

Platform  
for Agricultural  
Risk Management

Managing risks  
to improve farmers'  
livelihoods

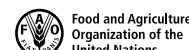


CAPACITY  
DEVELOPMENT | 02

LA GESTION DES  
RISQUES AGRICOLES  
DANS LES PAYS  
EN DÉVELOPPEMENT:  
UN COURS  
D'APPRENTISSAGE  
POUR LES PRATICIENS

Module 4

# Planification, mise en œuvre et évaluation des stratégies de GRA





PARM  
PLATFORM FOR  
AGRICULTURAL RISK  
MANAGEMENT

Platform  
for Agricultural  
Risk Management

Managing risks  
to improve farmers'  
livelihoods

## Module 4

# Planification, mise en œuvre et évaluation des stratégies de GRA

## In "La gestion des risques agricoles dans les pays en développement: un cours d'apprentissage pour les praticiens"

PARM (2018) by *D.Kahan* and *S.Worth*.

PARM/IFAD: Rome, Italy.

### En quoi consiste ce module?

Ce module fournit le cadre pour renforcer les capacités des praticiens en matière de planification, mise en œuvre et évaluation des stratégies de gestion des risques agricoles.

### Comment utiliser le module?

Ce module est divisé en leçons qui s'appuient sur les résultats d'apprentissage. Chaque leçon est divisée en sessions qui abordent les principaux thèmes. Chaque session est divisée en activités qui présentent les concepts clés.

### Légende



#### Objectifs d'apprentissage

Principaux concepts de GRA expliqués dans la leçon.



#### Définition

Une description concise d'un concept.



#### Activités d'apprentissage

Une description rationnelle et détaillée d'une problématique regardant la GRA



#### Exemple

Une explication pratique des concepts et des problématiques.



#### Étude de cas

Une explication d'une problématique ou thématique liée à la GRA à partir de faits et d'informations réelles sur un pays.



#### Exercice

Pour tester vos connaissances acquises.



#### Pour en apprendre plus

Concepts avancés pour approfondir la compréhension des problématiques de GRA.



#### Avantages et inconvénients

Liste des éléments en faveur et défaveur pour améliorer l'utilité des mesures de GRA

## Remerciements

Ce matériel de formation a été élaboré en 2015 par la PARM et la FAO, en collaboration avec la Commission européenne, le NEPAD ainsi qu'avec d'autres partenaires, pour développer un cours en ligne sur l'évaluation et la gestion des risques agricoles, sur la base de leurs expertises.

Cette série de modules sur la gestion des risques agricoles (GRA) dans les pays en développement: un cours de formation destiné aux praticiens, a été préparé par David Kahan et Steve Worth pour la Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM). Ilaria Tedesco (PARM) et Massimo Giovanola (PARM), par leurs conseils techniques, ont également contribué à la réalisation de ce cours. Le module 3 de cette série a été élaboré à partir de la version précédente du module 3 conçue par Kisan Gunjal en 2016.

La PARM et les auteurs tiennent également à remercier Carlos Arce (consultant international, PARM), Kisan Gunjal (consultant international, FAO), Steve Hodges (Uganda Agribusiness Alliance), Emily Coleman (FIDA), Antonio Rota (FIDA) et Jesus Anton (OCDE) pour leurs commentaires très précieux lors de la finalisation du matériel de formation.

Karima Cherif (PARM) et Acosta Design Lab ont, de leur côté, contribué à la conception et au design des modules, et Nikita Blanes (PARM) à l'édition finale.

## Sur PARM

La Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM) a été créée en 2013, sous forme d'initiative du G20, pour assurer l'intégration d'une démarche globale de gestion des risques agricoles (GRA) dans la planification politique, les capacités institutionnelles et les investissements dans le secteur agricole des pays en voie de développement pour leur permettre de se détourner d'une culture d'adaptation aux catastrophes au profit d'une gestion intelligente des risques, et pour renforcer la résilience dans le secteur agricole. La Plateforme (hébergée et cofinancée par le FIDA) est un partenariat multipartite unique et stratégique dans le domaine de la gestion des risques agricoles, dirigé et soutenu par la CE, l'AFD, l'Italie, le FIDA et l'Allemagne (via le NEPAD de l'Union africaine). En Afrique, PARM a développé un partenariat stratégique avec le New Partnership for Africa's Development (NEPAD) et opère dans le cadre du Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA)

# Sommaire

|   |    |
|---|----|
| Objectifs Pédagogique .....             | 10 |
| Sommaire du module .....                | 10 |
| Présentation des leçons du module ..... | 11 |

## Leçon I

### Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ACTIVITÉ 1. Sélection des outils de gestion des risques et intégration dans une stratégie .....</b>                         | <b>18</b> |
| 1.1. Comparaison des outils de gestion des risques .....   | 19        |
| 1.2. Sélection des outils de gestion des risques à mettre en œuvre .....   | 26        |
| 1.3. Intégration des outils dans des stratégies de gestion des risques et présélection des stratégies les plus efficaces ..... | 37        |

## Leçon II

### Planification d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ACTIVITÉ 1. Utilisation des institutions, infrastructures et politiques disponibles : opportunités et limites .....</b> | <b>40</b> |
| 1.1. Identification et évaluation des institutions .....   | 41        |
| 1.2. Identification et évaluation des infrastructures .....  | 43        |
| 1.3. Identification et évaluation des politiques .....   | 45        |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ACTIVITÉ 2. Obtention d'une assistance technique et financière en vue de la mise en œuvre des stratégies au niveau de l'exploitation .....</b> | <b>47</b> |
|---|-----------|

|   |           |
|---|-----------|
| <b>ACTIVITÉ 3. Adaptation des outils d'apprentissage aux agriculteurs situés dans des lieux spécifiques .....</b> | <b>49</b> |
|---|-----------|

**Leçon III****Mise en œuvre et suivi d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation**

**ACTIVITÉ 1. Élaboration d'un plan de mise en œuvre et de suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation**..... 54

**ACTIVITÉ 2. Mise en œuvre de la stratégie**..... 58

2.1. Préparation en vue de la mise en œuvre ..... 58

2.2. Mise en œuvre participative et suivi ..... 59

**Leçon IV****Évaluation de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation**

**ACTIVITÉ 1. Évaluation et explications quant à son importance**..... 68

**ACTIVITÉ 2. Méthodes et outils d'évaluation**..... 72

**ACTIVITÉ 3. Conception de l'évaluation d'une stratégie de GRA à l'échelle de l'exploitation**..... 74

**ACTIVITÉ 4. Application des évaluations à différents niveaux**..... 81

**EXEMPLES DE PLANS D'ÉVALUATION DE LA GRA** ..... 82

## Leçon V

# Le rôle des politiques dans le processus de GRA

|  |     |
|--|-----|
| <b>ACTIVITÉ 1. Le rôle du gouvernement (niveau macroéconomique) : mise en contexte</b> .....   | 92  |
| 1.1. Élaboration et mise en œuvre de lois et politiques publiques visant à améliorer le bien-être des ménages du système agroalimentaire et de la société en général ..... | 93  |
| 1.2. Fournir un cadre réglementaire propice et efficace.....   | 94  |
| 1.3. Garantir que les avantages de la stratégie de GRA profitent en particulier aux plus vulnérables.....  | 98  |
| 1.4. Comprendre l'incidence sur la GRA des contraintes liées au système agroalimentaire ....   | 99  |
| <br>   |     |
| <b>ACTIVITÉ 2. Fourniture de secours en cas de catastrophe</b> .....   | 103 |
| <br>   |     |
| <b>ACTIVITÉ 3. Investissements visant à surmonter les obstacles techniques (infrastructure)</b> .....  | 104 |
| 3.1. Mise en place d'infrastructures adaptées .....  | 104 |
| 3.2. Innovation technologique, recherche et développement.....   | 106 |
| <br>   |     |
| <b>ACTIVITÉ 4. Systèmes propices</b> .....   | 109 |
| 4.1. Marchés.....  | 109 |
| 4.2. Subventions.....  | 116 |
| 4.3. Systèmes d'information .....  | 120 |
| <br>   |     |
| <b>ACTIVITÉ 5. Renforcement des capacités au sein du système agroalimentaire</b> .....   | 127 |
| 5.1. Développer les capacités humaines.....  | 127 |
| 5.2. Renforcer les capacités des institutions.....   | 128 |
| 5.3. Mettre en place des partenariats et réseaux .....   | 129 |
| <br>   |     |
| <b>ACTIVITÉ 6. Plaidoyer</b> .....   | 134 |



|  |     |
|--|-----|
| <b>ACTIVITÉ 7. Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de GRA</b> .....                             | 139 |
| 7.1. La nature des stratégies de GRA aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique ..... | 139 |
| 7.2. Planification et mise en œuvre de stratégies de GRA au niveau national (macroéconomique) .....      | 142 |
| 7.3. Difficultés en matière de planification et de mise en œuvre des stratégies de GRA .....             | 145 |
| 7.4. Intégration .....   | 146 |

### Exercices & références

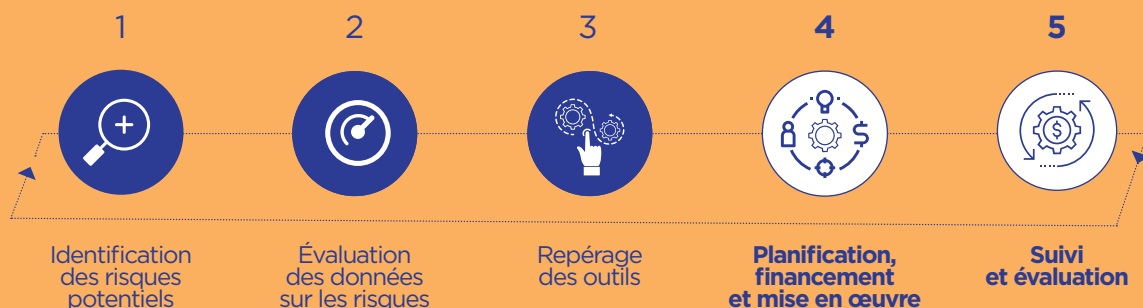
|   |     |
|---|-----|
| Exercices relatifs aux Leçons I et II ..... | 152 |
| Exercices relatifs aux Leçon III .....      | 154 |
| Exercices relatifs aux Leçon IV .....       | 156 |
| Exercices relatifs aux Leçon V .....        | 157 |
| Auto-évaluation.....                        | 170 |
| Références .....                            | 198 |

## Objectifs pédagogiques

À la fin de ce module, les apprenants devraient être en mesure :

- de définir une stratégie de GRA au niveau de l'exploitation, au niveau intermédiaire et au niveau macroéconomique ;
- de comparer et choisir les outils de gestion des risques, et de les associer pour former une stratégie de gestion des risques efficace et pertinente ; et
- d'expliquer le rôle joué par les agriculteurs, les organisations paysannes, les organisations communautaires et les décideurs politiques dans la formulation et la mise en œuvre des stratégies, et comment ils garantissent qu'elles atteignent les personnes les plus vulnérables au risque.

Dans le cadre de l'étape de planification, ce module examinera différentes méthodes de détermination et de sélection des solutions de gestion des risques parmi les outils présentés dans le module 3. Il expliquera également comment les stratégies de gestion des risques peuvent être déclinées en plans d'action et intégrées aux stratégies de réduction des risques agricoles des parties prenantes.



## Sommaire du module

Ce module se compose de cinq leçons :

- Leçon I. Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation
- Leçon II. Planification d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation
- Leçon III. Mise en œuvre et suivi d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation
- Leçon IV. Évaluation de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation
- Leçon V. Le rôle des politiques dans le processus de GRA

## Présentation des leçons du module

### LEÇON I

## Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

### ACTIVITÉ 1

#### Sélection des outils de gestion des risques et intégration dans une stratégie

Cette activité d'apprentissage favorise l'acquisition de connaissances et de compétences dans les domaines suivants : comparaison des outils de gestion des risques ; sélection des outils à mettre en œuvre ; intégration des outils dans des stratégies de gestion des risques ; et présélection des stratégies les plus efficaces.

### LEÇON II

## Planification d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

### ACTIVITÉ 1

#### Utilisation des institutions, infrastructures et politiques disponibles : opportunités et limites

Cette activité d'apprentissage explique la marche à suivre pour mettre en œuvre une stratégie de GRA et identifie les acteurs à mobiliser. Elle présente les procédures permettant de mobiliser les institutions pouvant contribuer au processus de GRA, d'exploiter les infrastructures existantes pouvant servir à la mise en œuvre de la stratégie de GRA, et de tirer parti des politiques en vigueur qui contribueront à la planification, à la mise en œuvre ou à l'évaluation de la stratégie de GRA.

### ACTIVITÉ 2

#### Obtention d'une assistance technique et financière en vue de la mise en œuvre des stratégies au niveau de l'exploitation

Cette activité d'apprentissage traite des problèmes liés à l'identification, à l'évaluation et à l'obtention du soutien technique et financier nécessaire pour mettre en œuvre une stratégie de GRA.

## ACTIVITÉ 3

### Adaptation des outils d'apprentissage aux agriculteurs situés dans des lieux spécifiques

As the title suggests, this learning task provides guidance on making sure that an ARM strategy is tailored to suit farmers operating in different contexts. This will help avoid the application of formulaic and 'one-size-fits-all' approaches.



## Mise en œuvre et suivi d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

### ACTIVITÉ 1

#### Élaboration d'un plan de mise en œuvre et de suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Cette activité d'apprentissage décrit brièvement les besoins et procédures à suivre pour élaborer des plans de mise en œuvre.

### ACTIVITÉ 2

#### Mise en œuvre de la stratégie

Cette activité d'apprentissage fournit des conseils sur la préparation à la mise en œuvre, en se concentrant plus particulièrement sur l'évaluation de la disponibilité et de l'état des structures, systèmes et ressources nécessaires à cette mise en œuvre. Elle traite également des étapes de préparation et de mise en œuvre participative de la stratégie de GRA, à savoir la définition des indicateurs, la mise en place de la procédure de suivi, la collecte de données, le suivi de la stratégie mise en œuvre et la consolidation du plan général de mise en œuvre et de suivi.



## Évaluation de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

### ACTIVITÉ 1

#### Évaluation et explications quant à son importance

Cette activité d'apprentissage présente les fondements de la procédure d'évaluation et en explique l'importance pour la réussite de la stratégie de GRA mise en œuvre.

### ACTIVITÉ 2

#### Méthodes et outils d'évaluation

Cette activité d'apprentissage explique l'origine des données de l'évaluation et la méthode à adopter pour les recueillir.

### ACTIVITÉ 3

#### Conception de l'évaluation d'une stratégie de GRA à l'échelle de l'exploitation

Cette activité d'apprentissage traite d'un processus de conception simple en six étapes : planifier, saisir, analyser, établir un rapport, utiliser et évaluer.

### ACTIVITÉ 4

#### Application des évaluations à différents niveaux

Cette activité d'apprentissage aborde très rapidement les problèmes rencontrés lors de la conception d'évaluations aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique. Elle montre combien il est important de tenir compte des besoins et préférences de chaque niveau et, lorsque c'est possible, de chaque partie prenante individuelle ou groupe de parties prenantes.

### ACTIVITÉ 5

#### Exemples de plans d'évaluation de la GRA

Cette activité d'apprentissage présente deux études de cas : l'une traite de l'évaluation d'un projet d'agriculture de conservation en Zambie, l'autre du transfert de compétences en matière d'agriculture de conservation au Soudan.



## Le rôle des politiques dans le processus de GRA

### ACTIVITÉ 1

#### **Le rôle du gouvernement : mise en contexte**

Cette activité d'apprentissage traite de l'élaboration et de l'exécution des lois et politiques publiques visant à améliorer le bien-être des ménages du système agroalimentaire et de la société en général. Elle s'intéresse également à la responsabilité qui incombe aux acteurs du niveau macroéconomique d'assurer l'efficacité de l'environnement réglementaire et de veiller à ce que les stratégies de GRA profitent en particulier aux plus vulnérables. Elle aborde la question de l'incidence sur la GRA des contraintes liées au système agroalimentaire.

### ACTIVITÉ 2

#### **Fourniture de secours en cas de catastrophe**

Cette activité d'apprentissage mentionne la responsabilité de l'État à l'échelle macroéconomique en matière d'élaboration de stratégies visant à faire face aux catastrophes, qu'elles soient ou non naturelles. Elle s'interroge aussi sur le rôle que jouent les agents de vulgarisation dans la planification et la mise en œuvre des programmes de secours en cas de catastrophe.

### ACTIVITÉ 3

#### **Investissements visant à surmonter les obstacles techniques (infrastructure)**

Cette activité d'apprentissage discute de l'importance d'une infrastructure adaptée pour assurer l'efficacité de la GRA, et propose quelques outils permettant d'en évaluer l'état. Elle aborde également les problématiques relatives à l'innovation, à la recherche et au développement de technologies, ainsi que leurs répercussions sur les processus de GRA.

---

## ACTIVITÉ 4

### Systèmes propices

Cette activité d'apprentissage analyse quatre enjeux systémiques essentiels (marchés, subventions, environnement réglementaire et systèmes d'information), leurs effets sur la GRA et le rôle joué par les agents de vulgarisation dans leur utilisation et leur efficacité.

---

## ACTIVITÉ 5

### Renforcement des capacités au sein du système agroalimentaire ; bilan d'une expérience pratique

Cette activité d'apprentissage traite brièvement de la nécessité de renforcer les capacités humaines et institutionnelles de gestion des risques agricoles à l'échelle macroéconomique, ainsi que du rôle des services de vulgarisation dans ces deux domaines. Elle s'attarde également sur l'utilité des partenariats et réseaux à l'échelle macroéconomique. Elle fournit des orientations pour les développer et s'intéresse au rôle des agents de vulgarisation dans ce domaine.

---

## ACTIVITÉ 6

### Plaidoyer

Cette activité d'apprentissage définit le plaidoyer, insiste sur son importance et son rôle dans le domaine de la GRA, et présente les différentes étapes de planification d'un programme de plaidoyer.

---

## ACTIVITÉ 7

### Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de GRA

Cette activité d'apprentissage traite de la nature des stratégies de GRA aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique et des liens qui les unissent. Elle explique les processus de planification et de mise en œuvre des stratégies de GRA au niveau macroéconomique, ainsi que certains des obstacles rencontrés lors de la planification et de la mise en œuvre de ces stratégies. Elle présente brièvement la nécessité d'intégrer la GRA dans d'autres processus de gouvernance et de développement mis en œuvre à l'échelle macroéconomique. Dans chaque cas, le rôle des agents de vulgarisation est mis en évidence.

---



## Leçon I

# Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Cette leçon met en application pratique les enseignements des trois premiers modules. Elle replace en contexte les outils de lutte contre les risques en présentant certaines situations typiques au niveau de l'exploitation et de la communauté.





---

## **ACTIVITÉ 1** Sélection des outils de gestion des risques et intégration dans une stratégie

---



Objectifs d'apprentissage

**Sélection des outils**

**Comparaison des outils**

**Consolidation de la stratégie**

## ACTIVITÉ 1

# Sélection des outils de gestion des risques et intégration dans une stratégie

Dans le module 2, nous avons étudié comment évaluer le risque, à la fois qualitativement et quantitativement. Dans le module 3, nous avons examiné 12 stratégies de gestion des risques. Dans la présente leçon, nous verrons comment identifier et évaluer les différents outils à la lumière de la situation de l'exploitation, en nous appuyant sur les résultats de l'évaluation des risques. Cette leçon explique essentiellement comment déterminer ce qui est approprié ou non.

Le module 3 a divisé les outils de gestion des risques en quatre catégories :

- Outils de gestion des risques à l'échelle de l'exploitation et de la communauté
- Outils de gestion des risques financiers
- Outils de gestion des risques de marché
- Outils de gestion des risques à l'échelle gouvernementale

Ces stratégies de gestion des risques peuvent également être classées de la façon suivante :

- Atténuation des risques
- Transfert des risques
- Adaptation aux risques

Comme nous l'avons vu dans la leçon 1.1, l'atténuation des risques cherche à minimiser les effets négatifs des risques (dans ce cas, à l'échelle de l'exploitation), afin de réduire l'exposition aux phénomènes risqués, ainsi que la gravité et la probabilité des pertes en découlant. Il convient pour cela d'identifier les causes du problème que l'on cherche à prévenir, puis d'œuvrer pour les réduire ou les éliminer.

Le **transfert des risques** vise à transférer l'incertitude des résultats vers d'autres parties. Cette méthode se définit comme la dévolution (transfert) d'un risque par contrat d'une partie vers une autre (p. ex., une institution) plus à même d'y faire face. Elle ne vise pas à réduire le risque lui-même - ni sa probabilité ni sa gravité. Elle cherche plutôt à transmettre le risque vers quelqu'un d'autre. Le **partage des risques** est une forme de transfert des risques, qui transfère une partie du risque vers un tiers.

L'**adaptation au risque** accepte les conséquences négatives du risque lorsque celui-ci ne peut être ni atténué ni transféré. Les stratégies d'adaptation au risque aident les agriculteurs et les chefs d'entreprises à mieux absorber les effets des risques qui se concrétisent, et à mieux se relever après coup. Elles leur permettent de prendre des mesures pour maintenir leurs moyens de subsistance (agricoles) et éviter d'épuiser leurs avoirs (en les vendant ou en les consommant) pour s'adapter.

Quatre étapes, présentées dans les activités pédagogiques ci-dessous, sont nécessaires à la sélection et à l'intégration des mesures alternatives de gestion des risques :

**Activité pédagogique 1.1** Comparaison des outils de gestion des risques

**Activité pédagogique 1.2** Sélection des outils de gestion des risques à mettre en œuvre

**Activité pédagogique 1.3** Intégration des outils dans des stratégies de gestion des risques et présélection des stratégies les plus efficaces



## 1.1. Comparaison des outils de gestion des risques

Les agents de vulgarisation et les agriculteurs doivent savoir quels outils appliquer à quels risques. Ils doivent également savoir comment les outils permettent de répondre au risque – atténuation, transfert et/ou adaptation.

Dans cette activité pédagogique, nous aborderons la comparaison des outils de GRA sous deux angles différents. Tout d'abord, le tableau 1 compare un grand nombre d'outils (y compris une partie de ceux étudiés dans le module 3) pouvant servir à atténuer ou à transférer les risques avant leur survenue et d'autres pouvant servir à s'y adapter après leur survenue. Ces outils sont ensuite classés en fonction du ou des échelon(s) au(x)quel(s) ils sont appliqués.

Les agriculteurs ont la possibilité de prendre des mesures pour atténuer et/ou transférer les risques avant qu'ils ne surviennent. De même, ils devront agir une fois que le phénomène risqué s'est concrétisé – en particulier s'ils n'ont pas mis en œuvre d'outils d'atténuation ou de transfert des risques en amont. La plupart des outils disponibles au niveau intermédiaire relèvent du transfert des risques – qui suppose essentiellement de partager les risques pesant sur les agriculteurs. Les outils au niveau macroéconomique employés avant la survenue d'un phénomène risqué sont souvent de nature structurelle et conçus pour venir en aide à un grand nombre d'agriculteurs et/ou à des pans entiers de l'économie – en particulier le secteur agroalimentaire. Les outils à l'échelle macroéconomique appliqués après la survenue d'un risque consistent essentiellement à en atténuer les effets négatifs, et visent à aider les personnes touchées à s'adapter et à se relever.

**Tableau 1** : Comparaison des outils de gestion des risques

|                                       | Niveau microéconomique<br>(exploitation/ménage)   | Niveau intermédiaire<br>(marché/zone géographique<br>étendue)  | Niveau macroéconomique<br>(État/échelle nationale)   |
|---------------------------------------|---|--|--|
| <b>Avant la survenue du risque</b>    |   |  |  |
| Atténuation<br>des risques            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Évitement des risques</li> <li>Diversification des revenus</li> <li>Emprunt informel</li> <li>Choix de production peu risqués (à moindre rendement)</li> <li>Diversification des activités agricoles</li> <li>Cultures intercalaires</li> <li>Agriculture intelligente face au climat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Formation à la gestion des risques</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Politiques macroéconomiques</li> <li>Prévention des catastrophes</li> <li>Mesures réglementaires de contrôle des maladies</li> <li>Régime fiscal visant à assurer le lissage du revenu</li> <li>Programmes de protection sociale</li> </ul> |
| Transfert<br>(partage)<br>des risques | <ul style="list-style-type: none"> <li>Partage des cultures</li> <li>Agriculture contractuelle</li> <li>Intégration verticale</li> <li>Mutualisation informelle des risques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assurances</li> <li>Systèmes de récépissé d'entreposage</li> <li>Bourses de marchandises et marchés à terme</li> <li>Agriculture contractuelle</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Programmes d'assurance subventionnés par l'État</li> </ul>  |
| <b>Après la survenue du risque</b>    |   |  |  |
| Adaptation<br>aux risques             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Vente de biens</li> <li>Réduction de la consommation</li> <li>Réaffectation de la main-d'œuvre</li> <li>Emprunts informels/au sein de la famille</li> <li>Filets de sécurité</li> <li>Migration (intérieure/internationale)</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Secours en cas de catastrophe</li> <li>Transferts de fonds</li> <li>Aide alimentaire</li> <li>Programmes d'aide à l'agriculture</li> </ul>  |

Source : adapté de OCDE, 2011

La deuxième méthode s'appuie sur le contenu des outils présentés dans le module 3. Le tableau 2 précise les trois catégories auxquelles pourraient appartenir les outils de gestion des risques – plusieurs d'entre elles, parfois. Il montre également le niveau auquel doit être appliqué l'outil. Ainsi, les huit premiers outils – diversification des cultures et des activités, rotation des cultures, cultures intercalaires, lutte contre les ravageurs/parasites et les maladies, gestion des animaux, conservation de l'eau et du sol, travail réduit du sol et répartition des ventes – peuvent être appliqués par les agriculteurs, seuls ou avec l'aide d'un agent de vulgarisation. Ils sont généralement à la portée de tous, même des plus petits agriculteurs. Les six outils suivants – agriculture contractuelle, opérations de couverture, fixation des prix à terme, récépissés d'entreposage, assurance et location de biens – sont plus avancés et plus susceptibles d'être adoptés par les agriculteurs possédant des ressources financières plus conséquentes. Pour les appliquer, les agriculteurs devront probablement faire appel à un agent de vulgarisation, voire à des spécialistes financiers, de la gestion des entreprises

agroalimentaires et de la mise en marché. Les deux suivants – outils d'adaptation individuels et du ménage et outils d'adaptation de la communauté – peuvent eux aussi être appliqués par les agriculteurs et leur famille directement ou avec l'aide des dirigeants communautaires et du secteur agricole.

Enfin, les deux derniers – réserves publiques de céréales alimentaires et programmes de secours en cas de catastrophe – nécessiteront une intervention à plus haut niveau, même s'ils revêtent une certaine pertinence pour les petits agriculteurs à l'échelle microéconomique.

**Tableau 2 :** Outils de gestion des risques – atténuer, transférer ou s'adapter ?

| Outil de gestion des risques                            | Atténuation des risques | Transfert des risques | Adaptation aux risques | Niveau d'application              |
|---|-------------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------------------|
| 1. Diversification des cultures et des activités        | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 2. Rotation des cultures                                | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 3. Cultures intercalaires                               | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 4. Lutte contre les ravageurs/parasites et des maladies | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 5. Gestion des animaux                                  | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 6. Conservation du sol et de l'eau                      | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 7. Travail réduit, modifié et minimum du sol            | X                       |                       |                        | Microéconomique                   |
| 8. Répartition des ventes                               |                         | X                     |                        | Microéconomique                   |
| 9. Agriculture contractuelle                            |                         | X                     |                        | Microéconomique                   |
| 10. Opérations de couverture                            |                         | X                     |                        | Microéconomique                   |
| 11. Fixation des prix à terme                           |                         | X                     |                        | Microéconomique                   |
| 12. Système de récépissé d'entreposage                  |                         | X                     |                        | Microéconomique/<br>intermédiaire |
| 13. Assurance   |                         | X                     |                        | Microéconomique/<br>intermédiaire |
| 14. Location de biens                                   |                         | X                     |                        | Microéconomique/<br>intermédiaire |
| 15. Outils d'adaptation de l'individu et du ménage      |                         |                       | X                      | Microéconomique                   |
| 16. Outils d'adaptation de la communauté                |                         |                       | X                      | Microéconomique/<br>intermédiaire |
| 17. Réserves publiques de céréales alimentaires         | X                       | X                     | X                      | Microéconomique                   |
| 18. Programmes de secours en cas de catastrophe         |                         |                       | X                      | Microéconomique                   |

Afin d'identifier et d'évaluer les différents outils à la lumière de la situation particulière de l'exploitation, il est aussi possible d'analyser le(s) type(s) de risque(s) dont il est question et de le(s) comparer aux effets qu'aurait la stratégie de gestion des risques par rapport au(x) risque(s) identifié(s).

Afin d'approfondir cette question, cette leçon sera consacrée à l'agriculture intelligente face au climat (AIC), qui se compose de trois éléments :

- Agriculture de conservation
- Conservation du sol et de l'eau
- Pratiques améliorées de gestion des animaux

L'agriculture de conservation n'est pas un outil unique mais plutôt une combinaison de plusieurs éléments, tels que la perturbation minimum du sol (via notamment le travail réduit du sol), la couverture du sol (ou paillage), la rotation des cultures, la trouaison, etc.

L'objectif de l'AIC en tant qu'outil de gestion des risques agricoles est d'atténuer les changements climatiques, de s'y adapter et de réduire les effets de l'agriculture sur le climat. Bien entendu, le souci principal dans ce cas particulier consiste à utiliser l'AIC pour faire face aux impacts du risque exacerbés par le changement climatique.

Comme nous l'avons vu dans le module 1, les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur sont confrontés aux risques suivants :

- Risque climatique
- Risque de rendement/production
- Risque phytosanitaire
- Risque de prix et de marché
- Risque financier
- Risque institutionnel, réglementaire et politique
- Risque humain
- Risque social
- Risque environnemental

Il paraît assez évident que, sur les huit types de risques mentionnés, l'AIC est la plus pertinente pour faire face aux suivants :

- Risque climatique
- Risque de rendement/production
- Risque phytosanitaire
- Risque environnemental

L'AIC peut également avoir une pertinence pour répondre aux risques financiers et humains.

Le tableau 3 donne un bref aperçu de la façon dont l'AIC atténue chacun de ces risques et de la nature de cette atténuation. Il souligne également les difficultés liées à l'adoption et à l'application de cet outil de GRA, et procède à une brève évaluation de l'outil à l'égard de la GRA.

