviter de renforcer le concept de qui est un client paysan convenable et pour éviter de favoriser un groupe plutôt qu'un autre.



Élites et pauvres. Certaines sociétés sont fortement divisées par richesse ou par castes. Faites attention à ce que le projet ne renforce pas simplement les élites qui existent dans la communauté.



Femmes et hommes. Dans beaucoup de pays, ce sont les femmes qui font la plus grande partie du travail agricole mais ce sont souvent les hommes qui prennent les décisions importantes. De plus, les femmes sont souvent négligées dans le travail de développement : elles ne peuvent pas assister aux réunions à cause de leurs autres tâches. Le projet devrait aider les femmes à améliorer leur statut et l'égalité dans leurs communautés.



Quand c'est possible, essayez de choisir des horaires qui permettent aux femmes de participer activement aux réunions et sessions de formations. Si c'est nécessaire, fournissez une aide pour surveiller les enfants pendant la session et comprenez que les informations données au chef de famille ne seront peut-être pas transmises aux femmes du ménage.

Groupes ethniques et langues. Certains groupes ethniques peuvent dominer les autres. Différents groupes peuvent avoir des intérêts différents et les désaccords peuvent se transformer en conflit ouvert. Essayez d'éviter cela en vous assurant que tous les groupes sont représentés de manière adéquate.



POINTS DE DÉPART POUR DÉMARRER UN PROJET

Les projets partent très rarement de zéro. Votre point de départ a peut-être déjà été choisi. Peut-être que votre organisation travaille déjà avec des groupes d'épargne dans la communauté. Vous pourriez aider ces groupes à se lancer dans la transformation agricole et la commercialisation.

S'il n'y a pas de groupements avec lesquels travailler, vous devrez peut-être aider la population locale à s'organiser. Vous trouverez dans le module « Organiser et gérer des groupements de paysans » des idées sur la manière de faire.

AVEC QUI TRAVAILLER ?

Les projets tentent généralement d'atteindre des types particuliers de personnes. Certains appuient les paysans les plus pauvres d'une communauté. D'autres sont conçus pour aider les femmes ou les jeunes. D'autres encore visent à promouvoir les paysans ayant un revenu moyen.

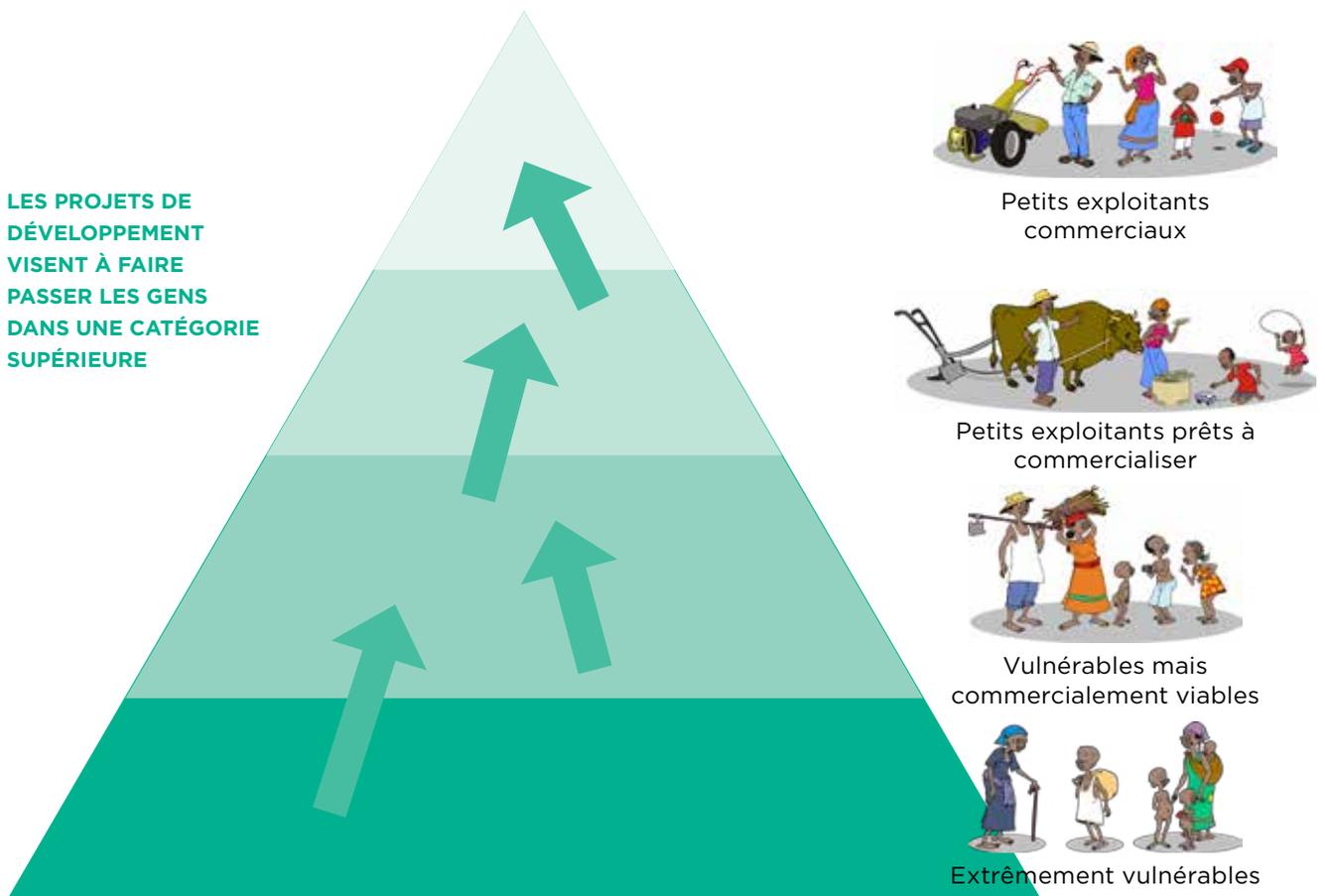
Beaucoup de communautés ont un grand nombre de pauvres, un plus petit nombre de personnes légèrement plus à l'aise et un nombre encore moins important de personnes raisonnablement à l'aise.

L'illustration ci-dessous montre l'exemple d'une communauté où il y a quatre niveaux de ce type. Les projets de développement visent généralement à aider les gens à chaque niveau de cette pyramide à passer au niveau supérieur (ou au moins à les aider à ne pas tomber dans un niveau inférieur).

Les stratégies de développement sont différentes pour chaque niveau. Voyons chacun des niveaux un à la fois, en commençant par la base de la pyramide. Nous allons utiliser comme exemple un village d'Afrique Australe. Des communautés dans d'autres parties du monde auront probablement différentes quantités de biens et des besoins différents.



LES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT VISENT À FAIRE PASSER LES GENS DANS UNE CATÉGORIE SUPÉRIEURE



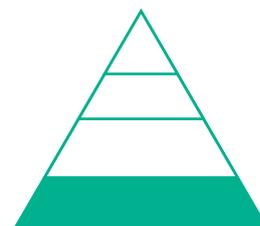
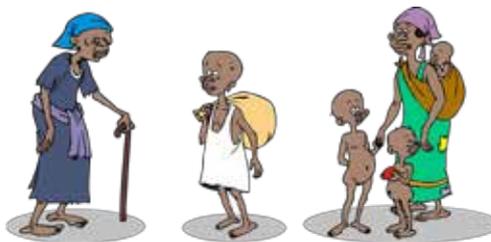
EXTRÊMEMENT VULNÉRABLES

Les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables de la communauté comprennent les ménages qui ont peu (moins d'un demi hectare) ou pas de terre, les femmes seules avec leur famille, les orphelins, les personnes âgées, malades et handicapées. Il peut aussi s'agir de réfugiés fuyant la guerre ou une catastrophe naturelle.

Ces personnes ne peuvent pas produire

suffisamment de nourriture et n'ont souvent pas assez à manger pour toute l'année.

Ils ont généralement besoin de source de revenus en dehors de l'exploitation, comme par exemple comme ouvriers agricoles sur des exploitations plus grandes, et ils dépendent souvent de la charité de la communauté.



Stratégie d'urgence/de développement. Selon la gravité de leur situation, les personnes qui sont dans cette catégorie peuvent avoir besoin d'assistance d'urgence. Une fois que leurs besoins immédiats de nourriture et d'abri sont satisfaits, les organisations de développement peuvent essayer de passer rapidement de la phase d'assistance à une phase de développement, en les aidant à reconstruire leurs biens et à produire plus de nourriture pour en avoir suffisamment toute l'année.

Interventions. Une fois que les besoins alimentaires immédiats ont été satisfaits, l'étape suivante est d'aider les membres de ce groupe à améliorer leur **productivité**, à apprendre quelles sont leurs options **financières**, à former des groupes d'épargne et avoir accès à de petits prêts, à diversifier leur **production** (par exemple en élevant des poulets ou en cultivant des légumes) et de s'assurer qu'ils ont un approvisionnement en **eau propre**.

PROFIL DU CLIENT		STRATÉGIE	
Extrêmement vulnérables		Reconstruire les biens, stabiliser revenus et consommation	
 Terre	Très petites parcelles ou sans terre Souvent des ménages dont le chef est une femme	 Marchés	—
 Production	Pas de surplus de nourriture de base à vendre	 Finances	Éducation financière Groupes d'épargne Petits prêts Bons d'achat
 Sécurité alimentaire	En insécurité alimentaire pour > 6 mois	 Production, ressources naturelles	Subsides pour intrants Formation pour stimuler la productivité pour les aliments de base Diversification des revenus Production intensive dans le jardin Eau propre
 Revenu, capital	< 0.50\$/jour Pas d'épargne	 Organisation de groupe	Groupes de production Groupes d'épargne
 Education	Peu d'instruction	 Innovation	—
 Marchés	Pas impliqués		

VULNÉRABLES MAIS COMMERCIALEMENT VIABLES

C'est un grand groupe, qui va des personnes légèrement plus à l'aise que dans le groupe précédent jusqu'à des personnes encore pauvres mais moins vulnérables. Ils cultivent un peu plus de terre, peut-être 1 à 3 hectares et gagnent entre 0,50\$ et 2\$ par jour. La plupart des années, ils produisent assez de nourriture pour tenir jusqu'à 12 mois (même si certaines personnes peuvent encore souffrir de la faim pendant plusieurs mois). Ils peuvent utiliser un peu d'engrais ou d'autres intrants agricoles. Ils vendent quelquefois un surplus de production après la récolte mais à d'autres périodes de l'année, ils achètent de la nourriture. Ils peuvent aussi essayer de gagner de l'argent d'autres manières, par exemple en cultivant des fruits et légumes pour les vendre ou en élevant quelques animaux. Mais ils ont peu d'autres capitaux. Ils travaillent avec la main d'œuvre familiale et n'utilisent virtuellement aucune technologie de production améliorée.



Stratégie de développement : Les organisations de développement aident ces personnes à protéger et à développer leurs capitaux. Elles les aident à trouver des moyens d'améliorer leur productivité, de stabiliser leur revenu et de renforcer leurs capacités en travaillant ensemble pour mieux commercialiser leurs surplus afin de pouvoir gagner un revenu plus régulier. Elles essaient de placer ces ménages sur de bonnes bases commerciales et de fournir les éléments clés de la résilience des ménages et de la communauté.

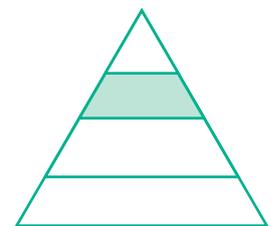
PROFIL DU CLIENT		STRATÉGIE	
Vulnérables mais commercialement viables		Protéger les biens, développer la résilience et les liens avec les marchés	
 Terre	Parcelles petites, terres pauvres ou de qualité moyenne	 Marchés	Sensibilisation, visites de marchés
 Production	Surplus occasionnel Utilisent de l'engrais	 Finances	Groupes d'épargne, petits prêts
 Sécurité alimentaire	Insécurité alimentaire pendant moins d'1-2 mois	 Production, ressources naturelles	Cultures pour alimentation et revenu, bons d'achats pour intrants, améliorer gestion des ressources naturelles, intensification des cultures dans le jardin, santé et nutrition
 Revenu, capital	\$0,50 - 2,00/jour Un peu d'épargne	 Organisation de groupe	Groupes d'épargne, d'innovation et de production
 Education	Un peu d'instruction Téléphone portable	 Innovation	Tester de nouvelles idées dans des groupes d'innovation
 Marchés	Ventes limitées, opportunistes		

Les interventions consistent habituellement à aider ces personnes à cultiver plus d'aliments de base, à produire des cultures à double usage (qui peuvent être mangées ou vendues), à **intensifier leur production** (par ex. en cultivant une seconde récolte sur le même terrain), à **créer des entreprises alternatives**, comme cultiver des légumes ou élever des animaux. La création et le renforcement d'organisations pour la production, la commercialisation, l'épargne et l'innovation sont un élément important de ces interventions. Comme ces personnes travaillent souvent sur des terres marginales, d'autres interventions importantes peuvent être de travailler au contrôle de l'érosion, à une meilleure gestion de l'eau et apprendre comment mieux gérer leurs finances en formant des groupes d'épargne pour être plus résilients économiquement et pouvoir investir plus dans leurs exploitations et dans l'éducation de leurs enfants.

Il y a toujours un risque que les membres de ce groupe retombent dans la pauvreté à cause du mauvais temps (sécheresse ou inondation) ou d'une urgence familiale (mauvaise santé ou décès d'un soutien de famille). Les interventions visent à les aider à améliorer leur résilience (pour qu'ils ne retombent pas dans une pauvreté plus grande), à développer leurs capitaux pour qu'ils puissent résister aux chocs à l'avenir et à les aider à rebondir s'ils sont soumis à un choc.

PETITS EXPLOITANTS PRÊTS À COMMERCIALISER

Ce groupe est encore pauvre mais ne souffre d'insécurité alimentaire que lors de phénomènes météorologiques extrêmes. Ils ont de plus grandes parcelles agricoles, peut-être 5-10 hectares ou ont accès à la main d'œuvre ou peuvent louer plus de terres agricoles. Ils ont généralement des exploitations sur de meilleures terres, dans des régions plus fertiles et certains peuvent avoir un système d'irrigation traditionnel. Ils produisent régulièrement un petit surplus de cultures alimentaires de base ou d'autres produits mais leur implications dans les marchés est périodique ou irrégulière. Ils sont plus instruits que les autres groupes et s'il y a un signal, ces groupes auront généralement des téléphones portables qu'ils peuvent utiliser pour obtenir des informations sur les marchés et conclure des accords avec les acheteurs. Certains utiliseront déjà l'argent mobile pour transférer et recevoir des fonds.



Stratégie de développement. Les organisations de développement essaient généralement d'aider ce groupe à mieux s'organiser, à apprendre les stratégies commerciales de base et à nouer des relations plus constantes et régulières avec des acheteurs identifiés. Ce type de paysans cherche habituellement des occasions de travailler avec des organisations plus solides pour avoir accès à de nouvelles technologies. Ils ont envie de travailler sur les débouchés mais ont besoin d'appui pour élaborer des stratégies de marketing plus solides. Le groupe a généralement besoin d'appui pour améliorer ses compétences financières et pour apprendre comment utiliser plus efficacement son capital et avoir accès à des prêts pour progresser de relations commerciales périodiques à des investissements et des ventes réguliers.

Interventions. Ce niveau de paysans a besoin d'appui pour améliorer ses **capacités commerciales** et renforcer à la fois son organisation et son **accès aux services** de marketing, aux services financiers et à la technologie. Avec plus de terres, ces paysans ont le potentiel de se spécialiser dans de plus grandes surfaces de production et d'élevage, qui attireront des acheteurs plus importants ou plus formels. Pour réussir dans ces entreprises, ils ont besoin d'appui dans les compétences de leadership, la gestion des ressources naturelles, l'augmentation des opérations individuelles et des liens avec des prestataires de services locaux, publics et privés.

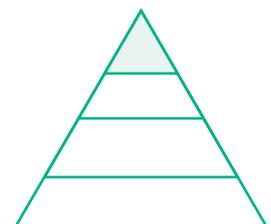
Ces types de paysans sont souvent dans des groupements primaires mais ont besoin d'aide pour organiser ou améliorer leurs groupes de **second niveau**, comme des associations ou des coopératives. Cela aidera les paysans à améliorer leur capacité à commercialiser leurs produits, à accéder aux services aux entreprises et aux marchés. À l'intérieur de ce groupe, il est important de prendre en compte la manière dont les **femmes** et les jeunes peuvent devenir membres actifs de ces groupements et de voir

PROFIL DU CLIENT		STRATÉGIE	
Prêts à commercialiser		Production tournée vers les marchés	
 Terre	Accès à de grandes parcelles, main d'œuvre, bons sols, et souvent irrigation	 Marchés	Former à l'utilisation des informations sur les marchés, améliorer les relations commerciales, certification
 Production	Utilisent engrais et semences améliorées, tendent à se spécialiser	 Finances	Accès aux services financiers
 Sécurité alimentaire	Généralement en sécurité alimentaire	 Production, ressources naturelles	Spécialisation pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau, gestion du bassin hydrographique
 Revenu, capital	\$3+/par jour, avec de l'épargne	 Organisation de groupe	Associations de coopératives
 Education	Bon niveau d'instruction, téléphone portable	 Innovation	Groupes d'innovation
 Marchés	Vendit surplus		
 Innovation	Cherchent activement de nouvelles technologies		

ce qui est nécessaire pour améliorer leur statut. Ces paysans auront peut-être besoin d'aide pour l'innovation (pour identifier et tester de nouvelles technologies) et les finances (pour devenir plus compétitifs).