**Tableau 3 :** Atténuation des risques agricoles par l'agriculture intelligente face au climat, par type de risque

| Type de risque  | Effet(s)  | Nature de l'atténuation   |
|---|---|---|
| Risque climatique<br>Risque de rendement/production   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Réduction à long terme des risques pour les rendements des cultures (niveau et stabilité des rendements)</li> <li>Réduction des risques pour la production grâce à la hausse de la fertilité du sol</li> <li>Résilience face au changement climatique</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gravité des impacts</li> <li>Probabilité/fréquence</li> <li>Gravité des impacts</li> </ul>   |
| Risque phytosanitaire<br>Risque de rendement/production   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Contrôle amélioré des ravageurs/parasites, maladies et adventices</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence/fréquence et gravité des impacts</li> </ul>   |
| Risque environnemental  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meilleure rétention de l'eau</li> <li>Utilisation plus efficace des eaux de pluie</li> <li>Atténuation des inondations en aval</li> <li>Baisse de la sédimentation des voies navigables</li> <li>Ralentissement de la perte de carbone séquestré dans le sol</li> <li>Amélioration de la biodiversité, etc.</li> <li>Baisse de l'érosion des sols grâce à l'amélioration de la structure du sol</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Probabilité/fréquence</li> <li>Gravité des impacts</li> <li>Probabilité/fréquence</li> <li>Probabilité/fréquence</li> <li>Probabilité/fréquence</li> <li>Gravité des impacts</li> <li>Probabilité/fréquence</li> </ul> |
| Risque financier  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse du recours à la main-d'œuvre pour préparer la terre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence/fréquence et gravité des impacts</li> </ul>   |
| Risque humain   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Baisse du recours à la main-d'œuvre pour préparer la terre</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinence/fréquence et gravité des impacts</li> </ul>   |
| <b>Difficultés</b>  |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nécessité d'attendre quatre ans ou plus pour voir les avantages se concrétiser pleinement</li> <li>Coûts et investissements généralement encourus en amont</li> <li>Absence de sécurité du régime foncier potentiellement dissuasive</li> <li>Coût de renoncement relatif à l'utilisation des résidus végétaux (qui auraient pu être vendus)</li> <li>Compétences techniques et de gestion nécessaires</li> <li>Difficulté à mettre en œuvre cette solution sans aide extérieure (formation, fourniture d'intrants, financements)</li> </ul>   |   |   |
| <b>Brève évaluation de l'outil de gestion des risques</b>   |   |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Applicable à l'échelle de l'exploitation</li> <li>Très efficace pour atténuer les risques climatiques (risques de rendement/production), phytosanitaires et environnementaux</li> <li>Non adapté à l'atténuation des risques à court terme (moins de 4 ans)</li> <li>Coûts de mise en œuvre élevés</li> <li>Nécessite des compétences élevées chez l'agriculteur</li> <li>Nécessite l'aide de parties prenantes extérieures pour la formation, la fourniture d'intrants et la collaboration entre exploitations (p. ex autres agriculteurs adoptant/n'adoptant pas l'AIC)</li> </ul> |   |   |

Cet aperçu de l'AIC montre que cet outil peut être appliqué à l'échelle des exploitations et qu'il est particulièrement efficace pour atténuer les risques climatiques, phytosanitaires et environnementaux. Il montre également, toutefois, qu'il n'est pas efficace à court terme et qu'il nécessite un investissement en capital de départ, ce qui constitue souvent un défi important pour les petits agriculteurs. De plus, si l'AIC peut être adoptée par un agriculteur (à l'échelle microéconomique), elle peut également nécessiter de faire appel à d'autres acteurs, le plus probablement à l'échelle intermédiaire, tels que des agents de vulgarisation.

Les agents de vulgarisation et les agriculteurs peuvent évaluer tous les outils de GRA de la même façon.

Pour garder l'exemple de l'AIC, celle-ci se compose, comme nous l'avons vu plus haut, d'un certain nombre d'activités, qui peuvent toutes être considérées comme un outil de gestion des risques à part entière. Ainsi, il est utile d'étudier l'effet d'atténuation de chacune de ces activités liées à l'AIC. Le tableau 4 présente l'effet d'atténuation de certains des éléments de l'AIC.

**Tableau 4** : Effet d'atténuation de certains éléments de l'agriculture intelligente face au climat

| Élément  | Effet d'atténuation  |
|--|--|
| <b>Agriculture de conservation</b>                                 | Réduit l'érosion éolienne et du sol, augmente la rétention d'eau, améliore la structure du sol, assure l'aération et la fertilité afin de renforcer la pérennité des cultures et améliore la résilience des systèmes agricoles |
| Travail minimum du sol   | Les efforts et le temps réduits passés à travailler le sol dans le cadre de l'agriculture de conservation peuvent permettre aux agriculteurs de gérer les semis en temps voulu afin de profiter de l'irrégularité des pluies   |
| Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles | Aide à gérer les températures du sol, à réduire l'évapotranspiration et l'incidence des adventices, et favorise un bioéquilibre sain dans le sol, ce qui aide à améliorer les rendements                                       |
| Rotation des cultures et cultures intercalaires                    | Favorisent la capture et la conservation des eaux de ruissellement pour assurer une meilleure croissance végétale ; la couverture organique réduit les pertes d'eau par évaporation  |
| Trouaisons, etc.   | Favorisent la capture et la conservation des eaux de ruissellement pour assurer une meilleure croissance végétale ; la couverture organique réduit les pertes d'eau par évaporation  |
| <b>Conservation du sol et de l'eau</b>                             | Réduit ou élimine l'érosion et la dégradation du sol ; un objectif connexe consiste à gérer la qualité de l'eau en traitant les écoulements d'eau de pluie et les facteurs influençant la qualité des eaux souterraines        |

Chacun des outils de GRA disponibles peut être analysé de cette façon, répétons-le. Cette analyse peut servir pour les trois niveaux d'évaluation et de planification des risques. À l'échelle microéconomique, un agriculteur peut l'utiliser pour déterminer l'efficacité de l'outil en matière d'atténuation, de transfert ou d'adaptation aux risques pour son exploitation. Cette évaluation est souvent un processus intuitif, mais elle peut être effectuée de façon plus objective avec l'aide d'un agent de vulgarisation.



Au niveau intermédiaire, un service de vulgarisation et de conseil (privé, public ou ONG), une association paysanne ou les autorités locales, de district ou provinciales peuvent utiliser cette analyse pour déterminer l'efficacité de l'outil, dans le but de promouvoir un ou plusieurs éléments de l'AIC à l'échelle de leur zone et d'atténuer ainsi les risques de rendement/production, météorologiques, et phytosanitaires. De ce point de vue, l'acteur intervenant au niveau intermédiaire peut aussi choisir l'AIC pour atténuer les risques environnementaux pour lesquels il aurait une responsabilité réglementaire. Si cet outil est adopté, ces organismes élaborent un programme favorisant l'adoption de l'une ou de plusieurs des activités composant l'AIC par de nombreux agriculteurs – en particulier les plus exposés et ceux situés dans les zones les plus vulnérables aux risques environnementaux. Les informations produites par cette analyse peuvent être intégrées à l'analyse coûts/avantages normalement requise pour décider s'il est pertinent d'investir dans un programme de cette nature.

De même, au niveau macroéconomique, les autorités nationales peuvent recourir à cette analyse pour déterminer l'efficacité vis-à-vis de tous les types de risques applicables de l'AIC comme méthode générale d'atténuation des risques. Son application peut cibler spécifiquement les agriculteurs ou les zones particulièrement vulnérables, ou l'ensemble du pays dans le cadre d'une stratégie générale d'atténuation des risques pesant sur le secteur agroalimentaire. Comme pour le niveau intermédiaire, les décideurs à l'échelle macroéconomique peuvent également utiliser les informations aux fins de l'analyse coûts/avantages normalement requise pour décider s'il est pertinent d'investir dans un programme de cette nature.

\*\*\*

Mise en garde : si les tableaux qui ont été présentés sont généralement applicables, ils doivent être développés dans chaque cas de figure en fonction de la réalité du terrain, c'est-à-dire de la situation de l'exploitation elle-même et de celle du pays dans lequel elle se situe.



## 1.2. Sélection des outils de gestion des risques à mettre en œuvre

Une fois que toutes les stratégies possibles de gestion des risques ont été évaluées à la lumière de leur pertinence par rapport au(x) risque(s) étudié(s), il convient de décider lesquelles seront utilisées, et pour faire face à quels risques. Pour déterminer la pertinence des outils de GRA, il est utile de les trier en fonction des cinq facteurs suivants, adaptés à partir de Banque mondiale (2016) :

- Accessibilité financière de la mise en œuvre ;
- Faisabilité de la mise en œuvre ;
- Cohérence et compatibilité avec les politiques, les programmes, les priorités, les pratiques et le contexte ;
- Durabilité à long terme ; et
- Transposabilité à grande échelle de la mise en œuvre.

Les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur ont tout intérêt à évaluer, à la lumière des trois premiers facteurs, chaque outil de GRA qu'ils envisagent d'utiliser. Cette analyse les aidera à prendre des décisions judicieuses. Idéalement (avec l'aide de l'agent de vulgarisation), l'agriculteur ou le chef d'entreprise évaluera ensuite chaque outil de GRA à la lumière des quatre premiers facteurs. Il est conseillé d'utiliser un système de notation de 1 à 3, où 1 = faible ; 2 = modéré ; et 3 = élevé. On considère que les trois facteurs ont un poids égal. Une note (sur 9) est ainsi calculée pour faciliter la sélection des stratégies les plus prometteuses. Les résultats peuvent être reportés dans un tableau organisé de la façon suivante (adapté de Banque mondiale, 2016). Les tableaux 5 et 6 montrent un exemple de matrice d'évaluation des outils de GRA, respectivement à l'échelle de l'exploitation et du service de vulgarisation, qui considère les composantes individuelles de l'agriculture de conservation comme une mesure/un outil général(e) d'AIC.

**Tableau 5 :** Matrice d'évaluation des outils de GRA (agriculteur)

| Outil (agriculture de conservation)                                | Accessibilité financière | Faisabilité | Cohérence | Score<br>Max=9 |
|--|--------------------------|-------------|-----------|----------------|
| Travail minimum du sol   |                          |             |           |                |
| Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles |                          |             |           |                |
| Rotation des cultures et cultures intercalaires                    |                          |             |           |                |
| Trouaison  |                          |             |           |                |

S'il est tout à fait possible de procéder à une évaluation quantitative détaillée pour chaque facteur, les scores seront plus vraisemblablement déterminés de façon intuitive et subjective. Il s'agit là de l'approche adoptée dans cette leçon. L'exemple que nous utiliserons dans cette leçon se fondera sur la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles.

L'approche adoptée par les agents de vulgarisation sera quelque peu différente. Tout d'abord, ils devront évaluer les outils de GRA à la lumière des cinq facteurs susmentionnés. Ensuite, puisqu'ils travaillent avec de nombreux agriculteurs, voire des groupes d'agriculteurs, ils seront particulièrement concernés par la durabilité et la transposabilité à grande échelle. La matrice d'évaluation inclura donc les cinq facteurs, comme le montre le tableau 6, et la plus haute note possible sera de 15..

**Tableau 6 :** Matrice d'évaluation des outils de GRA (agent de vulgarisation)

| Outil<br>(agriculture de conservation)                             | Accessibilité<br>financière | Faisabilité | Cohérence | Transposabilité | Durabilité | Score<br>Max=15 |
|--|-----------------------------|-------------|-----------|-----------------|------------|-----------------|
| Travail minimum du sol   |                             |             |           |                 |            |                 |
| Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles |                             |             |           |                 |            |                 |
| Rotation des cultures et cultures intercalaires                    |                             |             |           |                 |            |                 |
| Trouaison  |                             |             |           |                 |            |                 |

Vous trouverez dans les paragraphes suivants des conseils pour noter les différents facteurs dans le cadre de l'évaluation des outils de GRA.

### Facteur 1 : Accessibilité financière de la mise en œuvre

Les questions suivantes se posent concernant l'outil de gestion des risques étudié :

- Est-il abordable ?
- Est-il rentable ?

Les agriculteurs et les chefs d'entreprise de la chaîne de valeur devront examiner l'aspect financier des outils de gestion des risques dans le cadre de leurs propres opérations agricoles ou commerciales. Qu'ils déterminent ce point seuls ou avec l'aide de l'agent de vulgarisation, ils devront étudier la question de l'aspect financier à court et long terme. Ont-ils les fonds nécessaires en amont pour adopter et mettre en œuvre l'outil de GRA ? Seront-ils capables de recouvrer les frais à long terme ? Le changement sera-t-il profitable à long terme ?

Il est facile de déterminer, en quatre étapes, les coûts/avantages de l'outil, si nécessaire avec l'aide d'un agent de vulgarisation.

1. Identifier clairement la mesure particulière de gestion des risques (p. ex., couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles) ;
2. Déterminer les avantages de ladite mesure ;
3. Déterminer le coût de ladite mesure ; et
4. Pondérer les coûts et les avantages.

Les coûts et avantages n'ont pas besoin d'être traduits en valeur monétaire. Ils peuvent être pris en considération sur le plan qualitatif. Par exemple, en nous appuyant sur l'exemple de la couverture végétale permanente avec paillis, l'évaluation peut prendre la forme suivante :

1. Mesure particulière de gestion des risques : couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles
2. Avantages : aide à améliorer la rentabilité en a) contrôlant la température du sol, b) réduisant l'évapotranspiration et l'incidence des adventices, et c) favorisant un bioéquilibre sain dans le sol.
3. Coûts : a) la plantation de cultures permanentes coûte cher, b) cette solution ne produit des résultats qu'au bout d'un certain temps, c) coût de renoncement des résidus en paillis
4. Rapport coûts/avantages : modéré (2) [Cet exemple a défini un rapport coûts/avantages de deux. Toutefois, dans la pratique, ce rapport est subjectif. Le rapport « correct » n'existe pas. La décision dépend de l'agriculteur, de son profil de risque et de ses circonstances personnelles.]

Remarque : si l'agriculteur a besoin de savoir précisément comment l'outil de GRA affectera sa rentabilité, il devra calculer cet élément – en procédant par exemple à une budgétisation partielle, qu'il peut effectuer avec l'aide d'un agent de vulgarisation.

## Facteur 2 : Faisabilité

Ce facteur pose la question suivante : Avec quelle facilité l'outil de GRA peut-il être mis en œuvre à court et moyen terme ? Pour répondre à cette question, il convient d'examiner les facteurs suivants :

- Ressources humaines ;
- Ressources financières ;
- Ressources matérielles ;
- Temps ; et
- Volonté politique.

À l'échelle microéconomique, les quatre premiers facteurs sont particulièrement pertinents. Ils aident l'agriculteur ou le chef d'entreprise à vérifier qu'ils ont les ressources nécessaires pour mettre en œuvre l'outil examiné. La volonté politique revêt davantage de pertinence pour une évaluation menée à l'échelle intermédiaire.

Chacun de ces quatre facteurs s'accompagne d'une question clé à laquelle il convient de répondre.

**Ressources humaines** : l'agriculteur ou le chef d'entreprise a-t-il suffisamment de personnel (main-d'œuvre) bénéficiant de suffisamment de temps pour mettre en œuvre efficacement l'outil ? Certains des outils de GRA peuvent supposer de modifier en profondeur les modalités d'affectation de la main-d'œuvre de l'exploitation ou de l'entreprise – y compris le temps

de l'agriculteur ou du chef d'entreprise lui-même. Il s'agit d'un point important à prendre en compte pour décider de l'adoption d'un outil de GRA spécifique.

**Ressources financières :** l'agriculteur ou le chef d'entreprise a-t-il suffisamment d'argent pour mettre en œuvre efficacement l'outil ?

Chaque outil de GRA supposera d'engager un certain nombre de dépenses immédiates, voire parfois de réaliser des investissements à plus long terme. Citons par exemple le coût des équipements, les investissements dans les infrastructures (neuves ou en maintenance), les dépenses de fonctionnement (p. ex., articles jetables), le coût des matières premières (p. ex., semences pour les cultures permanentes), les coûts contractuels (p. ex., sous-traitance) et les primes d'assurance.

Même si l'analyse des coûts et avantages de l'outil montre qu'il s'agit d'une bonne solution, l'agriculteur ou le chef d'entreprise devra lever les capitaux initiaux nécessaires à sa mise en œuvre

**Ressources matérielles :** l'agriculteur ou le chef d'entreprise possède-t-il les infrastructures et équipements nécessaires pour mettre en œuvre efficacement l'outil, ou y a-t-il accès ?

Certaines infrastructures et/ou certains équipements spécifiques seront nécessaires à la mise en œuvre de certains outils de GRA, tels que l'AIC ou la diversification. Si l'agriculteur ne les possède pas, il ne sera pas en mesure de mettre en œuvre l'outil envisagé, à moins de les acquérir. Comme nous l'avons vu, cela aura également des répercussions sur ses ressources financières.

**Temps :** l'agriculteur ou le chef d'entreprise a-t-il suffisamment de temps pour mettre en œuvre efficacement l'outil ?

Certains outils de GRA peuvent être mis en œuvre très rapidement. Par exemple, la diversification des cultures peut « simplement » consister en l'achat de différentes semences ou engrais. D'autres outils peuvent être plus longs à mettre en œuvre – par exemple, l'implantation d'une couverture végétale permanente ou la mise en place de structures de récupération de l'eau de pluie.

\*\*\*

**En somme** et pour attribuer une note au facteur « faisabilité », chaque élément est noté sur une échelle de 1 à 3. De nouveau, en supposant que chaque élément a un poids égal, les notes attribuées peuvent être additionnées et divisées par le nombre d'éléments (p. ex., 6) pour produire un score général.

| Élément de faisabilité | Note     |
|------------------------|----------|
| Ressources humaines    | 2        |
| Ressources financières | 3        |
| Ressources matérielles | 2        |
| Ressources en temps    | 1        |
| <b>Total</b>           | <b>8</b> |
| Moyenne                | 2        |

Dans l'exemple ci-dessus, le score général attribué au facteur « faisabilité » est de 2. Ce chiffre est ensuite reporté dans le tableau d'évaluation de la GRA (tableau 7).

**Tableau 7 :** Matrice d'évaluation des outils de GRA (agriculteur)

| Outil (agriculture de conservation)                                | Accessibilité financière | Faisabilité | Cohérence | Score<br>Max=9 |
|--|--------------------------|-------------|-----------|----------------|
| Travail minimum du sol   |                          |             |           |                |
| Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles |                          |             |           |                |
| Rotation des cultures et cultures intercalaires                    |                          |             |           |                |
| Trouaison  |                          |             |           |                |

\*\*\*

Selon la façon dont les services de vulgarisation sont rendus en temps normal, l'agent de vulgarisation à l'échelle intermédiaire pourra aider les agriculteurs (à titre individuel ou collectif) à déterminer la faisabilité des outils de GRA envisagés.

De même, lorsqu'il se consacrera à la promotion des outils de GRA, l'agent de vulgarisation devra tenir compte de ce facteur à plus grande échelle. L'agent de vulgarisation possède-t-il les ressources humaines, financières et matérielles et le temps nécessaires pour promouvoir et appuyer la mise en œuvre de l'outil, ou y a-t-il accès ? Les agences de vulgarisation à l'échelle intermédiaire auront vraisemblablement le budget de fonctionnement et d'autres ressources pour aider les agriculteurs à procéder à l'examen des différents outils de GRA.

De plus, les agents et agences de vulgarisation intervenant au niveau intermédiaire devront examiner les facteurs de durabilité à long terme et de transposabilité à grande échelle. Ces deux facteurs interviennent aux niveaux intermédiaire et macroéconomique, où des décisions doivent être prises sur les possibilités de promotion et d'application généralisées d'un outil de GRA donné.

### Facteur 3 : Cohérence et compatibilité

Ce facteur signifie simplement que les agriculteurs et chefs d'entreprise doivent réfléchir à la mesure dans laquelle l'outil de GRA correspond à leur façon de gérer leur exploitation et leur entreprise. S'aligne-t-il sur leurs priorités ? Les pratiques requises dans le cadre de l'outil correspondent-elles à la situation de l'exploitation ou de l'entreprise ?

Outre l'aide apportée aux agriculteurs et chefs d'entreprise pour examiner la cohérence et la compatibilité de l'outil de GRA avec leur exploitation et leur entreprise, les agents de vulgarisation devront réfléchir à la façon dont cet outil s'aligne sur les politiques, programmes et priorités de l'agence qui les emploie. Pour cela, ils devront identifier les politiques et programmes concernés et comparer leurs objectifs, principes et priorités avec ceux de l'outil de GRA concerné.

Les politiques peuvent englober des textes législatifs régissant la mise en marché, la protection de l'environnement, les régimes fonciers, la liberté d'information, etc. Les priorités peuvent englober les objectifs à long terme en matière de développement économique ou des infrastructures. Les pratiques peuvent englober les accords de longue date entre les producteurs et les marchés, les systèmes de production traditionnels, les exigences culturelles, etc. L'analyse de la cohérence et de la compatibilité peut s'avérer complexe, mais une méthode simple peut être tout aussi efficace.

En ce qui concerne la notation, une note de 1 indiquerait que l'outil de GRA n'est pas du tout cohérent ou compatible avec les politiques et programmes existants. Un 2 signalerait que la cohérence et la compatibilité sont modérées, tandis qu'un 3 montrerait que le niveau de cohérence et de compatibilité est élevé.

Cette partie de l'évaluation des outils de GRA donne l'occasion aux décideurs de revenir sur l'outil lui-même afin de l'aligner davantage sur les politiques en vigueur. Ainsi, lorsqu'un outil obtient une note de 1, voire de 2, les responsables de la planification/décideurs peuvent souhaiter le transformer pour l'harmoniser davantage avec les politiques, programmes et priorités existants.

### Facteur 4 : Durabilité

Dans le cadre de la GRA, la durabilité est mesurée grâce à deux éléments : 1) la volonté des agriculteurs et/ou autres participants/bénéficiaires de participer sur le long terme ; et 2) la capacité des institutions et parties prenantes à l'échelle intermédiaire et macroéconomique des secteurs public et privé à soutenir le programme après sa mise en œuvre initiale (Smith et Watts, 2009).

À l'échelle microéconomique, l'agriculteur aura décidé s'il souhaite ou non appliquer l'outil sur le long terme. Il peut demander à un agent de vulgarisation de l'aider à réfléchir à cet aspect lors de l'évaluation des outils de GRA.

Il n'est pas rare qu'un agent de vulgarisation élabore une stratégie de GRA destinée à être mise en œuvre par plusieurs agriculteurs à la fois ou sur une zone géographique étendue. S'il souhaite évaluer la durabilité de l'outil de GRA proposé, il devra sopeser la volonté des agriculteurs et autres bénéficiaires à poursuivre, dans cet exemple, le recours à une couverture végétale permanente avec paillis. Deuxièmement, il sera nécessaire de déterminer la durée pendant laquelle les parties prenantes à l'échelle intermédiaire et macroéconomique ont la volonté ou la capacité de maintenir les activités liées au programme d'adoption de semences. Il s'agit essentiellement de déterminer la volonté de ces acteurs à adopter une politique et à s'engager en faveur de son exécution. La volonté des uns et des autres de poursuivre respectivement la participation et le soutien dépendra de plusieurs facteurs, et notamment de la durée envisagée de la stratégie de mise en œuvre de l'/des outils. Certaines stratégies sont ponctuelles, p. ex., les secours alimentaires d'urgence ; d'autres peuvent nécessiter une mise en œuvre de plusieurs années.

Deuxièmement, la durée a des répercussions sur les ressources, en particulier financières et humaines. Souvent, les ressources financières et humaines allouées aux stratégies de gestion

des risques agricoles ont été détournées des autres activités générales menées par les parties prenantes concernées. Cette affirmation vaut pour les trois niveaux. Au niveau microéconomique, les agriculteurs confrontés à des pénuries alimentaires peuvent décider de travailler en dehors de l'exploitation et ainsi ne plus pouvoir travailler sur leur propre exploitation. De même, les fonds auparavant utilisés pour rémunérer la main-d'œuvre peuvent désormais servir à payer, dans notre exemple, pour une couverture végétale permanente avec pailles. Chaque agriculteur devra décider de la durée pendant laquelle maintenir ce « détournement » des ressources.

À l'échelle intermédiaire, les ressources servant en temps normal à investir dans la chaîne de valeur, par exemple, pourront devoir être détournées pour couvrir les coûts de mise en œuvre des stratégies de gestion des risques sélectionnées. À l'instar des agriculteurs, les institutions du niveau intermédiaire devront déterminer pendant combien de temps ces ressources pourront être détournées.

De même, à l'échelle macroéconomique, particulièrement au niveau du gouvernement, le maintien à long terme des stratégies de gestion des risques peut représenter une charge très lourde pour l'argent public, pour lequel rivalisent d'autres priorités. C'est l'une des raisons pour lesquelles il convient de faire attention aux critères d'admissibilité fixés pour bénéficier d'un outil de gestion des risques ou participer à un programme de cette nature. Enfin, tout comme les autres acteurs du système, les décideurs à l'échelle macroéconomique devront décider de la durée pendant laquelle ils souhaitent et seront en mesure de dévier ces ressources.

### Facteur 5 : Transposabilité à grande échelle

Comme nous l'avons vu plus haut, la transposabilité à grande échelle n'est généralement pas un facteur que l'agriculteur ou le chef d'entreprise à l'échelle microéconomique sont tenus de prendre en compte. Cet élément revêt davantage de pertinence pour l'agent de vulgarisation qui aide plusieurs agriculteurs et/ou chefs d'entreprise à l'échelle microéconomique. Voir l'encadré 1.

La transposabilité à grande échelle pose essentiellement la question suivante : à quel point est-il facile de transposer l'outil à plus grande échelle et de le mettre à la disposition de plusieurs bénéficiaires à la fois ? Il est important pour l'agent de vulgarisation et pour son agence de tenir compte de cet élément. Celui-ci dépend de sept facteurs déterminants :

- Participation potentielle
- Participation estimée
- Coût de la mise en œuvre
- Limites de capacité
- Pertinence
- Bien-fondé
- Validité externe

Chacun de ces facteurs sont brièvement décrits dans le tableau 8.



**Tableau 8 :** Facteurs de la transposabilité à grande échelle

| Facteurs de la transposabilité à grande échelle | Signification   |
|---|---|
| Participation potentielle                       | Nombre de bénéficiaires (p. ex., agriculteurs) admissibles à la participation/l'utilisation de l'outil  |
| Participation estimée                           | Nombre d'agriculteurs susceptibles de vouloir participer/utiliser l'outil   |
| Coût de la mise en œuvre                        | Coût de la mise en œuvre de l'outil   |
| Limites de capacité                             | Capacité pratique à transposer l'outil de gestion des risques à plus grande échelle   |
| Pertinence                                      | Validité à plus grande échelle des hypothèses sur lesquelles est fondé l'outil  |
| Bien-fondé                                      | Mesure dans laquelle il est logique de transposer l'outil à plus grande échelle au regard d'autres enjeux tels que l'engagement à l'égard de la décentralisation, la subsidiarité et d'autres facteurs connexes |
| Validité externe                                | Déterminer si et comment des résultats comparables pourraient être attendus ailleurs ou si ces résultats peuvent être généralisés ou extrapolés   |

Source : adapté de Smith et Watts (2009)

Il est relativement simple de déterminer la transposabilité à plus grande échelle grâce à cette méthode.

**Participation potentielle :** les décideurs devront déterminer les critères d'inclusion dans l'outil de gestion des risques proposé. Dans l'exemple relatif à l'effet des sécheresses sur la production végétale, quelqu'un devra par exemple décider des critères de participation aux activités de l'outil. Les critères porteront généralement sur des domaines tels que la zone géographique (p. ex., les zones officiellement désignées comme étant touchées par la sécheresse), les critères démographiques (p. ex., taille ou chiffre d'affaires de l'exploitation, âge, genre), et l'ampleur des impacts (potentiels). D'autres critères peuvent concerner la participation à des stratégies ou programmes de développement spécifiques antérieurs, la capacité à contribuer au coût de l'outil, les facteurs qui facilitent l'obtention de résultats similaires par les participants potentiels. Quels que soient les critères choisis, une fois établis, ils permettront d'estimer le nombre d'agriculteurs ou d'autres acteurs du système agroalimentaire susceptibles de bénéficier de l'outil.

**Participation estimée :** être admissible ne signifie pas que l'agriculteur ou les autres parties prenantes voudront participer au programme. Au bout du compte, chaque agriculteur possède ses propres critères d'acceptation d'une intervention. À partir des renseignements qu'ils auront obtenus sur les personnes admissibles, les responsables de la planification pourront estimer le nombre d'agriculteurs et/ou d'autres parties prenantes susceptibles de vouloir participer à la mise en œuvre de l'outil. Pour reprendre l'exemple de la plantation d'une couverture végétale permanente avec paillis, il est possible que les agriculteurs ayant opposé une forte résistance contre la modification de leurs pratiques actuelles et l'adoption de la technique du paillage soient connus. Même s'ils sont admissibles, ils seront peu susceptibles d'adopter l'outil ou de participer au programme. Ainsi, le nombre estimé de participants correspond essentiellement au nombre de participants admissibles moins le nombre de personnes susceptibles de ne pas participer.

**Coût de la mise en œuvre :** ce point est lié aux ressources financières mentionnées précédemment. Le coût de la mise en œuvre est généralement fonction du nombre de personnes

devant participer au programme et du coût d'accès à ces bénéficiaires. Il est très probable que les calculs des coûts directs et indirects liés à la mise en œuvre de l'outil portent sur différents niveaux et échelles d'intervention (comme c'était le cas pour la faisabilité).

Plus le nombre de bénéficiaires sera important, plus le coût sera important. Plus la distance sera élevée, plus le coût sera élevé. Plus la « panoplie » d'outils sera conséquente, plus le coût sera conséquent. Ce coût sera en grande partie déterminé par le nombre estimé de participants, leur situation géographique (distance entre le point de départ de la livraison des produits composant l'outil), et la taille de la panoplie d'outils. Par exemple, une formation de 5 jours organisée une fois sur l'utilisation de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus coûtera moins cher qu'un programme de vulgarisation composé de volets de sensibilisation, de formation, de communication et de visites dans les exploitations.

Il est également utile d'appliquer le principe des économies d'échelle. Par exemple, la mise en œuvre d'une AIC peut entraîner des coûts non récurrents élevés (p. ex., conception de supports et programmes de formation). Ainsi, plus le programme pourra être appliqué à grande échelle (plus l'échelle sera élevée), moins le coût à l'unité du programme sera élevé.

**Limites de capacité :** ce point renvoie aux systèmes et structures nécessaires à l'exécution de l'outil. Par exemple, si ce dernier est destiné à être mis en œuvre conjointement par des employés de l'État, d'ONG et du secteur privé intervenant sur le terrain, sa capacité de transposition sera limitée par le nombre de bénéficiaires que ces agents pourront atteindre dans le délai imparti. Par exemple, les responsables de la planification pourront vouloir inclure les ménages possédant un potager et les petits agriculteurs dans l'outil. Le système collectif composé par le gouvernement, le secteur privé et les ONG n'aura toutefois pas nécessairement assez d'agents sur le terrain pour atteindre tous les bénéficiaires, et il sera absolument impossible de recruter des agents supplémentaires dans le temps imparti. Cet élément réduit le nombre de personnes susceptibles de participer.