PETITS EXPLOITANTS COMMERCIAUX

- Les petits exploitants riches ou commerciaux et les entrepreneurs locaux ne sont pas habituellement les cibles de projets de développement. Mais cela peut être une bonne idée de les inclure dans la planification du projet et les conseils et de les impliquer dans le test et la démonstration de technologie et dans l'appui à des possibilités de relations avec les marchés :



- **Pour s'assurer de leur appui.** Les projets de développement peuvent échouer si les puissants du lieu s'y opposent.
- Pour qu'ils servent de **modèles** aux membres plus pauvres de la communauté.

- Pour bénéficier de **leur expertise ou d'intrants**. Par exemple, vous pourriez vouloir travailler avec un riche commerçant pour garantir aux paysans plus pauvres un marché pour leurs produits. Un cultivateur riche laissera peut-être un groupe stocker des grains dans son entrepôt ou pourra former ses voisins à une méthode agricole particulière.
- Pour profiter de **leurs relations commerciales**. Les personnes plus riches sont souvent dans des positions privilégiées et ont d'importants réseaux commerciaux qui les aident à réussir dans leurs entreprises. Cela peut être intéressant pour beaucoup de paysans plus pauvres, ou qui ont moins de terre, d'être présentés et mis en contacts avec ces partenaires commerciaux. Dans certains cas, les paysans peuvent ajouter leurs marchandises aux chargements de cultivateurs plus commerciaux pour augmenter le volume des ventes.

CIBLER DES GROUPES

Certains projets servent toute la communauté : ils acceptent tous ceux qui veulent participer. S'il y a de grandes différences à l'intérieur de la communauté, vous devrez peut-être concevoir des interventions différentes pour chaque catégorie.

D'autres projets ciblent des catégories spécifiques, comme les personnes extrêmement vulnérables, les femmes ou ceux qui cultivent un hectare ou moins.

Certains projets ciblent des groupes autres que les plus pauvres. Par exemple, le projet pourra avoir pour objectif d'aider des paysans prêts à commercialiser mais qui n'ont pas l'organisation ni les relations commerciales qui leur permettraient de vendre leur produit en faisant un bénéfice. Dans ce cas, le projet peut fixer des critères tels que :

- Au moins 4 hectares de terre
- Vendent régulièrement plus de 50% de leurs produits a un marché
- Ont accès à l'irrigation



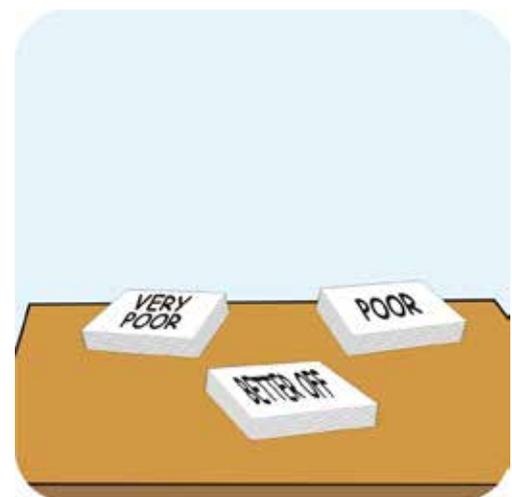
COMMENT IDENTIFIER LES CATÉGORIES ?

Les projets de développement n'ont généralement ni le temps ni les ressources pour faire une étude détaillée destinée à déterminer qui est dans quelle catégorie. Il est important de toucher les personnes prévues et d'éliminer les personnes plus riches qui veulent simplement des cadeaux, des gens qui ont un travail principalement non agricole et les personnes qui n'ont pas du tout de terre.

Voici quelques manières de trier rapidement les gens en catégories :

Demander aux autorités. Les autorités locales et les chefs de villages ont souvent une liste de personnes ou de ménages qui ont le plus besoin d'aide. Même s'il n'y a pas de registres formels, les autorités communautaires savent généralement qui sont les ménages les plus riches et les moins riches et qui sont les candidats probables pour ce projet. Vous pouvez utiliser ces connaissances locales pour préparer votre première liste de clients potentiels pour le projet avant de passer à un filtrage plus poussé. Faites attention d'éviter le favoritisme dans les registres locaux et tentez d'identifier, si possible, des cultivateurs hommes et femmes.

Classement par richesse. Organisez une réunion dans un village, ou une série de réunions dans les grands villages, avec un certain nombre de candidats proposés par les conseils locaux. Expliquez-leur l'objectif du projet. Demandez aux candidats de se grouper selon certains critères. Les meilleurs critères dépendront du lieu et de l'objectif du projet. Le Cadre 1 donne quelques idées de questions à poser pour classer les gens par catégories. Choisissez les questions qui sont les plus appropriées pour votre région.



CADRE 1 QUESTIONS POUR AIDER AU CLASSEMENT PAR RICHESSE

Quelle surface cultivez-vous ?

Demandez aux paysans d'un ménage de se tenir en groupes selon les différentes surfaces allouées, comme :

- Moins d'un demi hectare
- 0,5-2 ha
- 2-5 ha
- 5-10 ha
- plus de 10 hectares.

Votre terre est-elle irriguée ?

Combien de vaches avez-vous ?

- Aucune
- 1 ou 2
- 3-10
- Plus de 10.

Combien de pièces y a-t-il dans votre maison ?

Combien de mois par an avez-vous suffisamment de nourriture pour nourrir votre famille ?

- Moins de 6 mois
- 6-8 mois
- 9-10 mois
- 11-12 mois.

Gagnez-vous la plus grande partie de votre argent grâce à un travail en dehors du village ?

Une fois que vous avez catégorisé les gens en différents segments, notez leur nom, demandez où se trouve leur maison ou leur exploitation et demandez-leur d'assister à une réunion de suivi. Dans certains cas, vous pouvez demander leur numéro de téléphone et leur envoyer un texto pour organiser les réunions. Toutes les réunions suivantes devraient être faites avec les autorités locales pour vous assurer que votre catégorisation était valide.

Groupes auto-sélectionnés. Demandez aux gens de se réunir en groupes qui veulent travailler ensemble. Ce processus d'auto-sélection réunit souvent des personnes de groupes socioéconomiques similaires.

Tri de cartes. S'il n'est pas possible d'organiser une réunion avec tous les candidats, écrivez les noms de tous les ménages des communautés sur des cartes (un seul nom par carte). Puis demandez à un groupe d'habitants du lieu de trier les cartes en pile selon vos critères. Vous devrez ensuite envoyer un membre de l'équipe contacter ces candidats pour vérifier que le tri des cartes a été bien fait.

GROUPES PARTICULIERS DE LA COMMUNAUTÉ

Votre projet peut cibler des groupes particuliers de la communauté, comme :

Les femmes. Les veuves et les ménages dont le chef est une femme sont particulièrement vulnérables. Envisagez de cibler les femmes spécifiquement ou de former des groupements composés uniquement de femmes.



Les jeunes. Les jeunes sont majoritaires dans tous les pays en développement mais rares sont les activités de développement qui les ciblent. Ils ont peu à dire dans les décisions prises et ne voient pas d'avenir dans la vie rurale. Les projets peuvent les aider à acquérir les compétences dont ils auront besoin pour gagner convenablement leur vie dans leur communauté.



Les personnes vivant avec le VIH. Les personnes qui sont infectées par le VIH sont confrontées à des problèmes supplémentaires : elles peuvent sembler en bonne santé, mais elles ont besoin d'une alimentation nutritive et sont souvent trop faibles pour faire un travail agricole lourd. Elles sont souvent stigmatisées par les autres membres de la communauté. Leurs familles doivent travailler pour subvenir à leurs besoins et payer les frais médicaux. Travaillez avec la communauté pour tenir compte des sensibilités particulières et éviter d'exacerber d'éventuelles situations négatives.



Les orphelins et enfants vulnérables. Beaucoup d'enfants ont perdu un de leurs parents, ou les deux, à cause du VIH/Sida, d'un conflit, ou pour d'autres raisons. De nombreux ménages des zones de conflits ont maintenant un enfant comme chef de famille : au lieu d'aller à l'école, les plus âgés doivent gagner leur vie et s'occuper de leurs petits frères et sœurs.



Les types de production. Vous pouvez cibler des groupes tels que les paysans sans terre, les éleveurs ou les paysans qui ont des terres irriguées.



Les paysans vulnérables. Vous pourriez cibler des paysans qui disposent de moins de 2 hectares.



SERVIR DES GROUPES PARTICULIERS

Les projets peuvent être conçus pour répondre aux besoins de ces groupes particuliers. Ils devraient :

- Identifier les principales difficultés auxquelles sont confrontés ces groupes en interrogeant à la fois des hommes et des femmes du groupe en question.
- Concevoir des solutions sur mesure pour répondre aux besoins des hommes et des femmes de ces groupes.
- Intégrer à la conception du projet des mesures d'appui pour des groupes spécialisés.
- Allouer un budget suffisant pour appuyer des groupes spécifiques, en prévoyant des coûts plus élevés que pour l'ensemble des groupes.
- Embaucher des employés qui ont une formation et une expérience du travail avec les groupes cibles et utiliser des politiques de genre pour permettre une embauche équilibrée du point de vue du genre.
- Embaucher des femmes et des jeunes dans le personnel et s'assurer qu'ils ont les compétences nécessaires pour travailler avec les clients.

AIDER LES GENS À FORMER DES GROUPES

Quelquefois, il existe déjà dans la communauté des groupements qui pourraient convenir. Si c'est le cas, vous pourrez peut-être travailler avec eux.

S'il n'existe pas de groupes utilisables, vous devriez aider à en organiser. Référez-vous au module « Organiser et gérer des groupes » pour trouver des idées sur la manière de faire.



CONCLUSION

Quand vous commencez à travailler dans une communauté, vous devriez expliquer l'**objectif** du projet et comment l'**approche à compétences multiples** aidera les hommes comme les femmes, maintenant comme à l'avenir. Vous devez vous assurer que les membres de la communauté comprennent ce que seront leur rôle et celui des membres de l'équipe.

Vous devrez collecter des informations sur la communauté et la région. Vous devrez peut-être faire une **étude de base** formelle, désagrégée par genre, pour pouvoir suivre l'impact du projet. Une partie de cette étude de base pourra être une **évaluation participative** où vous aiderez les personnes du lieu (hommes, femmes,

orphelins et enfants vulnérables, et autres personnes se trouvent dans une situation particulière) à collecter et analyser des informations sur leur communauté.

Il est important de sélectionner soigneusement les **groupes cibles**. Le classement de richesse est une manière de faire cela. Votre projet peut décider de se concentrer sur un seul niveau, comme les personnes extrêmement vulnérables ou les personnes ayant un « capital prêt. » Il peut aussi viser à servir des groupes particuliers comme les femmes, les orphelins ou les personnes affectées par le VIH. L'approche que vous utiliserez dépendra des caractéristiques et des besoins de ce groupe.

INTERROGATION 4

Réponses à la fin du guide.

1. « Vous devriez toujours arriver dans une communauté avec un plan tout prêt pour ce que vous voulez faire » dit le Professeur Shaun. Êtes-vous d'accord ?
 - A. « Oui professeur. Si on a un plan, cela signifie que l'équipe peut commencer à travailler rapidement et faire avancer les choses. Si on a rapidement des impacts visibles, cela poussera les gens à rejoindre le groupe et à appuyer le projet. »
 - B. « Désolée professeur, je ne suis pas d'accord... Ce que fait le projet dépend en grande partie de la situation locale est des besoins et intérêts des clients. »
2. « Un projet de développement ne doit pas forcément cibler les personnes les plus nécessiteuses » continue le Professeur Shaun. Êtes-vous d'accord ?
 - A. « Je suis d'accord. Un projet peut cibler certains groupes, comme des paysans qui peuvent cultiver suffisamment pour vendre une partie de leur production. »
 - B. « Je ne vois pas les choses comme cela. Les projets devraient toujours viser à aider les plus pauvres. Après tout, ce sont eux qui ont le plus besoin de notre aide. »
3. « Nous pouvons diviser une communauté en quatre groupes selon leur richesse » dit le professeur qui écrit les catégories au tableau. Aidez-le à les mettre dans le bon ordre.

Reliez chaque catégorie à l'exemple correspondant.

CATÉGORIE	EXEMPLES
A. Extrêmement vulnérables	1. Agriculture de subsistance
B. Vulnérables mais viables	2. Vendent occasionnellement un surplus
C. Petits exploitants prêts à commercialiser	3. Réfugiés, handicapés, orphelins du Sida
D. Petits exploitants commerciaux	4. Produisent et vendent pour le marché

4. « Si un paysan ou une paysanne a plus de 2 hectares de terre, on peut le/la mettre dans la catégorie « prêt à commercialiser » dit le Professeur Shaun. A-t-il raison ?

- A. Oui. Nous devons avoir des catégories fixes de richesse pour pouvoir comparer des communautés et des pays différents.
- B. Non. Les catégories dépendent des conditions locales.

5. « Trois bonnes manières d'identifier rapidement les personnes les plus pauvres d'une communauté : le classement par richesse, le tri des cartes et, euh.... »

Quelle est la méthode importante que le Professeur Shaun a oubliée ?

- A. L'évaluation rurale participative.
- B. Demander aux autorités.
- C. Faire une enquête détaillée dans les ménages
- D. Utiliser des photos satellite.

6. « Voici quelques approches pour aider les paysans pour la commercialisation » dit le professeur, tout en faisant tomber ses notes. Aidez-le à les remettre dans l'ordre.

Reliez chaque catégorie à la bonne approche.

CATÉGORIE	APPROCHE
A. Extrêmement vulnérables	1. Formation à l'utilisation des informations sur les marchés, amélioration des relations commerciales et certifications.
B. Vulnérables mais viables	2. Sensibilisation, visites à des marchés, mise en relation avec des prestataires de services.
C. Petits exploitants prêts à commercialiser	3. Ils n'ont pas besoin de notre aide et ne sont donc pas une cible pour ce projet.
D. Petits exploitants commerciaux	4. Pas appropriés pour ce groupe.

EXERCICE 4A. GROUPES DE DISCUSSION

Un groupe de discussion est un petit groupe de personnes qui discutent d'un sujet, en se concentrant progressivement sur des domaines particuliers qui doivent être étudiés en détail.

OBJECTIF

Après cet exercice, vous :

- Aurez des informations clés sur la situation actuelle et les intérêts des paysans.

Les participants pourront :

- Expliquer leur système de production et de commercialisation et leurs contraintes.

PARTICIPANTS

- Membres de la communauté

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS ATTENDUS

- Informations sur les conditions et les priorités des paysans

TEMPS

- 1-2 heures

PRÉPARATION

Identifiez 10-15 paysans qui s'intéressent au projet de marketing, par exemple en demandant à des cultivateurs modèles, à des commerçants et aux anciens du village. Organisez une réunion avec ces paysans. Vous pouvez décider d'organiser un groupe de discussion composé uniquement d'hommes et un autre composé uniquement de femmes pour comprendre leurs différents points de vue.

Vous aurez besoin d'un animateur pour guider la discussion et d'un assistant pour vous aider à prendre des notes.

Préparez quelques questions dont les réponses vous seront nécessaires.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Expliquez les buts du projet aux participants.
2. Posez des questions aux participants sur eux-mêmes, la situation locale et leurs intérêts. Vérifiez que les participants se rendent compte que vous les aidez à trouver des solutions à leurs problèmes et créez un environnement confortable, où chacun est invité à participer. Demandez à un collègue de noter les réponses en utilisant les feuilles de papier.

3. Commencez par des questions générales, puis, progressivement, concentrez-vous sur des sujets plus spécifiques. Par exemple, vous pourriez commencer par poser des questions sur des problèmes/ contraintes agricoles généraux, puis passer à une culture particulière pour les hommes et à une culture pour les femmes, puis discuter de la commercialisation de ces cultures.

4. Terminez la réunion par un résumé clair de ce dont on a discuté, vos conclusions et quelques dernières réflexions des participants. Remerciez les membres du groupe pour leur aide et pour le temps qu'ils vous ont consacré.

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

- Quelles sont les principales récoltes que vous ou vos voisins cultivez ou les principaux animaux que vous élevez pour votre alimentation ? Combien de paysans cultivent ces cultures dans votre village ?
- Quelles cultures ou quels animaux vous intéressent, vous et vos voisins ?
- Qui cultive et vend ces produits ? Qui s'y connaît le mieux en questions de production et de commercialisation ?
- Quels sont les rendements, les prix et les voies de commercialisation pour ces produits ?
- À quelles difficultés êtes-vous confrontés dans la production et la vente de ces produits ?
- Qu'est-ce que les gens veulent acheter ?

NOTES

Envisagez d'organiser plusieurs réunions s'il y a beaucoup de cultivateurs intéressés ou s'il vaut mieux parler à différents groupes (par ex. les femmes, les jeunes) séparément.

EXERCICE 4B. TRAVERSER UNE RIVIÈRE

Cet exercice illustre le rôle de l'agent de terrain qui est d'habiliter et de guider la communauté.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Expliquer le rôle de l'agent de terrain et des membres du groupe dans le développement d'une agro-entreprise.

PARTICIPANTS

- Membres de la communauté

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Deux morceaux de corde ou deux branches
- Plusieurs feuilles de papier A4 (ou un morceau de craie)

RÉSULTATS PRÉVUS

- Les participants comprennent le rôle de l'agent de terrain et leur propre rôle dans l'apprentissage des compétences dont ils auront besoin.

TEMPS

- 1 heure

PRÉPARATION

- Posez les cordes ou les branches parallèlement l'une à l'autre, à 6-8 mètres de distance. Elles représentent les rives d'une rivière.
- Éparpillez les feuilles de papier sur le sol, entre les « rives de la rivière, » à 1-2 mètres de distance (ou dessinez de grands cercles sur le sol avec la craie). Ce sont les pierres du gué.