**Pertinence:** cet élément renvoie à la mesure dans laquelle les hypothèses sur lesquelles l'outil est fondé sont valides à plus grande échelle. Imaginons par exemple que des médicaments soient fournis aux animaux d'une région d'un pays pour lutter contre les infestations de tiques. Cet outil pourrait être transposé à l'ensemble du pays. Il ne serait toutefois pas pertinent de le transposer à cette échelle, puisque les tiques ne se manifestent pas au-delà d'une certaine altitude.

**Bien-fondé :** correspond à la mesure dans laquelle il est logique de transposer l'outil à plus grande échelle au regard d'autres enjeux tels que l'engagement à l'égard de la décentralisation, la subsidiarité et d'autres facteurs connexes. Il peut arriver que tous les autres facteurs appuient la transposition de l'outil à plus grande échelle, mais que ladite transposition recoupe des processus décisionnels essentiels à d'autres fins. Ce facteur est semblable au facteur de cohérence et de compatibilité mentionné plus haut.

**Validité externe :** déterminer si et comment des résultats comparables pourraient être attendus ailleurs ou si ces résultats peuvent être généralisés ou extrapolés. N'appliquer un outil de GRA à plus grande échelle que si les données probantes (ou tout du moins un motif suffisant) montrent que le plan peut fonctionner ailleurs que dans la région où le programme a été

élaboré. Il peut être nécessaire d'altérer certains éléments du programme pour tenir compte de la diversité des circonstances des différents bénéficiaires.



### Transposabilité du point de vue d'un agent de vulgarisation

Les agents de vulgarisation intervenant sur le terrain sont souvent appelés à travailler à différents niveaux en même temps. Ils sont tenus de répondre aux préoccupations des agriculteurs (le plus souvent réunis en groupes) au niveau microéconomique. Toutefois, la plupart d'entre eux font partie d'un service de vulgarisation et de conseil plus étendu qui intervient aux trois niveaux (microéconomique, intermédiaire et macroéconomique). Il ne serait donc pas inhabituel pour un agent de vulgarisation de devoir envisager la possibilité, et la faisabilité, de transposer à plus grande échelle une intervention de GRA conçue à l'origine pour répondre aux préoccupations d'un seul groupe d'agriculteurs confrontés à des problèmes similaires, pour englober d'autres agriculteurs de la même région ou d'une autre région sous sa responsabilité.

De même, puisque l'agent de vulgarisation fait généralement partie d'une équipe intervenant au niveau intermédiaire, voire parfois au niveau macroéconomique, il peut être appelé à participer, avec ses collègues, à la planification de stratégies de GRA en faveur d'agriculteurs dans un ensemble de zones locales.

Dans les deux cas, il devra examiner chacun des facteurs mentionnés dans le tableau 8. Dans les deux cas également, les ressources seront limitées et des choix devront donc être faits concernant l'étendue de la transposition de la stratégie de GRA – en déterminant où et avec quels agriculteurs la stratégie sera la plus efficace. .

### Facteur 6 : Volonté politique

Enfin, l'agent de vulgarisation devra prendre en considération la question de la volonté politique. Si ce sujet s'avère souvent délicat, il n'en est pas moins important. Si la majorité des gens associe la volonté politique aux responsables politiques, elle vaut en réalité pour toute personne occupant une position dominante – même un petit agriculteur prenant des décisions à propos de sa propre exploitation. En substance, la volonté politique renvoie à l'engagement du dirigeant ou du groupe de dirigeants à mener à bien une politique, un programme ou une stratégie – en particulier ceux pouvant initialement déplaire ou se heurtant à une résistance populaire (notamment à court terme).

L'une des difficultés relatives à la mise en œuvre des stratégies de gestion des risques, en particulier celles à plus long terme qui nécessitent de beaucoup s'éloigner des pratiques anciennes, consiste à résister à l'opposition et à faire face au coût « politique » pouvant en découler. Reprenons l'exemple de la plantation de semences résistantes à la sécheresse. Parmi les « coûts » identifiés se trouve la possibilité d'obtenir des rendements plus faibles au cours d'une saison normale. Les agriculteurs peuvent résister à l'adoption de cet outil pour cette raison, ce qui représente un coût potentiel. Autre exemple, le changement climatique.

|         |   |          |
|---------|---|----------|
| CD 2    | Planification, mise en œuvre et évaluation des stratégies de GRA  | MODULE 4 |
| LEÇON I | Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation |          |

Récemment, le gouvernement des États-Unis a décidé que le « coût » des stratégies de gestion des risques liés au changement climatique était inacceptable, et a ainsi annoncé son retrait de l'Accord de Paris sur le climat.

Ainsi, le principal indicateur de volonté politique suppose de mesurer l'engagement vis-à-vis de la mise en œuvre de l'outil des dirigeants qui seront vus comme responsables de l'outil, même si cela les rend impopulaires. Ce point sera fortement influencé par des critères subjectifs, mais doit être analysé honnêtement. Il suppose de bien comprendre les incitatifs et les obstacles auxquels les dirigeants risquent de se confronter concernant l'outil proposé, ainsi que la volonté desdits dirigeants à le mettre en œuvre en dépit de ces obstacles. Il convient de tenir compte également du pouvoir réel qu'ont les gens à différents niveaux du système pour prendre des décisions et les mettre en œuvre



### 1.3. Intégration des outils dans des stratégies de gestion des risques et présélection des stratégies les plus efficaces

Les notes obtenues par chacun des outils de GRA envisagés (ou leurs composantes) sont saisies et totalisées. L'/Les outil(s) ou la composante obtenant la note la plus élevée sera/seront le(s) plus approprié(s) pour l'agriculteur ou le groupe d'agriculteurs concerné(s). Les scores peuvent être très variables selon les cas, puisque les circonstances, de même que le point de vue de chaque agriculteur ou chef d'entreprise concernant ce qui est approprié pour eux, sont uniques.

#### Classement par ordre de priorité des stratégies de gestion des risques agricoles

**Risque que l'on souhaite gérer :** Sécheresse entraînant une perte de revenus et une pénurie alimentaire

**Tableau 9 :** Matrice d'évaluation des outils de GRA

| Outil  | Accessibilité financière | Cohérence | Faisabilité | Score<br>Max=9 |
|--|--------------------------|-----------|-------------|----------------|
| Agriculture de conservation  |                          |           |             |                |
| Travail minimum du sol   | 2                        | 1         | 2           | 5              |
| Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles | 2                        | 3         | 2           | 6              |
| Rotation des cultures  | 2                        | 1         | 2           | 5              |
| Trouaison  | 2                        | 1         | 1           | 4              |

Il sera possible de définir les stratégies les plus adaptées lorsque tous les outils de gestion des risques auront obtenu une note. Dans l'exemple ci-dessus, la composante obtenant le score le plus élevé est la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles. L'agriculteur doit toutefois prendre en compte deux autres facteurs dans le cadre de son processus de décision : 1) la façon dont chaque composante de l'outil complète ou recoupe d'autres stratégies choisies et 2) les difficultés liées à chacune d'entre elles. Au bout du compte, un ou plusieurs outils de GRA sera/seront sélectionné(s) et regroupé(s) pour former une stratégie. (Ce point sera détaillé dans la leçon 4.3.)

Encore une fois, l'agent de vulgarisation devra non seulement évaluer ces outils à l'échelle microéconomique, mais aussi les envisager du point de vue intermédiaire. Outre les aspects financiers, la cohérence et la faisabilité de l'outil, il devra en évaluer la durabilité et la transposabilité à plus grande échelle. Il aura ainsi, grâce au résultat de ces évaluations, une meilleure idée de la façon de définir ses priorités en matière de GRA.



## Leçon II

# Planification d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Cette leçon porte sur l'étape suivante du cycle de GRA, qui implique de prévoir et de mettre en œuvre une stratégie de GRA à l'échelle de l'exploitation (microéconomique). La stratégie se compose des outils de GRA identifiés et sélectionnés conformément aux enseignements de la leçon précédente. Cette leçon replace en contexte les outils de lutte contre les risques en présentant certaines situations typiques au niveau de l'exploitation et de la communauté.



**ACTIVITÉ 1** Utilisation des institutions, infrastructures et politiques disponibles : opportunités et limites

**ACTIVITÉ 2** Obtention d'une assistance technique et financière pour mettre en œuvre des stratégies au niveau de l'exploitation

**ACTIVITÉ 3** Adaptation des outils d'apprentissage aux agriculteurs situés dans des lieux spécifiques



Objectifs d'apprentissage

**Stratégie globale de gestion des risques au niveau de l'exploitation**

**Stratégie de diffusion de la GRA**

**Stratégie d'adoption** | **Soutien financier**

**Appui technique**

## ACTIVITÉ 1

# Utilisation des institutions, infrastructures et politiques disponibles : opportunités et limites

À ce stade du cycle de la GRA, les risques ont été identifiés et analysés, et les outils identifiés, évalués, sélectionnés et regroupés dans une stratégie. Il convient désormais de mettre en œuvre, financer, suivre et évaluer ladite stratégie.

Les agents et agences de vulgarisation intervenant au niveau intermédiaire devront réfléchir à la meilleure façon de mettre en œuvre la stratégie de GRA, ainsi qu'aux autres acteurs devant être mobilisés. Cela supposera d'identifier les entités concernées, et de prévoir :

- de mobiliser les institutions pouvant contribuer à un ou plusieurs aspects ou étapes du cycle d'analyse et de gestion du risque ;
- d'exploiter les infrastructures existantes pouvant être intégrées à la stratégie de gestion des risques ;
- de s'appuyer sur les politiques existantes qui contribueront à la planification, à la mise en œuvre ou à l'évaluation de la stratégie de gestion des risques proposée.

Il convient, avant de pouvoir mettre en œuvre une stratégie, de procéder à des préparatifs supplémentaires. Ce point sera étudié dans les activités pédagogiques suivantes :

**Activité pédagogique 2.1.** Identification et évaluation des institutions

**Activité pédagogique 2.2.** Identification et évaluation des infrastructures

**Activité pédagogique 2.3.** Identification et évaluation des politiques





## 1.1. Identification et évaluation des institutions

Trois types de profils ont été étudiés dans l'activité d'apprentissage 2.2.1 de la leçon 2.2 du module 2 :

- Profil institutionnel ;
- Profil relatif à l'état de préparation à l'intervention ;
- Profil des rôles et responsabilités.

Cette leçon consistait en partie à définir les mesures nécessaires pour renforcer les capacités de ces institutions à s'engager sérieusement dans le processus d'évaluation et de gestion des risques. Dans cette activité d'apprentissage, nous nous intéressons à ce qu'il convient de faire pour établir des partenariats entre les agriculteurs/chefs d'entreprises de la chaîne de valeur et des agences, entreprises, institutions et organisations, en vue de renforcer les capacités du système à l'échelle microéconomique (c'est-à-dire l'exploitation) à gérer les risques.

Les profils élaborés plus haut donnent une bonne idée des entités pouvant contribuer au processus de GRA (ainsi que de leur capacité à contribuer) au vu des domaines à risque dans le système. Ces profils seraient regroupés dans un tableau similaire à celui-ci :

**Tableau 10** : Rôles et responsabilités en matière d'évaluation et de gestion des risques

|  | Étapes de la gestion des risques |                     |               |               |             |     |
|--|----------------------------------|---------------------|---------------|---------------|-------------|-----|
|  | Identification des risques       | Analyse des données | Planification | Mise en œuvre | Financement | S&E |
| Domaines à risque au sein du système                     |                                  |                     |               |               |             |     |
| Production d'intrants                                    |                                  |                     |               |               |             |     |
| Fourniture d'intrants                                    |                                  |                     |               |               |             |     |
| Terres   |                                  |                     |               |               |             |     |
| Infrastructure   |                                  |                     |               |               |             |     |
| Capacité organisationnelle                               |                                  |                     |               |               |             |     |
| Technologies (de production)                             |                                  |                     |               |               |             |     |
| Financement  |                                  |                     |               |               |             |     |
| Marchés et mise en marché par l'agriculteur/l'entreprise |                                  |                     |               |               |             |     |
| Transformation   |                                  |                     |               |               |             |     |
| Vente en gros  |                                  |                     |               |               |             |     |
| Vente au détail  |                                  |                     |               |               |             |     |
| Exportation  |                                  |                     |               |               |             |     |
| Point de consommation                                    |                                  |                     |               |               |             |     |

Pour reprendre l'exemple utilisé dans la précédente activité d'apprentissage, une stratégie de GRA prévoit, dans le cadre de l'AIC, de recourir à l'agriculture de conservation. Celle-ci s'appuie sur différentes tactiques : le travail minimum du sol ; la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles ; la rotation des cultures ; les cultures intercalaires ; et les trouaisons.

Nous nous concentrerons, dans cette activité d'apprentissage, sur la **couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles**. Afin de décider des institutions avec lesquelles créer des partenariats, il est nécessaire, dans un premier temps, d'identifier les éléments indispensables à la mise en place d'une couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles. Cela peut demander un certain nombre de recherches. En règle générale, la promotion et la mise en œuvre d'un outil de GRA impliqueront, au minimum, les éléments suivants : formation ; démonstration ; planification ; obtention d'équipements, d'outils et de fournitures ; financement ; information et conseil ; suivi ; communication.

Nous nous concentrerons, dans cette activité d'apprentissage, sur la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles. Afin de décider des institutions avec lesquelles créer des partenariats, il est nécessaire, dans un premier temps, d'identifier les éléments indispensables à la mise en place d'une couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles. Cela peut demander un certain nombre de recherches. En règle générale, la promotion et la mise en œuvre d'un outil de GRA impliqueront, au minimum, les éléments suivants : formation ; démonstration ; planification ; obtention d'équipements, d'outils et de fournitures ; financement ; information et conseil ; suivi ; communication.

| <b>Outil</b> : Agriculture de conservation   |                    |                |                     |
|--|--------------------|----------------|---------------------|
| <b>Tactique</b> : Couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles |                    |                |                     |
| <b>Étape du cycle</b> : Mise en œuvre  |                    |                |                     |
| <b>Activité</b>  | <b>Institution</b> | <b>Qualité</b> | <b>Aide requise</b> |
| Formation  |                    |                |                     |
| Démonstration  |                    |                |                     |
| Planification  |                    |                |                     |
| Organisation   |                    |                |                     |
| Équipements, outils et fournitures   |                    |                |                     |
| Financement  |                    |                |                     |
| Information et conseil   |                    |                |                     |
| Suivi  |                    |                |                     |
| Communication  |                    |                |                     |

Cet exercice donnera une idée précise des institutions pouvant aider à promouvoir et à mettre en œuvre cette partie de la stratégie de GRA. Il permet également d'avoir une idée du soutien dont elles auront besoin pour appuyer de façon efficace et efficiente la promotion et la mise en œuvre de la stratégie. À partir de là, un plan d'action peut être dressé pour mobiliser ces institutions dans la promotion et la mise en œuvre de cette partie de la stratégie de GRA.



## 1.2. Identification et évaluation des infrastructures

La prochaine mesure consiste à identifier et évaluer les infrastructures nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de GRA. Pour cela, il sera indispensable de savoir quels installations, structures, technologies, équipements et services sont disponibles (ou autrement accessibles) dans la zone dans laquelle la stratégie de GRA doit être promue et mise en œuvre, ou à proximité.

Cette évaluation sera effectuée à deux niveaux :

- Quelles infrastructures permettraient à l'agriculteur de mettre en œuvre sa stratégie de GRA ? et
- Quelles infrastructures permettraient à l'agent de vulgarisation ou à l'agence intervenant à l'échelle intermédiaire de promouvoir et mettre en œuvre la stratégie de GRA ?

Dans l'exemple de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles, il convient de poser les questions suivantes :

- Niveau microéconomique : de quelles infrastructures l'agriculteur a-t-il besoin pour mettre en œuvre sa stratégie ?
- Niveau intermédiaire : de quelles infrastructures l'agent de vulgarisation a-t-il besoin pour présenter la couverture végétale permanente avec paillis aux agriculteurs ?

Dresser une liste pour répondre à chacune des questions. Pour chaque élément de la liste, déterminer :

La disponibilité et l'accessibilité

- Qu'est-ce qui est nécessaire, et qu'est-ce qui est disponible ?
- Combien ça coûte ? Qui couvrira ces coûts ?
- Quelles sont les conditions d'accès et d'utilisation des infrastructures concernées ?
- Quelles connaissances et compétences faut-il avoir pour utiliser l'infrastructure ?
- Quels autres obstacles peuvent limiter la disponibilité et l'accessibilité de l'infrastructure concernée ?

L'état

- Dans quel état se trouve l'infrastructure concernée ?
- L'infrastructure concernée est-elle fiable ?
- Quels autres problèmes risquent de restreindre l'utilisation de l'infrastructure ?



Une fois cette évaluation effectuée, il sera possible d'élaborer un plan d'utilisation de l'infrastructure.

Ce processus devra être répété pour chaque outil de GRA contenu dans la stratégie. À la fin, il sera possible d'élaborer un plan d'action exhaustif pour s'assurer que l'infrastructure nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de GRA est disponible.

N'oubliez pas, cet exercice devra être fait à deux reprises : la première fois sert à identifier l'infrastructure dont a besoin l'agriculteur pour mettre en œuvre la stratégie de GRA et à s'assurer de sa disponibilité ; la seconde vise à identifier l'infrastructure dont a besoin l'agent de vulgarisation pour promouvoir l'adoption de la stratégie de GRA et à s'assurer de sa disponibilité.



### 1.3. Identification et évaluation des politiques

Le troisième élément de ce processus consiste à identifier et évaluer les politiques qui aideront à la mise en œuvre de la stratégie de GRA. Si les agriculteurs et chefs d'entreprise en bénéficieront certainement, c'est très vraisemblablement l'agent de vulgarisation qui procédera à cette évaluation.

L'évaluation comprend trois étapes :

1. Identifier toute politique (locale, régionale, nationale) du secteur public ou privé pouvant faciliter la mise en œuvre de la stratégie de GRA. Par exemple, il peut exister une politique en matière de secours d'urgence (p. ex., en cas d'inondation) prévoyant le versement de fonds aux agriculteurs admissibles, ou une politique soutenant/finançant l'organisation d'une formation spécialisée permettant aux agriculteurs d'apprendre/adopter différentes technologies (p. ex., couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles) ou facilitant l'accès à l'information ou aux services (p. ex., informations et conseils sur le marché).
2. Pour chaque politique, déterminer les éléments suivants :
  - Nom de la politique
  - Objectif de la politique
  - Agence/département/institution d'exécution (et coordonnées)
  - Bénéficiaires visés
  - Critères de qualification
  - Conditions pour en bénéficier (p. ex., remboursement, récompenses/pénalités)
  - Conditions administratives (p. ex., candidatures, documentation, procédure de soumission/dates limites, etc.)
  - Autres questions pertinentes
3. Évaluer la situation de l'agriculteur au regard de chaque politique pertinente et, en cas de lacunes, élaborer un plan pour les combler.

Le tableau suivant constitue une solution simple pour saisir ces informations.

|                                |         |                                    |        |                                 |
|--------------------------------|---------|------------------------------------|--------|---------------------------------|
| Nom de la politique            |         |                                    |        |                                 |
| Objectif de la politique       |         |                                    |        |                                 |
| Agence d'exécution/coordonnées |         |                                    |        |                                 |
| Conditions/Statut              | Détails | Situation de l'/des agriculteur(s) | Lacune | Mesure pour combler les lacunes |
| Bénéficiaires visés            |         |                                    |        |                                 |
| Critères de qualification      |         |                                    |        |                                 |
| Conditions générales           |         |                                    |        |                                 |
| Exigences administratives      |         |                                    |        |                                 |
| Autres questions pertinentes   |         |                                    |        |                                 |

Cet exercice devra être effectué pour toute politique pertinente. Une fois l'exercice réalisé, il sera possible de :

- déterminer les politiques pouvant être utilisées pour soutenir la mise en œuvre de tout ou partie de la stratégie
- identifier les agriculteurs admissibles/non admissibles
- reconnaître les agriculteurs pouvant être admissibles après intervention de l'agent ou de l'agence de vulgarisation

Une fois complétées les trois parties de cet aspect de l'élaboration du plan de mise en œuvre de la stratégie de GRA, il sera possible d'imaginer un plan d'action pour créer des partenariats entre les agriculteurs et les organisations portant sur différents aspects de la stratégie de GRA.

## ACTIVITÉ 2

# Obtention d'une assistance technique et financière pour mettre en œuvre des stratégies au niveau de l'exploitation

Un soutien technique et financier sera nécessaire à la mise en œuvre de la stratégie de GRA. Un plan technique et un plan financier (budget) propres à chacun des éléments de la stratégie de GRA devront être élaborés, à la fois par l'agriculteur et par l'agent de vulgarisation.

Toujours en se fondant sur l'exemple de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles, l'agriculteur devra déterminer la nature de l'aide technique et financière dont il aura besoin et où l'obtenir. L'agent de vulgarisation pourra l'aider sur ce point.

L'agent de vulgarisation devra également prendre ce point en compte pour élaborer son plan de promotion de l'adoption de la couverture végétale permanente avec paillis. Dans notre exemple, les agents de vulgarisation souhaitent mettre sur pied un programme de formation des agriculteurs destiné à leur faire comprendre et adopter la technique de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles sur leur exploitation. Le plan technique et financier relatif au programme de formation suivant est fondé sur un programme conçu par l'African Conservation Tillage Network.

### Objectifs d'apprentissage — les participants :

- Apprécieront les avantages de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles
- Comprendront la fonction de la couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles
- Acquerront les compétences et techniques nécessaires pour établir une couverture végétale permanente avec paillage des résidus agricoles

**Calendrier de la leçon :** Cette leçon devrait avoir lieu 2 à 3 mois avant la période de plantation, de façon à ce que les participants aient le temps de préparer leurs terres avant le début de la saison des pluies.

| Supports nécessaires :  | Source | Budget |
|---|--------|--------|
| Supports de formation   |        |        |
| Parcelle de démonstration   |        |        |
| Matériel génétique de la couverture végétale  |        |        |
| Outils et instruments de production   |        |        |
| Outils et instruments de paillage   |        |        |
| Autres  |        |        |
| <b>Total matériaux</b>  |        |        |
| Coûts de préparation et de fonctionnement   | Qui    | Budget |
| Recherche de recommandations du service local de vulgarisation portant sur les couvertures végétales et le paillage |        |        |
| Séance d'essai relative à toutes les démonstrations   |        |        |
| Orientation des formateurs et animateurs  |        |        |
| Transport   |        |        |
| Hébergement, etc.   |        |        |
| Autres  |        |        |
| <b>Total préparation</b>  |        |        |
| <b>Coût total de la formation</b>   |        |        |

Cet exercice devra être réalisé pour chaque aspect de la stratégie de GRA. Le niveau de détails pouvant être très élevé, il est recommandé d'utiliser une matrice ou tout autre outil de planification. L'outil le plus approprié sera celui utilisé par l'organisation employant l'agent de vulgarisation.



## ACTIVITÉ 3

# Adaptation des outils d'apprentissage aux agriculteurs situés dans des lieux spécifiques

L'élaboration d'outils pédagogiques et de programmes de formation peut prendre différentes formes. Cette activité d'apprentissage s'appuie sur la méthode de conception de programmes de formation participative de la FAO (1995).

La conception de programmes de formation participative comporte neuf (9) étapes, qui ont été adaptées ici au processus de GRA.

Le principe participatif :

- Un processus participatif requiert la collaboration entre tous les participants à la plupart des étapes – en particulier les étapes 3 à 9.
- La planification participative signifie également que de nouvelles informations apparaîtront sans cesse. La conception du programme doit donc rester flexible, parce qu'elle doit prendre en compte et intégrer les nouveaux besoins et priorités identifiés par les participants.

L'ordre dans lequel les étapes suivantes sont présentées n'est pas catégorique. Nombre d'entre elles peuvent être répétées.

### Étape 1 de la conception : sélectionner une (des) personne(s) ressource(s)

Choisir un coordonnateur général du programme qui se chargera : d'initier la conception du programme, de développer la méthodologie et les matériels de formation, de coordonner la communication entre les participants, et de superviser l'ensemble des aspects de la réalisation du programme. D'autres personnes ressources peuvent être sollicitées, telles qu'un(e) spécialiste de la GRA.

### Étape 2 de la conception : définir le problème général

Initier des recherches préliminaires sur le terrain et auprès des institutions et en étudiant la documentation requise. Ensuite, formuler les objectifs provisoires. *[Dans le cas de la GRA, des recherches et une évaluation approfondies auront déjà été effectuées, les risques analysés et les problèmes définis et développés dans les stratégies proposées de GRA.]*

### Étape 3 de la conception : identifier les participants

Dresser la liste des agriculteurs/chefs d'entreprise individuels ou des organisations d'agriculteurs/entreprises devant participer à la formation. *[Cette liste peut varier pour chacun des outils ou projets inclus dans la stratégie de GRA proposée. Beaucoup d'informations proviendront des profils institutionnels et des autres analyses réalisées lors des phases précédentes du cycle de GRA.]*

### Étape 4 de la conception : rechercher de l'appui et de l'engagement

Le démarrage de tout programme exige la mobilisation de l'appui nécessaire, en termes de personnel comme en termes de ressources matérielles et financières pour toute la durée du programme. Cela nécessite l'engagement des décideurs en position à tous les niveaux au sein de l'organisation employant l'agent de vulgarisation, des décideurs des autres organisations impliquées dans le programme et des participants.

### Étape 5 de la conception : engager le dialogue

Dialoguer avec les participants potentiels sur l'objectif et les processus de la stratégie et/ou de l'outil/du projet spécifique de gestion des risques devant être mis en œuvre. Travailler de concert avec eux pour identifier les questions clés utiles et pertinentes pour le programme. Puis identifier les bénéficiaires potentiels et autres acteurs et parties prenantes qu'il pourra être nécessaire d'impliquer.

### Étape 6 de la conception : sélectionner les participants au programme

Après l'identification des questions et des parties prenantes pertinentes, avec l'aide de représentants des agriculteurs, etc., sélectionner les participants au programme de formation. Ce processus pourra être guidé par les données des analyses de GRA.

### Étape 7 de la conception : fixer les objectifs du programme

Si les stratégies de GRA ont des objectifs inhérents, il sera tout de même nécessaire de travailler avec les participants pour définir des sous-objectifs et des jalons. Par exemple, en ce qui concerne la couverture végétale permanente avec paillis, l'objectif principal est d'inciter les agriculteurs à adopter cette pratique et à l'appliquer correctement. Il sera toutefois utile de définir des objectifs plus précis en lien avec l'adoption et l'application de cette pratique, comme apprendre quelles cultures planter et comment procéder au paillage). Ces objectifs seront fondés sur la capacité actuelle des participants (les agriculteurs). Tous les objectifs doivent être réalistes, pertinents (vis-à-vis de la situation des participants et de l'objectif de la stratégie ou de l'outil de GRA) et compatibles avec le budget et les autres ressources.

### Étape 8 de la conception : concevoir le programme

Cette étape se fait en deux temps. Tout d'abord, développer, avec les participants, les objectifs définitifs du programme et les résultats attendus.

Dans un deuxième temps, toujours avec les participants, identifier chacune des étapes nécessaires à la réalisation de chacun des objectifs. [Voir l'exemple relatif à l'exercice participatif mentionné plus haut] Il sera également nécessaire à ce stade d'identifier les ressources nécessaires et d'établir un calendrier.

L'ensemble du programme devra appuyer un processus participatif de renforcement des capacités.

### Étape 9 de la conception : suivre et évaluer en permanence

Des structures (comités d'examen), systèmes (collecte et analyse des données), dates d'examen et systèmes de suivi et d'évaluation devront être mis en place pour suivre et évaluer le programme. Ces systèmes n'ont pas besoin d'être complexes ou sophistiqués ; le plus important, c'est que les participants participent au processus de S&E.

Le **suivi** consiste à vérifier que le programme est mis en œuvre conformément au plan. Dans le cas présent, puisqu'il s'agit d'une approche participative, il sera nécessaire de procéder au suivi du processus de conception du programme pour veiller à ce qu'il demeure participatif et pertinent par rapport aux objectifs de la stratégie/des outils de GRA, ainsi que pour les participants visés par le programme. En ce qui concerne le suivi de la mise en œuvre, il faudra également mettre en place un mécanisme pour amender le plan au fur et à mesure, en fonction des résultats des examens réalisés.

L'**évaluation** mesure les impacts (c'est-à-dire la réalisation réelle des résultats, des objectifs et des buts poursuivis). Les évaluations doivent être effectuées au moins à trois reprises : à la fin de chaque jalon ou processus principal ; à la fin du programme ; et quelque temps après le programme (un an ou plus) pour déterminer si les résultats ont été maintenus.



## Leçon III

# Mise en œuvre et suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Cette leçon guide l'apprenant à travers le processus de préparation à la mise en œuvre d'une stratégie de GRA intégrant les outils décrits dans le module 3. L'accent est mis sur le développement des structures, des systèmes et des outils nécessaires pour mettre en œuvre une stratégie et réaliser un suivi du processus.



---

**ACTIVITÉ 1** Élaboration d'un plan de mise en œuvre et de suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

---

**ACTIVITÉ 2** Mise en œuvre de la stratégie

---



Objectifs d'apprentissage

**Suivi de la stratégie sur la GRA**

**Plan stratégique**

## ACTIVITÉ 1

# Élaboration d'un plan de mise en œuvre et de suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Une fois terminées les activités étudiées dans la leçon 4.1, la stratégie générale de GRA aura été élaborée. Au niveau de l'exploitation, la prochaine étape pour l'agriculteur consistera à établir un plan de mise en œuvre de cette stratégie. Ce plan peut être simple et explicite. Il doit exposer clairement les éléments suivants :

- Une liste du matériel nécessaire, le moment où il sera nécessaire, son coût et auprès de qui il peut être obtenu ;
- Une liste des activités à mener, le moment où elles devront être menées, la main-d'œuvre nécessaire et les éventuels coûts au comptant.

Pour saisir ces informations, l'agriculteur peut utiliser un calendrier saisonnier, qui lui permettra de centraliser facilement tous les renseignements nécessaires.

L'élaboration d'un plan de mise en œuvre au niveau intermédiaire, lorsque l'agent de vulgarisation envisage d'appliquer la stratégie à une échelle plus vaste, s'avère plus complexe. Cette publication n'a pas vocation à fournir des orientations à ce sujet. Chaque agence de vulgarisation et service de conseil aura mis en place des procédures relatives à la planification des activités de vulgarisation/conseil.