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Prenez à l'écart trois membres du groupe et donnez leur des instructions pour les trois actes du jeu de rôle (voir ci-dessous).
2. Expliquez au public que les cordes ou les bâtons sont les rives de la rivière et que deux personnes essaient de traverser la rivière. Elles veulent trouver quelque chose de mieux de l'autre côté.
3. Invitez les trois acteurs (un « agent de terrain » et deux « paysans ») à jouer le jeu de rôle en silence pour le reste du groupe.
4. **Acte 1** : En partant de la rive la plus proche, l'agent de terrain et l'un des paysans tentent de traverser la rivière en utilisant les pierres. L'agent de terrain essaie de porter le paysan sur son dos pour traverser.
5. Mais l'agent de terrain se fatigue.
6. Alors il laisse le paysan au milieu de la rivière et retourne à la rive proche. Le paysan qui a été porté est abandonné et l'agent de terrain quitte la scène en se plaignant d'être fatigué.
7. **Acte 2** : L'agent de terrain essaie de traverser la rivière avec le deuxième paysan. Cette fois, il ne le porte pas mais tient sa main et lui montre où se trouve la pierre suivante.

8. L'agent de terrain et le second paysan mettent longtemps à traverser la rivière, mais à la fin ils réussissent et arrivent sur la rive opposée. Ils font la fête quand ils arrivent de l'autre côté. L'agent de terrain fait ensuite signe de la main et s'en va. Le second paysan retourne sur la rive la plus proche.
9. **Acte 3** : Le second paysan prend un membre de l'assistance et lui montre comment traverser la rivière. Il ne lui tient pas la main mais le guide jusqu'à la rive la plus proche puis lui montre où poser les pieds. Le jeu de rôle se termine quand les deux personnes ont finalement traversé jusqu'à la rive opposée.
10. Animez une discussion sur ce que la pièce représentait.

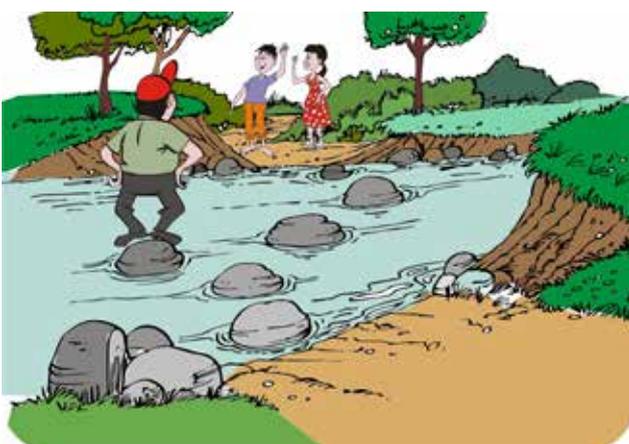
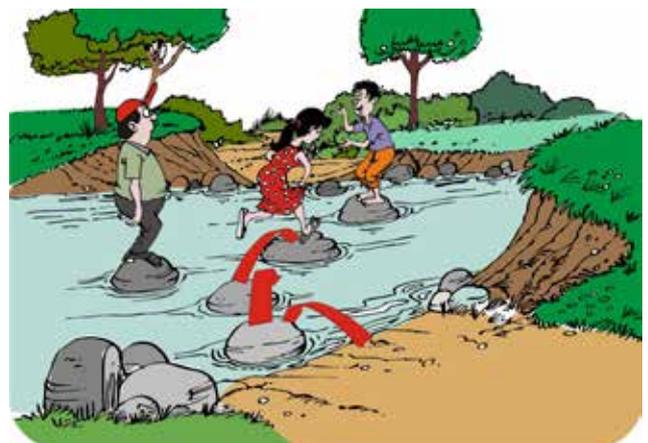
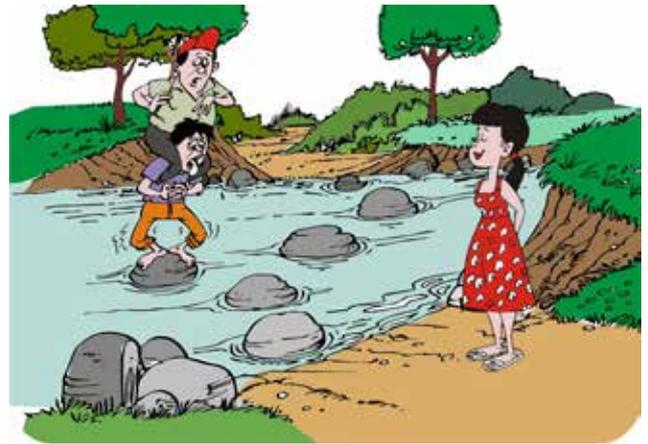
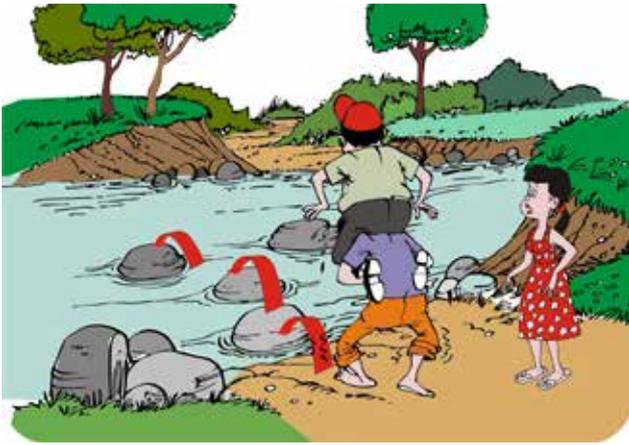
La rivière représente un défi : **le travail nécessaire pour trouver un nouveau débouché**. La rive la plus proche est l'endroit où se trouve la communauté actuellement. La rive opposée est l'endroit où la communauté aimerait être. Pour réaliser leur but, les membres de la communauté doivent traverser la rivière.

Dans l'**Acte 1**, l'agent de terrain apporte tout au paysan. Dans la réalité, cela signifie fournir gratuitement à la communauté des semences, des outils, des engrais, du crédit, du transport et des liens avec des commerçants. Mais après un moment, l'agent de terrain se fatigue et le projet se termine. Quand cela arrive, le paysan est laissé à la traîne parce qu'il ne peut plus obtenir gratuitement les semences, les outils, l'engrais, le crédit ou le transport sans le projet et qu'il ne sait donc pas comment arriver jusqu'à la rive opposée de la rivière. En fait, le paysan a été « porté », et quand l'appui lui a été retiré, il n'a pas été capable de continuer sur la même voie.

Dans l'**Acte 2**, l'agent de terrain habilite le paysan en le guidant pour traverser la rivière, en lui montrant clairement les pierres du gué qu'il doit utiliser pour arriver de l'autre côté. Cette fois, le paysan met plus longtemps à traverser, mais il y arrive en travaillant avec le prestataire de service. À ce moment-là, l'agent de terrain part. Cependant, le paysan a appris comment traverser la rivière et peut maintenant retourner où il était et, ce qui est plus important, il peut aider les autres à traverser (**Acte 3**).

QUESTIONS POUR STIMULER DISCUSSION

- Qui sont les trois personnages de l'histoire ? Que représente la rivière ? Que représentent les pierres du gué ? Qui a fait quoi ?
- Quelle approche (porter ou guider) a pris plus longtemps ? Quelle approche a été plus efficace ?
- Qu'est-ce qui va se passer ? Est-ce que tout le monde peut maintenant traverser la rivière ?
- Quel est le rapport avec les idées de compétences en entreprise, d'apprentissage et d'habilitation de la communauté ?



EXERCICE 4C. CRÉATION DE VISION

Dans la création de vision, les membres de la communauté imaginent ce qu'ils aimeraient réaliser dans leur développement à long terme puis décident des mesures à prendre à court terme pour y arriver.

OBJECTIF

Après cet exercice, les participants pourront :

- Décrire l'avenir qu'ils souhaitent pour leur communauté ou leur groupement de producteurs.
- Identifier les mesures qu'ils vont devoir prendre pour atteindre cette situation souhaitée.

PARTICIPANTS

- Membres de la communauté

MATÉRIEL NÉCESSAIRE

- Grandes feuilles de papier, marqueurs

RÉSULTATS ATTENDUS

- Un but à long terme et une série d'étapes concrètes pour arriver à ce but.

TEMPS NÉCESSAIRE

- 2 heures

PRÉPARATION

- Aucune

SUGGESTION DE PROCÉDURE

1. Demandez aux paysans de résumer leur **situation actuelle** pour ce qui est de la production (types et quantités de culture produites) et de leurs principales difficultés. Référez-vous à la liste de questions ci-dessous pour trouver des idées de questions à poser.
2. Demandez aux paysans quelles sont les principales difficultés auxquelles ils sont confrontés dans les domaines de l'organisation d'un groupement, de la production, de l'accès aux finances, de la commercialisation et de l'apprentissage des nouvelles technologies.
3. Demandez aux paysans à quoi ils aimeraient que leur entreprise ressemble à **long terme**, dans 10 ou 15 ans. Que produiront-ils ? Quelle quantité du produit ? Comment le produiront-ils ? Comment financeront-ils leur travail et comment commercialiseront-ils leur production ? Qui achètera leur produit ? Comment leurs revenus changeront-ils ? Noter ces buts sur une deuxième feuille de papier, sous les mêmes titres.
4. Demandez-leur de réfléchir à des **activités à long terme** qu'ils devront réaliser pour atteindre ce but. Par exemple devront-ils mettre plus de

terres en culture, obtenir des prêts bancaires, tester de nouvelles technologies, installer une irrigation, augmenter le nombre de membres dans le groupe, construire un hangar pour la transformation ou un magasin pour le stockage ? Notez ces activités sur une autre feuille de papier.

5. Demandez aux paysans de refaire la même chose, mais cette fois en réfléchissant à des activités à **moyen terme**, par exemple dans 5 ans. Demandez-leur d'être plus précis et réalistes dans leurs suggestions. Leurs suggestions devraient les mener vers les buts à long terme qu'ils viennent de se fixer. Notez leurs réponses sur une autre feuille.
6. Maintenant, faites-leur refaire la même chose pour des activités à **court terme**, qui devront être faites l'année prochaine ou durant le prochain cycle de production. Là, ils doivent être très précis et réalistes pour les activités qu'ils vont entreprendre, qui va faire quoi et quand et de quel type d'appui ils auront besoin. Noter ces idées sur une autre feuille de papier.
7. Notez quelles activités ils peuvent faire eux-mêmes avec les ressources dont ils disposent et celles pour lesquelles ils auront besoin d'un appui externe.
8. Résumez les résultats des discussions et des notes (cf. Tableau 5).

QUESTIONS POUR STIMULER LA DISCUSSION

Ces questions concernent la situation actuelle. Vous pouvez les reformuler pour parler de l'avenir. Ces questions devront être posées aux cultivateurs comme aux cultivatrices et enregistrées par genre. Le nombre d'hommes et de femmes interrogés devrait représenter la proportion de cultivateurs et de cultivatrices dans la population.

Groupes

- Les paysans sont-ils déjà en groupes pour produire et vendre les récoltes ou les produits de l'élevage ?
- Ont-ils des groupes d'épargne dans le village ?
- Quels groupes y a-t-il dans le village ?
- Combien des participants sont membres de ces groupes ?

Production

- Quelle est sa principale culture vivrière ou son principal type de bétail ?
- Quelle superficie chaque paysan plante-t-il habituellement ? Combien d'animaux chaque paysan a-t-il ?
- Quelles sont les principales pratiques de gestion que les paysans utilisent pour produire cette culture ou cet animal ?

Finances

- Obtenez-vous un prêt pour produire vos principales récoltes ? (La réponse devra concerner la personne elle-même et non son impression pour le village)
- Si oui, où obtiennent-ils ces prêts ?
- Les paysans épargnent-ils ? Si oui, individuellement ou en groupes ?

Commercialisation

- Comment identifient-ils les acheteurs ? Comment commercialisent-ils le produit ? Qui négocie les prix et les détails de livraison.
- Quel transport utilisent-ils ? Quel est le calendrier des livraisons.
- Pour quelle gamme de prix négocions-nous ? Quelles sont les conditions de paiement ? Ont-ils un compte en banque ? Qui a la signature pour le compte ?
- Qu'est-ce qui arrive à l'argent ? S'ils forment un groupement, comment sera-t-il partagé ?
- Combien du bénéfice investissent-ils et dans quoi ? Comment économisent-ils de l'argent pour investir ?

Innovation

- Y a-t-il eu au cours des cinq dernières années du nouveau matériel, un nouvel appui ou de nouvelles technologies qui ont réellement aidé les paysans à améliorer leur production ? (Par exemple des téléphones portables, l'argent par téléphone portable, des opérateurs de prêts, de nouvelles variétés, des ONG qui ont apporté un appui, de nouvelles initiatives gouvernementales)
- Les paysans testent-ils de nouvelles technologies pour augmenter leur production ?
- Si oui, où se procurent-ils ces nouvelles technologies ?

TABLEAU 5 FORMULAIRE POUR CONVERTIR UNE VISION À LONG TERME EN UNE ACTION À COURT TERME

	SITUATION ACTUELLE	ACTIVITÉS À COURT TERME	ACTIVITÉS À MOYEN TERME	ACTIVITÉS À LONG TERME	BUT À LONG TERME
	Où nous en sommes maintenant	L'année prochaine	Les 5 prochaines années	Les 10-15 prochaines années	Où nous voulons être dans 10-15 ans
Groupes					
Production					
Finances					
Commercialisation					
Innovation					

LEÇON 5. GARANTIR LA DURABILITÉ

DANS CETTE LEÇON

Après cette leçon, vous pourrez :

- Expliquer pourquoi c'est généralement une mauvaise idée de donner des choses gratuitement
- Citer trois catégories de biens et mettre différents biens dans ces catégories.
- Décrire comment gérer le transfert de biens pour augmenter la probabilité que le projet soit durable.



POURQUOI LES CHOSSES S'ARRÊTENT UNE FOIS QU'UN PROJET SE TERMINE ?

Beaucoup de groupes communautaires réussissent bien pendant la durée du projet mais arrêtent de fonctionner dès qu'il s'arrête. C'est souvent dû au fait que le projet fournit gratuitement des intrants et des services.

- **Réticence à payer pour les intrants.** Une fois que les gens se sont habitués à avoir des choses gratuitement, ils peuvent être réticents à commencer à les payer.
- **On participe pour recevoir les intrants gratuits.** L'objectif principal de certains groupes est d'obtenir des intrants gratuits. Une fois qu'il n'y en a plus, le groupe n'a plus de raison d'exister.
- **Il n'y a pas d'autres fournisseurs.** Les paysans locaux n'ont nulle part d'autre où aller pour obtenir les intrants et les services dont ils ont besoin.



PLANIFIER POUR LE LONG TERME

Pour éviter que les paysans ne se sentent en droit de recevoir des dons et pour permettre que le travail du projet soit durable, il faut faire des plans pour le long terme. Voici quelques manières de faire.

Commencez avec un esprit d'entreprise. Dites aux participants du projet que vous voulez les aider à long terme mais qu'ils doivent aider dès le début et qu'à la fin du projet, ils prendront le processus en charge. La communauté doit vouloir faire les activités et, à chaque fois que c'est possible, co-investir dans les activités.

Ne payez pas les gens pour participer. Ne payez pas les gens pour venir aux réunions et mettre en œuvre les activités décidées par le projet. Ils ne continueront pas ce travail sans être payés !

Insistez sur le fait que les connaissances ou les informations reçues les aideront à améliorer leur revenu ou leur production.

Ne faites pas de distributions gratuites. Comme tout le monde, les pauvres aiment recevoir des marchandises et des services gratuitement. Ils adorent les agents de terrain qui distribuent des choses gratuitement. **Mais souvenez-vous** que tout ce que vous donnez gratuitement ne sera plus disponible gratuitement quand vous partirez. Si vous essayez de changer les choses en distribuant des choses dont les gens ont besoin, le projet ne sera pas durable. Certains des meilleurs projets de développement travaillent à améliorer le sort des paysans pauvres mais ne font **pas de distributions gratuites**.

N'essayez pas d'avancer trop rapidement. Certains projets tentent d'avoir des résultats très rapidement en offrant gratuitement des biens et des services. Ils le font pour « amorcer la pompe. » Mais quand la pompe est trop amorcée, les gains rapides du début disparaissent rapidement quand le projet se termine.

N'offrez pas de crédit gratuit. Aidez plutôt les paysans à tester de nouvelles technologies avec de petites quantités d'un nouveau type de semences (par exemple) et amenez-les à en produire d'abord suffisamment pour une production commerciale. Si vous travaillez avec des semences hybrides et qu'ils en veulent plus, donnez-leur des bons d'achat qui couvrent une partie de leurs besoins et qu'ils pourront dépenser chez les fournisseurs d'intrants locaux. L'utilisation des bons d'achat pourrait commencer par représenter 75-80% de leurs besoins mais l'appui sous forme de bons d'achat devrait être réduit rapidement au cours du projet. Ainsi, les paysans co-investissent dans un processus et le projet appuie les services locaux aux entreprises.

Faites payer les intrants et les services. Quand c'est possible, faites payer les gens pour les intrants et les services. Par exemple, ne distribuez pas de jeunes plants. Vendez-les aux paysans ou mettez-les en lien avec des entrepreneurs locaux qui vendent des arbres, si possible au prix du marché.

Incluez les coûts cachés. Beaucoup d'entreprises communautaires qui marchaient bien arrêtent de fonctionner quand les coûts cachés sont révélés à la fin du projet. Un projet peut oublier de compter le coût de choses telles que des conseils sur la production agricole, l'essai de nouvelles technologies et les contacts avec les commerçants. Mais pour cela, le personnel doit passer du temps et avoir de l'expertise. Cela coûte de l'argent. Sans cela, l'entreprise ne sera peut-être pas rentable. De la même manière, les paysans doivent prendre en compte tous leurs coûts, y compris les coûts de l'accès aux services et de la commercialisation du produit. Il vaut mieux tenir compte de ces coûts pour savoir si une entreprise a des chances d'être rentable.