Quelle que soit la méthode utilisée, il est important que le plan de mise en œuvre soit clair et bien organisé, afin d'en faciliter la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation. Ainsi, il devra clairement préciser au minimum les points suivants :

- Objectif général de la stratégie de GRA
- Objectif spécifique de chacun des outils
- Résultats attendus de chacun des outils et de façon plus générale
- Activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie
- Ressources (matérielles et humaines) nécessaires
- Calendrier des activités et ressources

**Encadré 2 : Élaboration d'un plan d'action**

La liste de vérification suivante peut aider à élaborer le plan d'action :

- Quelles activités permettront d'atteindre les objectifs ?
- Pourquoi l'activité est-elle menée ?
- Qui en bénéficie, ou qui est la cible de l'activité ?
- Qui mène l'activité ? Quelles ressources humaines sont utilisées ?
- Où l'activité a-t-elle lieu ?
- Quand l'activité a-t-elle lieu ?
- Qui est responsable de la coordination/mise en œuvre ?
- Comment le suivi et l'évaluation sont-ils assurés ?
- Quel est le budget ?

Source : Touwen (2001)

Voici un exemple hypothétique de plan de vulgarisation relatif à la mise en œuvre d'une stratégie de GRA destinée à un groupe de petits producteurs.

Dans cet exemple, les agriculteurs découvrent, avec l'aide de leur agent de vulgarisation local, que les prix obtenus sur le marché pour les deux cultures qu'ils produisent sont trop imprévisibles. Cela affecte la stabilité de leurs revenus et représente un risque réel pour leurs moyens de subsistance. Les agriculteurs ont accepté, encore une fois avec l'aide de l'agent de vulgarisation, d'utiliser deux outils de gestion des risques comme stratégie de GRA : l'agriculture contractuelle pour transférer/partager le risque avec le marché, et la diversification des cultures.

Sur la base de cette analyse et de cette sélection d'outils, l'agent de vulgarisation a élaboré un plan de vulgarisation simple pour mettre en œuvre la stratégie de GRA, dans lequel il a précisé l'objectif général et les résultats attendus de la stratégie, ainsi que l'objectif et les résultats attendus de chacun des deux outils. Il a identifié les activités et ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie. Il a fixé l'échéancier général, de même que le calendrier relatif à chacune des activités. Enfin, il a réuni toutes ces informations dans un ensemble de tableaux.

## PLAN DE MISE EN ŒUVRE DE LA GRA POUR LES AGRICULTEURS DE LA ZONE 1

|   |  |
|---|--|
| Objectif général de la stratégie de GRA               | Créer un revenu plus stable pour les agriculteurs en prenant des mesures pour contrer le risque de prix auquel ils sont confrontés |
| Objectif de la diversification des cultures           | Veiller à réduire la dépendance de chaque agriculteur vis-à-vis de 2 cultures uniquement   |
| Résultats attendus de la diversification des cultures | Chaque agriculteur produit au moins cinq cultures différentes, dont au moins une culture vivrière de grande valeur.                |
| Objectif de l'agriculture contractuelle               | Garantir la prévisibilité des prix des cultures produites par les agriculteurs   |
| Résultats attendus de l'agriculture contractuelle     | Chaque agriculteur bénéficie d'un contrat pour au moins deux de ses cultures, dont au moins une culture vivrière de grande valeur. |

## Activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie : diversification des cultures

| Activité  | Ressources nécessaires   | Calendrier (à faire avant le)                     |
|---|--|---|
| Mener des études de faisabilité sur plusieurs cultures  | Informations provenant d'économistes du ministère de l'Agriculture ; données sur la production et le marché            | Sept mois avant le début de la saison             |
| Sélectionner un ensemble de cultures adaptées   | Aucune   | Six mois avant le début de la saison              |
| Discuter de la sélection avec les agriculteurs  | Lieu de réunion, rafraîchissements, supports de présentation   | Six mois avant le début de la saison              |
| Aider les agriculteurs à prendre une décision concernant les cultures à planter   | Comme ci-dessus  | Comme ci-dessus                                   |
| Déterminer les besoins techniques relatifs à la plantation des cultures sélectionnées et établir des budgets  | Directives de production de la part de spécialistes du domaine et de fournisseurs d'intrants                           | Cinq mois avant le début de la saison             |
| Déterminer les besoins des agriculteurs en matière de formation relative à la plantation des cultures sélectionnées et élaborer des programmes de formation | Matériel de vérification des compétences, aide de la part de spécialistes du domaine et de l'institut agricole local   | Cinq mois avant le début de la saison             |
| Mettre en œuvre le programme de formation   | Supports de formation, salles de classe, hébergement, appui de spécialistes du domaine et de l'institut agricole local | Trois mois avant le début de la saison            |
| Aider les agriculteurs à concevoir des plans de mise en œuvre   | Voyage et hébergement standard   | Trois mois avant le début de la saison            |
| Procéder au suivi des plans des agriculteurs au moment de leur mise en œuvre ; leur fournir une aide  | Voyage et hébergement standard ; systèmes de données   | Préparation au début de la saison ; suivi continu |
| Aider les agriculteurs à évaluer les résultats et à préparer la saison suivante   | Lieu de réunion, rafraîchissements, supports d'évaluation, appui de la part de spécialistes du domaine                 | Deux mois après la fin de la saison               |



## Activités nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie : contrats de mise en marché

| Activité  | Ressources nécessaires   | Calendrier  |
|---|--|---|
| Identifier les partenaires potentiels sur le marché   | Appui de la part des économistes du ministère de l'Agriculture et de spécialistes du domaine           | Sept mois avant le début de la saison             |
| Faciliter les négociations entre les partenaires potentiels et les agriculteurs                   | Lieux de réunion, rafraîchissements, supports pédagogiques pour l'animation d'ateliers                 | Six mois avant le début de la saison              |
| Aider les agriculteurs à étudier les dispositions contractuelles proposées                        | Voyage et hébergement standard   | Cinq mois avant le début de la saison             |
| Aider les agriculteurs à finaliser leurs contrats   | Voyage et hébergement standard   | Cinq mois avant le début de la saison             |
| Relier les engagements contractuels aux plans de mise en œuvre de la diversification des cultures | Voir les plans de diversification des cultures   | Trois mois avant le début de la saison            |
| Procéder au suivi des plans à mesure de leur mise en œuvre ; fournir un soutien                   | Voyage et hébergement standard ; systèmes de données   | Préparation au début de la saison ; suivi continu |
| Aider les agriculteurs à évaluer les résultats et à préparer la saison suivante                   | Lieu de réunion, rafraîchissements, supports d'évaluation, appui de la part de spécialistes du domaine | Deux mois après la fin de la saison               |

Il existe de nombreuses ressources aidant à mener ce type de planification, par exemple :

Conservation Agriculture Toolbox for Zimbabwe found at [http://www.fao.org/ag/ca/Training\\_Materials/CA\\_toolbox\\_Zimbabwe.pdf](http://www.fao.org/ag/ca/Training_Materials/CA_toolbox_Zimbabwe.pdf)

Lead Farmer Extension and Training Guide on Sustainable Agriculture found at <https://cepa.rmportal.net/Library/natural-resources/DF%20Lead%20Farmer%20Extension%20and%20Training%20Guide%20on%20Sustainable%20Agriculture.pdf>

National Agricultural Extension Manual: Timor-Leste (especially Annex 6) found at <https://www.google.co.za/search?q=%22extension+planning%22+adoption+farmer+steps&ei=72mzWunDCsnFgAa14pWwDg&start=20&sa=N&biw=1337&bih=760>

Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) - Food and Nutrition Security and Market Linkages Programme: Final project design report: Lao People's Democratic Republic found at <https://operations.ifad.org/documents/654016/07c7ce99-1aeb-44fa-ae3a-5a8929f421fd>

## ACTIVITÉ 2

# Mise en œuvre de la stratégie



## 2.1. Préparation en vue de la mise en œuvre

La préparation à la mise en œuvre d'une stratégie de GRA par un agriculteur ou un groupe d'agriculteurs est assez simple. Il convient dans ce cas de prendre ses dispositions concernant le matériel et la main-d'œuvre listés dans le plan. Le cas échéant, l'/les agriculteur(s) peu(ven)t demander de l'aide à ses/leurs pairs ou à un agent de vulgarisation.

Dans le cas de la mise en œuvre d'une stratégie de GRA à plus grande échelle par un agent de vulgarisation, cette stratégie peut être déployée conformément au calendrier fixé par le plan élaboré selon la procédure indiquée à l'activité d'apprentissage 4.2.1, une fois que toutes les structures, tous les systèmes et toutes les ressources, y compris humaines, matérielles et financières, ont été mobilisées.

### Structures

La mise en œuvre d'un plan, quel qu'il soit, nécessite des structures (des organes décisionnels) et des systèmes chargés de gérer le processus. Si le plan (p. ex., la stratégie) est simple, une ou deux structures peuvent suffire à en gérer la mise en œuvre. S'il est complexe, il pourra être nécessaire de mettre en place plusieurs structures organisées de façon hiérarchique : par exemple, une structure administrative générale et des équipes subsidiaires chargées de mettre en œuvre chaque stratégie et, le cas échéant, chaque résultat. Les structures doivent refléter des groupements logiques, simplifier et faciliter la mise en œuvre, et assurer la conformité. Si une structure n'est pas essentielle, elle ne doit pas être créée. Moins il y a de structures, moins il y aura de niveaux de hiérarchie, et mieux ce sera.

La plupart des organisations auront déjà mis en place certaines au moins de ces structures. Elles devront potentiellement créer les structures recoupant plusieurs institutions ou organisations. Il est particulièrement important de s'assurer qu'il existe une/des structure(s) responsable(s) de la coordination générale (y compris du suivi) et de l'évaluation (des impacts).

### Systemes

Quel que soit le nombre de structures mises en place, la gestion de la mise en œuvre d'un plan reposera sur un ensemble de systèmes : gestion financière ; achats ; communication ; opérations ; gestion des ressources humaines ; gestion des actifs.

La plupart des organisations auront déjà mis en place ce type de systèmes. Il est nécessaire de s'assurer que les systèmes existants appuient les besoins liés à la mise en œuvre des stratégies de GRA.

### Ressources

Toutes les ressources devront être mobilisées et en place avant le début de la mise en œuvre de la stratégie de GRA, ou tout au moins prévues d'être mises en place au moment voulu en fonction de l'échéancier.



## 2.2. Mise en œuvre participative et suivi

S'il peut paraître plus simple de mettre en œuvre la stratégie de GRA selon une stratégie descendante, l'expérience montre que le recours à une méthode participative accroît la probabilité de réussite à court et long terme.

La mise en œuvre participative se traduit par (FIDA, 2001) : un renforcement des capacités ; un suivi participatif des impacts ; une évaluation participative des impacts ; des ateliers d'examen de la situation sur le terrain ; et une évaluation participative.

Cette étape met l'accent sur les concepts et principes de la mise en œuvre participative. L'étape 3 traitera des outils et processus concernés.

Pour être efficace, la mise en œuvre participative doit présenter au minimum les caractéristiques suivantes (FIDA, 2001) :

- Élaborer des paramètres et indicateurs communs pour mesurer l'impact ;
- S'accorder sur des méthodes et outils communs de gestion et de communication, afin de faciliter le travail des différents acteurs et parties prenantes ;
- Encourager la réflexion, l'ouverture et la sécurité dans le cadre de la prise de risques (afin de réduire le travail « en vase clos ») ; et
- Partager les enseignements tirés en matière d'action collective (pour encourager cette pratique).

### Préparation à la mise en œuvre participative d'un projet

L'une des difficultés que l'agent de vulgarisation peut rencontrer lors de la mise en œuvre d'un projet est la modification des circonstances sur le terrain entre le moment de la conception du projet et le moment de sa mise en œuvre. Pendant cette période, les parties prenantes

ont toutefois normalement commencé à mobiliser des ressources conformément aux engagements qu'elles ont pris pendant la phase de conception. Ainsi, lorsqu'arrive le moment de la mise en œuvre de la stratégie, il convient de vérifier que la situation justifiant l'adoption de la stratégie de GRA n'a pas changé de telle façon qu'elle vide la stratégie de sa substance. L'objectif n'est pas de lancer un nouveau cycle de négociations, mais il est important de s'assurer que la mise en œuvre peut démarrer.

Il est également nécessaire de vérifier que les parties prenantes qui se sont vu attribuer des responsabilités particulières ou qui se sont engagées à fournir des ressources peuvent toujours respecter leurs engagements. Ce point est particulièrement important dans le cadre d'une mise en œuvre participative par des structures moins formelles et moins bien nanties, telles que les organisations d'agriculteurs, etc. Des modifications stratégiques, administratives ou même politiques ont pu avoir eu lieu à l'échelle macroéconomique. Il est donc essentiel de répondre aux questions suivantes (URD, s.d. : 191) :

- Les parties prenantes sont-elles en mesure de respecter leurs engagements ?
- Leur situation a-t-elle changé de telle façon qu'elles ne peuvent plus fournir les ressources promises ?
- Si elles rencontrent des difficultés, comment adapter le projet pour leur venir en aide ?

Il pourra être nécessaire d'ajuster la stratégie de GRA et/ou son plan de mise en œuvre.

De même, il est indispensable de s'assurer que les structures, les systèmes et les ressources sont en ordre, et de procéder à des ajustements le cas échéant.

Une fois que tous ces points ont été vérifiés, la mise en œuvre du projet peut enfin démarrer. Et elle commence avec la mise en place de la/des première(s) activité(s) du plan d'action général. Le suivi de la mise en œuvre constitue la grande étape suivante.

### Mise en œuvre participative du projet : suivi

Comme nous l'avons signalé plus haut, la mise en œuvre consiste à respecter le plan qui a été élaboré. Le suivi du processus de mise en œuvre devient alors crucial.

Le suivi consiste à vérifier que le projet est mis en œuvre conformément au plan. Il fournit également les informations requises pour procéder aux éventuels ajustements et adaptations aux changements sur le terrain.

Le suivi participatif signifie que toutes les parties prenantes et agences décident ensemble comment mesurer les résultats et quelles actions mener une fois les informations de suivi collectées et analysées. Il signifie également que toutes les parties prenantes ont la possibilité de communiquer leurs observations sur le projet pendant son exécution, et de contribuer à toute prise de décision sur les ajustements ou la façon dont il est mis en œuvre.

Le suivi participatif fonctionne de façon optimale lorsque le système de suivi et les modalités d'implication des différentes parties prenantes ont été clairement définis. Les principaux domaines à

clarifier sont les suivants :

- les indicateurs de suivi ;
- les méthodes à utiliser ;
- les modalités de communication des observations ; et
- les modalités d'exploitation des résultats du suivi.

### Les indicateurs de suivi

Si la stratégie de GRA a été élaborée conformément à un processus participatif, les parties prenantes connaîtront déjà les critères fixés concernant le but, l'objet et les produits. Elles sauront également dans quel ordre les activités seront mises en place, leurs dates de début et de fin et les ressources nécessaires à leur organisation. Il ne sera ainsi pas nécessaire de tout reprendre depuis le début. Il pourra toutefois être nécessaire de revoir les indicateurs enregistrés dans les cadres logiques élaborés pour chaque projet. Cette partie du suivi du projet relève davantage de l'évaluation, que nous traiterons dans la leçon suivante.

### Mise en place et gestion du processus de suivi

Une fois la situation clarifiée concernant les deux processus de suivi (relatifs aux produits, objectifs et buts d'une part, et à l'ensemble des activités d'autre part), il convient de décider de la forme que prendra le suivi et des parties prenantes impliquées.

Il existe, dans la plupart des cas, un organisme central ou de coordination responsable de la gouvernance générale de la stratégie de GRA. Dans l'exemple développé ci-dessus, le coordonnateur principal (p. ex., l'agent de vulgarisation) est un service de vulgarisation/conseil. Nonobstant cette supervision générale, certains aspects du suivi de projet devraient être délégués aux parties prenantes et structures composées de parties prenantes.

L'une des fonctions centrales du suivi participatif consiste à prendre connaissance des contributions des parties prenantes et des personnes responsables de la mise en œuvre du projet, en particulier les bénéficiaires des stratégies. Le processus doit assurer un équilibre entre le besoin d'inclusivité et de maniabilité.

Selon FIDA (2001), le suivi participatif peut prendre différentes formes, en fonction de l'objet du suivi. Citons par exemple :

- L'intégration du suivi dans les structures et processus existants de prise de décision et de résolution de problèmes (y compris ceux existant au sein de l'organisation de l'agent de vulgarisation, des organisations de parties prenantes et de structures connues des bénéficiaires) ;
- Le recours aux outils et exercices participatifs ;
- La mise en place de structures de suivi spécifiques ;
- L'organisation d'enquêtes, d'entretiens, de discussions de groupes, etc..

Quelles que soient les méthodes utilisées, le processus de suivi participatif doit assurer un retour aux participants basé sur les informations recueillies, et les impliquer dans la prise de décisions. Le processus et les « règles » décisionnels doivent être très clairs et acceptés par l'ensemble des parties prenantes.

L'approche participative prend généralement plus de temps que d'autres méthodes (descendantes) plus efficaces d'un point de vue administratif, mais s'avère également plus durable et efficace pour la durée du projet. Ici encore, il est nécessaire de trouver un équilibre. Une bonne communication est cruciale à la recherche de cet équilibre.

Outre le suivi du projet en collaboration avec les parties prenantes directement impliquées dans la stratégie de GRA, il peut être nécessaire de suivre les progrès avec les parties prenantes externes et les structures gouvernementales officielles qui ne sont pas directement impliquées dans la stratégie (p. ex., les ministères du gouvernement). Dans certains cas, ce suivi supplémentaire est déjà en place ou constitue une condition préalable à la mise en œuvre de la stratégie.

### Collecte des données et suivi de la stratégie mise en œuvre

Outre les structures et les systèmes, l'élément clé du suivi consiste à collecter des données et à les analyser à l'aide de cadres décisionnels. À l'instar du processus utilisé pour élaborer le plan de mise en œuvre, un plan de mise en œuvre du processus de suivi devrait également être envisagé. L'une des solutions les plus simples pour cela consiste à le fonder sur le plan de mise en œuvre consolidé.

L'objet du suivi dépendra du plan élaboré et des indicateurs utilisés. Encore une fois, il s'agit pour l'agriculteur d'une tâche relativement aisée, qui consiste simplement à s'assurer que la stratégie est mise en œuvre comme prévu. Les informations requises ne devraient pas être trop détaillées ou complexes.

L'agent de vulgarisation mettant en œuvre la stratégie à plus grande échelle devra probablement prendre ses dispositions pour collecter les informations nécessaires au suivi de la mise en œuvre de la stratégie de GRA. À cet égard, il devra procéder à un suivi tridimensionnel :

- Suivi de la mise en œuvre des activités (y compris de l'acquisition et de l'utilisation des ressources) au regard des objectifs en matière de temps, d'affectation des ressources et de budget, portant tout particulièrement sur les progrès techniques réalisés sur les plans temporel et financier, et ajustements en fonction ;
- Suivi des processus, rapports et partenariats ayant une incidence sur l'exécution des produits ;
- Suivi de l'impact de la stratégie au cours de sa mise en œuvre, qui jette ainsi les fondations de l'évaluation de la réussite du programme global.

## Données à collecter pour les sessions de suivi

Le plan de mise en œuvre peut servir à identifier les données nécessaires au suivi. Les paragraphes suivants donnent une indication du type de données nécessaires au suivi de la mise en œuvre.

### *Suivi de l'état d'avancement des activités*

- Dates de début et de fin vs dates de début/fin prévues
- Ressources utilisées vs ressources attribuées
- Argent dépensé vs budget attribué
- Personnes impliquées vs ressources humaines attribuées

### *Suivi du processus de mise en œuvre*

- Fréquence et niveau de fréquentation des réunions
- Niveaux de participation et d'interaction
- Contrôle de l'exécution des décisions

### *Suivi de l'impact de la stratégie*

- Données antérieures et postérieures pertinentes pour les indicateurs fixés

Le programme d'introduction de l'agriculture de conservation dans les régions orientale, méridionale et centrale de la Zambie présente les types d'indicateurs utilisés et donc les données nécessaires au suivi de l'impact de la stratégie (Aune et al., 2012). Les indicateurs suivants ont ainsi été utilisés dans ce cadre :

- Impact sur les propriétés du sol (p. ex., fertilité du sol), mesuré par les propriétés chimiques du sol ;
- Impact sur les périodes de plantation, mesuré par les dates de plantation par rapport aux précipitations ;
- Impact sur la lutte contre les adventices, mesuré par le nombre d'heures de travail nécessaires ;
- Impact sur la fertilisation, mesuré par le taux d'application et l'étendue de la rétention de résidus ;
- Impact sur les rendements, mesuré par le nombre de tonnes par hectare ;
- Impact sur l'utilisation de la main-d'œuvre, mesuré par le nombre d'heures de travail et la répartition des tâches par genre ;
- Rentabilité, mesurée par les marges brutes.

## Consolidation du plan de suivi

Une fois déterminées les conditions du plan de suivi, elles peuvent être regroupées sous forme d'un plan de suivi. Le modèle ci-dessous représente un mécanisme simple d'enregistrement des questions à poser, des détails concernant les données à collecter, et du plan d'évaluation des données.

|                            | Questions  |
|----------------------------|--|
| <b>Collecte de données</b> | Que voulez-vous savoir ?                             |
|                            | Comment le saurez-vous ? (indicateur)                |
|                            | D'où les données proviendront-elles ?                |
|                            | Qui saisira les données ?                            |
|                            | À quel moment les données seront-elles saisies ?     |
| <b>Évaluation</b>          | Coût estimé  |
|                            | Quelles seront les parties prenantes impliquées ?    |
|                            | Comment les informations seront-elles communiquées ? |
|                            | À quel moment l'évaluation aura-t-elle lieu ?        |

Ce même modèle peut servir à établir des rapports de suivi de la mise en œuvre. Ces rapports peuvent être structurés de différentes façons. L'approche la plus courante consiste à les axer sur les questions en lien avec une activité ou avec un produit. Toutefois, comme nous le verrons dans la leçon suivante, les rapports peuvent servir à communiquer sur l'objectif et le but du projet.








## Leçon IV

# Évaluation de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation

Cette leçon présente à l'apprenant le contexte plus large dans lequel l'évaluation et la conception d'une stratégie de GRA sont réalisées. Elle comprend également divers outils et méthodes d'évaluation de la stratégie de GRA appliqués à différents niveaux.



---

**ACTIVITÉ 1** Évaluation et explications quant à son importance

---

**ACTIVITÉ 2** Méthodes et outils d'évaluation

---

**ACTIVITÉ 3** Conception de l'évaluation d'une stratégie de GRA  
à l'échelle de l'exploitation

---

**ACTIVITÉ 4** Application des évaluations à différents niveaux

---



Objectifs d'apprentissage

**Outils d'évaluation**

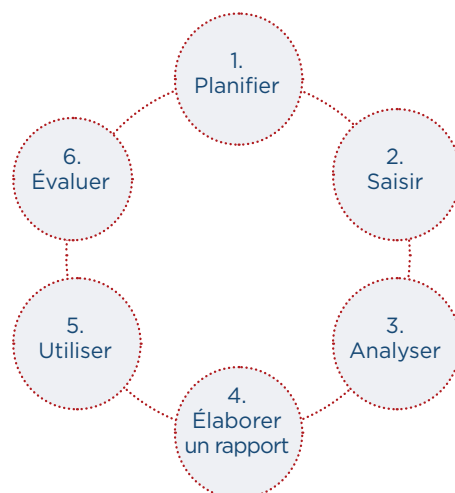
**Conception de l'évaluation de la stratégie GRA**

**Mise en oeuvre de l'évaluation de la stratégie**

## ACTIVITÉ 1

# Évaluation et explications quant à son importance

L'évaluation est un processus structuré consistant à déterminer dans quelle mesure un projet a réussi à atteindre ses objectifs et à réfléchir aux enseignements qui en découlent. Elle suit les mêmes étapes que le suivi :



Lorsqu'appliquée à un projet ou à un programme, l'évaluation répond généralement à deux questions :

- Dans quelle mesure le projet/programme a-t-il résolu le problème représentant sa raison d'être ?
- Quels enseignements pouvant être appliqués aux projets/programmes futurs avons-nous tirés ?

Sur le plan pratique, l'évaluation d'un projet/programme portera sur les résultats en rapport avec :

- les cibles et leurs indicateurs respectifs ;
- le temps, les ressources et les budgets ;
- les structures, les systèmes et les processus.

Dans chaque cas, l'évaluation compare le plan et la situation réelle, c'est-à-dire ce qu'il s'est réellement passé. Mais il est important de comprendre que les évaluations ont vocation à être bien plus qu'un simple procédé consistant à cocher des cases indiquant si les résultats ont ou non été atteints. Si les aspects quantitatifs de l'évaluation sont importants, les aspects qualitatifs le sont aussi.

Un grand nombre des aspects de l'évaluation seront identiques ou semblables à ceux du suivi. Nous avons vu dans la leçon précédente que le suivi se déroule à mesure de la mise en œuvre du projet/programme. Le suivi vise principalement à s'assurer que le plan de mise en œuvre se déroule comme prévu et respecte l'affectation approuvée des fonds et des ressources. S'il existe un certain suivi des progrès accomplis en vue de l'atteinte des résultats, il ne s'agit pas là de sa fonction première.

La principale différence entre suivi et évaluation tient au fait que cette dernière consiste à porter un jugement de valeur sur les informations et données collectées, y compris les données du suivi, pendant le déroulement du projet. Ainsi, l'évaluation de la réussite d'un projet diffèrera en fonction de la personne portant le jugement de valeur. Par exemple, l'évaluation effectuée par un chef de projet ne sera pas forcément la même que celle réalisée par les bénéficiaires du projet ou par d'autres parties prenantes. Une bonne évaluation tentera de prendre en compte tous ces points de vue pour bien appréhender la valeur du projet et son impact.

C'est précisément cette différence qui donne son importance à l'évaluation. Il ne suffit pas de savoir qu'un plan a été mis en œuvre conformément au plan, ni même qu'il a atteint ses objectifs. Il est primordial de comprendre que le projet a résolu (ou tout du moins considérablement amélioré) le problème d'origine, et que ceux qui bénéficient du projet sont désormais mieux armés qu'auparavant. Ceci est particulièrement vrai pour les projets relatifs à la condition humaine, tels que les stratégies de GRA abordées dans cette publication.

Les stratégies de GRA – en réalité, l'ensemble du cycle de GRA – visent à améliorer la situation des agriculteurs, des chefs d'entreprises de la chaîne de valeur et des autres acteurs du système agroalimentaire. Du point de vue des moyens de subsistance, l'évaluation aide à déterminer si les moyens de subsistance au sein du système ont gagné en durabilité, en réduisant notamment leur vulnérabilité aux effets négatifs du risque grâce au renforcement des capacités des acteurs et du système tout entier à atténuer, transférer ou s'adapter aux risques.

Les stratégies de GRA ne doivent pas se contenter de « régler » un problème donné, mais plutôt viser à renforcer la structure globale et le fonctionnement des systèmes collectifs auxquels elles se rapportent. Elles doivent contribuer à l'avancement du secteur agroalimentaire – y compris des exploitations et entreprises individuelles et des chaînes de valeur. Elles doivent aussi contribuer à la stabilisation des moyens de subsistance, des économies et de la sécurité alimentaire.

Il existe cependant une liaison importante entre suivi et évaluation. Premièrement, un plan planifié et exécuté avec soin rend l'évaluation beaucoup plus facile à réaliser. La plupart des questions posées et des données collectées lors du suivi revêtiront également une pertinence pour l'évaluation. Enfin, bon nombre des indicateurs utilisés dans le cadre du suivi serviront aussi à l'évaluation du projet.

## Types d'évaluations

En règle générale, les évaluations sont soit formatives, soit sommatives. Les évaluations formatives sont le plus souvent réalisées en amont du projet (lors de sa planification et de son élaboration). Elles peuvent également avoir lieu pendant sa mise en œuvre, afin d'en améliorer la conception parallèlement à son exécution.

Les évaluations formatives aident à :

- comprendre et préciser les besoins du projet ;
- clarifier la théorie du changement sur laquelle se fonde le projet ;
- améliorer la conception du projet au moment de sa mise en œuvre ; et
- s'assurer que les activités du projet sont exécutées de manière efficace et effective.

Les évaluations formatives sont souvent qualitatives par nature, puisqu'elles répondent à la question suivante : le projet est-il pertinent et adapté ?

Les **évaluations sommatives** ont lieu pendant et après la mise en œuvre du projet. Elles consistent à évaluer si le projet a atteint ses objectifs, si des conséquences non prévues en ont résulté, quels enseignements en ont été tirés et comment s'améliorer. Elles sont le plus souvent quantitatives par nature (elles mesurent les projets sur la base d'objectifs), mais peuvent aussi comprendre des éléments qualitatifs aux fins de contextualisation. Les évaluations sommatives répondent à la question : le projet a-t-il atteint son objectif ?

Dans le cadre de ces deux approches, il existe essentiellement trois types d'évaluations (comme le montre le tableau 11) :

1. Évaluation du processus : axée sur les activités, la mise en œuvre et la prestation de services
2. Évaluation des résultats : axée sur la question de savoir si le projet a atteint ses objectifs
3. Évaluation des impacts : axée sur la question de savoir si le projet a ou non résolu le problème qu'il était censé résoudre.

**Table 11 :** Types d'évaluations

| Type d'évaluation        | Fonction   | Types de questions  |
|--------------------------|--|---|
| Évaluation du processus  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détermine si les activités du programme ont été mises en œuvre comme prévu.</li> <li>• Est axée sur les activités, la mise en œuvre et la prestation de services du programme.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le projet a-t-il atteint le groupe/les bénéficiaires cible(s) ?</li> <li>• Les activités du projet atteignent-elles les bénéficiaires désignés ?</li> <li>• Les participants et autres parties prenantes clés sont-ils satisfaits de tous les aspects du projet ?</li> <li>• Toutes les activités sont-elles mises en œuvre comme prévu, y compris sur les plans du temps et de la qualité ?</li> <li>• Les services/avantages sont-ils fournis comme prévu, y compris sur les plans de la qualité et de la quantité ?</li> <li>• Les activités prévues ont-elles été modifiées ? Pourquoi ?</li> <li>• Les supports, informations, présentations et moyens de communication sont-ils adaptés au public/aux bénéficiaires ciblés(s) ?</li> </ul> |
| Évaluation des résultats | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estime dans quelle mesure un projet a produit les résultats escomptés au regard de ses objectifs et de ses indicateurs.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les produits escomptés du projet ont-ils été obtenus (et conformément aux paramètres définis, comme la quantité et le temps) ?</li> </ul>  |
| Évaluation des impacts   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesure si un projet a atteint son objectif ultime.</li> <li>• Mesure si le projet a résolu le problème qu'il est censé résoudre.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure le projet a-t-il atteint son objectif ?</li> <li>• Le projet a-t-il produit l'effet escompté ?</li> </ul>   |

## ACTIVITÉ 2

# Méthodes et outils d'évaluation

Les trois premières étapes de l'évaluation – planifier, saisir, analyser – sont fondamentales. Le plan renseigne sur l'objet de l'évaluation et sur son mode de fonctionnement. Il est important de connaître précisément, dès la conception de l'évaluation d'un projet, le type d'évaluation qu'il sera nécessaire de mener, ainsi que d'en définir les objectifs, par exemple :

- Évaluer l'incidence du projet par rapport à son but, à ses objectifs et à ses résultats ;
- Évaluer la pertinence/la valeur du projet du point de vue des bénéficiaires ciblés, afin de déterminer si les besoins et les conditions ont évolué ;
- Évaluer le niveau de satisfaction des bénéficiaires ciblés concernant la mise en œuvre et/ou les résultats du projet ;
- Déterminer les effets de l'intervention sur un ensemble particulier de problèmes ;
- Comparer la façon dont les activités ont évolué par rapport au plan d'action initial ;
- Distinguer les principaux enseignements afin d'améliorer la conception et la mise en œuvre de projets futurs ;
- Adapter l'intervention à une nouvelle situation.