Développez des entreprises locales. Au lieu de fournir des intrants et des services par l'intermédiaire du projet, faites-le par l'intermédiaire d'entreprises locales. Cela aidera à développer les prestataires de services privés dont la communauté aura besoin à l'avenir. Au lieu de créer votre propre pépinière, faites-le faire par un paysan local et aidez-le à vendre de jeunes plants aux paysans.

Offrez une formation aux compétences centrales. Souvent, les groupements de producteurs n'ont pas les compétences nécessaires pour travailler avec de nouvelles technologies appropriées ou entrer en contact avec les marchés quand des employés clés du projet se retirent. Assurez-vous qu'ils ont toutes les compétences dont ils auront besoin pour pouvoir continuer sans cet appui.

Aidez la communauté à se préparer. Les membres de la communauté doivent se préparer à ce qui va se passer quand le projet s'achèvera. Assurez-vous qu'ils savent à quoi s'attendre pour pouvoir faire les plans qui conviennent.

**LES MEILLEURS
PROJETS DE
DÉVELOPPEMENT
NE FONT PAS DE
DISTRIBUTIONS
GRATUITES**



LIMITEZ AU MAXIMUM LES DISTRIBUTIONS GRATUITES

En réalité, de nombreux projets donnent quand même des biens et des services gratuitement. Par exemple :

- Quand les paysans ont besoin de certains biens pour que le projet puisse avoir un effet mesurable sur une brève période.
- Quand les gens n'ont pas les fonds initiaux pour acheter des technologies améliorées et qu'il faut une assistance financière pour les mettre en route.
- Quand les paysans ont besoin de semences améliorées ou d'autres intrants pour commencer à améliorer leur productivité mais qu'ils peuvent utiliser les semences améliorées pendant de nombreuses années.
- Quand les communautés ont besoin de réparer des systèmes d'irrigation ou d'autres infrastructures vitales.

Dans ces cas-là, limitez le plus possible les dons. Voici quelques manières d'**éviter ou de réduire les distributions gratuites** :

- Travaillez avec la communauté et passez des accords de co-investissement pour construire des structures matérielles. Il peut s'agir de contributions en nature pour les activités ou d'utiliser des systèmes de nourriture ou argent contre travail.
- Faites une étude des services aux entreprises et identifiez où les services locaux sont faibles ou inexistantes (Référez-vous au module « Sept étapes du marketing »).
- Faites des plans sur la manière de renforcer les services existants ou de les encourager à étendre leur appui aux petits paysans. Intégrez ces services au programme global du projet.
- Plutôt que de donner des intrants aux cultivateurs et aux cultivatrices, fournissez-leur des bons d'achat pour acheter les intrants chez un fournisseur local. Cela aide à créer des contacts entre les paysans et les fournisseurs d'intrants et évite aussi que le projet n'accule les entrepreneurs locaux à la faillite !

COMMENT GÉRER LES TRANSFERTS DE COMPÉTENCES ET LES DIFFÉRENTS TYPES DE BIENS

Nous pouvons diviser les biens et services fournis aux communautés rurales en trois types :

- **Transfert de compétences**, comme une nouvelle technique de plantation.
- **Biens consommables**, comme les semences et l'engrais.
- **Biens durables**, comme les bâtiments et l'équipement (Tableau 6).

TABLEAU 6. COMPÉTENCES ET BIENS SOUVENT UTILISÉS DANS LES PROJETS MULTIDISCIPLINAIRES

TRANSFERT DE COMPÉTENCES	BIENS CONSOMMABLES	BIENS DURABLES	
Formation de groupes d'épargne	Semences	Digues, terrasses	Sols de séchage
Formation à la production	Engrais	Outils (houes, charrues, machettes)	Moulins
Terrains de démonstration	Produits agrochimiques	Caisse fermant à clé pour l'argent	Bâtiments de stockage
Visites d'exploitations	Équipement de sécurité (masques, etc.)	Téléphones portables	Équipement de transformation
Études de marché	Unités de téléphone	Animaux de trait	Réhabilitation de routes
Plans d'affaires	Bons d'achat de services	Charrues	Construction de ponts et de caniveaux
Plans de mise en œuvre	Contrats	Mini-tracteurs, tracteurs	Véhicules
Travail avec la microfinance	Financement par les banques	Équipement d'irrigation	
Appui en vulgarisation			
Apprendre à innover			
Garde d'enfants			

TRANSFERTS DE COMPÉTENCES

Les compétences sont les connaissances, capacités et attitudes nécessaires pour réaliser une activité particulière. Par exemple, pour planter du maïs, on doit avoir des connaissances en travail du sol, semis, espacement et irrigation. Ce sont des compétences nécessaires pour les cultivateurs. Les personnes qui ont des compétences améliorent les connaissances et l'organisation des membres du groupe et de la communauté dans son ensemble.

La plupart des compétences peuvent être transférées relativement facilement à d'autres personnes, selon qui est formé et la culture locale.

Par exemple :

- Un membre d'un groupe d'épargne aide à mettre en route un autre groupe d'épargne dans un village voisin.
- Une cultivatrice forme ses voisins à la manière de cultiver et de gérer les semences d'une nouvelle variété de culture.
- Un paysan montre à ses amis quand c'est le meilleur moment d'appliquer de l'engrais.

Pour l'agence d'appui, la formation est souvent un coût important. Sachez que les communautés sont prêtes à payer pour la formation à certaines compétences, comme la mise en place de groupe d'épargne ou le contrôle des nuisibles.

De nombreuses ONG font maintenant payer les formations, ou elles forment des agents communautaires locaux qui peuvent continuer à fournir des services de formation payants après le départ du projet. Pour de nombreux projets, il peut être logique d'offrir une formation par l'intermédiaire de prestataire de services locaux plutôt que directement.

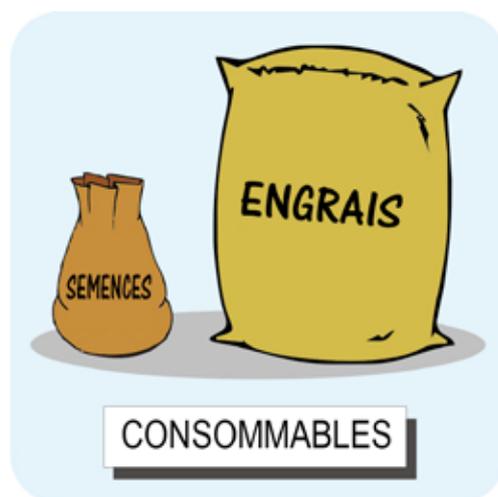
- **Envisagez de faire payer** certains types de formation pour en couvrir le coût, entièrement ou en partie.
- **Fournissez d'autres types de formation à des compétences gratuitement**, mais assurez-vous qu'elles sont transmises à toute la communauté.

BIENS CONSOMMABLES

Les biens consommables sont des choses qui **s'épuisent**. Quand les marchés fonctionnent normalement, ils peuvent être achetés localement chez des commerçants, des fournisseurs d'intrants, des prêteurs, des banques, des services de vulgarisation, etc. Si les marchés ne fonctionnent pas bien, essayez de rétablir ces liens pour que les paysans puissent obtenir les marchandises et les services dont ils ont besoin.

- **Faites payer l'ensemble du prix**, si possible. Quand c'est possible, utilisez des bons d'achat par l'intermédiaire de prestataires de service locaux plutôt que de fournir le service vous-mêmes.
- **Si vous fournissez des consommables gratuits**, essayez de fournir de petites quantités d'essai aux paysans comme démonstration et essayez de passer le plus vite possible du gratuit au payant.

Important : Le principe « **ne pas faire de tort** » est en danger si nous distribuons simplement des biens gratuits aux paysans pauvres. Nous ferons du tort aux entreprises locales qui, autrement, auraient pu fournir ces marchandises. En retour, les paysans espéreront recevoir ces biens gratuitement à l'avenir, ce qui crée un cercle vicieux de dépendance.



BIENS DURABLES

Les biens durables sont des choses qui **ne s'épuisent pas** ou qui ne s'épuisent que lentement, par exemple des machines, des bâtiments, la terre. Ces biens durables peuvent être achetés ou loués à des entreprises locales ou à d'autres fournisseurs. Comme pour les biens consommables, le projet devrait essayer de s'assurer que les groupes les achètent à ces entreprises.

- **Faites payer l'ensemble du prix**, si possible. Demandez à la communauté de **co-investir**, par exemple en fournissant les matériaux et la main d'œuvre pour un travail de construction, ou des remboursements de prêt pour de l'équipement. Ne fournissez ces biens que sur la base d'un **plan d'affaires** accepté.
- **Soyez prudent quand vous décidez des conditions du transfert** pour les biens matériels qui vont à des individus ou à des groupes. Donnez des directives claires sur la manière de gérer ces biens et assurez-vous qu'un petit nombre de personnes ou de types de personnes ne s'en « emparent » pas.
- **Insistez sur un plan d'affaires**. Il ne faudrait fournir des biens durables que si un plan d'affaires clair a été élaboré pour montrer comment le bien sera géré, réparé et financé à long terme, c'est à dire au-delà de la durée de vie du projet.



GÉRER LES TRANSFERTS DE BIENS

Voici quelques manières de gérer le transfert de biens de manières qui tiennent compte des structures commerciales locales et qui aident les communautés à rebâtir et améliorer leurs liens commerciaux.

Livraison de biens à court terme, en lien avec un plan. Dans certains cas, les paysans ont besoin d'un appui direct sous forme de semences, engrais et outils pour pouvoir commencer à produire. Les paysans très pauvres peuvent aussi avoir besoin d'appui pour produire suffisamment de nourriture pour manger, avant de pouvoir penser à vendre quoi que ce soit. Dans ce cas, expliquez bien que l'appui ne sera qu'à court terme et qu'il sert à les aider à constituer les biens dont ils ont besoin pour pouvoir redémarrer leurs entreprises.



Bons d'achats pour les articles consommables. Les bons d'achat sont une manière commerciale de fournir des articles consommables comme l'engrais. Le projet donne des bons d'achats aux paysans clients qui peuvent les utiliser en lieu d'argent pour acheter certains types de marchandises ou de services à un prestataire de services local fiable, qui dispose de stocks suffisants. Les bons d'achats peuvent être sous forme de papier, de cartes à gratter ou de codes sur téléphone portable. Le prestataire de services retourne ensuite le bon d'achat au projet pour l'échanger contre de l'argent.

Ce système permet au paysan de choisir le type et la quantité de marchandises ou de services dont il a besoin. Il empêche les paysans de dépenser les bons d'achats sur d'autres articles. Il vous permet aussi de diriger le commerce vers des prestataires de services locaux au lieu de fournir vous-mêmes les biens ou les services. Vous pouvez donner un nombre différent de bons d'achats ou différents types de bons à différents clients.

Avec le temps, vous deviez rapidement réduire la valeur des bons d'achat, et bien expliquer aux paysans que c'est ce que vous allez faire. Par exemple, les bons d'achat pourraient couvrir 90% de la valeur de l'article la première année, 60% la deuxième année, 30% la 3ème année et rien la 4ème.



Argent. Pour éviter de gérer le coût de l'utilisation des bons d'achat, les ONG donnent souvent de l'argent aux paysans pour acheter des intrants. C'est surtout le cas quand les paysans peuvent utiliser l'argent mobile sur leur portable car cela réduit les frais de gestion du processus. Quand on utilise de l'argent, les paysans devraient bien comprendre l'objectif du transfert.

Co-investissement pour les biens durables. Un « co-investissement » signifie que la communauté contribue de façon significative à l'investissement. Par exemple, on peut demander aux paysans de fournir gratuitement de la main d'œuvre et des matériaux, comme du sable et des pierres pour construire des terrasses et de petits barrages tandis que le projet fournit le ciment et peut-être la nourriture pour les ouvriers.

Une approche similaire peut être utilisée pour des équipements comme des motoculteurs, des moulins ou des sols de séchage. Un entrepreneur local acceptera peut-être de participer aux frais et de co-investir avec le projet pour avoir accès à un moulin. Un groupement de producteurs pourra peut-être investir une partie de son épargne. Ou encore, une institution de microfinance pourra louer l'équipement aux paysans en échange de remboursements réguliers.

Co-investissement combiné avec des bons d'achat. Par exemple, un marchand local et le projet peuvent investir dans un moulin à farine. Le commerçant fait payer les paysans pour moudre leur grain. Le projet donne des bons d'achat aux personnes les plus pauvres de la communauté pour qu'elles puissent utiliser le moulin pour faire moudre leur grain à un prix subventionné. Cela permet au moulin de fonctionner comme une entreprise.

Les co-investisseurs devraient avoir leur mot à dire sur le type de produit dans lequel ils veulent investir. Les projets ont souvent tendance à acheter des marchandises importées très chères alors qu'un matériel local moins cher, ou un matériel d'occasion serait plus approprié. Dans tous les cas, il doit y avoir un plan pour la maintenance du bien et il faut s'assurer qu'il y a sur place des personnes qui peuvent réparer l'équipement ou qu'il y a des pièces détachées disponibles.

Gestion des biens. Une manière d'administrer des biens coûteux, comme un système d'eau potable ou d'irrigation ou un moulin à riz ou à farine, est d'utiliser un comité de gestion. Celui-ci gère les opérations comme une entreprise et fait payer un droit d'utilisation du bien. Pour un moulin à riz, par exemple, le droit d'utilisation sert à payer les personnes qui font fonctionner le moulin, à payer les pièces détachées et les réparations et à investir dans un fonds d'épargne pour acheter un nouveau moulin quand l'ancien sera usé.

On peut utiliser un système similaire pour les animaux. Le projet peut aider un groupe de paysans à acheter quelques animaux. Quand ceux-ci se reproduiront, un comité de gestion décidera qui devra recevoir les petits et comment les clients devront les payer.

DE L'URGENCE AU DÉVELOPPEMENT

Les projets d'urgence apportent aux gens un filet de sécurité. Ils remplacent les biens et les services que les gens ont perdus dans une catastrophe. Par exemple, après une inondation, les bailleurs de fonds distribuent des semences, des outils et une assistance pour aider les gens à recommencer à cultiver. Ils



peuvent aussi leur donner des matériaux de construction, du bétail et d'autres biens pour que la communauté puisse retrouver un niveau de base.

Mais que se passe-t-il une fois que la **situation d'urgence est terminée** ? La transition vers la phase de développement plus modeste et à plus long terme est rarement facile.

Après des années de distributions gratuites, les communautés en arrivent à penser qu'elles ont **droit à un appui gratuit**. De nombreuses organisations de développement continuent de travailler sur le principe des distributions bien après la fin de la situation d'urgence. Des projets peuvent même être en concurrence : une organisation peut vouloir que les gens co-investissent tandis qu'une autre distribue encore des choses gratuitement. Si une agence travaille à la fois dans l'urgence et dans la transition vers le développement, les deux équipes devraient travailler à minimiser le recours à des distributions gratuites.

APPUYER LES ENTREPRISES LOCALES

Si le projet offre des marchandises et des services gratuitement, les gens ne voudront pas payer le secteur privé pour les mêmes services. Les entreprises existantes perdront de l'argent et aucune nouvelle entreprise ne pourra démarrer. Le projet supplantera le secteur privé.

Chaque fois que possible, évitez de faire fournir des services par le projet. Encouragez plutôt des **entreprises existantes** à fournir ces services, ou aidez des personnes du lieu à démarrer des entreprises pour le faire. Cela garantit qu'une fois que le projet sera terminé, la communauté pourra encore se procurer les services.

Le Tableau 7 donne un exemple de la manière dont un projet pourrait garantir que les paysans pourront se procurer des plants d'arbres fruitiers.



CONCLUSION

- **Faites des plans pour le long terme.** Quand vous faites la conception et la mise en œuvre d'un projet, réfléchissez toujours à ce qui va se passer après la fin du projet.
- **Ayez toujours des plans pour les biens.** Ne fournissez pas à des gens des biens dont ils n'ont peut-être pas besoin ou qui ne sont pas dans leurs moyens. Vérifiez que chaque bien, semences, animaux, irrigation ou magasin, est accompagné d'un plan d'affaires clair. Les biens font partie d'une stratégie commerciale. Ils doivent augmenter les bénéfices et/ ou réduire les coûts. Ils devront être entretenus et financés par les paysans quand le projet se terminera.
- **Demandez un co-investissement.** Demander que les gens co-investissent est une manière d'éviter qu'ils ne disent « oui » à tout ce qu'on leur propose gratuitement.
- **Expliquez clairement les transferts de biens.** Ne donnez jamais simplement des biens à une communauté sans propriété, objectif commercial et plan d'opération ou de maintenance clairs. **Ce serait irresponsable.**

TABLEAU 7 EXEMPLE DE FOURNITURE DE PLANTS D'ARBRES FRUITIERS

	OPTIONS	POURQUOI
À NE PAS FAIRE	Fournir des plants gratuits aux paysans.	Les pépinières existantes ne pourront pas produire et vendre des plants.
	Démarrer votre propre pépinière pour vendre des plants aux paysans.	
À FAIRE	Les mettre en contact avec une pépinière existante où ils peuvent acheter des plants.	Ces approches encouragent toutes les entre-prises à produire des jeunes plants.
	Persuader les pépinières existantes de commencer à produire les types de plants dont ont besoin les paysans.	
	Aider les paysans à s'organiser pour démarrer leur propre pépinière.	

INTERROGATION 5

Réponses à la fin du guide.