Quel que soit l'objectif visé, l'évaluation devra nécessairement s'appuyer sur des données et informations. Il est important de réfléchir longuement aux données et informations à saisir ainsi qu'au mode de saisie de ces données et informations, et de décider comment elles seront analysées. Comme pour le plan de suivi, le plan peut être élaboré à l'aide du cadre suivant.

|                            | Questions  |
|----------------------------|--|
| <b>Collecte de données</b> | Que voulez-vous savoir ?                             |
|                            | Comment le saurez-vous ? (indicateur)                |
|                            | D'où les données proviendront-elles ?                |
|                            | Comment les données seront-elles collectées ?        |
|                            | Qui saisira les données ?                            |
|                            | À quel moment les données seront-elles saisies ?     |
| <b>Évaluation</b>          | Coût estimé  |
|                            | Quelles seront les parties prenantes impliquées ?    |
|                            | Comment les informations seront-elles communiquées ? |
|                            | À quel moment l'évaluation aura-t-elle lieu ?        |



Cette étape porte sur les questions suivantes :

- D'où les données proviendront-elles ?
- Comment les données seront-elles collectées ?

Il existe en général deux sources de données : les dossiers du projet et la mémoire humaine. Si le plan de mise en œuvre et de suivi a été correctement conçu et exécuté, un grand nombre de dossiers pourra d'ores et déjà être consulté. Des instruments auront été élaborés pour saisir les données à mesure que les activités sont menées. Les activités elles-mêmes, de même que les ressources, les budgets et le temps utilisés pour compléter chaque activité, auront été consignés. Des rapports d'avancement auront été rédigés pour garder une trace des données de suivi. Tous ces éléments constituent des sources de données pour l'évaluation.

Selon la nature du plan de mise en œuvre, il peut même y avoir des informations sur l'incidence qu'a le projet à mesure de sa mise en œuvre. Cette incidence peut être en partie mesurée de façon quantitative. Pour reprendre l'exemple de l'agriculture contractuelle, le nombre d'agriculteurs soutenus, d'organismes de commercialisation contactés et de contrats signés, ainsi que l'état des négociations relatives au contenu du contrat, peuvent avoir été consignés. Ces informations ont également une pertinence pour l'évaluation.

Outre les données quantitatives fournies par les dossiers du projet, il y aura un grand nombre de données quantitatives et qualitatives qui n'auront pas été consignées, mais qui seront stockées dans la mémoire des personnes travaillant sur le projet, des personnes soutenant le projet et, surtout, des personnes ciblées par le projet. Savoir combien de contrats ont été signés ne suffit pas. Il en faut beaucoup plus pour évaluer réellement l'impact du projet. Par exemple :

- Nombre d'agriculteurs consultés par rapport au nombre d'agriculteurs qui souhaitent se lancer dans l'agriculture contractuelle
- Raisons incitant les agriculteurs à adopter ou non l'agriculture contractuelle
- Dans quelle mesure les agriculteurs ayant adopté l'agriculture contractuelle étaient-ils prêts à respecter les termes du contrat ?
- Perception des agriculteurs concernant le degré d'équité des contrats
- Dans quelle mesure les agriculteurs comprennent-ils les contrats qu'ils ont signés ?

Des questions analogues concernant les organismes de commercialisation contactés pendant le projet peuvent être posées.

L'évaluation du processus de mise en œuvre du projet nécessite de savoir :

- Comment les activités ont été menées
- Quelles difficultés ont été rencontrées et comment elles ont été résolues
- Si les systèmes d'élaboration de rapports et autres systèmes de communication fonctionnent bien
- Si les systèmes administratifs et financiers fonctionnent bien

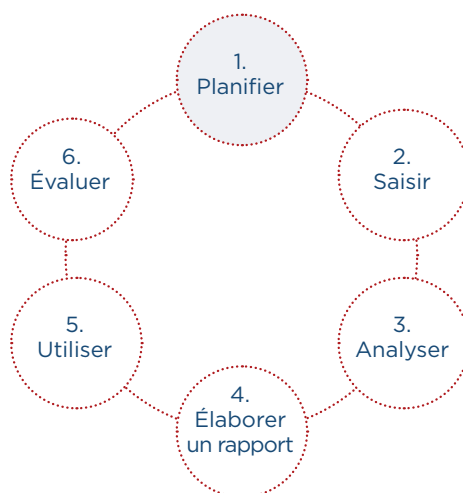
## ACTIVITÉ 3

# Conception de l'évaluation d'une stratégie de GRA à l'échelle de l'exploitation

Le moyen le plus simple de concevoir une évaluation consiste à suivre les six étapes : planifier, saisir, analyser, établir un rapport, utiliser et évaluer.

### Étape 1: Planifier

- Définir l'objectif de l'évaluation
- Déterminer les questions à poser



Les questions orientent l'évaluation et doivent donc être soigneusement sélectionnées. Elles seront en partie déterminées par l'objet principal de l'évaluation.

| Objet de l'évaluation                            | Questions d'évaluation  |
|--|---|
| <b>Processus</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet était-il bien conçu et mis en œuvre (qualité) ?</li> </ul>   |
| <b>Résultat</b>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux besoins généraux ?</li> <li>La situation a-t-elle considérablement changé ? Dans quelle mesure ce changement était-il imputable au projet ?</li> <li>Quelle valeur l'organisation, les autres parties prenantes et les participants attribuent-ils aux résultats ?</li> </ul>                          |
| <b>Enseignements</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qu'est-ce qui a fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?</li> <li>Y a-t-il eu des conséquences imprévues et si oui, lesquelles ?</li> <li>Quelles étaient les propriétés émergentes ?</li> </ul>  |
| <b>Investissement</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet était-il rentable ?</li> <li>Existait-il une autre solution qui aurait représenté un meilleur investissement ?</li> </ul>  |
| <b>Suite à donner</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet peut-il être transposé à plus grande échelle ?</li> <li>Le projet peut-il être reproduit ailleurs ?</li> <li>Le changement est-il durable ou nécessite-t-il une intervention continue ?</li> </ul>   |
| <b>Théorie du changement/hypothèse théorique</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Le projet s'accompagne-t-il d'une théorie du changement (en d'autres termes, sur quelle hypothèse théorique s'est-on fondé pour estimer que le projet fonctionnerait ?)</li> <li>La théorie du changement se reflète-t-elle dans la logique du projet ?</li> <li>Comment la logique du projet peut-elle étayer les questions de recherche ?</li> </ul> |

Source : adapté de Evaluation Toolbox (2010)

Pour chacune des questions, il conviendra, pour assurer la collecte des données, de déterminer les éléments suivants :

- Qu'est-ce qui est mesuré ?
- Quel indicateur mesure les progrès ?
- D'où les données proviendront-elles ?
- Comment les données seront-elles collectées ?
- Qui saisira les données ?
- À quel moment les données seront-elles saisies ?
- Coût estimé

Pour chacune des questions, décider des éléments suivants :

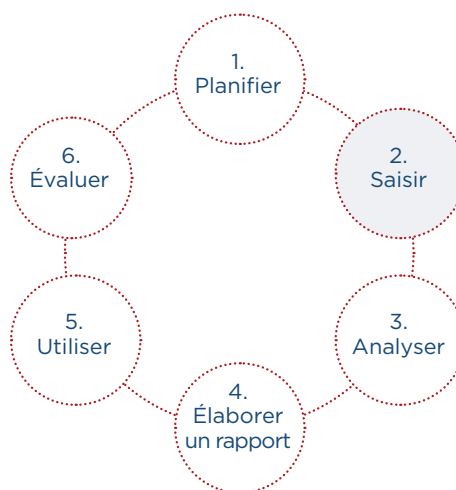
- Quelles seront les parties prenantes impliquées ?
- Comment les informations seront-elles communiquées ?
- À quel moment l'évaluation aura-t-elle lieu ?

Il est conseillé de créer un tableau pour chaque question :

| Question :                                  |
|---|
| Collecte de données                         |
| Que voulons-nous savoir ?                   |
| Indicateur                                  |
| Source de données                           |
| Méthode et outil(s) de collecte des données |
| Données saisies par                         |
| Date de début/fin de la saisie des données  |
| Coût estimé                                 |
| Analyse                                     |
| Autres parties prenantes (et fonction)      |
| Type de rapport et procédure                |

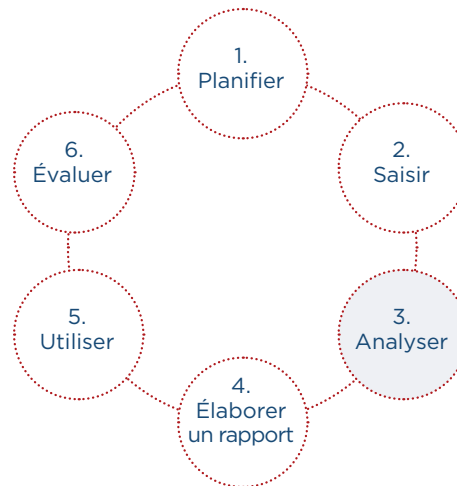
Une fois ce travail minutieux terminé, les données peuvent être compilées dans un plan d'évaluation exhaustif.

## Étape 2: Saisir



Il s'agit de la première étape de la mise en œuvre du plan d'évaluation. Les structures, systèmes et outils qui ont été convenus sont tous mis en œuvre, et les données requises ont été collectées et saisies.

### Étape 3: Analyser

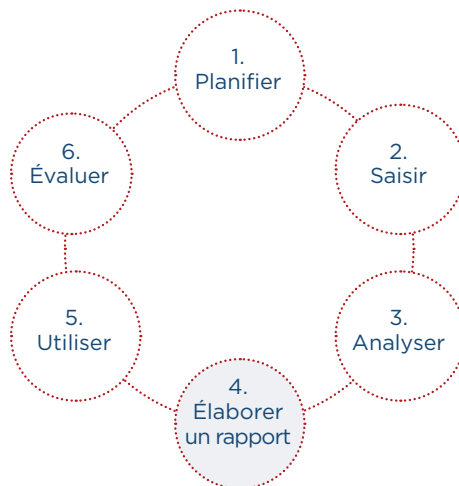


Cette étape vise à analyser les données brutes saisies lors de l'étape précédente, afin d'en extraire les caractéristiques et tendances significatives. Les données quantitatives peuvent être analysées dans un premier temps à l'aide de différentes méthodes, telles que les feuilles de calcul, qui permettent de calculer les changements, les pourcentages, etc. Les données qualitatives peuvent, elles, être analysées à l'aide de différentes méthodes formelles telles que l'analyse thématique et l'analyse du discours. La plupart des méthodes utilisées suivent toutefois un processus similaire consistant à identifier, coder et catégoriser les tendances ou les thèmes ressortant des données.

Il y aura deux types de catégories : la première correspond aux catégories préétablies relevées lors de la planification de l'évaluation. Elles concorderont généralement avec les questions clés posées. L'autre correspond aux catégories émergentes. Il est conseillé d'utiliser les deux approches. Cela permettra en effet de garantir que les données portent sur des catégories ayant un sens pour les concepteurs de l'évaluation, mais également d'obtenir des éclairages supplémentaires et de reconnaître plus facilement les conséquences imprévues.

Une fois créées les catégories « les plus importantes », les données pertinentes peuvent être incluses dans chaque catégorie. Pour cela, un modèle d'énoncés positifs, négatifs et neutres portant sur la catégorie sera généralement suivi. Le(s) rapport(s) d'analyse peu(ven)t être rédigé(s) une fois toutes les données saisies.

## Étape 4: Élaborer un rapport



Projects will be evaluated on many levels. In this example of contract farming, the farmers tL'évaluation des projets portera sur différents niveaux. Dans l'exemple de l'agriculture contractuelle, les agriculteurs eux-mêmes souhaiteront connaître les résultats de la mise en œuvre de cet outil de GRA. Ils sauront peut-être comment ils ont eux-mêmes été touchés par cet outil, mais ils voudront savoir comment les autres ont été touchés. À l'autre extrémité, l'organisme globalement responsable de la stratégie de GRA voudra savoir si et dans quelle mesure l'initiative a fonctionné, et connaître son incidence sur le problème pour lequel elle avait été initialement conçue. Par ailleurs, de nombreuses autres parties prenantes souhaiteront connaître les conséquences de tout ou partie de la stratégie de GRA – en particulier les parties qu'elles ont contribué à mettre en œuvre.

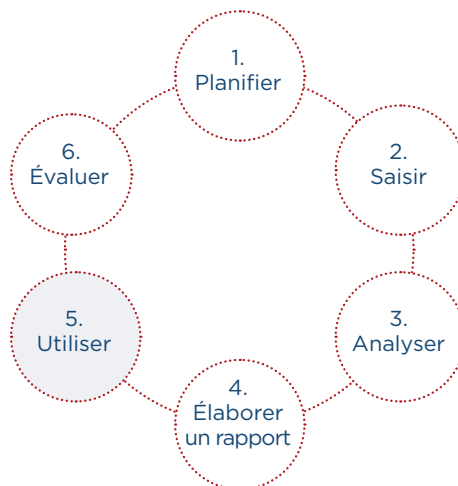
Dans chaque cas, il convient de réfléchir à la façon de communiquer les résultats de l'évaluation. En règle générale, toutefois, et ce quelle que soit la nature du mécanisme de communication, tous les rapports porteront sur le même cadre, dans une plus ou moins grande mesure et de façon plus ou moins détaillée.

| Objet du rapport             | Explication  |
|------------------------------|--|
| Identification               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intitulé ou titre clair du rapport, indiquant au lecteur de quoi il traite</li> </ul>   |
| Summary                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Synthèse ou résumé concis des principales conclusions, leçons et recommandations</li> </ul>   |
| Review of project essentials | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif principal du projet (c'est-à-dire, problème qu'il est censé résoudre et théorie du changement adoptée)</li> <li>• Présentation du projet et de son but, de son objectif et de ses résultats</li> <li>• Principales parties prenantes et bénéficiaires</li> </ul> |
|                              | (...)  |

| (...) <b>Objet du rapport</b>  | <b>Explication</b>   |
|--------------------------------|--|
| Cadre d'évaluation             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectif de l'évaluation</li> <li>• Principales questions d'évaluation</li> <li>• Méthodes et outils d'évaluation</li> </ul>                                |
| Constatations                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constatations portant sur chacune des questions principales de l'évaluation</li> </ul>  |
| Conclusions et recommandations | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interprétation des constatations par rapport aux processus et aux résultats escomptés</li> <li>• Recommandations d'utilisation des constatations</li> </ul> |
| Références                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Détails sur les sources d'information utilisées</li> </ul>  |
| Détails supplémentaires        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informations trop détaillées pour le rapport principal, mais pouvant aider les parties prenantes à préciser certaines questions</li> </ul>                  |

### Étape 5 : Utiliser

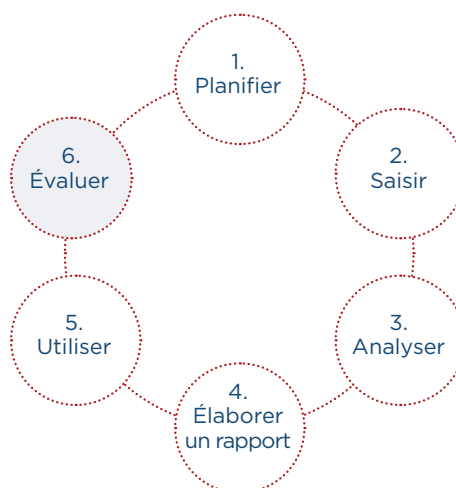
L'objectif de l'évaluation détermine l'usage réservé aux informations obtenues et communiquées.



| Objet de l'évaluation                         | Utilisation des informations présentées   |
|---|---|
| Processus                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer ou modifier la façon dont le projet est mis en œuvre</li> </ul>  |
| Résultat                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer ou modifier le résultat</li> <li>• Confirmer ou modifier la façon dont le résultat est pris en considération</li> <li>• Confirmer ou modifier les indicateurs utilisés</li> </ul>  |
| Enseignements                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les projets actuels ou futurs</li> </ul>   |
| Investissement                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determine if the benefits are commensurate with costs</li> <li>• Determine possible efficiencies</li> </ul>  |
| Suite à donner                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminer les activités postérieures au projet visant à assurer la durabilité</li> <li>• Définir les possibilités de reproduction (à plus grande échelle ou dans une autre zone)</li> </ul> |
| Théorie du changement/<br>hypothèse théorique | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmer ou modifier l'hypothèse théorique pour le projet</li> </ul>  |

## Étape 6 : Évaluer

Cette étape suppose de réfléchir au processus d'évaluation. Qu'est-ce qui a bien fonctionné ? Qu'est-ce qui a mal fonctionné ? Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné du tout ? Que manquait-il ? Les parties prenantes et les bénéficiaires ont-ils obtenu les informations dont ils avaient besoin ? Comment les données ont-elles été utilisées ? Quels avantages les projets actuels et futurs ont-ils tirés du processus d'évaluation ? Comment le suivi et l'évaluation doivent-ils être améliorés ?



\*\*\*

Après l'étape 6, il est possible de prévoir une nouvelle évaluation. N'oubliez pas que les évaluations peuvent être effectuées pendant la mise en œuvre du projet, après sa mise en œuvre (à la fin), voire plus longtemps après (par exemple 1 an après la mise en œuvre).



## ACTIVITÉ 4

# Application des évaluations à différents niveaux

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans cette publication, la GRA s'effectue à trois niveaux : microéconomique, intermédiaire et macroéconomique. Cette publication est avant tout destinée à renforcer la capacité du niveau intermédiaire à prévoir la mise en œuvre au niveau microéconomique des stratégies d'évaluation et de gestion des risques agricoles. Les évaluations et les stratégies ultimes doivent revêtir un véritable intérêt pour les agriculteurs et les chefs d'entreprise à l'échelle microéconomique, les autres parties prenantes et acteurs au niveau intermédiaire, et les intervenants, agences et organisations à l'échelle macroéconomique. Les parties prenantes à tous ces niveaux seront intéressées par le résultat de l'évaluation, pour des raisons similaires mais aussi diverses.

Il sera important, lors de la conception du processus d'évaluation, de tenir compte des besoins et préférences de chaque niveau et, si possible, de ceux de chaque partie prenante ou groupe de parties prenantes.

Un moyen très simple consiste à se fonder sur les six étapes du cycle d'évaluation et à réfléchir aux points suivants :

| Étape               | Réflexions   |
|---------------------|--|
| Planifier           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment, à quel moment et grâce à quels mécanismes la partie prenante veut/doit-elle être impliquée ?</li> </ul>  |
| Saisir              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la partie prenante peut/doit-elle contribuer ?</li> </ul>   |
| Analyser            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• À quelles limites la partie prenante se heurte-t-elle ?</li> </ul>  |
| Élaborer un rapport | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les constatations doivent-elles être communiquées à la partie prenante ?</li> <li>• Que veut/doit savoir la partie prenante ?</li> <li>• Comment les rapports doivent-ils être partagés (p. ex, imprimés, à l'occasion d'ateliers ou de présentations)</li> </ul> |
| Utiliser            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment mobiliser la partie prenante pour utiliser les informations tirées de l'évaluation ?</li> </ul>   |
| Évaluer             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment la partie prenante veut/doit-elle être impliquée ?</li> <li>• Que peut apporter la partie prenante ?</li> <li>• À quelles limites la partie prenante se heurte-t-elle ?</li> </ul>  |

## EXEMPLES DE PLANS D'ÉVALUATION DE LA GRA



### Étude de cas n° 1 : Rapport de suivi et d'évaluation du projet d'agriculture de conservation (CAP<sub>1</sub>) en Zambie.

Le projet d'agriculture de conservation 1 (CAP<sub>1</sub>), mis en œuvre par le Conservation Farming Unit (CFU) de la Zambian National Farmers Union (ZNFU) entre 2006 et 2011, portait sur les régions de l'est, du sud et du centre de la Zambie et ciblait 120 000 ménages agricoles. Il préconisait notamment l'adoption de différentes méthodes de travail de la terre comme le creusage de cuvettes (30 cm de longueur, 15 cm de largeur et 20 cm de profondeur) et la scarification, la culture de tubercules et de légumineuses à grains à travers la distribution de matériel végétal, et la plantation d'arbres de type *Faidherbia albida* et *Jatropha curcas*. Il est à l'origine d'un système de vulgarisation fondé sur l'action de coordonnateurs régionaux (personnel du CFU), de coordonnateurs agricoles, d'agriculteurs sous contrat et d'agriculteurs associés. Noragric a été chargé de suivre le projet. Des enquêtes auprès des ménages, des mesures sur le terrain et des visites de terrain ont été menées par deux doctorants zambiens, des étudiants de master norvégiens et le personnel de Noragric.

#### IMPACTS

Le projet n'a satisfait que partiellement son objectif de développement et ses objectifs immédiats fixés avant son lancement. La sécurité alimentaire s'est légèrement améliorée. Parmi les ménages connaissant des pénuries alimentaires, le nombre moyen de mois de pénurie a baissé, passant de 4,4 mois au cours de l'année de référence (2007) à 3,2 mois en 2010. Les recettes tirées des cultures ont augmenté de 32 % pendant cette période. Les agriculteurs ont par ailleurs accru leurs dépenses au cours de la même période, en investissant dans l'amélioration des étables et en achetant plus de têtes de bétail. Le bien-être total des agriculteurs s'est donc potentiellement amélioré.

Les agriculteurs sondés ont affirmé n'avoir pratiqué l'agriculture de conservation que sur 26 % de leurs terres cultivées pendant la saison 2009/2010, le reste des champs étant demeuré sous travail du sol conventionnel, ce qui prouve que le recours à l'agriculture de conservation n'a été que partiel. La superficie moyenne concernée par la méthode des cuvettes était de 0,71 hectare par exploitation, contre 1,21 hectare par exploitation pour la méthode de la scarification. Au cours de la saison 2009/2010, 58 % des agriculteurs ont adopté la méthode des cuvettes d'arrosage, contre 18 % pour la scarification. Le pourcentage d'agriculteurs pratiquant le labourage au cours de la saison 2009/2010 était encore de 58 %. Le développement de la scarification dépend de l'amélioration de la disponibilité des rippers. Il semble plus populaire chez les ménages à faible revenu et possédant peu d'animaux. La participation aux précédents projets d'agriculture de conservation a eu une influence très positive sur l'adoption de l'agriculture de conservation dans le cadre du projet CAP<sub>1</sub>.

(...)

(...) CAP<sub>1</sub> a activé la production de cultures comme le manioc, la patate douce, les arachides et le niébé. La production de manioc a augmenté entre les saisons 2006/2008 et 2007/2008, passant de 169 à 461 kg par ménage, et la production totale de tubercules dépasse aujourd'hui une tonne par ménage. La production de légumineuses a également considérablement augmenté. En ce qui concerne la production totale de maïs par ménage, il n'existe pas de tendance claire, ce qui peut s'expliquer par le fait que la superficie consacrée à l'agriculture de conservation est encore très faible.

L'objectif visant à augmenter la teneur du sol en carbone organique n'a pas été atteint. Les agriculteurs n'ont en effet pas été en mesure de maintenir les résidus de cultures, puisque le bétail se déplaçait librement lors de la saison sèche. Le paillage est l'un des principes de l'agriculture de conservation, mais les agriculteurs ne semblent pas y adhérer. Seuls deux des trois principes de l'agriculture de conservation sont respectés dans le projet, ce qui explique l'absence d'effet sur la matière organique du sol. Il est donc nécessaire de mettre en place des institutions locales pouvant assurer la gestion améliorée des pâtures. La plantation de *Faidherbia albida* dans les champs des agriculteurs a pris plus de temps que prévu. Seuls 9 arbres par exploitation avaient été plantés en 2009, contre un objectif de 200. Le taux de survie des arbres est l'un des facteurs qui ont ralenti ce processus.

## RÉSULTATS

Les enquêtes et observations sur le terrain ont montré l'existence de différences considérables dans les niveaux de rendement et la demande de main-d'œuvre, à la fois entre les systèmes d'agriculture de conservation et entre les différentes techniques culturales. L'enquête menée auprès de 129 agriculteurs a montré des niveaux de rendement de respectivement 1,8, 5,2, 2,3 et 3,8 tonnes par ha pour la houe, les cuvettes d'arrosage, la scarification et le labourage. Les observations sur le terrain ont montré que l'utilisation totale de main-d'œuvre au cours de la saison était respectivement de 124, 145, 61 et 83 personnes-jour par hectare pour les cuvettes d'arrosage, la houe manuelle, le labourage et la scarification. La préparation des terres a pris 24 heures par hectare dans le cadre du recours aux cuvettes, tandis que l'utilisation générale d'une houe manuelle a demandé 21 heures par hectare. La demande de main-d'œuvre pour le labourage était de 3,8 heures par hectare, contre 0,8 heure par hectare pour la scarification. Les cuvettes d'arrosage ont été à l'origine des marges brutes les plus élevées, suivies de la scarification, du travail à la houe et du labourage. Ceci s'explique par les rendements plus élevés qu'entraîne l'utilisation de cuvettes.

Le recours aux herbicides a connu une hausse progressive. Au cours de la saison 2006/2007, 1,1 % des agriculteurs utilisaient des herbicides, contre 8,2 % en 2009/2010. Le besoin de recourir à ces produits s'accroît avec l'augmentation de la superficie cultivée. L'équipe de suivi a noté l'utilisation d'herbicides obsolètes, comme l'atrazine et le paraquat, dans les zones du projet.

Les agriculteurs pratiquant l'arrosage en cuvette, le travail du sol à la houe et la scarification commencent à semer 12 à 15 jours plus tôt que les agriculteurs pratiquant le labourage. Les cuvettes n'induisent donc pas un ensemencement plus précoce que l'agriculture générale à la houe. Pour bon nombre d'agriculteurs, la date de plantation est également déterminée par l'accessibilité de semences améliorées.

(...)

(...) Le volet « recherche » du projet a été faible. De nombreuses expériences ont été menées, mais aucune publication sur les expériences n'a vu le jour dans des revues nationales ou internationales. La coordination entre CAP<sub>1</sub> et d'autres projets d'agriculture de conservation a été insuffisante, ce qui a entraîné une utilisation inefficace des ressources voire, dans certaines régions, un chevauchement des projets. L'agriculture de conservation ne semble pas encore bien intégrée aux politiques du ministère de l'Agriculture, ce dernier n'affectant pas de ressources à l'agriculture de conservation.

### ÉVALUATION GÉNÉRALE

Malgré ces difficultés, l'effet général du projet a été positif. L'agriculture de conservation se développe progressivement et produit des effets positifs sur l'agronomie et l'économie. Le système cultural est également plus diversifié qu'auparavant, ce qui rend l'agriculture moins vulnérable aux chocs tels que les sécheresses et les inondations.

Source : Aune et al. (2012)



## Étude de cas n° 2 : Planification et évaluation du transfert de technologies pour l'agriculture de conservation

**Sudan: soutenir les petits producteurs traditionnels de cultures pluviales dans l'État du Sannar**

### Partie 1 : le projet

1. Les principaux risques pesant sur la production végétale sont : les précipitations faibles et irrégulières entraînant, au bout de quelques années, une sécheresse grave ; l'absence de pratiques de conservation du sol et de l'eau ; la prévalence d'une production traditionnelle utilisant un minimum d'intrants et entraînant une baisse de la fertilité du sol ; les pertes de cultures dues aux parasites et maladies et à la recrudescence de plantes parasites et nuisibles ; l'absence de services de vulgarisation ; le fossé technologique ; et la capacité limitée des agriculteurs à produire des denrées alimentaires de façon efficace et durable. En réalité, près de la moitié du territoire de l'État, qui couvre des zones climatiques arides, semi-arides et semi-humides, est exposée à de graves sécheresses saisonnières et intersaisonnières régulières, connues pour s'étendre sur 1 à 3 ans. Les épisodes de sécheresse intersaisonnière s'étalant sur 15 à 21 jours sont les plus courants.

2. L'État du Sannar se situe dans la savane soudanienne du sud-centre du Soudan, qui se caractérise par une longue saison sèche (octobre à mai) et une courte saison des pluies (juin à septembre). Les précipitations varient entre 250 mm par an dans les régions du nord et 700 mm dans les régions du sud. Compte tenu de la nature tropicale du climat, la quantité de pluie révèle de grandes variations spatiales et temporelles, la sécheresse étant une caractéristique normale du climat.

**3.** L'objectif général du volet « agriculture et transfert de technologie » est d'éliminer les risques pesant actuellement sur les petits producteurs traditionnels de cultures pluviales, de façon à ce qu'ils puissent accroître leur production végétale et animale, parvenir à l'autosuffisance alimentaire et améliorer leurs moyens de subsistance grâce à une source de revenus supplémentaires tout en conservant leur base de ressources. Cet objectif serait atteint grâce au remplacement du travail de la terre conventionnel pratiqué actuellement sur herse à disque par la mise en œuvre d'ensembles de mesures technologiques d'agriculture de conservation dans le but de réduire la vulnérabilité à la sécheresse, à l'épuisement des sols et au changement climatique ; la démonstration et la transposition à grande échelle d'interventions intégrant culture, élevage et gestion des forêts ; et le renforcement des capacités des agents de vulgarisation, des agriculteurs et des agropasteurs.