1. Les meilleurs projets de développement ...

- A. Donnent aux clients du projet l'aide et les ressources dont ils ont besoin pour améliorer leurs moyens d'existence.
- B. Donnent les choses gratuitement aux clients au début puis commencent progressivement à facturer les services pour que les gens s'habituent à payer.
- C. Ne font pas de distributions gratuites.
- D. Vendent des choses aux clients pour que le projet puisse faire un bénéfice.

2. Pourquoi est-ce que les distributions gratuites ne sont pas une bonne idée ?

- A. Elles encouragent la dépendance.
- B. Elles coûtent cher et ne peuvent pas être continuées durablement.
- C. Elles détruisent les entreprises locales.
- D. Elles attirent des gens qui s'intéressent seulement aux distributions mais pas aux buts du projet.
- E. Toutes les raisons ci-dessus.

3. Dans quelles situations peut-il être OK de fournir gratuitement des choses ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. En tant que démonstration, pour présenter une nouvelle idée aux paysans.
- B. Par l'intermédiaire d'un système de bons d'achats pour que les paysans achètent certaines marchandises et certains services chez un commerçant local et pour mettre les paysans en contact avec le commerçant.
- C. Dans une situation d'urgence, par exemple pour des réfugiés ou des gens dont les maisons et les champs ont été inondés.
- D. Si le budget du projet peut couvrir les coûts.

4. Reliez le type de bien, la bonne définition et l'exemple.

TYPE DE BIEN	DÉFINITION	EXEMPLE
Compétences	A. Ce que les gens connaissent et font	1. Des semences de riz
Biens consommables	B. Des choses qui ne s'épuisent pas	2. Une méthode de plantation du riz
Biens durables	C. Des choses qui s'épuisent	3. Une batteuse pour le riz

5. Vous travaillez avec un groupement de producteurs de maïs qui ont besoin d'une machine pour battre leur récolte. Lesquelles de ces options sont des solutions acceptables ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Le projet achète une batteuse et la donne aux paysans.
- B. Le projet achète une batteuse et la loue aux paysans. Ils paient un droit pour chaque sac de maïs qu'ils battent pour couvrir le prix d'achat et les coûts de fonctionnement.
- C. Le projet aide les paysans à négocier un accord avec un entrepreneur local qui est propriétaire d'une batteuse.
- D. Le projet ne fait rien. C'est aux paysans de résoudre eux-mêmes le problème.

6. Vous aidez un groupe de pêcheurs à s'organiser. Ils disent que leur plus grand problème est de faire réparer les moteurs de leurs bateaux. Laquelle de ces options devriez-vous choisir ?

Sélectionnez la meilleure option.

- A. Dire que vous ne pouvez pas les aider : malheureusement, ça ne fait pas partie des responsabilités de votre projet.
- B. Mettre en place un atelier de réparation des moteurs et former le personnel.
- C. Trouver un entrepreneur local et organiser la formation en réparation de moteurs.
- D. Demander au personnel de terrain d'emmener les moteurs dans un atelier de la ville voisine.

LEÇON 6. PRÉPARER UN PLAN DE FORMATION

DANS CETTE LEÇON

- Après cette leçon, vous pourrez :
- Expliquer comment concevoir un plan de formation.
- Créer un calendrier de formation.
- Expliquer comment faire le suivi des activités de formation.
- Citer quelques stratégies de désengagement pour le projet.

PLANIFIER LA FORMATION

Après avoir utilisé les méthodes de la leçon 4, vous connaissez maintenant la communauté et les partenaires avec lesquels vous allez travailler. Vous avez aussi aidé les paysans à former des groupes qui ont une bonne compréhension du projet.

Il est temps maintenant de préparer un plan de formation pour les groupes de paysans. Cette leçon vous donne des idées sur la manière de procéder.

Vous travaillez sans doute avec plusieurs communautés en même temps. Cette leçon explique aussi comment leur fournir efficacement à toutes une formation.



PHASES DE LA PLANIFICATION DE LA FORMATION

Avant de commencer à préparer votre programme de formation, commencez par collecter et étudier des informations sur votre projet. Les choses importantes à préparer sont :

- Revoir la conception du projet
- Vérifier le calendrier du projet
- Évaluer les besoins en formation des paysans
- Déterminer les cibles des formations
- Faire une carte des lieux de formation
- Mettre à jour l'organigramme du projet
- Voir quel est le temps nécessaire pour chaque cours
- Calculer le nombre d'agents de terrains nécessaires
- Faire un calendrier mensuel des formations
- Faire un calendrier annuel des formations.

REVOIR LA CONCEPTION DU PROJET

Travaillez avec les partenaires pour revoir le documents du projet, en vérifiant particulièrement les cibles : les services à fournir, les lieux, les rôles et responsabilités des employés, l'ordre des formations sur les compétences et les calendriers de formation.

La formation est l'un des investissements les plus chers, il est donc important d'avoir des tâches et des cibles claires quand on conçoit le processus de formation. Ces cibles doivent être réalistes et les agents de terrain et leurs superviseurs doivent bien comprendre les résultats prévus. Le document de projet devrait donner les cibles générales : les types et nombres de clients à former, les lieux de formation et les partenaires qui travaillent dans des zones particulières.

VÉRIFIER LE CALENDRIER DU PROJET

Préparez un calendrier dans un programme de calcul, en vérifiant que les dates prennent en compte les saisons agricoles. Prévoyez une ligne dans votre feuille de calcul pour montrer les pluies : bleu pour la saison des pluies, avec un bleu plus foncé pour des pluies plus importantes. Prévoyez une autre ligne pour les principales cultures : vert pour quand les cultures sont sur le champ, jaune pour la moisson.

Vous pouvez utiliser la date de démarrage et les saisons de production pour déterminer quand on pourra programmer certains types de formation. La saison des pluies sera peut-être un bon moment pour faire une formation sur la production agricole : vous pouvez programmer les activités pour qu'elles correspondent à des moments où les cultures sont à une phase particulière dans le champ. La saison sèche, quand il ne faut pas s'occuper des cultures, peut être un bon moment pour faire une formation qui n'est pas liée à un moment particulier de l'année, comme sur l'épargne et le crédit.

Mettez les principaux jalons du projet sur le calendrier : la date de démarrage, la date de fin et les dates buttoir les plus importantes.



TABLEAU 8. MONTRANT LES PRINCIPALES DATES DU PROJET ET LES SAISONS

Année1	Janv.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Conception										Début	Planification	
Pluies							Principales pluies					
Cultures							Plantation	Croissance		Récolte		

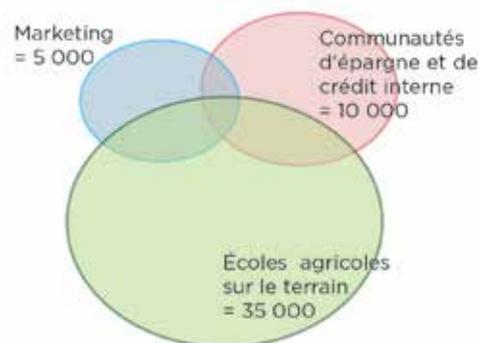
EVALUER LES BESOINS EN FORMATION DES PAYSANS ET DECIDER PAR QUELLE COMPETENCE COMMENCER

Les paysans qui vivent à des endroits différents ont des besoins différents. Selon le lieu et la saison, certains auront besoin d'un appui pour la production tandis que d'autres auront besoin d'aide pour la commercialisation. Si les paysans ne sont pas encore organisés en groupes, ou si les groupes sont faibles, il est recommandé de commencer le programme de formation par l'épargne et le crédit. Dans beaucoup de communautés, les gens auront déjà reçu une formation ou une autre. Peut-être qu'ils n'ont pas besoin de formation sur certains sujets, ou qu'il leur faut seulement un petit cours de révision.

Vous pourrez voir quels types de formation offrir en faisant une enquête pour évaluer les besoins. Référez-vous à la leçon 4 et au manuel sur l'organisation et la gestion des groupes de paysans pour trouver plus de détail sur le choix de points de départ.

DETERMINER LES CIBLES DES FORMATIONS ET DANS QUEL ORDRE LES FORMATIONS AUX COMPETENCES SERONT OFFERTES

Work out the number and types of clients and the types of tDéterminez quels sont les nombres et les types des clients et les types de formation qu'ils devraient recevoir. Selon la conception du projet et les besoins en formation des paysans, vous pourrez décider de former tous les clients à toutes les



compétences. Ou vous pourrez décider d'offrir certaines compétences à des sous-ensembles différents de clients.

À cette étape, les informations devront être générales. Le schéma ci-dessous donne un exemple : cette communauté a reçu trois types de formation : communautés d'épargne et de crédit interne, écoles agricoles sur le terrain et marketing.

La majorité des clients, 35 000 personnes, ont acquis des connaissances sur la gestion des ressources naturelles basée sur la production grâce aux écoles agricoles sur le terrain. Le projet a aussi donné à 10 000 clients une formation sur l'épargne et le crédit et à 5000 autres une formation au marketing. Il y a eu un peu de chevauchement entre les formations aux compétences mais seulement un petit nombre de clients a été formé à toutes les techniques.

Les raisons qui vous feront décider d'appuyer différents niveaux de formation aux compétences peuvent être différentes : les ressources et les temps disponibles et les besoins des clients. Dans le schéma, la plupart des paysans étaient en insécurité alimentaire et n'avaient que rarement un surplus de céréales à vendre. Le projet s'est donc concentré sur l'amélioration de leur productivité avant de les former au marketing. Le projet a formé directement au marketing les paysans qui avaient déjà les capitaux et l'organisation nécessaire pour produire régulièrement des surplus à vendre.

ENREGISTRER LES CLIENTS POUR GARDER DES TRACES DU SUIVI

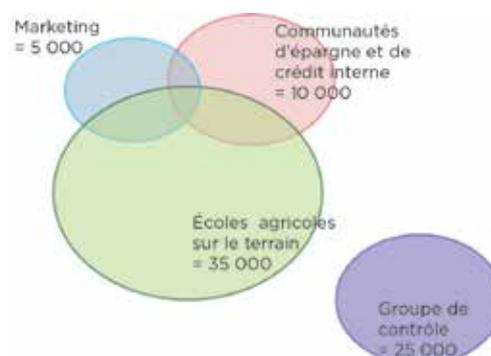
Le schéma ci-dessus ne montre pas combien de paysans ont été formés à plusieurs compétences. Cela est dû au fait que le projet n'a pas enregistré les personnes avec des numéros d'identification individuels qui pourraient être utilisés pour la vérification dans tous les cours. C'était une erreur. Quand vous planifiez une formation multi-compétences, n'oubliez pas de le faire pour pouvoir analyser les effets de la formation multi-compétences.

Assurez-vous que le projet a des systèmes pour identifier et suivre individuellement les clients depuis le début. Les agents de terrain doivent donner à chaque client un numéro d'identification individuel. Ils peuvent utiliser ces informations pour planifier et suivre qui, dans un ménage, reçoit quel type de formation.

Il est possible de mettre en place un système d'enregistrement et de suivi en utilisant des formulaires papier. Mais ces systèmes deviennent difficiles à administrer quand on a un grand nombre de clients. Il vaut mieux plutôt créer des registres digitaux que les agents de terrain peuvent mettre à jour en utilisant des appareils mobiles comme un téléphone portable, une tablette ou un ordinateur. Si l'on a les informations sous forme digitale, il sera facile de les exporter sur une carte ou de les suivre sur la durée. Cela vous permettra d'évaluer l'efficacité des différentes combinaisons de formations sur des résultats tels que la sécurité alimentaire, le revenu et le bénéfice.

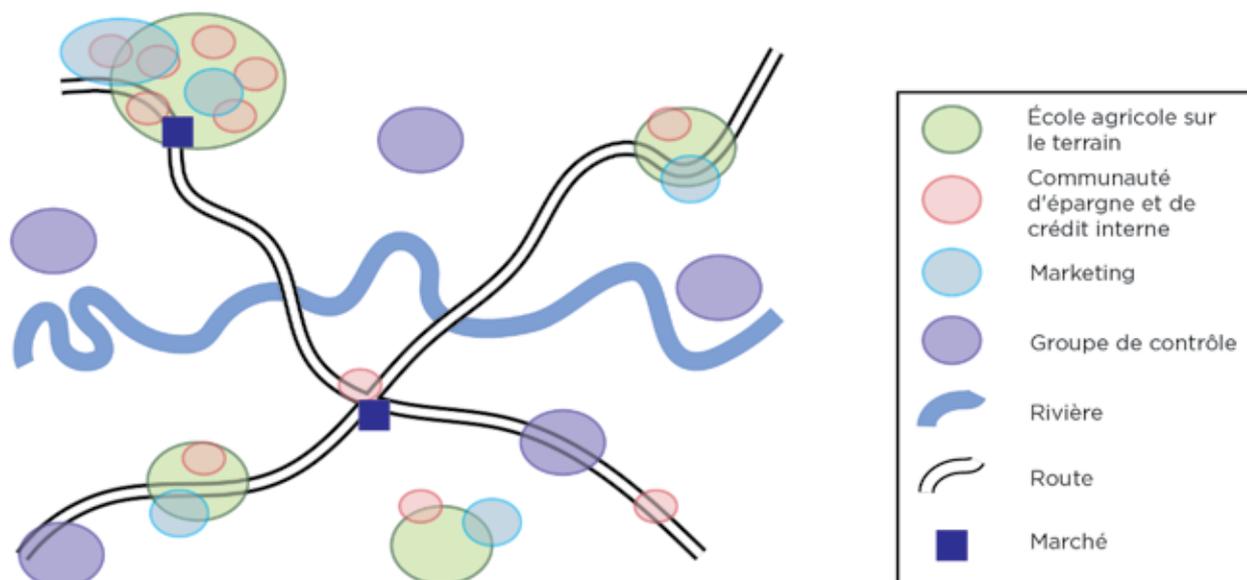
GROUPES DE CONTROLE

Une manière d'évaluer l'efficacité d'une intervention particulière est d'utiliser un groupe de contrôle. C'est un groupe de personnes qui ne reçoivent aucune intervention du projet. Si le projet prévoit d'utiliser un groupe de contrôle ou plusieurs, il faudra d'abord consulter un statisticien pour vérifier qu'il y a suffisamment de groupes de contrôles et de groupes de traitement (les clients qui reçoivent les interventions) pour montrer une différence statistiquement significative quand on analysera les données. Normalement, il devrait y avoir le même nombre de personnes dans les groupes de contrôle que dans les groupes de traitement.



FAIRE UNE CARTE DES LIEUX DES FORMATIONS

Vous devrez aussi identifier les lieux où sont vos clients et indiquer où se passeront les formations. En mettant tout cela sur une carte, cela vous aidera à coordonner le travail de formation, à planifier le budget et à gérer les activités de suivi. Cette carte sera un important outil de gestion : elle peut montrer les zones de responsabilité des partenaires, là où se trouvent les groupes de paysans ou les formations et les sites des

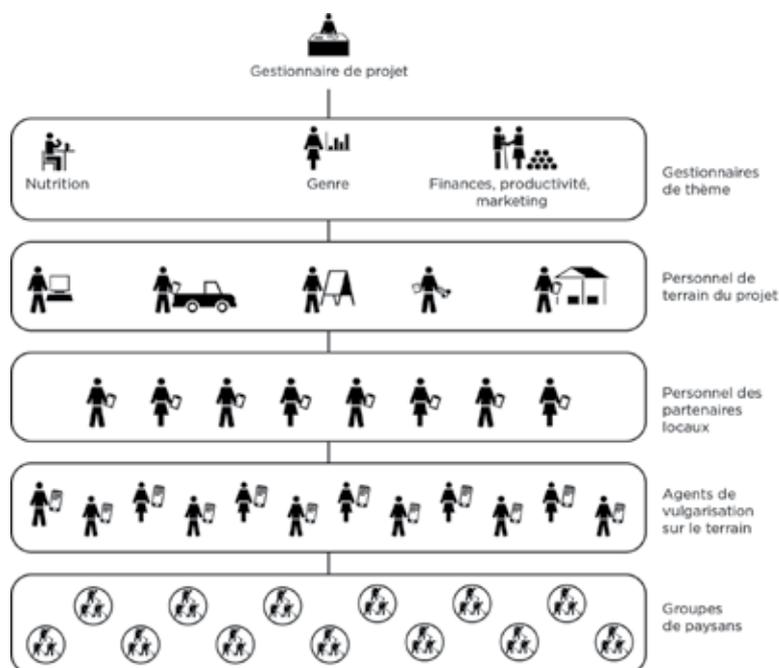


marchés, des infrastructures et des activités du projet. Elle vous permettra d'organiser la logistique, de voir combien de temps il faut pour se rendre d'un endroit à un autre et de vérifier les distances et les coûts associés aux services. Vous pouvez inclure des informations numériques sur la carte pour donner une vue générale du projet.

Les projets utilisaient auparavant des cartes sur papier pour présenter ces informations. Maintenant, ils peuvent utiliser des cartes digitales ou des méthodes SIG (systèmes d'information géographique). On peut utiliser des outils SIG standard, comme Google Earth et ArcView d'ESRI pour placer, analyser et partager des informations spatiales.

METTRE A JOUR L'ORGANIGRAMME DU PROJET

Revoyez le tableau du personnel ou l'organigramme et décidez qui sera responsable de chaque type d'activité et où cette personne se trouvera. C'est aussi une occasion de revoir les tâches et responsabilités des membres du personnel. Évaluez la capacité des employés pour pouvoir planifier éventuellement une



formation supplémentaire dont ils auraient besoin ou embaucher des employés supplémentaires.

Vérifiez que vous avez un bon équilibre entre les hommes et les femmes parmi les superviseurs et parmi le personnel de terrain. Il peut être important d'avoir des femmes sur le terrain pour travailler avec les femmes de la communauté.