**4.** La herse à disque est la pratique de travail du sol principale dans les trois zones agroécologiques concernées, souvent accompagnée dans la zone du nord par l'utilisation de billons. Elle est utilisée ici comme principale méthode de travail du sol, alors qu'elle était initialement conçue pour des opérations secondaires de pulvérisation du sol. Elle sert principalement à lutter contre les adventices. Sa profondeur de coupe est très superficielle (3-5 cm), ce qui la rend inadaptée pour la conservation de l'eau. Elle est appliquée dans le cadre de deux interventions. La première, appelée « disquage à sec », est appliquée après quelques averses, lorsqu'il y a suffisamment d'eau (100-150 mm) pour sceller les fissures, afin d'incorporer les résidus de cultures restants de la saison précédente et d'éliminer les mauvaises herbes nouvellement germées. La seconde, appelée « disquage vert », assure le semis à la volée et contrôle les mauvaises herbes lorsqu'elle est appliquée 1 à 2 semaines après la première opération, en fonction des précipitations. Si la herse à disque est un outil rapide et bon marché, son efficacité en termes de lutte contre les mauvaises herbes et de travail de la terre est très faible et assure un établissement très variable des plants. Dans la plupart des cas, le nombre de semences semées est plus important que le taux optimal, afin de compenser les pertes importantes liées aux semis à la volée. L'éclaircissage est souvent effectué mécaniquement un mois après la plantation grâce à la herse à disque, ou n'a pas lieu. Les semences qui n'ont pas germé sont rarement replantées. L'usage répété de cette technique a cependant créé un substrat argileux et rendu la surface du sol dure et compacte, empêchant ainsi l'infiltration d'eau. Les plantations tardives et l'absence de pas moins de 30-40 % des précipitations annuelles sont normalement associées à ce modèle de préparation de la terre.

**5.** Les mauvaises pratiques culturales (utilisation répétée de la herse à disque, déforestation et absence de brise-vents) et les mauvaises méthodes de culture (monoculture, absence de rotation, d'intégration de la production animale et végétale et de conservation du sol et de l'eau) ont entraîné un épuisement du sol et une hausse des infestations de plantes parasites comme *Striga hermonthica* (Buda), d'herbes invasives et nuisibles et de plantes coriaces comme *Xanthium brasiliense* (ramtok), *Sonchus oleraceus* (moleata), *Sonchus oleraceus* (moleata local), *Euphorbia acyathata* (um malbini), *Commelina* spp. (Beywod) et *Ocimum basilicum* (Reyhaan).

**6.** Plus récemment, les herbicides utilisés pour lutter contre les mauvaises herbes ont été introduits dans les zones d'agriculture pluviale traditionnelles et mécanisées dans le but de réduire le coût de la main-d'œuvre. Le recours aux herbicides a eu de graves conséquences sur l'environnement en éliminant les graminées à feuilles larges, ouvrant ainsi la voie à des espèces néfastes, indésirables et non nutritives de graminées pour la pâture des animaux et à des espèces de mauvaises herbes semblables à du sorgho, comme *Sorghum halpance* (Adar), *Hibiscus* spp. et (Ankoj) sur les parcelles cultivées. Sur le plan économique, les herbicides n'ont pas totalement éliminé les activités de désherbage, puisqu'un désherbage manuel est toujours nécessaire. Par ailleurs, la pulvérisation d'herbicides chimiques dans un contexte d'imprévisibilité et d'inconstance des pluies a brûlé la culture mère. Il est utile de mentionner que le sol doit être suffisamment humide pour assurer l'efficacité de ces produits chimiques et éviter que les plantes ne brûlent. De nombreux agriculteurs ont remarqué l'effet néfaste des herbicides et sont très réticents à les utiliser. Le recours aux herbicides a donc posé un risque environnemental et entraîné des pertes économiques au lieu de résoudre le problème d'infestation d'adventices. L'utilisation conjointe de la herse à disque et de désherbants chimiques a entraîné une grave détérioration de la capacité productive des terres, ce qui a nui à la productivité des cultures, à tel point que certains producteurs ont abandonné leurs champs épuisés et envahis de mauvaises herbes.

**7.** Les agriculteurs auront accès à un ensemble complet ou partiel de travail minimum du sol, dans le cadre duquel ils pourront utiliser des semoirs et des techniques mécaniques de désherbage à l'aide d'un cultivateur interrangées, et/ou planter et désherber manuellement leurs terres en amont d'un passage unique de techniques de travail minimum.

**8.** Le volet « transfert de technologies » promouvrait l'utilisation de technologies simples, menées par la communauté, adaptées et transposables profitant au plus grand nombre de bénéficiaires possible et reposant sur les ressources foncières et d'eau de pluie. Il se compose d'une série de sous-volets visant à améliorer la production agricole et à produire le plus gros impact possible sur la productivité, axés sur les ensembles intégrés de récupération de l'eau et de conservation du sol, de gestion des systèmes culturaux et de services de soutien en matière de transfert de technologies et de vulgarisation. Ces interventions porteront sur les cultures de champ et les cultures potagères, ainsi que sur les terres de parcours et l'amélioration de la productivité forestière.

## Partie 2 : le plan d'évaluation

N.B. : EV : équipes de vulgarisation ; SRA : société de recherche agricole ;  
MARA : ministère de l'Agriculture et des Ressources animales

| Indicateur  | Objectifs  | Données requises  | Source des données      | Méthodes   | Fréquence de la collecte                                     | Responsables  | Analyse et diffusion                 |
|---|--|---|-------------------------|--|--|---|--------------------------------------|
| 1. Hausse de la production par rapport à la moyenne | Évaluer l'incidence des technologies d'agriculture de conservation sur le rendement des cultures   | Rendement des cultures de démonstration et de la pratique traditionnelle avant intervention | Champs des agriculteurs | Échantillonnage aléatoire des champs   | Saisonnière  | EV, SRA, techniciens et scientifiques               | EV, SRA, scientifiques, projet, MARA |
| 2. Augmentation de la superficie plantée            | Mesurer la réaction des agriculteurs et l'évolution de l'adoption des innovations, en particulier pendant la phase de transposition à grande échelle | Augmentation de la superficie plantée entre deux saisons                                    | Enquête sur le terrain  | Sélection aléatoire d'agriculteurs sur le terrain  | Saisonnière  | EV, SRA, techniciens et scientifiques, agriculteurs | EV, SRA, scientifiques, projet, MARA |
| 3. Précipitations                                   | Évaluer la performance des technologies dans différents régimes pluviométriques et leur efficacité pendant les périodes de sécheresse                | Données quotidiennes sur les précipitations   | Réseau de pluviomètres  | Suivi des précipitations à l'aide de pluviomètres  | Quotidienne pendant la saison des récoltes                   | EV, agriculteurs, enseignants, élités du village    | EV, projet, MARA                     |
| 4. Profondeur d'humectation de l'humidité du sol    | Suivre l'effet des technologies sur la conservation de l'eau et compenser l'effet néfaste des épisodes de sécheresse entre deux saisons              | Profondeur périodique du front d'humectation en cm en conditions humides et sèches          | Champs                  | Mesure de la profondeur du front d'humectation à l'aide d'un bâton et d'une règle dans les exploitations modèles et les exploitations traditionnelles voisines | En conditions humides et sèches pendant la saison des pluies | EV, techniciens de la SRA                           | EV, techniciens                      |

(...)

| (...) Indicateur  | Objectifs   | Données requises  | Source des données                    | Méthodes  | Fréquence de la collecte                              | Responsables  | Analyse et diffusion                        |
|---|---|---|---------------------------------------|---|---|---|---|
| 5. Indicateur d'atténuation des sécheresses   | Évaluer l'effet des technologies sur l'atténuation des conséquences des sécheresses et du stress hydrique sur le rendement des cultures | Nombre de plantes ayant atteint leur maturité physiologique (ayant produit des têtes)             | Échantillonnage des champs            | Comptabilisation du nombre de plantes présentant des têtes et % de plantes n'en présentant pas au moment de l'épiaison et de la récolte | Une fois atteint le stade de maturité de la plante    | EV, SRA, techniciens et scientifiques, agriculteurs | EV, SRA, scientifiques, projet, S&E et MARA |
| 6. Stabilité du rendement agricole  | Analyser la technologie qui permet le mieux de réduire les mauvaises récoltes en cas de fluctuation des précipitations                  | Données sur le rendement obtenu sur 6 ans par la technologie de l'agriculture de conservation     | Dossiers du projet                    | Enregistrement des données sur le terrain auprès des agriculteurs   | À chaque saison au moment de la récolte pendant 6 ans | EV, SRA, techniciens et agriculteurs                | EV, SRA, scientifiques, projet, S&E et MARA |
| 7. Sélection et adoption des technologies par les agriculteurs                                | Évaluer la réponse des agriculteurs aux ensembles technologiques (mesure du taux d'adoption)  | Nombre d'agriculteurs (participant ou non au projet) adoptant une technologie donnée              | Dossiers de l'équipe de vulgarisation | Enquête sur le terrain  | Fin de la saison de récolte                           | EV, agriculteurs, SRA, techniciens                  | EV, S&E, MARA                               |
| 8. Contribution de l'exploitation (jubraka) aux besoins alimentaires et aux revenus du ménage | Évaluer les avantages économiques résultant d'une nouvelle intervention   | Contribution de la production végétale à la consommation et au revenu du ménage (%)               | Dossiers de l'équipe de vulgarisation | Enquête auprès des femmes participantes   | Après arrivée à maturation des cultures               | EV, femmes  | EV, S&E, MARA                               |
| 9. Efficacité de l'irrigation supplémentaire par étang pour l'exploitation                    | Garantir un approvisionnement en eau suffisant pour combler les déficits en eau des cultures  | Documents sur les périodes de remplissage et d'irrigation de l'étang pendant la saison des pluies |                                       | Suivi et enregistrement sur le terrain  | Tout au long de la saison des pluies                  | EV, femmes  | EV, MARA                                    |
| 10. Conduite et entretien du système d'irrigation supplémentaire                              | Garantir l'efficacité du système d'irrigation supplémentaire, conduite et entretien et élimination des sédiments                        | Nb de femmes participant à l'entretien, et état de l'étang et du caisson filtrant                 | Travail sur le terrain                | Suivi de l'opération de nettoyage et de la performance du système   | Avant et pendant la saison des pluies                 | EV, femmes  | EV  |



| (...) Indicateur  | Objectifs  | Données requises   | Source des données                    | Méthodes   | Fréquence de la collecte                                  | Responsables                           | Analyse et diffusion              |
|---|--|--|---------------------------------------|--|---|--|-----------------------------------|
| 11. Pourcentage de terres entièrement et partiellement travaillées durablement à l'aide de pratiques améliorées | Prévoir la réponse et la capacité des agriculteurs à utiliser les nouvelles technologies améliorées  | Superficie et nb d'exploitations traitées entièrement ou partiellement d'exploitations   | Dossiers de l'équipe de vulgarisation | Suivi sur le terrain d'échantillons aléatoires d'agriculteurs participants et non participants | Tout au long de la saison de pousse                       | EV, femmes, techniciens de la SRA      | EV, S&E, scientifiques de la SRA  |
| 12. Services de vulgarisation de qualité fournis pour soutenir le transfert de technologies                     | Mesurer l'incidence du programme de renforcement des capacités sur les compétences et connaissances de l'équipe de vulgarisation           | Performance et qualité de la prestation de services de vulgarisation   | Suivi des dossiers et évaluation      | Évaluation sur le terrain et recoupement   | Avant la saison et pendant les activités dans les champs  | S&E du projet, scientifiques de la SRA | S&E et MARA                       |
| 13. Renforcement des compétences et capacités pratiques des agriculteurs  | Assurer l'amélioration des compétences et capacités des agriculteurs en matière de mise en œuvre et de gestion des ensembles technologique | Nombre d'agriculteurs ayant participé à des groupes d'apprentissage, à des formations, à des journées sur le terrain et à des ateliers, et services de vulgarisation consultés | Dossiers de l'équipe de vulgarisation | Enquêtes et suivi sur le terrain   | Pendant la réalisation des activités par les agriculteurs | S&E du projet, scientifiques de la SRA | S&E et MARA                       |
| 14. Plantes parasites   | Évaluation indirecte de l'état de fertilité du sol   | Population de striga et rendement agricole connexe   | Champs des agriculteurs               | Comptage aléatoire du nombre de striga et échantillonnage du rendement des cultures            | Entre la mi-saison et la période de récolte               | EV, techniciens de la SRA              | EV, scientifiques de la SRA, MARA |


Source : Omer (2010)



## Leçon V

# Le rôle des politiques dans le processus de GRA

Cette dernière partie propose une analyse au niveau macro. Il est important que les vulgarisateurs connaissent les politiques au niveau macro et leur rôle dans le développement, la mise en œuvre et le suivi des stratégies de GRA. En effet, ils occupent une position unique entre les niveaux micro et macro et peuvent jouer un rôle important dans l'élaboration, l'examen et la révision des politiques.



---

**ACTIVITÉ 1** Le rôle du gouvernement : mise en contexte

---

**ACTIVITÉ 2** Fourniture de secours en cas de catastrophe

---

**ACTIVITÉ 3** Investissements visant à surmonter les obstacles techniques (infrastructure)

---

**ACTIVITÉ 4** Systèmes propices

---

**ACTIVITÉ 5** Renforcement des capacités au sein du système alimentaire et agricole ; bilan d'une expérience pratique

---

**ACTIVITÉ 6** Plaidoyer

---

**ACTIVITÉ 7** Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de GRA

---



Objectifs d'apprentissage

**Outils d'évaluation**

**Conception de l'évaluation de la stratégie GRA**

**Mise en œuvre de l'évaluation de la stratégie**

## ACTIVITÉ 1

# Le rôle du gouvernement (niveau macroéconomique) : mise en contexte

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises, la GRA a été envisagée à trois niveaux aux fins de cette publication :

**Niveau microéconomique :** ménages, agriculteurs et chefs d'entreprises de la chaîne de valeur. Il s'agit typiquement des personnes immédiatement confrontées au risque. Les effets potentiels du risque affectent directement leurs moyens de subsistance.

**Niveau intermédiaire :** individus, institutions et organismes jouant un rôle ou ayant un intérêt dans la performance du système agroalimentaire à une échelle géographique plus large comme une municipalité, un district, une province ou un État. Le postulat est le suivant : ces acteurs ne définissent pas de politiques qui seraient normalement associées au niveau macroéconomique. La fonction première du niveau intermédiaire est de faciliter les opérations et activités à l'échelle microéconomique.

**Niveau macroéconomique :** institutions et organismes intervenant au plus haut niveau géopolitique. Il s'agit le plus souvent du gouvernement national, représenté par les ministères nationaux ou des institutions privées intervenant à l'échelle nationale, des ONG ou des représentants d'États étrangers (ou agences de l'ONU). Ce niveau a pour fonction première de définir les politiques générales – et les structures et systèmes qui vont avec –, et de déterminer les cadres opérationnels fondamentaux et degrés de subsidiarité.

Fonction des agents de vulgarisation : les activités pédagogiques suivantes traitent des politiques dans un contexte élargi. Elles visent ainsi principalement à informer les agents de vulgarisation sur l'objet et la fonction générale des politiques macroéconomiques. Comme nous le verrons, les agents de vulgarisation auront avantage à comprendre l'incidence que ces politiques peuvent avoir sur les décisions prises à l'échelle microéconomique et la façon dont elles étayent la planification de la vulgarisation en matière de GRA. Dans la mesure du possible, le rôle qu'ils peuvent jouer dans l'élaboration de ces politiques sera mis en avant.



## 1.1. Élaboration et mise en œuvre de lois et politiques publiques visant à améliorer le bien-être des ménages du système agroalimentaire et de la société en général

Les pouvoirs publics sont chargés d'assurer le bien-être de tous les individus et de toutes les familles résidant sur leur territoire. Ils sont responsables de l'éducation, de l'infrastructure, de la santé, de l'économie, de la justice, du maintien de l'ordre, ainsi que de l'identité et des normes sociales et culturelles.

Au-delà de sa fonction universelle, la politique économique générale est également la toute première mesure, et probablement la plus importante, que prend un gouvernement pour assurer une gestion adaptée des risques. Un bon environnement économique et commercial facilite la recherche de différentes solutions aux risques de marché. La stabilité macroéconomique et l'instauration d'un cadre juridique sûr sont essentielles à la création d'entreprises agricoles et de marchés pour faire face aux risques agricoles. La mise en place de marchés fonctionnels des intrants, des produits et des crédits crée un environnement favorable que les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur peuvent exploiter pour gérer les risques auxquels ils sont confrontés.

Les politiques et programmes de soutien à l'agriculture, y compris ceux qui n'ont pas pour finalité directe de réduire les risques, exercent eux aussi une influence sur la gestion des risques. Bon nombre d'entre eux créent des sources de revenus supplémentaires, qui peuvent réduire l'exposition et améliorer la capacité d'adaptation aux risques. Si le niveau de soutien est trop important toutefois, les agriculteurs et chefs d'entreprise risquent d'être moins enclins à mettre en œuvre des stratégies de gestion des risques ou à participer à des marchés risqués.

Les pouvoirs publics sont également à l'origine des lois et directives qui concernent directement les activités agricoles, y compris les textes sur la sécurité des aliments, l'environnement, le travail et les terres.

Enfin, ils sont chargés de préparer et mettre en œuvre les plans de gestion des risques de catastrophe. Dans ce cadre, les préparatifs englobent la prise de mesures ex post, la définition du risque de catastrophe et la détermination du type et de la portée des mesures à prendre.

Ensemble, la présence ou l'absence, et la force ou la faiblesse de ces mesures gouvernementales façonnent l'environnement dans lequel s'inscrivent l'évaluation et la gestion des risques agricoles (Antón, 2008).

Pour de nombreux pays en développement, certains enjeux majeurs de l'économie générale, comme le chômage et la pauvreté – souvent plus élevés dans les zones rurales – mobilisent l'attention du gouvernement. Souvent, le gouvernement devra intervenir pour faciliter la transition entre les industries en déclin et les secteurs émergents pour les individus, les familles, voire les communautés, tout en minimisant le déracinement et les dysfonctionnements sociaux. Outre certains ajustements économiques, il s'attachera en particulier à investir dans la recherche et le développement, en augmentant la circulation des informations, en améliorant l'accessibilité et, surtout, en constituant un capital humain pour répondre aux besoins futurs.

Ces conditions constituent le théâtre des opérations pour l'évaluation et la gestion des risques agricoles. Il est important pour les agents de vulgarisation – quel que soit leur niveau d'intervention – de connaître, au moins de façon générale, les principales politiques gouvernementales qui créent le contexte dans lequel s'inscrit leur travail de vulgarisation, y compris en matière de GRA. Ils devront comprendre comment ces politiques pèsent sur les choix des agriculteurs en matière de GRA. Ils doivent également être en mesure de contribuer à l'élaboration ou au réexamen de ces politiques, et de faire part des préoccupations des agriculteurs (y compris en matière de GRA).



## 1.2. Fournir un cadre réglementaire propice et efficace

L'un des principaux rôles des acteurs du niveau macroéconomique (les pouvoirs publics) est de fournir un cadre réglementaire propice et efficace à l'ensemble des protagonistes et parties prenantes du système agroalimentaire. Cet environnement aura naturellement une incidence sur la GRA et les choix des agriculteurs, des chefs d'entreprise et des services de vulgarisation et de conseil face aux risques identifiés. Il est donc essentiel que ces parties prenantes connaissent et tiennent compte de ces lois et politiques qui influenceront les décisions en matière de GRA<sup>1</sup>.

Sur un plan pratique, les pouvoirs publics doivent :

- améliorer l'accès des agriculteurs aux intrants et services essentiels qui augmentent leur productivité de manière écologiquement durable ;
- aider les petits producteurs à améliorer leur bien-être socio-économique tout en facilitant leur intégration dans les chaînes de valeur ;
- aider les entrepreneurs et entreprises agricoles à prospérer de façon responsable sur les plans économique, social et environnemental.

Pour cela, les gouvernements mettent en place des systèmes réglementaires adaptés qui assurent la sécurité et la qualité des biens et services agricoles sans pour autant décourager, de par leur coût ou leur degré de complexité, les agriculteurs et chefs d'entreprises de la chaîne de valeur d'intégrer le marché. Ils doivent pour cela faire preuve de sagesse et de modération, puisque :

- les excès de réglementation poussent les agriculteurs et les chefs d'entreprise vers l'économie informelle ;
- les excès de réglementation ont tendance à favoriser le chômage ;
- les réglementations mal conçues entraînent souvent des coûts de transaction élevés qui endiguent les volumes d'échange, la productivité et l'accès aux financements.

<sup>1</sup> La plupart de ces propos est tirée de Banque mondiale (2017)

Le système agroalimentaire a besoin d'un environnement propice pour contribuer à la croissance, réduire la pauvreté et les inégalités, assurer la sécurité alimentaire et fournir des services environnementaux – tout en garantissant les moyens de subsistance des producteurs et chefs d'entreprise au niveau microéconomique (et leurs ménages). Cet environnement est influencé par les politiques et réglementations publiques, qui influencent les coûts, les risques et les obstacles à la concurrence pour les acteurs des différentes chaînes de valeur. Si ces textes sont rédigés correctement, ils augmentent la compétitivité des agriculteurs, des chefs d'entreprises de la chaîne de valeur et d'autres entrepreneurs du système, ce qui leur permet d'intégrer les marchés intérieurs, régionaux et mondiaux.

En ce qui concerne la GRA, il est essentiel d'adopter des lois et politiques capables de réduire le risque, afin de créer un contexte dans lequel les résultats des décisions des agriculteurs et chefs d'entreprise sont plus prévisibles. Toutefois, les pouvoirs publics doivent trouver un équilibre entre adopter des règlements visant à corriger les problèmes sur le marché et minimiser les coûts de transaction qu'ils entraînent, qui pèsent essentiellement sur les acteurs de la chaîne de valeur.

La Banque mondiale a mis en place un programme intitulé « Améliorer le climat des affaires dans l'agriculture » (EBA – Enabling the Business of Agriculture), qui mesure les obstacles juridiques auxquels se heurtent les entreprises du secteur agricole. Ce programme s'est intéressé à plusieurs domaines législatifs. Plus précisément, il s'est intéressé aux règlements régissant les semences, le bétail, les produits vétérinaires, la nourriture animale, les ressources génétiques, les engrais, les machines, les financements, les marchés, les moyens de transport, l'eau et les technologies de l'information et de la communication. Il s'est aussi penché sur deux aspects généraux : le genre et la viabilité environnementale, qui suivent les niveaux d'inclusivité et de durabilité. EBA a fixé des critères de mesure des règlements portant sur chaque domaine législatif examiné. Parmi ces indicateurs, citons :

- délai, coût et réglementation pour l'homologation
- délai, coût et formalités pour les tests et normes de sécurité
- contrôle qualité sur le marché
- protection et concession sous licence de droits d'obtenteur
- formalités pour l'importation et l'étiquetage
- mise en place et fonctionnement des institutions

Les études réalisées ont mis en avant l'émergence de deux types d'indicateurs : les indicateurs juridiques et les indicateurs de performance. Les indicateurs juridiques sont directement reliés à la législation. Les indicateurs de performance reflètent le temps et le coût engendrés par la mise en conformité avec le système réglementaire, p. ex., le nombre de procédures, le délai et le coût nécessaires pour entreprendre les processus requis.

Ceci est un exemple d'effort visant à déterminer la mesure dans laquelle les textes législatifs favorisent ou entravent l'édification d'environnements propices au fonctionnement efficace et efficient du système agroalimentaire, qui influe sur les décisions d'évaluation et de gestion des risques.

## Environnement réglementaire

L'environnement réglementaire peut fortement influencer la mise en œuvre de solutions de gestion des risques. Par exemple, le recours aux contrats de mise en marché comme stratégie de gestion des risques de prix sur les marchés ne peut fonctionner que si l'environnement réglementaire est suffisamment rigoureux pour assurer l'exécution du contrat.

Par ailleurs, les réglementations inappropriées peuvent retarder l'adoption et l'utilisation des outils et stratégies de gestion des risques. De même, les politiques imposant des coûts de transaction excessifs aux agriculteurs et autres organisations de la chaîne de valeur peuvent elles aussi rendre les outils de GRA financièrement inabordables.

L'environnement réglementaire visant à faciliter l'adoption et la mise en œuvre de solutions de gestion des risques par les petits agriculteurs traite de questions comme l'accès aux marchés, en particulier lorsque ceux-ci sont faibles ; l'accès à la terre, en l'absence de marchés fonciers et de sécurité foncière ; le droit des contrats, afin de promouvoir l'agriculture contractuelle ; les droits de propriété intellectuelle ; la santé publique et la salubrité alimentaire ; la réglementation relative à la biosécurité et à l'environnement ; et les dispositions juridiques régissant les organisations d'agriculteurs.

L'environnement réglementaire a également des effets importants sur les modes de production des produits agricoles et la façon dont ils atteignent les marchés intérieurs et étrangers, la promotion des investissements privés dans la recherche et le développement agricoles, et la stimulation de l'innovation et du recours à des pratiques agricoles plus durables par les petits producteurs.

Les règlements et politiques peuvent aussi déterminer les parties prenantes bénéficiant le plus de la GRA, en ciblant les petites exploitations ou les grandes exploitations, la mise en marché ou la sécurité alimentaire, ou les activités dominées par les hommes ou les femmes. Par exemple, si les politiques ne s'attaquent pas aux difficultés auxquelles sont confrontées les femmes en matière d'obtention de titres fonciers, celles-ci pourront décider de ne pas investir dans une production plus intensive. Il incombe aux pouvoirs publics de faire les bons choix en fonction de leurs objectifs de développement et de leurs priorités stratégiques. Deux secteurs clés sont les politiques régissant la qualité et la salubrité des aliments et les politiques régissant la recherche et le recours aux technologies sont deux secteurs essentiels.

## Politiques régissant la qualité et la salubrité des aliments

L'existence de politiques régissant la qualité et la salubrité des aliments s'explique par le fait que le système agroalimentaire produit des effets sur l'ensemble de la société. Ces réglementations influent généralement sur le prix obtenu par les agriculteurs sur le marché. Elles peuvent aussi limiter la production et les options post-récolte offertes aux agriculteurs et aux chefs d'entreprise. Il est donc important que les agriculteurs et les agents de vulgarisation connaissent ces textes et les prennent en compte dans leur réflexion en matière de GRA. Les principales politiques comprennent :



- les politiques régissant la qualité des aliments (mise en œuvre de normes relatives aux produits et à la transformation) ;
- les politiques relatives à la santé animale et végétale (normes sanitaires et phytosanitaires) ;
- les politiques de salubrité alimentaire ; et
- les règlements environnementaux.

### Politiques régissant la recherche et le recours aux technologies

L'innovation constitue l'un des principaux moteurs de la gestion des risques agricoles.

Parmi les politiques à suivre, citons :

- les politiques de recherche influant sur le choix du matériel génétique et des technologies de production et de transformation et manipulation post-récolte ;
- les politiques régissant les services de conseil, qui influent sur la disponibilité de l'information, des conseils et des formations nécessaires à la prise de décisions en matière de GRA ; et
- les politiques technologiques qui influent sur les choix technologiques qui s'offrent aux agriculteurs et chefs d'entreprise lors de l'examen des solutions de GRA.

Dans chaque cas, les agriculteurs, les chefs d'entreprise et les agents de vulgarisation doivent être aussi informés que possible sur les réglementations et les politiques pouvant avoir une influence sur leurs options, leurs choix et leurs décisions en matière de GRA. Les agents de vulgarisation doivent en outre être suffisamment au fait de ces réglementations et politiques et de leurs effets potentiels sur les choix que pourront faire les agriculteurs et les chefs d'entreprise lors de l'examen des différentes stratégies de GRA. Enfin, connaissant les effets de ces politiques sur les agriculteurs et les chefs d'entreprise, les agents de vulgarisation pourront partager leur savoir avec les décideurs politiques afin d'aider à garantir que leurs textes répondent aux besoins des intervenants à l'échelle microéconomique du système agroalimentaire et à minimiser toute conséquence négative (non anticipée).



### 1.3. Garantir que les avantages de la stratégie de GRA profitent en particulier aux plus vulnérables

#### L'écart mondial entre les riches et les pauvres

Il y a 200 ans, Adam Smith écrivait : « Aucune société ne peut prospérer et être heureuse, dans laquelle la plus grande partie des membres est pauvre et misérable ». L'écart entre les riches et les pauvres constitue l'un des plus grands défis que doivent relever toutes les économies. Cet écart, qui continue de se creuser aujourd'hui, a atteint son niveau le plus élevé jamais observé en l'espace de 30 ans. Il est particulièrement élevé dans les pays en développement, malgré la croissance économique considérable ayant caractérisé ces 20 dernières années. Dans ce contexte, le besoin que les stratégies de GRA soient mises en œuvre de façon à atteindre les personnes les plus vulnérables du système agroalimentaire se fait plus que jamais ressentir. Ce besoin doit constituer l'un des principes fondamentaux sous-tendant l'élaboration des stratégies de GRA. Ce point est conforme au concept de politiques « favorables aux pauvres », qui ciblent directement les populations pauvres et visent plus généralement à réduire la pauvreté. Les processus favorables aux pauvres garantissent l'implication directe de ces populations dans le processus politique, et veillent à ce que ces politiques, de même que les projets auxquels elles donnent naissance, génèrent des résultats favorables aux pauvres – notamment en améliorant leurs avoirs et leurs capacités.

Les avantages que procure la participation garantie l'emportent de loin sur les coûts. Ce point revêt une importance particulière pour les agents de vulgarisation, chargés d'élaborer des plans destinés à informer, former ou aider les agriculteurs et chefs d'entreprise dans le domaine de la GRA. Les ressources qu'ils ont à leur disposition seront très probablement moins importantes que les besoins des agriculteurs et chefs d'entreprise à l'échelle micro-économique. Ainsi, ils devront impérativement, malgré un budget limité, veiller à fournir un soutien suffisant aux plus vulnérables.

#### Agencer les processus de GRA de façon à ce qu'ils parviennent aux plus vulnérables

S'ils sont exposés aux mêmes risques que tous les autres ménages agricoles et entreprises de la chaîne de valeur, les ménages pauvres des zones rurales sont en revanche plus vulnérables à leurs effets et ont moins de ressources et moins de solutions à leur disposition pour les gérer. Ainsi, outre l'adoption de stratégies visant à améliorer les moyens de subsistance des agriculteurs pauvres (p. ex., grâce au développement de la chaîne de valeur et à l'amélioration de l'accès à des revenus non agricoles), les pouvoirs publics doivent s'assurer que les stratégies de gestion des risques atteignent ces familles pauvres. Pour cela, il est essentiel de bien comprendre l'impact des risques sur les ménages et les réactions de ces derniers face à leurs effets. Cela favoriserait en effet l'amélioration des politiques publiques – y compris les politiques et stratégies de GRA – visant à protéger les populations pauvres des zones rurales.