FAIRE UN CALENDRIER MENSUEL DES FORMATIONS

Un agent de terrain devrait pouvoir faire deux ou trois sessions avec un groupe chaque mois, selon le temps qu'il lui faut pour se déplacer entre un groupe et un autre. Faites un plan comme celui qui est présenté dans le Tableau 9 pour un agent de terrain. Dans cet exemple, l'agent visite deux groupes par jour, un le matin et un l'après-midi. Il peut former 10 groupes en tout, 9 heures par mois chacun. La quatrième semaine, l'agent de terrain revient au bureau pour faire le bilan, les rapports et des cours de remise à niveau.

TABLEAU 9 CALENDRIER MENSUEL DE FORMATION PAR UN AGENT DE TERRAIN

	SEMAINE 1					SEMAINE 2					SEMAINE 3					SEMAINE 4									
	L	Ma	Me	J	V	L	Ma	Me	J	V	L	Ma	Me	J	V	L	Ma	Me	J	V					
Groupe 1	3					3					3					Bilan, rapports et formation au bureau									
Groupe 2	3					3					3														
Groupe 3		3					3					3													
Groupe 4		3					3					3													
Groupe 5			3					3					3												
Groupe 6			3					3					3												
Groupe 7				3					3						3										
Groupe 8				3					3						3										
Groupe 9					3					3											3				
Groupe 10					3						3											3			

3 Nombre d'heures enseignées

VOIR LE TEMPS NÉCESSAIRE POUR CHAQUE COURS

Demandez à l'équipe de gestionnaires et d'agents de terrain de se familiariser avec les manuels de formation de cette série. Ils devront à la fois connaître le contenu des leçons et être capables de faire les exercices de chaque cours. Envisagez de leur donner une formation en interne avant qu'ils ne commencent à travailler avec les paysans (cf. dans la leçon 3 comment évaluer leurs compétences).

Les exercices des cours sur les compétences SMART durent généralement entre une et trois heures. Ce sont des estimations, les durées réelles varieront selon la situation, la capacité de l'agent de terrain et la nature des groupes.

Un agent pourra peut-être faire plusieurs exercices au cours d'une seule visite à un groupe. Pour certains exercices (par exemple ceux qui comportent des évaluations participatives), il faudra peut-être plus de temps et plusieurs agents de terrain.

Additionnez le temps nécessaire pour faire chaque cours. Cela vous permettra de planifier votre emploi du temps.

Enseigner un seul ensemble de compétences à un groupe peut prendre entre 3 et 15 mois. Par exemple, la formation sur l'épargne et le crédit devrait prendre 15 mois en tout si les groupes se rencontrent une fois par semaine :

- Une période préparatoire de 1-3 semaines
- Une période de formation de 2 semaines à 2 mois
- Une phase de suivi pouvant durer jusqu'à 11 mois.

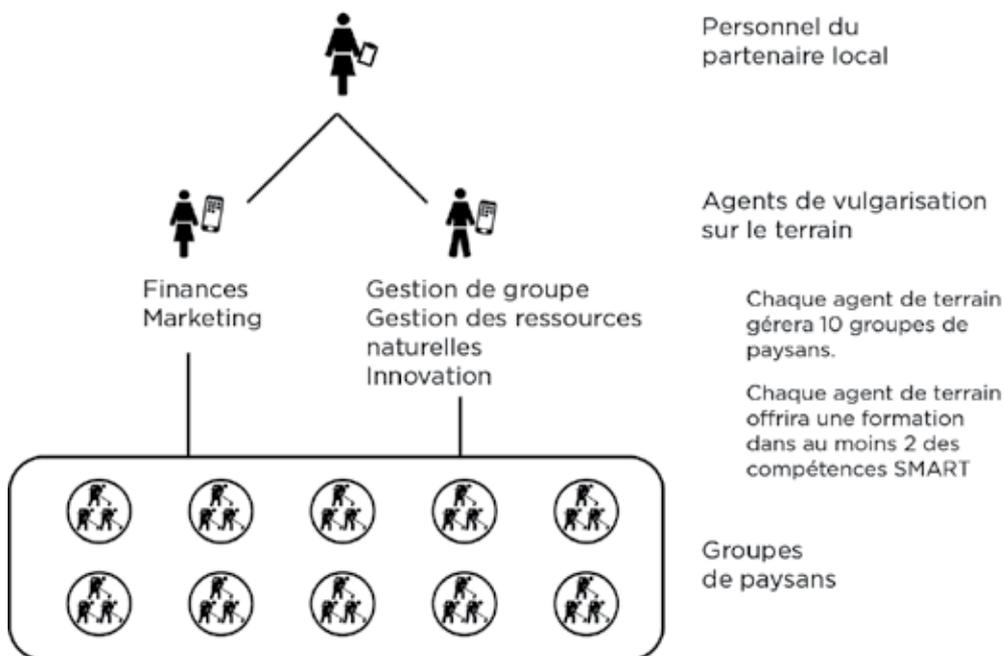
La longueur des formations nécessaires pour les autres compétences dépend des besoins et des capacités des groupes. Il peut être possible de passer certaines leçons ou il peut être recommandé de consacrer plus de temps à certains sujets quand le groupe est particulièrement intéressé ou qu'il a besoin de plus de conseils. Vous trouverez plus de détails dans les manuels sur chaque ensemble de compétences.

CALCULER DE COMBIEN D'AGENTS DE TERRAIN ON A BESOIN

Vous savez combien de groupes de paysans vous devez toucher. Vous savez quels types de formation vous et vos collègues devrez fournir. Combien d'agents de terrain faudra-t-il pour faire la formation ?

Écrivez des termes de référence clairs pour les agents de terrain, montrant les détails de leur travail de formation et les nombres cibles de paysans sur la durée du projet. Indiquez si un agent formera les clients à toutes les compétences ou si certains agents se spécialiseront dans la formation sur des sujets particuliers (comme les finances ou le marketing).

Vous pouvez commencer par déterminer quelle est la capacité de formation pour un agent de terrain plus multiplier cette unité de base pour atteindre les cibles du projet. Sur votre organigramme, montrez le nombre d'agents de terrain et les types de formations que chaque agent de terrain fournira.



S'ils sont spécialisés, ils devront travailler avec plus de groupes de paysans. Si des volontaires locaux doivent faire partie de l'équipe de formation, indiquez-le aussi sur l'organigramme.

Créez un tableau montrant les nombres de clients ou de groupes de paysans que chaque agent de terrain aura la responsabilité de former sur la durée du projet (Tableau 10).

Le Tableau 10 montre que sur un projet de trois ans, chaque partenaire a la responsabilité de cinq agents de terrain dans un district spécifié.

- L'année 1, chaque agent de terrain commencera par une formation intensive pour cinq groupes d'environ 25 paysans chacun.
- L'année 2, chaque agent travaillera avec cinq groupes supplémentaires.
- L'année 3, l'agent ne fournira plus qu'un soutien aux groupes de la première année, ce qui libérera suffisamment de son temps pour qu'il puisse s'occuper de cinq nouveaux groupes.

TABEAU 10 FEUILLE DE CALCUL MONTRANT LE NOMBRE D'AGENTS DE TERRAIN ET LE NOMBRE DE PAYSANS DEVANT ÊTRE FORMÉS

	Districts	Agents de terrain	Nouveaux groupes de paysans/agent	Nouveaux groupes de paysans/année	Groupes de paysans/agent/année	Nombre cumulé de groupes	Nouveaux paysans	Nombre cumulé de paysans
Année 1	District 1	5	5	25	5	25	625	625
	District 2	5	5	25	5	25	625	625
	District 3	5	5	25	5	25	625	625
	District 4	5	5	25	5	25	625	625
Total				100		100	2500	2500
Année 2	District 1	5	5	25	10	50	625	1250
	District 2	5	5	25	10	50	625	1250
	District 3	5	5	25	10	50	625	1250
	District 4	5	5	25	10	50	625	1250
Total				100			2500	5000
Année 3	District 1	5	5	25	15	75	625	1875
	District 2	5	5	25	15	75	625	1875
	District 3	5	5	25	15	75	625	1875
	District 4	5	5	25	15	75	625	1875
Total				100			2500	7500

Cela signifie qu'à la fin des trois années, chaque agent aura fourni une formation à 375 paysans. Les cinq agents de chaque district auront appuyé 1875 paysans. Sur les quatre districts, cela fait 7500 paysans formés.

Au fur et à mesure que le projet progresse, vous devrez peut-être ajuster le nombre de groupes avec lesquels chaque agent de terrain travaille, par exemple si les distances sont trop importantes ou si les paysans ont besoin de plus d'appui. Mettez à jour les tableaux pour refléter ces changements.

LE SYSTÈME DES SEMESTRES

Si les agents de terrain sont très expérimentés, ils pourront être à même d'offrir différents types de formations aux compétences à chacun des groupes. Mais en pratique, ce ne sera peut-être pas possible. Ils n'auront peut-être pas les compétences ni l'expérience nécessaires et pour de raisons logistiques, cela peut ne pas être pratique d'offrir un type de formation différent à chaque groupe.

Il peut être plus pratique d'offrir le même type de formation à tous les groupes en même temps. Dans certains cas, différents types de formation peuvent se chevaucher. Par exemple :

- **Mois 1-6 intensif** : Tous les troupes ont des sessions de 2-3 heures par semaine en épargne et crédit.
- **Mois 6-12 suivi** : Tous les groupes reçoivent des sessions de 30 minutes par semaine pour faire des réunions de suivi sur l'épargne et le crédit.
- **Mois 6-12** : Tous les groupes ont des sessions de formation d'une à deux heures en gestion des ressources naturelles. (Choisir le moment où faire cette formation pour qu'elle corresponde à la production saisonnière).
- **Mois 10-24** : Tous les groupes sont formés lors de sessions intensives de 3 heures en commercialisation.

Ce système de « semestres » signifie que les agents de terrain offrent un (ou parfois deux) cours à la fois et que ce sont les seuls cours offerts durant cette période. Cette approche a des avantages :



- **Une chose à la fois.** Les agents de terrain peuvent se concentrer sur une compétence à la fois et ils peuvent se former sur la compétence suivante avant de devoir l'enseigner aux paysans.
- **Gestion et feedback simplifiés.** Les gestionnaires doivent superviser seulement un ou deux cours à la fois. Ils peuvent suivre les agents de terrain de plus près et leur fournir un feedback plus intéressant.
- **Comparer les progrès.** Les agents de terrain peuvent comparer les résultats sur tout le projet pour une matière particulière et reçoivent un meilleur appui les uns des autres et de leur superviseur sur un sujet particulier.
- **Suivi des résultats.** Il est plus facile de suivre le progrès fait dans une seule compétence. Le projet peut mesurer l'acquisition de connaissances dans tout le projet ou toute la zone plutôt que groupe par groupe.

DECISIONS POUR LA SPECIALISATION DES AGENTS DE TERRAIN

Qui fait quoi ? Il y a peu de chances qu'un seul agent de terrain puisse faire une formation à toutes les compétences. Vous devrez décider quels agents de terrain feront des formations pour des types particuliers de compétences.

Par exemple, l'équipe de projet peut décider qu'un groupe d'agents de terrain se concentrera uniquement sur les compétences financières. Dans ce cas, les agents de terrain financiers formeront les groupes en :

- Épargne et crédit, suivi de
- Éducation financière, mise en relation avec des institutions financières formelles
- Gestion des entreprises

Pour compléter les agents de terrain financiers, un autre groupe d'agents de terrain se spécialisera en :

- Gestion des groupes
- Gestion des ressources naturelles et production
- Innovation

Un autre groupe d'agents de terrain plus spécialisé traitera de :

- Bases du marketing
- Implications dans les marchés avec les « sept étapes du marketing. »

Cette spécialisation peut aussi concerner d'autres domaines comme les animaux, l'irrigation, la fourniture d'intrants, les mises en relation, etc.

Certains types d'agents de terrain peuvent être payants tandis que d'autres offrent gratuitement leurs services. Quand un projet travaille avec des agents gouvernementaux de recherche et de vulgarisation, ces services sont généralement gratuits pour les paysans. Cependant, la plupart des services financiers ne sont pas offerts gratuitement. Il est plus probable que les services en marketing et les services vétérinaires seront payants.

L'ordre des formations aux compétences, le type d'agent de terrain et les moyens et coûts associés à la fourniture d'un programme de formation devraient être planifiés avec soin dès le début du projet avec l'équipe du projet.

CONSIDÉRATIONS PRATIQUES

La décision d'offrir un cours ou un autre dépend aussi de la situation locale et de la saison.

- **Les ressources naturelles en premier.** La terre peut être tellement dégradée que les paysans doivent résoudre les problèmes de ressources naturelles avant de pouvoir travailler sur la production et la commercialisation. Par exemple, si le système d'irrigation ne fonctionne plus, les paysans doivent le réparer avant de pouvoir cultiver de manière efficace. Dans ce cas, la formation se concentrera



sur la réhabilitation de la terre arable. Une fois que ce sera fait, les paysans pourront être organisés en groupes pour s'intéresser aux trois questions clés : épargne et crédit, amélioration de la productivité et commercialisation.

- **Questions saisonnières.** L'agriculture dépend généralement de la pluie. La plantation des cultures, leur gestion et leur récolte ne se font qu'à certains moments de l'année. La production d'animaux est aussi saisonnière. Planifiez votre formation en gestion des ressources naturelles et en commercialisation autour de ce calendrier en choisissant les moments de l'année où les paysans ont moins de travail.

PRÉPARER UN CALENDRIER ANNUEL DES FORMATIONS

Une fois que vous avez résolu tout cela, vous pouvez placer les activités de formation dans un calendrier annuel (Tableau 11).

Si le projet commence par une formation sur l'épargne et le crédit, faites d'abord un emploi du temps pour ces leçons. Après (par exemple) trois mois de formation intensive sur l'épargne et le crédit, vous pouvez commencer à travailler au prochain ensemble de compétences. Pour des sujets qui doivent être traités à certaines saisons (par exemple la gestion des ressources naturelles), assurez-vous qu'ils sont placés au bon moment. Par exemple, vous devriez discuter de la manière de contrôler l'érosion pendant la saison sèche, quand il est possible de construire des barrages et de creuser des tranchées, pas pendant la saison des pluies, quand les rigoles sont pleines d'eau, les champs pleins de cultures et que les paysans sont trop occupés pour faire un travail de conservation des sols.

PRÉPARER UN CALENDRIER DÉTAILLÉ DE FORMATION POUR CHAQUE GROUPE DE PAYSANS

Vous pouvez maintenant commencer à planifier l'emploi du temps de formation pour chaque groupe de paysans (Tableau 12). Celui-ci montre les cours et le nombre d'heure qu'un agent fera chaque semaine avec ce groupe.

Vous pouvez utiliser un programme de calcul comme Microsoft Excel pour préparer l'emploi du temps. Faites 52 colonnes étroites, une pour chaque semaine de l'année. Ajoutez les noms des mois. Sur une ligne, colorez les cellules qui correspondent à la saison des pluies. Utilisez un bleu foncé pour le moment où il tombe le plus de pluie et une couleur plus claire pour quand il y a moins de pluie.

TABLEAU 11 CALENDRIER ANNUEL GÉNÉRAL DES FORMATIONS

Année 1	Jan.	Fév.	Mars	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sept.	Oct.	Nov.	Déc.
Conception										Début	Planification	
Pluies							Pluies principales					
Cultures							Plantations			Récoltes		
Finances	Formation intensive Épargne et crédit				Moins intensif			Suivi				
Agro-entreprise					Intensif		Moins intensif					
Ressources naturelles							Moins intensif		Intensif			
Innovation					Moins intensif							

Puis faites la même chose pour la saison agricole. Utilisez une couleur foncée pour montrer quand les gens sont plus occupés au labour et à la plantation. Utilisez un vert plus clair pour montrer quand les cultures poussent et qu'il y a un travail moins intensif à faire dans les champs, par exemple le désherbage et l'application d'engrais. Utilisez une autre couleur pour montrer le moment de la moisson.

Décidez quand avoir les réunions régulières avec le personnel de terrain au bureau, peut-être toutes les 4 semaines. Marquez ceci en gris.

Pour le premier ensemble de compétences que vous prévoyez de traiter, notez le nombre d'heures que l'agent de terrain doit passer chaque semaine avec un groupe. Pour les formations intensives, ce sera 3 heures par semaines, pour des formations moins intensives, prévoyez 1 ou 2 heures. Colorez les cellules en conséquence : couleur foncée pour 3 heures, moyenne pour 2 heures et claire pour 1 heure.

Dans le Tableau 12, la première compétence est Finances, indiquée en rose. On commence par 3 heures de formation une fois par mois, puis cela devient plus intensif en mars et avril où les agents de terrain rendent visite chaque semaine au groupe de paysans. Plus tard, de mai à novembre, la formation aux finances est moins intensive et les visites se concentrent sur le suivi.

Vous pouvez alors ajouter une autre ligne pour planifier le deuxième ensemble de compétences (Agro-entreprise, en violet). On commence en mai par une formation intensive, puis elle devient moins intensive pendant la saison agricole où les paysans sont occupés et elle redevient plus intensive en octobre et novembre quand ils sont prêts à vendre leur production.

Le troisième ensemble de compétences est Ressources naturelles (vert). Cette formation est plus intensive durant la saison des cultures parce que c'est à ce moment qu'il est possible de voir ce qui se passe dans les champs avec la croissance des cultures.

Les deux colonnes à la droite du Tableau 12 montrent le nombre d'heures de formation sur chaque sujet et le nombre de visites nécessaires.