Citons quelques stratégies que les pouvoirs publics, voire les agents de vulgarisation, peuvent utiliser pour cibler les pauvres :

- Créer un mécanisme et établir des critères pour identifier clairement les populations vulnérables. Cette stratégie s'accompagne de facteurs spécifiques à prendre en considération : garantir l'inclusion des femmes et des ménages dirigés par des femmes et par des enfants ; définir clairement la capacité minimale de production des ménages ciblés (en termes p. ex. de compétences, de terres, de ressources financières, de main-d'œuvre) pour qu'ils soient en mesure d'utiliser le soutien qui leur est offert ;
- Mettre l'accent sur l'autonomisation, en particulier des organisations paysannes, d'autres structures de la société civile et des coopératives de crédit ;
- Axer les efforts sur la création de liens entre les agriculteurs et des prestataires de services efficaces afin de faciliter leur accès à des intrants et services améliorés ;
- Identifier les services qui bénéficieraient aux populations pauvres et vulnérables (p. ex., services de crédit, de vulgarisation et de conseil) ;
- Privilégier la construction d'infrastructures rurales telles qu'axes routiers, réseau électrique, eau et télécommunications ;
- Regrouper les stratégies et les façonner de façon à améliorer la capacité de production ;
- Veiller à ce que les subventions soient structurées de façon à clairement cibler les bénéficiaires escomptés (cibler les agriculteurs qui n'appliquent pas déjà des intrants agricoles et les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables ; concentrer les efforts sur des solutions axées sur le marché qui font appel aux fournisseurs d'intrants privés et les soutiennent ; et veiller à l'existence d'une stratégie de sortie) et s'accompagnent d'une stratégie de sortie ;
- Adopter des stratégies pour lesquelles il est « simple » de cibler les plus vulnérables (p. ex., systèmes de coupons).

Les agents de vulgarisation sont bien placés pour contribuer à l'élaboration de politiques favorables aux populations vulnérables, en aidant les organismes au niveau macroéconomique à identifier les personnes et populations vulnérables.



## 1.4. Comprendre l'incidence sur la GRA des contraintes liées au système agroalimentaire

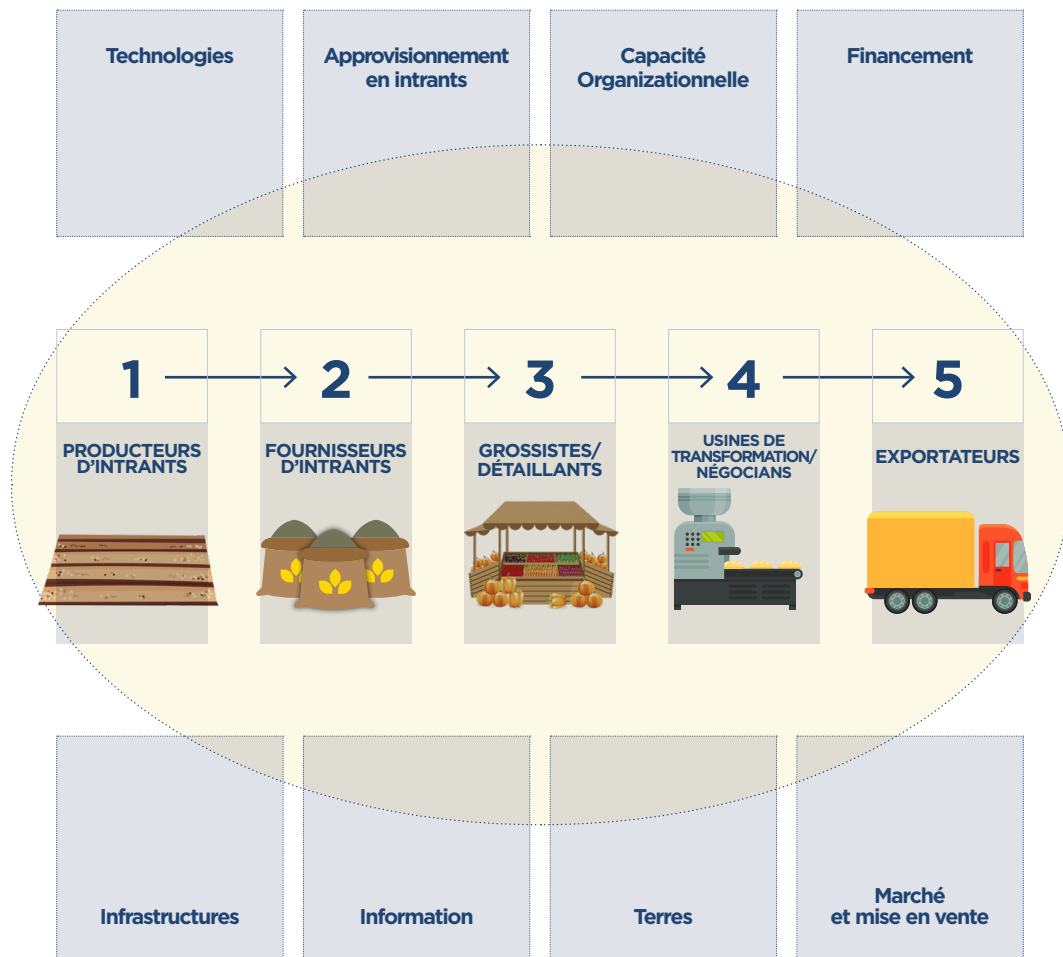
L'un des principes de base sur lesquels repose la présente publication est que le risque n'est pas une contrainte. Il existe pourtant des liens pratiques entre les deux. L'adoption et la mise en œuvre de stratégies de gestion des risques ne sont possibles qu'en présence d'un certain nombre d'éléments. Le cadre de l'évaluation et de la gestion des risques présenté dans le module 1 fournit des orientations sur lesdits « éléments ». Il nous rappelle de poser des questions, qui portent toutes sur des facteurs pouvant empêcher l'agriculteur d'adopter ou de mettre en œuvre un outil particulier de gestion des risques.

Lorsque les agriculteurs examinent les outils présentés dans le module 3, leur volonté et leur capacité à les adopter sont souvent fonction de leur conviction que : a) ils ont la capacité d'opérer les changements requis, et b) la chaîne de valeur et les autres éléments du système agroalimentaire peuvent s'adapter aux changements proposés par l'outil. Prenons, par exemple, un agriculteur qui décide d'atténuer le risque de production pesant sur son exploitation en diversifiant ses activités. Voici certaines des questions fondamentales qu'il devra se poser :

- Ai-je la capacité organisationnelle de mener plusieurs activités et/ou de mener les activités particulières identifiées pour la diversification ?
- Ai-je accès aux fonds nécessaires pour mettre en œuvre cet outil de diversification ?
- Existe-t-il un marché pour ces nouvelles activités ? Ai-je accès à ce marché ? Ai-je la capacité de travailler avec ce marché ?
- Les intrants (p. ex., semences, engrais, produits chimiques, etc.) sont-ils disponibles et accessibles dans les quantités requises ?
- Les infrastructures de mon exploitation (p. ex., clôtures, installations de stockage, systèmes d'irrigation) et extérieures (p. ex., axes routiers, télécommunications) suffisent-elles pour soutenir la diversification des activités ?
- Ai-je les technologies requises pour diversifier mes activités, ainsi que la capacité pour les utiliser, ou y ai-je accès ?
- Mes terres sont-elles suffisantes et adaptées aux nouvelles activités ?
- Ai-je les informations requises pour diversifier mes activités, ainsi que la capacité pour les utiliser, ou y ai-je accès ?

Toutes ces questions renvoient à des contraintes qui pourraient avoir une incidence sur la capacité de l'agriculteur à adopter et mettre en œuvre, dans cet exemple, la stratégie de diversification de ses activités.

Il peut également y avoir des contraintes au niveau intermédiaire et national. La figure 3 du module 1 permet également de les identifier et soulève des questions fondamentales qui influent sur la capacité de l'agriculteur à adopter l'outil de diversification des activités.



- Les intrants requis pour la diversification sont-ils produits en quantités suffisantes ? Sont-ils adaptés au système au sein duquel travaille l'agriculteur ?
- Les fournisseurs d'intrants ont-ils la volonté et les moyens de fournir les intrants requis pour la diversification ?
- Les acteurs en aval de la chaîne de valeur ont-ils la volonté et les moyens de fournir les services requis pour favoriser la diversification (p. ex., existe-t-il des installations adaptées pour le stockage, le transport, la manutention, la transformation, etc. des produits ?)

C'est de là que les pouvoirs publics tirent l'une de leurs principales fonctions en matière de gestion des risques agricoles : renforcer et améliorer la capacité de la chaîne de valeur, afin de donner plus de choix aux agriculteurs et chefs d'entreprise en matière de stratégies de gestion des risques. Comme nous l'avons vu dans la section précédente, un certain nombre de mesures gouvernementales ont spécifiquement pour objet d'assurer la gestion des risques

agricoles, mais peuvent également s'inscrire dans le plan gouvernemental de développement du secteur agricole. Les mesures suivantes peuvent servir aux deux fins :

- Stabilité des politiques macroéconomiques et de l'environnement des entreprises
- Formation et information des agriculteurs sur la gestion des risques
- Mesures facilitant l'élaboration et le partage de l'information sur les risques
- Mesures facilitant l'accès au crédit
- Interventions sur les marchés des produits/réglementation (stabilisation des prix)
- Mesures prises aux frontières (p. ex., droits de douane)
- Prévention des catastrophes (p. ex., prévention des inondations)
- Prévention des pathologies animales (mesures intérieures et aux frontières)
- Recherche et développement de nouvelles variétés ou races
- Programmes d'aide à l'agriculture

Si un grand nombre de ces mesures peuvent aller au-delà des compétences d'un agent de vulgarisation ou d'un organisme au niveau intermédiaire, ils doivent impérativement les comprendre et appréhender leur lien avec les contraintes pesant sur les agriculteurs et les chefs d'entreprise lorsqu'ils prennent des décisions en matière de GRA. Par ailleurs, plus ils seront informés sur ces mesures, plus ils seront capables de contribuer aux processus transformant ces mesures en lois ou politiques. Enfin, les agents de vulgarisation auront souvent des renseignements précieux et détaillés sur différents éléments tels que la disponibilité des intrants, l'état des infrastructures, la disponibilité, la véracité et la fiabilité des informations, ou encore les difficultés pesant sur les agriculteurs dans le cadre de leurs activités d'après-récolte. Ces connaissances peuvent aider à garantir que les politiques soient étayées par l'expérience sur le terrain.

## ACTIVITÉ 2

# Fourniture de secours en cas de catastrophe

L'une des principales responsabilités des pouvoirs publics à l'échelle macroéconomique consiste à fournir des secours en cas de catastrophe. Nous avons déjà abordé cette question dans cet ouvrage. Dans cette activité d'apprentissage, nous nous intéresserons de plus près à cette fonction importante du gouvernement pour l'évaluation et la gestion des risques<sup>2</sup>.

La protection gouvernementale des agriculteurs et chefs d'entreprises vulnérables de la chaîne de valeur contre les risques catastrophiques liés au climat doit être considérée comme une priorité. Ce besoin de protection est né du fait qu'un pourcentage considérable de petits agriculteurs sont susceptibles de ne pas avoir la capacité de s'offrir des systèmes de protection (p. ex., de lutte contre les inondations) ou une assurance commerciale.

Les agents de vulgarisation ne seront probablement pas les acteurs principaux de l'élaboration de stratégies de gestion des risques de catastrophes. Ils auront en revanche de fortes chances de jouer un rôle fondamental dans la mise en œuvre desdites stratégies en cas de survenue d'une catastrophe touchant directement les communautés dans lesquelles vivent les agriculteurs et chefs d'entreprises auprès desquels ils interviennent. Il est donc important qu'ils sachent quelles stratégies de gestion des risques de catastrophes sont en place et comment elles fonctionnent.

À cette fin, il faut savoir que la politique et les plans de protection doivent s'accompagner de protocoles clairs. Le fait de connaître les détails de ladite politique et desdits plans appliqués dans sa zone d'intervention permettra à l'agent de vulgarisation de s'acquitter de toutes les responsabilités qui pourront lui être dévolues à cet égard. Plus précisément, les stratégies de gestion des risques de catastrophes doivent répondre à quatre critères :

1. Mettre en place des règles précises relatives au déclenchement de l'aide du secteur public, et, si possible, associer cet appui à des indicateurs mesurables ;
2. Identifier les mécanismes de prestation les plus efficaces et les plus efficaces pour atteindre les agriculteurs et les chefs d'entreprise après la survenue d'un phénomène catastrophique ;
3. S'assurer que les outils et les infrastructures de données assurant le ciblage ex ante et ex post de l'aide publique sont adaptés, accessibles et abordables, et fournir des données dans des formats qui peuvent être utilisés facilement ; et
4. S'assurer que les outils et les infrastructures de données assurant le ciblage ex ante et ex post de l'aide publique sont adaptés, accessibles et abordables, et fournir des données dans des formats qui peuvent être utilisés facilement ; et.

En outre, les agents de vulgarisation sauront vraisemblablement identifier les personnes les plus vulnérables aux catastrophes naturelles. Par exemple, ils savent quels agriculteurs sont les plus susceptibles d'être touchés par des inondations, ou quels agriculteurs sont les plus vulnérables sur le plan de la résilience. Ces renseignements peuvent aider les décideurs au moment de décider du type d'aide à donner et de bénéficiaires à cibler.

<sup>2</sup> Cette section est adaptée de van Zyl (2006)

## ACTIVITÉ 3

# Investissements visant à surmonter les obstacles techniques (infrastructure)



### 3.1. Mise en place d'infrastructures adaptées

Les chaînes de valeur agricole (en particulier les petits producteurs et les chefs d'entreprise qui en font partie) et, plus généralement, l'ensemble du système agroalimentaire, sont de plus en plus confrontés à des risques liés à la logistique et aux infrastructures, qui pèsent sur la disponibilité et le calendrier de livraison des biens et services, des ressources énergétiques et des informations. Ces échecs et engorgements logistiques se répercutent sur l'ensemble de la chaîne de valeur agricole, de la phase préalable à la production au consommateur final. Ils ont une incidence sur la qualité, la traçabilité et, au bout du compte, la rentabilité du produit.

Les agriculteurs et chefs d'entreprise ont besoin d'avoir accès à des moyens de transport et de communication, à des sources énergétiques et à des technologies de l'information fiables et abordables. La possibilité d'accéder ou non à ces infrastructures influe sur les décisions relatives au choix des activités, aux programmes de production, à la productivité et aux marchés d'intrants et de produits. Par exemple, les coupures de courant subies par les usines de transformation affectent la qualité des produits, et le mauvais état des routes peut causer des dommages aux produits et aux animaux. De même, la demande d'intrants et d'autres services d'appui, la capacité à rembourser les prêts, et les acheteurs et usines de transformation en amont de la chaîne de valeur sont tous directement et indirectement touchés par la qualité, l'état et l'efficacité des infrastructures et services.

Souvent, les plus grandes sources de risque pour les agriculteurs et les négociants intermédiaires sont la mauvaise qualité – voire l'impraticabilité pendant la saison des pluies – des axes routiers, l'intermittence des services de transport par camion, les retards portuaires, les mauvaises pratiques de chargement des camions et les formalités administratives. Les agriculteurs et les chefs d'entreprise sont également confrontés aux risques causés par la mauvaise qualité des infrastructures de communication et la diffusion tardive d'informations sur le marché – pourtant assujetties à des contraintes de temps – qui en découle. Cela affaiblit leurs décisions de production et de mise en marché, ainsi que leur pouvoir de négociation. L'état des centres d'échange, des stations de collecte ou d'autres lieux de transaction peut également représenter des risques d'ordre logistique et infrastructurel.

Il est donc fondamental que les gouvernements évaluent l'état des infrastructures. Les agents de vulgarisation chercheront à participer à ce processus également, afin de s'assurer de la faisabilité pratique des différentes solutions de GRA envisagées.



L'évaluation devra porter sur l'état et la disponibilité des moyens de transport et de communication, des ressources énergétiques et des systèmes d'eau et d'assainissement, qui exercent une influence sur le niveau d'exposition au risque. Il est tout aussi important que le gouvernement investisse dans le développement d'infrastructures pour réduire ou atténuer les risques potentiels. Il devra notamment réaliser des investissements dans les infrastructures et systèmes de transport (y compris les ports et aéroports, le cas échéant), les infrastructures de communication, les infrastructures énergétiques, les systèmes de collecte d'informations et de connaissances, les systèmes de stockage et de diffusion, les systèmes de stockage et les installations de manutention des produits, les marchés, les installations de transformation et les stations météorologiques.

Les infrastructures étant susceptibles d'être détériorées, endommagées et détruites par le climat et les conflits – y compris de travail, entre autres facteurs, il convient également d'inclure, dans les programmes d'investissement, des programmes d'entretien à long terme. Le tableau 12 présente certains investissements potentiels réalisés par les gouvernements dans les infrastructures en vue de réduire, atténuer ou s'adapter aux risques pesant sur la chaîne de valeur.

**Tableau 12 :** Investissements publics dans les infrastructures visant à réduire les risques pesant sur la chaîne de valeur

| Production, mise en marché, transformation spécifiques à la chaîne de valeur  |   | Extérieur à la chaîne de valeur   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| Production  | Mise en marché transformation   | Fournisseurs de services d'appui  | National   | International   |
| Réduction ou atténuation des risques  |   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machines et équipements agricoles</li> <li>• Systèmes d'irrigation et de drainage</li> <li>• Eau et assainissement</li> <li>• Installations de stockage et de manutention</li> <li>• Entretien des actifs matériels</li> <li>• Petites infrastructures énergétiques, de transport et de communication</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machines et équipements</li> <li>• Eau et assainissement</li> <li>• Installations de stockage et de manutention</li> <li>• Entretien des actifs matériels</li> <li>• Infrastructures énergétiques, de transport et de communication de l'activité</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Installations et services de stockage et de manutention</li> <li>• Infrastructures énergétiques, de transport et de communication au niveau intermédiaire</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stations météorologiques</li> <li>• Systèmes d'alerte précoce</li> <li>• Infrastructures énergétiques, de transport et de communication à grande échelle</li> <li>• Systèmes de secours pour les infrastructures vitales</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes d'alerte précoce</li> <li>• Communications à l'échelle mondiale</li> <li>• Infrastructures hydriques multinationales</li> </ul> |
| Adaptation aux risques  |   |   |  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réparation et/ou remplacement des infrastructures</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réparation et/ou remplacement des infrastructures</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réparation et remplacement des services</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement de la réparation et du remplacement des infrastructures</li> <li>• Investissements dans de nouvelles infrastructures de transport et de communication</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financement de la réparation et du remplacement des infrastructures</li> </ul>   |

Source : adapté de Banque mondiale (2010)

Les agents de vulgarisation peuvent contribuer aux décisions d'investissement en partageant des informations techniques sur l'état des infrastructures dans leurs zones respectives, et ainsi aider à garantir la réalisation d'investissements dans les domaines où les besoins sont les plus pressants pour les agriculteurs et les chefs d'entreprise. Ils peuvent également partager des informations sur l'état des infrastructures à l'échelle intermédiaire et sur leur effet sur les risques agricoles et les processus de GRA.



## 3.2. Innovation technologique, recherche et développement

Il incombe également aux gouvernements d'orienter et d'investir dans l'innovation, la recherche et le développement de technologies. C'est un point essentiel, parce que la technologie a le potentiel d'accroître la productivité et de réduire les coûts et les risques de production. De nouvelles préoccupations et de nouveaux risques peuvent apparaître en l'absence d'orientation. Par exemple, l'adoption d'une technologie (p. ex., des semences) présentant de meilleures perspectives de rendement mais une variance accrue desdits rendements et pouvant entraîner des pertes lors des mauvaises années, peut accroître les bénéfices moyens, mais également les risques. C'est pourquoi les pouvoirs publics, en partenariat avec les agriculteurs et le secteur privé, doivent orienter et investir dans le développement de technologies de production et de transformation agricole, entre autres.

Les technologies seront utiles si elles sont abordables et adaptées à l'échelle et aux conditions. Certaines technologies ont même été spécialement conçues pour aider à gérer les risques (p. ex., technologies de récupération d'eau). Malheureusement, le nombre de technologies et de projets fondés sur des technologies ayant échoué au fil des décennies car n'ayant pas pris en compte l'aspect financier et la pertinence, est considérable. Les technologies doivent devenir de plus en plus disponibles et accessibles – y compris financièrement – aux petits et moyens producteurs et transformateurs. Grâce à la redécouverte des systèmes autochtones intégrés et à leur réapplication aux nouvelles avancées scientifiques, nous avons déjà accès à de nombreux outils et ressources technologiques utiles qui doivent être mis à la portée des petits et moyens agriculteurs. Citons, par exemple :

- l'amélioration génétique pour assurer l'apparition de nouvelles caractéristiques ;
- les systèmes agricoles résilients face au climat, tels que l'agriculture de précision et la télédétection, qui utilisent les systèmes d'irrigation et les intrants de façon plus efficace, assurent la séquestration du carbone et réduisent les émissions de gaz à effet de serre ;
- l'amélioration des cultures mineures ou négligées ;
- la production pérenne de céréales ;
- l'utilisation de systèmes sur téléphone mobile et d'autres technologies de l'information pour l'obtention de renseignements sur les prix, l'analyse des plantes et la réalisation de transactions numériques.

Les technologies peuvent favoriser l'adaptabilité, une caractéristique de plus en plus recherchée avec l'influence grandissante exercée par le changement climatique et d'autres forces sur notre avenir. Elles ne doivent pas, en revanche, être fondées uniquement sur des machines complexes et des sciences hi-tech. Les technologies et les systèmes de production et de gestion des ressources issus des connaissances et du savoir locaux doivent également être pris en considération, puisqu'ils offrent souvent la solution la plus adaptée et la plus abordable aux problèmes liés à l'agriculture et à la transformation le long de la chaîne de valeur. Bon nombre d'innovations locales valant la peine sont favorables aux pauvres et peuvent être incorporées par les agriculteurs et les usines de transformation dans leurs stratégies de gestion des risques, en assurant ainsi la pérennité. Citons par exemple les systèmes de stockage d'eau développés localement pour assurer l'arrosage des arbres et des cultures dans les zones arides, ou encore le recours au compagnonnage végétal, comme les cultures intercalaires entre arbres et plantes légumineuses et un ensemble d'autres cultures. Il est rare que ces technologies développées localement parviennent à s'imposer, et elles sont négligées. Toutefois, les investissements publics dans la recherche, l'évaluation et l'analyse de ces innovations pourraient représenter une énorme source d'enseignements pouvant être partagés à moindre coût, et aider à élargir les options en matière de gestion des risques.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un autre volet important du développement des technologies. Elles peuvent aider à mettre les innovations à la disposition des agriculteurs et chefs d'entreprise et leur fournir un ensemble d'informations pouvant servir dans le cadre des processus des chaînes de valeur, de l'évaluation et de la gestion des risques. Compte tenu des apports considérables des TIC à l'agriculture et à la gestion des risques agricoles, les pouvoirs publics ont tout intérêt à investir dans ce domaine afin d'augmenter les capacités humaines et infrastructurelles locales, en particulier dans les zones isolées et vulnérables, à avoir accès à ces systèmes d'information et à les utiliser. Les TIC peuvent aider les agriculteurs et les chefs d'entreprise à avoir accès et à s'intégrer aux systèmes mondiaux de suivi et d'information qui accroîtront la portée des agriculteurs, producteurs et autres parties prenantes et acteurs du système agroalimentaire.

Dans l'esprit de certains, il est nécessaire de faire un compromis entre productivité (imputable à des solutions hi-tech) et protection de l'environnement et des ressources naturelles. Il s'agit là d'une fausse dichotomie, qui peut être dépassée en investissant dans la recherche conduisant à l'émergence de technologies complémentaires pouvant améliorer à la fois la productivité et la gestion des ressources naturelles. L'investissement devra en partie chercher à modifier la façon dont les technologies sont développées et déployées - en abandonnant le modèle de recherche et d'innovation linéaire, aujourd'hui obsolète, au profit de modèles créant de véritables partenariats éducatifs pour la recherche scientifique mobilisant les agriculteurs, les entreprises privées et les organisations de la société civile aux côtés des chercheurs et des décideurs politiques (Banque mondiale, 2010 ; Dlamini et Worth, 2016).

**Tableau 13 :** Investissements publics dans les technologies afin de réduire les risques pesant sur la chaîne de valeur

| Production, mise en marché, transformation spécifiques à la chaîne de valeur   |  | Extérieur à la chaîne de valeur   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Production   | Mise en marché transformation  | Fournisseurs de services d'appui  | National   | International  |
| Réduction ou atténuation des risques   |  |   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies (variétés et races améliorées)</li> <li>• Autres intrants améliorés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies logistiques ou de transformation</li> <li>• Services d'information aux producteurs</li> <li>• Services de vulgarisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et promotion de nouvelles technologies</li> <li>• Services d'information</li> <li>• Services de vulgarisation</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements dans la recherche et le développement</li> <li>• Services de vulgarisation</li> <li>• Système éducatif</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investissements dans la recherche et le développement (p. ex., CGIAR)</li> <li>• Centres mondiaux d'excellence pour la recherche et l'enseignement</li> </ul> |
| Adaptation aux risques   |  |   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modification des technologies en vue d'une application future</li> </ul>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoption et promotion de nouvelles technologies pour l'avenir</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion et adoption de nouvelles technologies pour l'avenir</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Développement et promotion de nouvelles technologies pour l'avenir</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotion et adoption de nouvelles technologies pour l'avenir</li> </ul>  |

Source : adapté de Banque mondiale (2010)

Le développement technologique est un sujet de débat et de discussion sérieuse dans la vulgarisation agricole. L'enjeu principal réside dans la nécessité de s'assurer que les agriculteurs et chefs d'entreprise sont en mesure de participer au développement des technologies. Les agents de vulgarisation peuvent agir tantôt comme intermédiaires entre les agriculteurs et les chefs d'entreprise, tantôt comme défenseurs des agriculteurs et chefs d'entreprise. D'autres fois encore, ils peuvent avoir besoin de faciliter le dialogue et les interactions entre les acteurs du niveau microéconomique et ceux du niveau macroéconomique, pour veiller à ce que les investissements reflètent les besoins, les réalités et les opportunités sur le terrain.

## ACTIVITÉ 4

# Systemes propices

Des centaines de systèmes contribuent à façonner l'environnement dans lequel travaillent les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur. Certains ont été créés et sont gérés directement par le secteur public. D'autres ont été créés et sont dirigés par le secteur privé. Tous sont, du moins en théorie, régis par des législations publiques générales qui en définissent les règles de fonctionnement.

L'un des principaux rôles des pouvoirs publics consiste à s'assurer que les nombreux systèmes qui régissent la vie humaine et économique du pays – y compris ceux qui régissent le système agro-alimentaire – fonctionnent et remplissent leurs missions correctement. Tous les systèmes sont conçus à partir d'une hypothèse donnée et d'un objectif précis. Si l'hypothèse de base change, le système risque de ne plus remplir sa mission. Par ailleurs, comme le montrent le schéma et l'éventail de systèmes réglementaires et opérationnels existants, la plupart des systèmes sont en réalité des ensembles complexes de sous-systèmes. Si l'un de ces sous-systèmes évolue, même le plus insignifiant, le système risque encore une fois de ne plus remplir sa mission. Par ailleurs, il arrive bien trop souvent que deux systèmes conçus indépendamment interfèrent l'un avec l'autre, empêchant alors l'un, voire les deux, de fonctionner comme prévu.

Ainsi, l'une des responsabilités des gouvernements en matière de GRA consiste à réviser constamment les systèmes mis en place pour créer l'environnement de travail des agriculteurs, des chefs d'entreprises de la chaîne de valeur et des autres acteurs intervenant dans le secteur agricole et des domaines connexes. Cet examen doit viser à garantir que les systèmes continuent à offrir un environnement propice comme prévu. Les agents de vulgarisation doivent être suffisamment bien informés concernant ces systèmes et leurs liens avec la GRA, de façon à pouvoir contribuer à leur examen et à leur développement futur. À cette fin, ils connaissent bien le fonctionnement pratique de ces systèmes, en particulier du point de vue des agriculteurs et chefs d'entreprise. Ces connaissances peuvent aider les décideurs politiques à rester en contact avec la réalité au niveau microéconomique et à éviter de prendre et de mettre en œuvre des décisions qui fonctionnent sur le papier mais pas dans la pratique



### 4.1. Marchés

Le module 3 présente six outils de gestion des risques liés aux marchés : diversification agricole ; agriculture contractuelle ; répartition des ventes ; opérations de couverture ; fixation des prix à terme ; et systèmes de récipissés d'entreposage.

Les agriculteurs n'adopteront pas ces outils et n'y participeront pas s'ils n'ont pas confiance dans le marché requis pour les faire fonctionner. Par exemple, la leçon consacrée à la diversification agricole a montré que les agriculteurs étaient plus susceptibles de diversifier leur production s'ils avaient accès aux marchés. Cet outil de gestion des risques est si accessible qu'il justifie à lui seul que les pouvoirs publics s'affairent pour élargir les marchés des produits agricoles et faciliter l'accès à ces marchés, en particulier des petits agriculteurs.

Le fait de créer ou d'améliorer l'accès aux marchés comporte plusieurs dimensions pratiques. De nombreux petits producteurs n'ont pas accès physiquement ou économiquement à des marchés plus rentables. La distance, les routes en mauvais état et les moyens de transport limités les isolent du reste du monde. Les petits producteurs ont souvent de petites quantités de produits végétaux ou animaux à vendre, un besoin pressant de liquidités, des capacités de stockage limitées, et des connaissances limitées sur les prix et les critères de qualité en dehors de leur exploitation. Ces contraintes affaiblissent leur capacité à évaluer les risques et à réfléchir à des solutions pour les gérer. Par conséquent, la plupart des petits agriculteurs vendent leurs produits sur le bord de la route ou à proximité de leur exploitation (IFC, 2013).

Quatre contraintes majeures restreignent l'accès des agriculteurs aux marchés : les mauvaises liaisons routières ; les systèmes d'information sur le marché inefficaces ; les mécanismes d'approvisionnement inadaptés pour assurer la qualité des produits ; et les coûts de transaction élevés. Toutes ces contraintes mettent l'accent sur la nécessité de cimenter les liens entre les agriculteurs, les usines de transformation, les négociants et les détaillants pour coordonner l'offre et la demande. Des marchés efficaces et coordonnés doivent toutefois pouvoir compter sur une bonne gouvernance et des politiques publiques efficaces. Le système agroalimentaire a besoin d'infrastructures, d'institutions et de services qui fournissent des informations sur les marchés, définissent des catégories et des normes, gèrent les risques et exécutent les contrats. En parallèle, toutefois, il est souvent nécessaire d'aider les agriculteurs à renforcer leur pouvoir de négociation grâce aux organisations de producteurs (Birthal et Joshi, 2007 ; Banque mondiale, 2007).