Les deux lignes du bas du Tableau 12 montrent le nombre d'heures que passe l'agent de terrain avec chaque groupe et le nombre total d'heures que passe l'agent de terrain (= le nombre d'heures avec chaque groupe multiplié par 10 puisque l'agent de terrain travaille avec 10 groupes par semaine). Ces deux lignes vous montrent quand les agents de terrain seront probablement le plus occupés et quand ils peuvent avoir du temps libre qu'ils pourront utiliser pour rattraper des activités qu'ils n'auront pas eu le temps de faire.

SUIVI ET ÉVALUATION

Beaucoup de projets font des enquêtes détaillées dans les ménages pour suivre leurs progrès et évaluer leurs résultats. On fait habituellement des enquêtes d'évaluation deux ou trois fois pendant la durée du projet, au début, à mi-parcours et à la fin du projet. L'enquête au début du projet est généralement appelée enquête de base. Beaucoup de projets ont une enquête à mi-parcours et une enquête finale, des données finales, ou de fin de projet.

Des enquêtes sentinelles étudient les changements dans un certain nombre de ménages et de groupes. Elles permettent aux agents de terrain de suivre les progrès de ces groupes chaque année.

CONSEILS D'EXPERTS

Utilisez la fonction mise en forme conditionnelle d'Excel pour changer la couleur d'une cellule automatiquement quand vous entrez une valeur.

Utilisez la fonction **SOMME** d'Excel pour calculer le nombre total d'heures de formation pour chaque ligne.

Exemple : La formule = SOMME(B8:BA8) additionne tous les nombres dans les cellules B8 à BA8.

Utilisez la fonction **NB.SI** pour calculer le nombre de visites de formation pour chaque groupe.

Exemple : La formule = NB.SI(B8:BA8">0") compte les nombres de visites dans les cellules B8 à BA8.



TABEAU 13 FORMULAIRE POUR ÉVALUER LES COMPÉTENCES DES GROUPES DE PAYSANS

ORGANISATION DE GROUPE		ÉPARGNE ET CRÉDIT		RESSOURCES NATURELLES		COMMERCIALISATION		INNOVATION	
0	Groupe non formé	0	Le groupe n'a pas de système d'épargne	0	Le groupe n'a pas de plan en place pour les ressources naturelles	0	Le groupe n'a pas de compétences spécifiques en commercialisation	0	Le groupe ne teste pas de nouvelles technologies
1	Les membres du groupe reçoivent une formation sur la formation de groupes	1	Le groupe reçoit une formation à l'épargne et au crédit	1	Le groupe reçoit une formation à l'amélioration des ressources naturelles	1	Le groupe reçoit une formation sur les marchés	1	Le groupe reçoit une formation sur l'innovation et la conception de démonstrations
2	Un groupe de 15-30 membres s'enregistre auprès d'une AGENCE D'APPUI/ autre	2	Le groupe établit des règles pour l'épargne et le crédit	2	Le groupe étudie des questions cruciales de ressources naturelles pour la production de cultures	2	Le groupe élit un agent de commercialisation	2	Le groupe élit un agent d'innovation
3	Le groupe définit un but clair ou une vision	3	Le groupe commence à épargner régulièrement	3	Le groupe a des plans pour améliorer la productivité et la durabilité	3	Visites de marchés, étude de marché faite	3	Le groupe est d'accord sur le type de technologie à tester
4	Les membres ont rédigé une constitution ou un « ensemble de règles. »	4	Le groupe tient des registres et termine la formation	4	Le groupe met en œuvre un projet pilote pour améliorer les ressources naturelles	4	Les membres du groupe sont d'accord sur un (des) produit(s) pour la commercialisation	4	Terrains de démonstration établis
5	Les membres élisent les membres du bureau, président, secrétaire, trésorier	5	Les membres du groupe sont d'accord sur un taux d'intérêt et des règles pour les prêts.	5	Le groupe étudie les progrès du projet pilote de ressources naturelles	5	Plan d'affaires et plan de mise en œuvre rédigés	5	Résultats finaux du test d'innovation partagés avec les membres du groupe
6	Le groupe se réunit régulièrement	6	Le groupe met en route des prêts internes et tient des registres	6	Le groupe fait un plan pour adopter un système pour les ressources naturelles	6	Bénéfice et volume des ventes enregistrés pour le produit choisi	6	Plan de partage de la technologie accepté
7	Le groupe fait des comptes rendus des réunions	7	Le groupe partage l'épargne	7	Les membres du groupe investissent dans une nouvelle technologie pour les ressources naturelles	7	Les paysans ont de bonnes relations avec un acheteur. Commercialisation collective enregistrée	7	Adoption de la nouvelle technologie par >50% des membres dans leurs champs
8	Audit de la compétence en formation de groupe approuvé par l'agent de terrain	8	Audit de la compétence du groupe en épargne approuvé par l'agent de terrain	8	Audit de la compétence du groupe en ressources naturelles approuvé par l'agent de terrain	8	Audit de la compétence du groupe en commercialisation approuvé par l'agent de terrain	8	Audit de la compétence du groupe en innovation approuvé par l'agent de terrain
9	Les membres élus font bien leur travail	9	L'épargne du groupe augmente chaque année	9	La technologie pour les ressources naturelles est liée au fournisseur de technologie/ intrants	9	Le groupe augmente ses activités de commercialisation du même produit	9	L'agent d'innovation met les paysans en relation avec un fournisseur de services aux entreprises pour les nouvelles technologies
10	Le groupe est stable depuis plus de 2 ans	10	Épargne et crédit utilisés pour réinvestir dans l'agro-entreprise	10	Le groupe étend l'amélioration des ressources naturelles à toutes les exploitations de ses membres	10	Le groupe utilise ses compétences en commercialisation pour un second produit	10	La technologie est utilisée par au moins 80% des membres du groupe

Les enquêtes d'évaluation sont souvent complexes. Il faut beaucoup de temps pour collecter et analyser des données venant de nombreux ménages. Ces enquêtes sont faites par une équipe spécialiste du suivi et les employés normaux ne sont généralement pas impliqués.

Il vaut mieux chercher de nouvelles manières de collecter moins de détails mais de faire le suivi plus fréquemment et d'impliquer le personnel de terrain et la communauté. Ainsi, ils pourront apprendre quelque chose du processus et améliorer ce qu'ils font.

UTILISER DES ORDINATEURS POUR COLLECTER DES DONNÉES

Le projet devra avoir des formulaires simples que les agents de terrain pourront utiliser pour collecter des données dans le cadre de leur travail habituel. Ces formulaires peuvent être sur papier, ou mieux, l'agent de terrain peut les entrer dans un ordinateur ou une tablette sur le terrain.

L'utilisation d'un ordinateur a plusieurs avantages :

- Les données peuvent être saisies sur le terrain et ne doivent pas être **recopiées**, ce qui évite les erreurs.
- Les données peuvent être utilisées pour calculer des **informations de référence** pour les paysans, comme les niveaux de production, le niveau de compétences, le montant de l'épargne et des prêts et la rentabilité.
- Ces informations peuvent être facilement **partagées** avec les cultivateurs.
- Les données peuvent être **téléchargées** automatiquement, ce qui évite de devoir passer du temps à des procédures de compte-rendu compliquées.
- Des copies de **sauvegarde** des données sont faites automatiquement, ce qui supprime le risque de perdre des informations précieuses.
- Les employés et les gestionnaires peuvent voir instantanément comment le projet progresse. Cela permet de détecter et de résoudre des problèmes plus facilement, avant qu'ils ne deviennent trop graves.



SUIVI DES CHANGEMENTS DANS LES COMPÉTENCES

Il est important que le suivi reste simple et facile. Vous pouvez utiliser le Tableau 13 pour vérifier régulièrement les progrès d'un groupe, par exemple tous les 6 mois. Entourez simplement le chiffre le plus approprié de chaque colonne, ou cliquez dessus. Facile, simple et rapide !

COMBINER LES DONNÉES

L'utilisation d'un ordinateur facilite la collecte et l'analyse des données dans la durée et pour plusieurs agents de terrain. Le Tableau 14 montre les notes pour un groupement de producteurs sur les cinq ans de la durée d'un projet.

Surtout, prévoyez les systèmes de collecte de données de manière à pouvoir analyser et présenter ce genre de données par genre, groupe d'âge et richesse.

TABLEAU 14 EXEMPLES DE NOTES POUR LES COMPÉTENCES D'UN GROUPE DE PAYSANS SUR CINQ ANS

	GESTION DES GROUPES	ÉPARGNE ET CRÉDIT	RESSOURCES NATURELLES	MARKETING	INNOVATION
Année 1	1	1	0	0	0
Année 2	1	3	3	4	2
Année 3	3	4	5	5	2
Année 4	5	7	5	7	3
Année 5	6	8	8	9	3

PRÉSENTER LES DONNÉES

Il est presque aussi important de présenter les données de manière facile à comprendre que de collecter les données. Un diagramme en toile d'araignée est une manière de présenter les données du Tableau 14. Il montre immédiatement que :

- Le groupe a bien progressé à partir d'un début très faible. Il est bon en commercialisation, gestion des ressources naturelles et épargne et crédit.
- Un point faible est l'innovation. Le groupe n'a pas beaucoup progressé depuis la deuxième année.
- L'organisation du groupe est aussi assez faible.

Ce type de présentation permet de vérifier facilement les progrès et de détecter les problèmes. Ici, le gestionnaire, l'agent de terrain et le groupement de producteurs devraient vérifier pourquoi il y a eu peu de progrès en innovation. Peut-être qu'elle n'est pas nécessaire ? Ou peut-être qu'il y a un problème de leadership dans le comité d'innovation du groupement ?

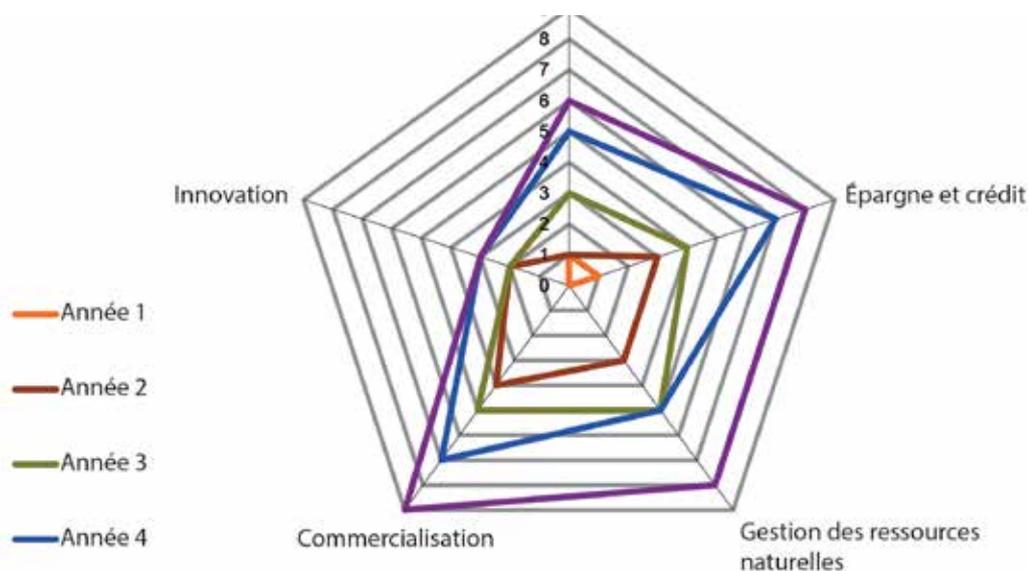


DIAGRAMME EN TOILE D'ARAIGNÉE MONTRANT LES CHANGEMENTS DANS LES COMPÉTENCES DES PAYSANS AU COURS DU TEMPS.

FAIRE LE SUIVI DES ENTREPRISES EN UTILISANT FARMBOOK

Le logiciel **Farmbook** de CRS permet de faire facilement le suivi des entreprises des groupements. L'agent de terrain saisit les données sur un ordinateur. Les données sont ensuite téléchargées dans une base de données centrale sur Internet, où le personnel de terrain et les gestionnaires peuvent les vérifier et les analyser.

Farmbook traite de toute une gamme de sujets :

- Enregistrer des personnes et des groupes
- Préparer un plan d'affaires
- Calculer la rentabilité d'une entreprise
- Suivre la formation et le transfert des biens
- Faire le calendrier de la production

Une fois que les informations sont saisies dans Farmbook, elles peuvent être traitées et partagées avec de nombreuses personnes en lien avec le projet. Ces informations peuvent être utilisées immédiatement par les membres de la communauté et les paysans. Le logiciel permet aux agents de terrain et aux paysans d'évaluer les progrès en vérifiant les chiffres par rapport à un point de référence, de comparer les groupements de producteurs les uns aux autres et de comparer les genres. Ils peuvent utiliser les informations pour voir comment gérer plus efficacement leur entreprise et les aider à prendre des décisions mieux informées.



QUE SE PASSERA-T-IL À LA FIN DU PROJET ?

Vous devez réfléchir à ce qui va arriver aux groupements et à leurs agro-entreprises quand le projet se terminera.

- Les paysans locaux auront-ils acquis les compétences clés dont ils ont besoin pour gérer un groupe solide ?
- Auront-ils acquis les compétences nécessaires pour planifier et gérer une agro-entreprise rentable ?
- Auront-ils accès à suffisamment de ressources financières pour investir dans les activités ?
- Savent-ils comment épargner pour soutenir leur agro-entreprise ?
- Y aura-t-il localement des services et des prestataires de services pour fournir les services essentiels ?



DÉMARREZ VOTRE PROJET EN Y PENSANT ... QUE SE PASSERA-T-IL UNE FOIS QUE LE PROJET SERA TERMINÉ ?

STRATÉGIES DE DÉSENGAGEMENT

Les projets de développement sont pleins de risques et d'incertitudes. Il est donc difficile de prédire ce qui va se passer sur une période de plusieurs années. Malgré cela, il est important de planifier dès le début ce qui va se passer quand le projet se terminera. Combien de temps le projet est-il prévu durer ? Qu'arrivera-t-il aux groupements que le projet aura établis et formés ?

En faisant des plans dès le début, on peut s'assurer que les groupes auront les compétences et les capacités nécessaires pour continuer sans l'appui du projet.

Activities	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4	Year 5
Start of project	■				
Activity 1	■	■	■		
Activity 2		■	■	■	
Activity 3			■	■	■
Activity 4				■	■
Activity 5					■
End of project					■

EXEMPLES DE STRATÉGIES DE DÉSENGAGEMENT

Voici quelques exemples de stratégies de désengagement.

Appui de prestataires de services existants. Pendant la durée de vie du projet, des groupements de producteurs développent des agro-entreprises. Vous le mettez en lien avec des prestataires de service du secteur privé, comme des fournisseurs d'intrants, des commerçants, des banques mobiles, des institutions de microfinance et des agences de recherche. Le groupe paie pour les intrants et les services que ces prestataires fournissent. À la fin du projet, les groupes ont des liens solides avec les prestataires de services et n'ont plus besoin de votre aide.

Aider des mobilisateurs communautaires à mettre sur pied des services. Le projet commence par former des mobilisateurs communautaires, en tenant compte du genre, pour fournir des services aux paysans. Au début, le projet subventionne une partie de leurs coûts, mais progressivement les subventions sont réduites et les mobilisateurs commencent à se faire payer plus. À la fin du projet, les paysans paient le coût total et les mobilisateurs ont établis des entreprises viables pour fournir ces services.

Continuer l'appui aux prestataires de service. Le projet arrête de fournir un appui direct aux paysans mais continue à travailler avec les prestataires de service du secteur privé et à leur fournir un appui. Il fournit des intrants subventionnés par l'intermédiaire de ces prestataires pendant une période définie. Les subventions sont réduites progressivement au fur et à mesure que les paysans apprennent à réinvestir leur bénéfice dans leur entreprise.



Utilisation d'argent mobile. Les téléphones portables et les services mobiles se répandent rapidement. Dans de nombreux pays, les paysans utilisent leur téléphone pour virer de l'argent et peuvent obtenir de nouveaux services financiers, comme une micro-assurance et une assurance vie. Les organisations de développement peuvent envisager d'utiliser les téléphones portables pour appuyer les services de crédit et d'extension. Il est cependant important de comprendre qui a accès à l'argent mobile et comment cela affectera les différents groupes cibles.

Notez que toutes ces stratégies de désengagement sont dépendantes d'une bonne planification préalable. Ne commencez pas à penser à la stratégie de désengagement quand il est trop tard !



CONCLUSION

Vous devez bien **planifier la formation**. Vous devrez prendre en compte :

- **Le but du projet** : qu'est-ce que le projet a promis de fournir, avez-vous les compétences et les fonds nécessaires pour faire cela au niveau des cibles ?
- **Les besoins du groupe communautaire** : de quels types de formations les divers publics cibles (hommes, femmes, mères, personnes âgées, OEV, etc.) ont-ils envie et besoin ?
- **Le bon groupe d'agents de terrain**. Avez-vous les bons types d'agents de terrain pour fournir les compétences et avez-vous le bon nombre d'agents pour toucher le nombre cible de clients ?
- **Les considérations pratiques** pour organiser la formation de plusieurs groupes : qu'est-ce qui est pratique du point de vue du projet ?
- Quels types de formation doivent être offerts à **certain moments de l'année**, par exemple pendant la saison sèche quand les paysans peuvent travailler à des mesures de conservation des sols ?

Il sera peut-être nécessaire de faire des compromis et d'offrir certains types de formation à plusieurs groupes en même temps.

Vous devriez préparer un **calendrier** pour guider les activités de formation. Ce calendrier peut couvrir la formation qui sera offerte les deux prochaines années.

Un bon **système de suivi** est facile et rapide à utiliser. Il donne au personnel de terrain, aux gestionnaires de projet et aux membres de la communauté les informations dont ils ont besoin pour faire le suivi de la performance du projet. Il leur permet de détecter rapidement les problèmes et de faire les changements qui seraient nécessaires.

Des **enquêtes de base** devront être faites au début du projet, avant la mise en œuvre du travail. Les enquêtes de base devront collecter des informations clés qui seront utilisées comme repère pour mesurer les changements au cours de la période du projet et, dans certains cas, de nombreuses années après la fin du projet.

Les enquêtes de mi-parcours et finales sont une répétition de l'enquête de base. Ces enquêtes sont faites pour déterminer si le travail du projet a conduit à des changements de comportement mesurables dans les communautés cibles, une fois que le projet s'est terminé.

Les enquêtes sentinelles suivent un certain nombre de ménages et de groupes sur la durée du projet, ce qui vous permet de suivre les progrès dans le temps.

De grandes enquêtes peuvent être compliquées à administrer, analyser et interpréter et la rédaction des rapports d'impact devront souvent être faites par des spécialistes.

Vous devez avoir une idée claire des **stratégies de désengagement** depuis le tout début.

INTERROGATION 6

Réponses à la fin du guide.

1. Il vaut mieux former les groupes...

- A. Sur un seul sujet à la fois pour que les groupes puissent plus facilement absorber et appliquer leurs nouvelles connaissances.
- B. Sur plusieurs sujets à la fois parce qu'ils auront besoin de plusieurs types de compétences pour résoudre leurs problèmes.

2. Quand vaut-il mieux former les paysans aux compétences en gestion des ressources naturelles ?

- A. Pendant la saison sèche, quand les paysans ont plus de temps.
- B. Pendant la saison des pluies, quand les paysans sont confrontés aux problèmes que vous abordez dans le cours.
- C. Pendant la moisson, quand les paysans pensent à la vente de leur récolte.
- D. Le week-end, quand ils ne travaillent pas dans les champs.

3. Quels sont certains des avantages de l'utilisation d'un ordinateur pour surveiller la progression ?

Sélectionnez toutes les réponses appropriées.

- A. Il n'est pas nécessaire de recopier les informations.
- B. Les ordinateurs peuvent être utilisés pour jouer à des jeux et rester en contact avec vos amis.
- C. Les informations peuvent facilement être partagées avec les paysans et avec le Siège.
- D. On peut facilement détecter et résoudre les problèmes.

4. Farmbook est un programme informatique qui...

- A. Permet aux paysans de conserver des archives sur leur propre exploitation
- B. Vous permet de calculer la rentabilité d'une entreprise
- C. Permet aux paysans de décider où construire des installations d'irrigation
- D. Donne des informations sur les marchés et les prix

5. Quand devriez-vous commencer à réfléchir à ce qui se passera à la fin d'un projet ?

- A. Avant le début du projet, pendant la phase de conception
- B. Au début du projet, quand on met en œuvre les premières activités
- C. Vers le milieu du projet, quand on se rend mieux compte de l'efficacité du projet
- D. Vers la fin, quand on va commencer la clôture du projet.
- E. Les agents de terrain n'ont pas besoin de réfléchir à des choses comme ça : les concepteurs du projet auront précisé cela dans leur conception du projet et de toutes façons, on ne peut rien y changer.

6. Vous planifiez un calendrier de formation... Si une agente de terrain peut rendre visite à chaque groupe de paysans une fois par semaine, combien de fois peut-elle rendre visite à chaque groupe au cours d'un mois ?

- A. Trois
- B. Quatre
- C. Cinq
- D. Dix

Réponses des interrogations

Leçon 1

1. Parmi les propositions suivantes, quels sont les cinq domaines de compétences dont les petits paysans ont besoin pour améliorer leurs moyens d'existence ?

Bonnes réponses : C (finances), E (organisation de groupes), H (innovation), I (marketing), J (ressources naturelles). Les autres domaines peuvent aussi être importants, surtout dans des situations particulières. Mais ces cinq domaines sont ceux qui, d'après les recherches, sont les plus importants partout dans le monde.

2. Les paysans n'ont généralement besoin que d'une seule des cinq compétences pour réussir. Les agents de développement doivent donc déterminer quelle est la compétence dont ils ont besoin et aider les paysans à l'acquiescer.

Bonne réponse : B. La plupart des petits paysans sont confrontés à plusieurs problèmes en même temps. Ils doivent utiliser plusieurs types de compétences pour pouvoir avoir une vie meilleure.

3. Parmi les propositions suivantes, lesquelles sont des moteurs du changement ?

Bonnes réponses : B (démographie) et C (infrastructures). Ce sont deux changements à grande échelle qui fixent les conditions qui seront le cadre du projet de développement.

4. Reliez l'aspect du modèle de changement à la bonne définition.

Bonne réponse : A3, B5, C1, D6, E2, F4

5. Dans quelle partie du modèle de changement l'approche des compétences SMART pour la formation s'intègre-t-elle le mieux ?

Bonne réponse : C. L'approche des compétences SMART fait partie d'un service d'intervention. Elle influe aussi sur plusieurs des autres aspects du modèle.

6. Qui bénéficie de l'approche des compétences SMART ?

Bonnes réponses : A2, B1, C3, D2

Leçon 2

1. Reliez chaque compétence à l'ensemble de compétences qu'elle représente le mieux.

Bonne réponse : A5, B3, C1, D2, E4

2. Quelles sont les trois compétences centrales ?

Bonne réponse : B (finances), C (marketing et agro-entreprises), D (gestion des ressources naturelles).

3. Les clients préfèrent souvent démarrer un projet de développement avec un certain type d'activité. Laquelle des phrases suivantes est vraie ?

Bonne réponse : A. Si les hommes préfèrent souvent commencer par la production agricole, n'oubliez pas que ce n'est pas toujours le cas. Les femmes préfèrent souvent donner la priorité à l'épargne mais là encore, ce n'est pas toujours vrai.

4. Laquelle des phrases suivantes est correcte ?

Bonne réponse : B. Beaucoup de groupes et d'individus réussissent à produire et à vendre des marchandises sans posséder les cinq types de compétences. Mais le groupe a de meilleures chances de réussite s'il possède les compétences SMART.

5. Les gens doivent acquiescer toutes les compétences et trouver comment payer pour des compétences supplémentaires. « Chaque membre de l'équipe du projet doit devenir un expert dans les compétences SMART » dit le gestionnaire du projet.

Bonne réponse : B. Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce que tous les membres de l'équipe deviennent des experts. Par contre, il faut absolument qu'ils comprennent bien l'approche des compétences multiples pour pouvoir concevoir et mettre en œuvre de projets d'agro-entreprise.

6. Un groupe de paysans du Malawi élève des poulets pour les vendre. Il réussit bien à élever les poulets mais pas à en obtenir un bon prix. Par conséquent, de nombreux paysans envisagent

de passer à un autre type d'entreprise. Quel type de formation leur recommanderiez-vous ?

Bonne réponse : B. Pour ce groupe, le marketing semble être la compétence la plus appropriée.

Leçon 3

1. Laquelle de ces techniques n'est PAS une technique participative de formation ?

Bonne réponse : B. Les cours magistraux ne sont pas une technique participative. Si vous invitez un expert à parler, informez-le bien à l'avance pour qu'il sache qui est le groupe et ce que sont ses besoins. Prévoyez suffisamment de temps pour les questions et la discussion.

2. Lesquelles des choses suivantes sont caractéristiques d'une formation participative ?

Bonne réponse : A2, B1, C1, D2, E1

3. Trois de ces phrases ont été dites par un animateur expérimenté qui travaille avec succès avec les paysans. Lesquelles ?

Bonnes réponses : B, D, E.

4. Il vaut mieux faire les sessions de formation...

Bonne réponse : A1, B2, C2, D2

5. Les femmes de votre village ont du mal à participer à la formation. Comment réagissez-vous ?

Bonnes réponses : B, C, D.

6. Quelle est la meilleure manière d'enseigner l'un des exercices de ce manuel ?

Bonne réponse : B. N'hésitez pas à adapter les exercices pour les faire correspondre à la situation locale.

Leçon 4

1. « Vous devriez toujours arriver dans une communauté avec un plan tout prêt pour ce que vous voulez faire » dit le Professeur Shaun. Êtes-vous d'accord ?

Bonne réponse : B. C'est bien de prévoir quelques options mais vous ne devriez pas tout planifier avant de commencer.

2. « Un projet de développement ne doit pas forcément cibler les personnes les plus nécessiteuses » continue le Professeur Shaun. Êtes-vous d'accord ?

Bonne réponse : A. Même si de nombreux projets ciblent les membres les plus pauvres d'une communauté, ce n'est pas la seule manière d'aider au développement. Il peut être plus efficace d'aider des personnes légèrement plus à l'aise à améliorer leur vie. Cela aidera aussi d'autres personnes plus pauvres de la communauté.

3. « Nous pouvons diviser une communauté en quatre groupes selon leur richesse » dit le professeur qui écrit les catégories au tableau.

Bonne réponse : (plus pauvres) D3, A1, C2, B4 (plus à l'aise)

4. « Si un paysan ou une paysanne a plus de 2 hectares de terre, on peut le/la mettre dans la catégorie « prêt à commercialiser » dit le Professeur Shaun. A-t-il raison ?

Bonne réponse : B. Dans certains pays (ou dans des zones où les sols sont pauvres), quelqu'un qui a 2 hectares de terre peut être très pauvre. Dans d'autres pays (ou là où les sols sont plus fertiles), cela peut représenter beaucoup de terrain.

5. « Trois bonnes manières d'identifier rapidement les personnes les plus pauvres d'une communauté : le classement par richesse, le tri des cartes et, euh.... »

Bonne réponse : B. Les autorités (comme le gouvernement local ou les anciens du village) ont souvent une liste des personnes particulièrement nécessiteuses de la communauté.

6. « Voici quelques approches pour aider les paysans pour la commercialisation » dit le professeur, tout en faisant tomber ses notes. Aidez-le à les remettre dans l'ordre.

Bonne réponse : (plus pauvres) A4, B2, C1, D3 (plus à l'aise)

Leçon 5

1. Les meilleurs projets de développement ...

Bonne réponse : C. Tout le monde aime les distributions gratuites, mais donner gratuitement des choses n'encourage pas la durabilité.

2. Pourquoi est-ce que les distributions gratuites ne sont pas une bonne idée ?

Bonne réponse : D. Les distributions gratuites ne sont pas une bonne idée pour toutes ces raisons.

3. Dans quelles situations peut-il être OK de fournir gratuitement des choses ?

Bonnes réponses : A, B, C. Dans certaines circonstances, on peut utiliser les distributions gratuites. Mais elles devront être limitées et terminées rapidement.

4. Reliez le type de bien, la bonne définition et l'exemple.

Bonne réponse : Compétence : A2 ; Bien consommable : C1 ; Bien durable : B3

5. Vous travaillez avec un groupement de producteurs de maïs qui ont besoin d'une machine pour battre leur récolte. Lesquelles de ces options sont des solutions acceptables ?

Bonnes réponses : B, C. Ces deux options résolvent le problème de manière durable.

6. Vous aidez un groupe de pêcheurs à s'organiser. Ils disent que leur plus grand problème est de faire réparer les moteurs de leurs bateaux. Laquelle de ces options devriez-vous choisir ?

Bonne réponse : C. C'est l'option la plus appropriée.

Leçon 6

1. Il vaut mieux former les groupes...

Bonne réponse : A. C'est aussi plus facile logistiquement de former les gens à un seul sujet à la fois.

2. Quand vaut-il mieux former les paysans aux compétences en gestion des ressources naturelles ?

Bonne réponse : B. Il vaut probablement mieux enseigner les choses à un moment proche de celui où les gens auront besoin de ces compétences.

3. Quels sont certains des avantages de l'utilisation d'un ordinateur pour surveiller la progression ?

Bonne réponse : A, B, D. C'est vrai que les ordinateurs servent à beaucoup de choses (et peuvent être amusants à utiliser) mais ne perdez pas votre temps à les utiliser pour jouer à des jeux !

4. Farmbook est un programme informatique qui...

Bonne réponse : B. Farmbook est un programme utilisé par CRS pour permettre aux gestionnaires de projets et aux agents de terrain de faire le suivi des entreprises des groupes.

5. Quand devriez-vous commencer à réfléchir à ce qui se passera à la fin d'un projet ?

Bonne réponse : A. Les gestionnaires de projets comme les agents de terrain devraient réfléchir à ces questions pendant la période de planification du projet et devraient concevoir le projet et le mettre en œuvre en conséquence.

6. Vous planifiez un calendrier de formation... Si une agente de terrain peut rendre visite à chaque groupe de paysans une fois par semaine, combien de fois peut-elle rendre visite à chaque groupe au cours d'un mois ?

Bonne réponse : A (trois fois). Souvenez-vous que l'agente devra passer la quatrième semaine du mois au bureau pour un bilan, des rapports et une mise à niveau.

Ressources

MATÉRIEL DE RÉFÉRENCE

- Barrett, C.B.** 2008. Smallholder market participation: Concepts and evidence from eastern and southern Africa. *Food Policy* 33 (2008) 299-317
- Christen, R.P. et J. Anderson.** 2013. Segmentation of smallholder households: Meeting the range of financial needs in agricultural families. *Focus Note* 85. CGAP, Washington, DC. <http://tinyurl.com/lzmbv6j>
- CRS et CIAT.** 2007. Preparing farmer groups to engage successfully with markets. A field guide for five key skill sets. Catholic Relief Services. Baltimore, USA. Juillet. 38 p. <http://tinyurl.com/adnj2y>
- Ferris, S., E. Kaganzi, R. Best, C. Ostertag, M. Lundy, et T. Wandschneider.** 2006. A market facilitator's guide to participatory agroenterprise development. Enabling rural innovation in Africa. Guide 2. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 130p. ISBN 958-694-083-7. <http://tinyurl.com/3tqfncn>
- KIT, Faida MaLi et IIRR.** 2006. Chain empowerment: Supporting African farmers to develop markets. Royal Tropical Institute, Amsterdam; Faida Market Link, Arusha; et International Institute of Rural Reconstruction, Nairobi.
- Kotler, P. et G. Armstrong.** 2009. Principles of marketing. 13th Ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall.
- Shepherd, A.W.** 2007. Approaches to linking producers to markets. 13. Agricultural Management, Marketing and Finance, Occasional Paper. Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome.

SITES INTERNET UTILES ET INSTITUTIONS RESSOURCES

- Agriculture for basic needs.** (Agricultura para necesidades básicas). Projet de développement basé sur les compétences SMART avec des histoires de réussite, des manuels et autre matériel en espagnol. www.a4n.com.sv
- Alianzas de aprendizaje para el desarrollo empresarial rural en América Latina.** Un espace d'apprentissage et de connaissances sur le développement d'entreprises rurales pour les pays hispanophones. www.alianzasdeaprendizaje.org
- Les publications de CRS sur la qualité des programmes agricoles.** www.crsprogramquality.org/publications/tag/agriculture
- microLINKS.** Une famille d'applications et d'outils pour le partage des connaissances, conçue pour améliorer l'impact des programmes et activités de micro-entreprise de l'USAID. Les dernières informations sur la micro-entreprise : meilleures pratiques, approches avérées des missions de l'USAID, partenaires et praticiens ; une bibliothèque de documents, rapports et outils ; un environnement qui appuie et enrichit les communautés de pratique. <http://microlinks.kdid.org/>
- Moderniser les services de vulgarisation et de conseils :** Les services de vulgarisation en Afrique, en Asie, au Moyen Orient, en Europe de l'Est et en Amérique Centrale doivent être profondément transformés pour pouvoir répondre efficacement aux besoins de sécurité alimentaire et de développement économique des cultivateurs et cultivatrices ayant des ressources très limitées. Les nouvelles approches doivent tirer parti de toute la gamme des ressources dans les organisations publiques, privées et de la société civile et utiliser les technologies avancées de l'information et de la communication qui existent. MEAS est un Centre d'excellence qui veut promouvoir et appuyer ce type de travail. www.meas-extension.org/home
- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).** La Division des infrastructures rurales et des agro-industries appuie le développement d'entrepreneuriat dans les services d'appui agricole. Les pays membres de la FAO sont aidés par des politiques appropriées, des stratégies et des méthodologies pour renforcer les systèmes d'appui agricole et la fourniture de services ainsi que des technologies pour les activités de production et post-production. La FAO a un site internet dédié à « l'amélioration des liens de commercialisation agricole ». www.fao.org/ag/ags/agricultural-marketing-linkages/fr/

Introduction aux compétences SMART pour le développement rural

UN MANUEL SUR LES COMPÉTENCES POUR LA COMMERCIALISATION ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL (COMPÉTENCES SMART)

Les paysans des pays en développement ont besoin de toute une gamme de compétences pour améliorer leurs moyens d'existence. Ils doivent s'organiser en groupes, comprendre comment utiliser leurs ressources naturelles de manière durable et commercialiser leurs produits de manière rentable et efficace. Ils doivent aussi gérer leurs finances, économiser de l'argent et organiser le crédit, tout en identifiant, testant et adoptant des innovations. Tout cela constitue les compétences « SMART » pour la commercialisation et la transformation rurale. Celles-ci permettent à un groupe de paysans de tirer le meilleur parti de leurs ressources.

Ce manuel présente aux agents de terrain, vulgarisateurs et gestionnaires de programmes l'approche des compétences SMART. Les six leçons couvrent les sujets suivants :

- Utiliser une approche basée sur les compétences
- Regardons les compétences SMART de plus près
- Organiser l'équipe
- Travailler avec la communauté
- Garantir la durabilité
- Préparer un plan de formation

Chaque leçon comprend des conseils, des exercices à faire avec les membres de l'équipe ou avec un groupe de paysans et des interrogations pour vérifier que vous avez bien compris.

Ce manuel fait partie d'une série sur les Compétences SMART. Les autres manuels de la série traitent en détail de chacune des compétences.

<http://www.crsprogramquality.org/smart-skills-for-farmers/>