Le tableau 14 présente certains des politiques et investissements publics que les gouvernements peuvent adopter ou réaliser pour resserrer les liens unissant les agriculteurs au marché. Il apporte par ailleurs une perspective plus large en présentant les mesures que peut prendre le secteur privé.

**Tableau 14 :** Solutions d'ordre public et privé pour resserrer les liens unissant les agriculteurs au marché

| Problème                    | Secteur public  |  | Secteur privé  |
|-----------------------------|---|--|--|
|                             | Investissements publics   | Environnement politique  |  |
| Absence d'accès aux marchés | Investir dans l'éducation et les infrastructures rurales (routes, marchés, réseau électrique, systèmes d'irrigation) ; appuyer la création d'organisations de producteurs | Libéraliser le commerce national ; favoriser le développement de marchés d'intrants et de crédit | Aider les agriculteurs à former des organisations de producteurs |
|                             |   |  | (...)  |

| (...) Problème                        | Investissements publics   | Environnement politique   | Secteur privé   |
|---------------------------------------|---|---|---|
| Faibles capacités techniques          | Soutenir la vulgarisation axée sur le marché  | Favoriser un environnement propice à l'émergence de services de vulgarisation privés                                    | Fournir des services de vulgarisation et des intrants essentiels aux agriculteurs   |
| Absence d'informations sur le marché  | Investir dans des systèmes d'information sur les prix et autres systèmes d'information sur les marchés  |   | Fournir des informations précises et opportunes sur des plateformes accessibles   |
| Non-respect des normes de qualité     | Soutenir la formation des agriculteurs sur les bonnes pratiques agricoles pour améliorer la qualité et la salubrité alimentaire                                       | Définir des catégories et des normes  | Fournir des intrants aux agriculteurs et les former sur la gestion de la qualité et la salubrité alimentaire                                    |
| Respect des conditions contractuelles | Former les entreprises à la conception et à la gestion des contrats ; former les agriculteurs sur leurs droits et obligations   | Favoriser l'émergence d'institutions chargées de la résolution des litiges ; renforcer les organisations de producteurs | Favoriser la confiance ; élaborer des contrats auto-exécutoires   |
| Exposition des agriculteurs au risque | Favoriser le développement des bourses de marchandises et marchés à terme ; former les entreprises à l'utilisation des instruments de marché pour couvrir les risques | Créer un environnement propice pour le marché des assurances  | Utiliser des contrats qui partagent équitablement le risque entre les parties ; aider les agriculteurs à avoir accès à des services d'assurance |

Source : adapté de Banque mondiale (2007)

La création de marchés locaux et régionaux et l'amélioration de l'accès à ces marchés peuvent transformer le profil de risque des agriculteurs et des consommateurs.



## La révolution blanche : transformation de l'industrie laitière indienne

### Les faits

L'industrie laitière indienne est majoritairement traditionnelle, locale et informelle. La production de lait est dominée par les petits éleveurs, y compris des ouvriers agricoles sans terres, qui comptent principalement sur la main-d'œuvre familiale pour collecter le lait et le livrer aux consommateurs et aux marchés. Au total, 80 % du lait provient d'exploitations ne possédant que deux à cinq vaches. Historiquement, ces nombreuses petites exploitations n'avaient pas accès au marché. Il n'existait aucun système d'achat du lait produit dans les zones rurales, et sa nature périssable rendait son transport difficile et coûteux.

Face à ces limites, les producteurs de lait du district d'Anand, dans l'État du Gujarat, ont fondé, en 1946, une coopérative privée appelée Kaira District Cooperative Milk Producers' Union Ltd. L'intervention du gouvernement (intitulée « Opération Abondance »), mise en place entre 1970 et 1996, a transformé le concept en un système d'achat complexe fondé sur la satisfaction de la demande urbaine par la production rurale.

(...)

(...) L'Opération Abondance a été conçue pour accroître la production de lait, veiller à un approvisionnement stable vers les consommateurs ruraux et urbains et améliorer les revenus des producteurs de lait, en remplaçant la production, la mise en marché et la vente ponctuelles de lait par une chaîne d'approvisionnement de produits laitiers organisée et ininterrompue entre la production et la consommation. Elle était organisée en trois niveaux. À la base, les coopératives villageoises, contrôlées par les producteurs, étaient chargées de fournir le lait à la chaîne de production et de commercialisation, de vendre les produits laitiers à l'échelle locale et de tester des échantillons de produits laitiers. Le niveau intermédiaire était constitué de fédérations de coopératives au niveau du district, qui possédaient et exploitaient des usines de transformation, transportaient les équipements pour la collecte et la transformation du lait, et dirigeaient les usines de fabrication d'aliments pour le bétail. Elles fournissaient également des soins de santé aux animaux via des centres d'élevage. Au sommet, se trouvaient les fédérations étatiques, qui s'occupaient de la mise en marché et coordonnaient les ventes entre États. Ce réseau de structures était connu sous le nom de National Milk Grid (réseau national du lait). Il a été développé en trois phases. Il a ciblé près de 7 millions de familles agricoles et 170 bassins laitiers, et amélioré la santé vétérinaire. Entre 1988-89 et 1995-96, la production de lait est passée de 42 à 67 millions de litres par jour, contre 28 à 35 millions de litres par jour pour l'achat de lait.

### La procédure

L'Opération Abondance a relié les producteurs ruraux aux consommateurs urbains par le biais de coopératives laitières, de réseaux de camionnage, d'usines frigorifiques, de camionnettes réfrigérées, de wagons ferroviaires et d'usines de transformation. La création de liens entre producteurs et consommateurs a créé les incitatifs nécessaires pour encourager les producteurs laitiers et les autres acteurs de la chaîne d'approvisionnement, qui ont progressivement pris conscience que la production de lait pouvait être une source stable d'emploi et de revenu.

L'Opération Abondance a appuyé ce processus en introduisant de nombreuses avancées technologiques et infrastructurelles dans la production de lait (croisement de races exotiques avec des vaches autochtones pour améliorer la production, introduction de silos, de pasteurisateurs, de cuves de stockage et de réfrigérateurs conformes aux normes internationales), en renforçant ainsi les capacités du pays à convertir le lait, une denrée très périssable, en un produit pouvant être stocké et vendu partout dans le pays, et en adoptant de nouvelles technologies pour améliorer la pesée et le contrôle du lait et améliorer la capacité à le vendre en gros.

### L'impact

Les ménages des villages dotés de coopératives ont bénéficié d'une hausse de leurs revenus moyens toutes sources de revenus confondues, de leurs revenus moyens issus de la production de lait et des niveaux d'emploi moyens. La création d'un réseau national du lait, de coopératives villageoises et d'associations de district dans tout le pays a généré de nombreux emplois ; au début du 21<sup>e</sup> siècle, 11 millions de ménages étaient employés par des coopératives laitières. Les ménages ont bénéficié des coopératives qu'ils possédaient, ainsi que des coopératives qui leur vendaient des aliments pour leurs animaux,



leur fournissaient des soins vétérinaires et leur achetaient du lait.

Plus de dix ans après la conclusion de l'Opération Abondance, le réseau de coopératives laitières continue de se développer et la production et la commercialisation continuent d'augmenter. Le nombre de participants aux coopératives demeure élevé (13 millions en 2008, dont 3,7 millions de femmes) et les coopératives produisent encore des volumes importants de lait. Si ces chiffres ne représentent qu'une petite part du marché laitier indien quel que soit l'angle adopté, ils transmettent tout de même l'ampleur de la révolution introduite par l'Opération Abondance dans l'industrie laitière indienne.

Les consommateurs ont aujourd'hui un accès accru à des produits laitiers en plus grande quantité et de meilleure qualité. La production totale de lait et de produits laitiers ne cesse d'augmenter plus rapidement que la production végétale depuis les années 1970. Le programme a réussi à mobiliser les populations rurales pauvres : en 1984, 72 % des membres des coopératives étaient des petits agriculteurs marginaux (ou des agriculteurs gérant moins de 5 hectares de terres), dont une majorité était également issue de castes et de tribus minoritaires. Les revenus des paysans sans terres ont doublé après l'organisation de la collecte de lait via des coopératives. Des études ultérieures ont montré que, chez les ménages sans terres, la production de lait était une source de revenus considérables et ont confirmé la possibilité, pour les ménages pauvres, d'accroître leur revenu grâce à la production de lait.

#### Les enseignements

- Priorité donnée au marché

L'Opération Abondance s'est non seulement attachée à stimuler la production de lait, mais aussi à développer un système de commercialisation solide pour ces produits. Elle n'a cessé d'analyser la demande croissante de produits de l'élevage et a conçu un programme intégré et exhaustif visant à satisfaire cette demande, complété par des systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement et un contrôle qualité centralisé.

- Soutien à l'action collective

L'Opération Abondance a montré comment l'action collective pouvait promouvoir efficacement la commercialisation auprès des agriculteurs. En réunissant les producteurs laitiers au sein de coopératives, le programme a fourni aux marchés des quantités de lait qui auraient, en d'autres circonstances, été trop coûteuses à obtenir individuellement auprès de chaque producteur. Les coopératives ont également joué un rôle dans le renforcement de la cohésion sociale, en dépassant la hiérarchie rurale des castes et des classes, et en favorisant un sentiment d'appropriation du processus de développement.

- Conception de structures créatives

L'Opération Abondance a révolutionné la conception et l'organisation du secteur laitier. En se concentrant sur un produit primaire unique, elle a créé une chaîne de valeur verticalement intégrée englobant tous les aspects entre le producteur primaire et le consommateur final. L'intégration horizontale – réunissant les intrants, la vulgarisation et d'autres services dans un même programme – a également aidé à garantir que chaque producteur puisse profiter des avantages des économies d'échelle. L'infrastructure en forme de coopérative a aidé les producteurs à utiliser de nouveaux produits et processus.

Source : Spielman & Pandy-Lorch (eds) (2009)

Si la responsabilité principale de l'évaluation et de la gestion des risques agricoles incombe aux acteurs directement impliqués dans le secteur agroalimentaire (agriculteurs, chefs d'entreprises de la chaîne de valeur, organisations de produits, etc.), dans la plupart des pays et en particulier les pays en développement, ils ne peuvent pas toujours y faire face individuellement, ni même collectivement. Ils ont besoin que les pouvoirs publics interviennent et les soutiennent. Cette intervention doit s'appuyer sur une approche globale (par opposition à une approche linéaire) pour garantir l'efficacité et la cohérence des choix stratégiques, et sur une perception du risque en tant que situation dans laquelle de nombreux éléments interagissent. Ces éléments s'organisent autour de trois axes : sources de risques, stratégies des exploitants agricoles et actions des pouvoirs publics (OCDE, 2009 : 7).

D'une manière générale, l'agriculture est caractérisée par deux sources d'incertitude : l'incertitude des rendements, occasionnée par des aléas climatiques, des maladies et parasites, etc. ; et l'incertitude des prix, due à l'apparition de chocs sur le marché (FAO, 2006 : 43). Ces risques peuvent être répartis en trois groupes :

- les risques fréquents qui n'entraînent pas des pertes importantes ;
- les risques intermédiaires ; et
- les risques catastrophiques, rares, qui anéantissent les revenus agricoles.

En règle générale, les risques de la première catégorie sont gérés sur l'exploitation (atténuation des risques), ceux de la deuxième catégorie sont pris en charge par l'assurance ou les solutions de marché (transfert des risques), et ceux de la troisième catégorie nécessitent une intervention directe de l'État (adaptation aux risques). **Les pouvoirs publics ont un rôle à jouer dans chacune des trois catégories**, que les agents de vulgarisation doivent appréhender.

L'OCDE (2009) a analysé le rôle des pouvoirs publics dans la gestion des risques agricoles. Dans son étude, elle distingue les décisions prises avant la survenue d'un phénomène (fondées sur des prévisions) et les décisions prises après la survenue du phénomène (fondées sur les résultats réels). Elle procède à une distinction supplémentaire entre les décisions visant à créer des marchés de gestion du risque, celles visant à modifier (gestion du risque) les incitations de marché, celles visant à réduire et atténuer le risque, et celles visant à assurer l'adaptation au risque. Cet ensemble de décisions est illustré dans le tableau 15, qui présente l'éventail de mesures prises par les gouvernements en matière de gestion des risques agricoles.

**Tableau 15** : Rôle potentiel des pouvoirs publics dans la gestion des risques en agriculture

|                | Création de marchés   | Modification des incitations de marché                                   | Réduction et atténuation du risque   | Adaptation au risque  |
|----------------|---|--|--|---|
| <i>Ex ante</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilité des politiques macroéconomiques et de l'environnement des entreprises</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides aux assurances</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention des catastrophes (p. ex., prévention des inondations)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes d'aide à l'agriculture</li> </ul> |
|                |   |  |  | (...)   |

|  | <b>Création de marchés</b>  | <b>Modification des incitations de marché</b>   | <b>Réduction et atténuation du risque</b>   | <b>Adaptation au risque</b>   |
|--|---|---|---|---|
| (...)<br>(fondés sur des prévisions)                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation et information des agriculteurs sur la gestion des risques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides à la réassurance</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention des pathologies animales (mesures intérieures et aux frontières)</li> </ul> |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures facilitant l'élaboration et le partage de l'information sur les risques</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Subventions sur les contrats à terme</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Statut juridique des exploitations</li> </ul>  |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation de la concurrence sur le marché des assurances</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à des fonds communs de placement</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche et développement de nouvelles variétés ou races</li> </ul>                   |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures relatives aux marchés des contrats à terme et des options</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incitations concernant les comptes d'épargne</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes d'aide à l'agriculture</li> </ul>   |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition des limites de la responsabilité des pouvoirs publics et des exploitants dans la gestion des risques</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures facilitant l'accès au crédit</li> </ul>  |   |   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partenariats privé/public</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventions sur les marchés des produits/ réglementation (stabilisation des prix)</li> </ul> |   |   |
|  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures prises aux frontières (p. ex., droits de douane)</li> </ul>                            |   |   |
| <i>Ex post</i>   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes contracycliques</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide sociale</li> </ul>  |
| (fondés sur des résultats réels plutôt que sur des prévisions) |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Régime fiscal visant à assurer le lissage du revenu</li> </ul>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aides au titre des calamités et catastrophes naturelles (paiements, crédits bonifiés, etc.)</li> </ul> |
| - déclenchées ex post  |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesures prises aux frontières et autres en cas d'épizootie contagieuse</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autres paiements ex post ad hoc</li> </ul>   |
| - décidées ex post   |   |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paiements ad hoc pour un redressement économique rapide</li> </ul>                     |   |



## 4.2. Subventions

Les pouvoirs publics ont souvent recours aux subventions pour garantir l'équité sur le marché et/ou régler les problèmes de redistribution (en tant qu'élément d'atténuation de la pauvreté et de « prise en charge » des segments vulnérables de la société et de l'économie. Les subventions sont le plus souvent appliquées aux prix des intrants, aux cours de marché, aux intérêts créditeurs et aux assurances.

Le recours aux subventions fait débat. Si certains avancent que les subventions agricoles peuvent aider à réduire les prix dans l'intérêt des consommateurs, d'autres affirment que les agriculteurs (généralement des pays en développement) sont désavantagés et auront plus de difficultés à affronter la concurrence sur le marché mondial. Cet effet s'intensifie lorsque les subventions couvrent des plantes cultivées dans ces mêmes pays en développement – les producteurs étant alors confrontés à la concurrence de confrères de pays ayant recours aux subventions. Selon l'IFPRI, par exemple, les subventions ont entraîné d'importantes pertes de revenus agricoles et agro-industriels dans les pays en développement (IFPRI, 2003).

### Avantages et inconvénients des subventions

Principaux avantages des subventions :

- 1. Stabilisation de l'approvisionnement alimentaire :** dans les pays où la production alimentaire est inférieure à la demande, les subventions peuvent encourager la production. Ces subventions ciblent généralement des produits précis afin d'en rendre la production plus attrayante (plus viable sur le plan financier). Les agriculteurs seront alors incités à produire la denrée répondant aux critères de la subvention, ce qui pourra contribuer à la stabilisation de l'approvisionnement alimentaire.
- 2. Réduction des importations agricoles :** cet avantage est similaire au précédent. Les pays où la production alimentaire est inférieure à la demande doivent importer des produits alimentaires. Les subventions conduisent à une production accrue des aliments importés, réduisant ainsi la nécessité de les importer.
- 3. Stabilisation des infrastructures agricoles (y compris les terres) :** les aides financières versées aux agriculteurs peuvent les aider à financer l'achat d'équipements et de technologies agricoles, ainsi qu'à améliorer leurs infrastructures (p. ex., moyens de transport vers le marché). Lorsque la terre est sous le régime de la propriété privée, les subventions témoignent de la valeur de la terre.
- 4. Apport d'un revenu stable aux agriculteurs :** les subventions « garantissent » un revenu stable aux agriculteurs, en lissant leurs revenus en temps de pertes dues à des phénomènes climatiques défavorables ou à l'apparition de problèmes sur le marché.

Principaux inconvénients des subventions :

- 1. Intervention des pouvoirs publics sur le marché :** les producteurs agricoles soutiennent souvent que les subventions agricoles versées aux agriculteurs des pays industrialisés faussent injustement les marchés mondiaux. Ils affirment également que les subventions désavantagent les producteurs locaux, font monter le prix des terrains et aggravent le chômage et la pauvreté chez les agriculteurs des pays en développement en Afrique, en Asie et en Amérique latine.
- 2. Création d'un désavantage pour les agriculteurs des pays sans subventions :** les agriculteurs des pays sans subventions devront entrer en concurrence avec des confrères de pays utilisant des subventions, qui peuvent exporter leurs produits dans le pays non subventionné à un prix inférieur au prix du marché – un prix auquel l'agriculteur local ne peut réaliser des profits.
- 3. Absence de diversité des produits :** les subventions ciblent généralement certaines denrées bien particulières. Les agriculteurs nécessitant des subventions ou attirés par des revenus « plus lisses » peuvent être incités à ne produire que les produits subventionnés, ce qui peut entraîner une baisse de la diversité des produits agricoles proposés sur le marché. Cette baisse de diversité peut conduire à l'importation de produits non subventionnés mais demandés, ce qui va à l'encontre du but recherché, à savoir réduire les importations agricoles.
- 4. Discrimination à l'égard des autres agriculteurs/chefs d'entreprises :** les subventions agricoles ciblant des produits spécifiques, les producteurs de denrées ne répondant pas aux critères de la subvention ne bénéficient pas des gains financiers, ce qui les expose au risque et peut les pousser à quitter leur domaine de spécialisation.
- 5. Non-respect de l'environnement:** la rotation des cultures et la diversification sont des procédés bien établis de l'agriculture durable. L'un des inconvénients bien documentés des subventions est qu'elles encouragent les monocultures. La plantation continue d'une même culture sur de longues périodes pourrait porter préjudice au sol.
- 6. Déviation des décisions en matière de production :** les subventions portant sur des produits donnés peuvent pousser les agriculteurs à décider de produire des denrées qu'ils n'auraient pas choisi de produire dans d'autres circonstances ou de commencer à utiliser des terres marginales. Si le changement de produit nécessite d'altérer considérablement les méthodes de production, il pourra être difficile de repasser au programme de production initial. De même, les subventions portant sur certains intrants (p. ex., OGM, pesticides, etc.) peuvent inciter les agriculteurs à adopter des intrants qu'il pourra être difficile de cesser d'utiliser ultérieurement.
- 7. Évitement des outils de GRA non subventionnés :** céder aux sirènes des subventions qui (du moins à court terme) réduisent le coût des activités peut pousser les agriculteurs et les chefs d'entreprise à éviter des solutions de GRA non subventionnées qui auraient pourtant davantage de sens à long terme.

À court terme, les consommateurs des pays importateurs bénéficient de prix alimentaires plus faibles. À long terme, ce système sape la compétitivité de la production alimentaire dans les pays exportateurs et importateurs, en raison notamment des trois causes suivantes :

- la subvention peut entraîner une surproduction du produit subventionné, ce qui peut déclencher des distorsions sur le marché et avoir des conséquences négatives sur les ressources naturelles (pollution ou épuisement des ressources) ;
- la production excédentaire dans les pays développés doit être éliminée, ce qui peut entraîner un « dumping » de ces produits dans les pays en développement, nuisant ainsi à leur économie ; et
- les pouvoirs publics doivent trouver l'argent pour payer les subventions (p. ex., taxes ou emprunt), ce qui peut entraîner des problèmes d'ordre macroéconomique ; ou les subventions peuvent être financées en détournant l'argent initialement destiné à d'autres programmes ou services comme la santé ou l'éducation<sup>3</sup> (Pearce et von Finckenstein, 1999) .

Bien entendu, l'agriculteur ne sera pas touché par l'ensemble des avantages et inconvénients des subventions – la plupart d'entre eux étant, en réalité, des considérations d'ordre macroéconomique. Les agents de vulgarisation doivent toutefois impérativement comprendre les deux versions de l'histoire, de façon à pouvoir aider les agriculteurs et les chefs d'entreprise à décider de participer ou non aux programmes de subventionnement qui leur sont proposés. Ils devront tout particulièrement aider les agriculteurs à réfléchir aux inconvénients 6 et 7 ci-dessus.

En ce qui concerne l'élaboration de programmes de subventionnement, le cas échéant, le concept de subventions « intelligentes » offre des conseils pour contourner les défauts souvent associés aux subventions (Baltzer et Hansen, 2011/12 : 2-3) :

- **Ciblage d'agriculteurs spécifiques** : cibler les agriculteurs qui n'appliquent pas déjà des intrants agricoles et les ménages les plus pauvres et les plus vulnérables, afin de réduire le risque de remplacement des ventes d'intrants commerciaux (non subventionnés) et de promouvoir la croissance favorable aux pauvres.
- **Solutions axées sur le marché** : utiliser les réseaux privés de fourniture d'intrants existants et en soutenir le développement, afin d'éviter d'évincer les fournisseurs d'intrants privés au profit de systèmes de distribution contrôlés par l'État et d'augmenter ainsi l'efficacité de la fourniture d'intrants et la probabilité de maintien des effets du programme après sa conclusion.
- **Stratégie de sortie** : élaborer des stratégies de sortie crédibles qui délimitent le programme de subventionnement dans le temps, ce qui réduit le risque de « détournement » du programme par des intérêts politiques et facilite la durabilité à long terme, dans le cadre desquelles les bénéficiaires sont clairement informés que le soutien ne se poursuivra pas éternellement et qu'ils devront, à terme, utiliser de nouveau les intrants de façon autonome.

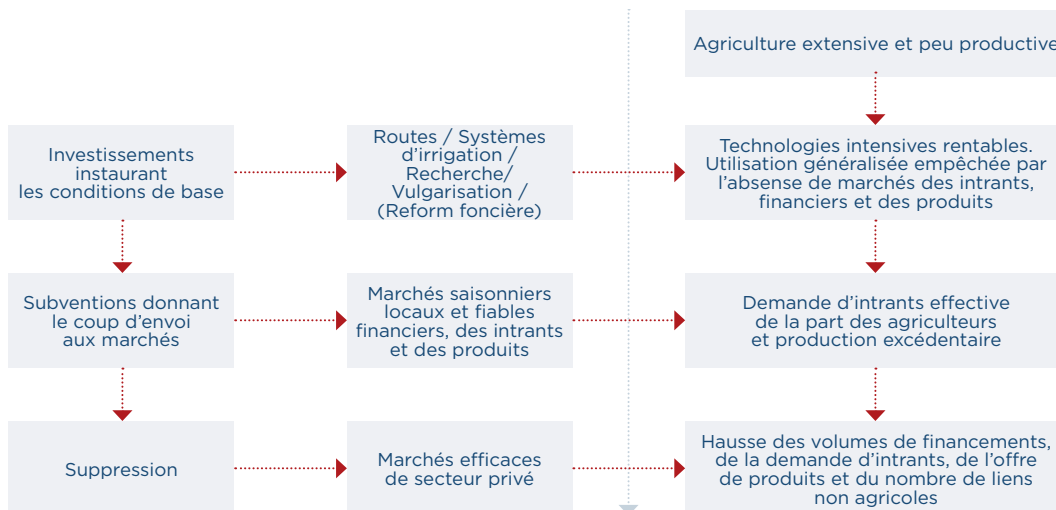
<sup>3</sup> C'est pourquoi les services publics de nombreux pays en développement se retrouvent souvent pris au piège dans un cercle vicieux d'approvisionnement insuffisant et n'ont que peu, voire pas du tout, d'argent pour de nouveaux investissements.

Si les pouvoirs publics doivent recourir à des subventions pour aider les agriculteurs et/ou réduire la pauvreté, ils devront les coordonner avec les investissements publics dans la recherche agricole visant à améliorer la productivité des petits producteurs (et à réduire le prix de leurs produits). Ces subventions devront également s'accompagner d'investissements et de services publics tels que l'infrastructure (p. ex., systèmes d'irrigation et axes routiers), les services de vulgarisation, l'éducation et la santé, ciblant spécifiquement les zones marginales et isolées, qui concentrent généralement un pourcentage plus élevé d'agriculteurs à faibles revenus (FAO, 2012).

Le fait est que, comme nous l'avons vu plus haut, le risque agricole est exacerbé par les contraintes pesant sur la chaîne de valeur, sur l'ensemble du système agroalimentaire et, plus généralement, sur le système socio-économique. Le rôle du gouvernement dans la gestion des risques agricoles doit donc être global, et tenir compte non seulement des risques eux-mêmes, mais aussi des forces et faiblesses de ceux qui y sont confrontés et des contraintes qui renforcent la vulnérabilité des agriculteurs et des chefs d'entreprise en limitant leur capacité à choisir des stratégies de GRA et à les mettre en œuvre.

La figure 1 met en perspective le rôle que peuvent jouer les subventions dans la transition d'une agriculture extensive et peu productive à une demande effective d'intrants de la part des agriculteurs et à une production excédentaire conduisant à une hausse des volumes de financements, de la demande d'intrants, de l'offre de produits et du nombre de liens non agricoles. Pour être efficaces, les subventions doivent s'inscrire dans un plan plus général prévoyant des investissements initiaux dans l'instauration d'éléments de base tels que routes, systèmes d'irrigation, recherche et vulgarisation, ainsi qu'une stratégie de sortie délibérée.

Les agents de vulgarisation peuvent largement contribuer aux discussions relatives aux programmes de subventionnement proposés. Grâce au cadre de subventionnement « intelligent », ils savent quels agriculteurs cibler. Ils peuvent également donner des idées sur les éventuels effets négatifs à long terme des subventions sur les opérations à l'échelle des exploitations, qui aideront les décideurs à concevoir des programmes de subventionnement plus efficaces et « intelligents ». Ils peuvent exprimer leur point de vue sur les conditions d'investissement initiales, la nature et l'objet des subventions, et le calendrier et la procédure de suppression des subventions.

**Figure 1 :** Processus et conditions nécessaires à la transformation agricole, et rôle des subventions

Source : Doward &amp; Morrison, (2015)



### 4.3. Systèmes d'information

L'information représente l'un des aspects les plus intenses de la gestion des risques. Elle constitue la matière première principale de la prise de décisions en matière de GRA. Sans information, il est impossible d'évaluer la probabilité et la gravité des différents risques, de se préparer, d'améliorer la résilience ou de s'accorder sur la stratégie à adopter pour gérer les risques ou les transférer vers autrui. La gestion des risques commande l'obtention d'informations auprès de différentes sources sur les marchés, le climat et la météorologie, les maladies, les intrants et les technologies. Les systèmes d'information ont une influence sur tous les aspects des systèmes agroalimentaires. S'ils fonctionnent correctement, ils favorisent la hausse de la productivité, l'efficacité de la production primaire le long des chaînes de valeur, l'adoption de bonnes pratiques commerciales et l'amélioration des moyens de subsistance.

Les informations, de même que leur disponibilité, leur accessibilité, leur fiabilité et leur diffusion, ont toujours été importantes pour l'agriculture. Les agriculteurs, éleveurs et pêcheurs ont toujours cherché à obtenir des informations les uns des autres. Quelle est la stratégie de plantation la plus efficace ? Où puis-je acheter des semences améliorées ou des aliments de meilleure qualité pour mes animaux cette année ? Qui paie le plus sur le marché ? Il est rare que les producteurs trouvent facilement des réponses à ces questions, même si elles se posent saison après saison. De nouvelles questions se sont posées à mesure de la progression de la transformation post-récolte et de l'expansion de la chaîne de valeur : quelle méthode adopter pour transformer ou stocker efficacement le produit ? Sous quelle forme le produit sera-t-il vendu au meilleur prix ? Les besoins en matière d'information sont devenus plus complexes, et la demande d'informations a continué à augmenter avec la mondialisation de l'alimentation et de l'agriculture.



Il peut être difficile de fournir de telles connaissances. Les systèmes agroalimentaires et leurs chaînes de valeur sont souvent hautement localisés et requièrent des informations spécialement adaptées à des conditions distinctes, tout en étant, d'une façon ou d'une autre, connectées à des processus ayant une portée nationale et internationale.

Au niveau de la production primaire, les informations sur la production, les prix et les maladies sont essentielles pour évaluer les risques agricoles et choisir les outils et stratégies de gestion des risques les plus appropriés. Les informations historiques inter et intra-annuelles et les données ventilées portant sur des endroits spécifiques sont particulièrement utiles pour les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur. Les informations sont les principales données d'entrée sous-tendant la plupart des décisions de gestion, y compris des risques, au niveau micro-économique. La capacité à se développer, à grandir, à se diversifier et à attirer des investissements dépend également de la capacité à évaluer et gérer les risques. De plus, la volonté des parties extérieures à investir dans le système agroalimentaire sera largement influencée par la façon dont l'incertitude sur les rendements attendus est évaluée et gérée.

Ainsi, la prise de décisions sur le présent et l'avenir du système agroalimentaire – toutes directement influencées par le risque – nécessite des informations fiables, rapides et accessibles. Dans ce cadre, le besoin d'avoir des systèmes d'information plus efficaces et de meilleure qualité se fait de plus en plus ressentir.

Naturellement, l'information joue un rôle central dans le travail de conseil et d'élaboration de plans de GRA d'un agent de vulgarisation.

Les systèmes d'information sont faits pour fournir l'ensemble d'informations nécessaires. Ils se définissent comme un mélange de technologies d'information et de capacités humaines à transformer les données de base en informations exploitables. Ils ont notamment pour fonction de traduire les données brutes en informations utiles, adaptées ou applicables au contexte, et s'appuient pour cela sur l'analyse et l'interprétation des données – qui supposent toutes deux de comprendre comment les informations créées peuvent être utilisées.

Les systèmes d'information évoluent parallèlement au système agroalimentaire, sur les plans suivants notamment :

- type et quantité d'informations collectées et pouvant être collectées ;
- identité de ceux qui collectent et conservent les informations ; et
- modes de consultation des informations.

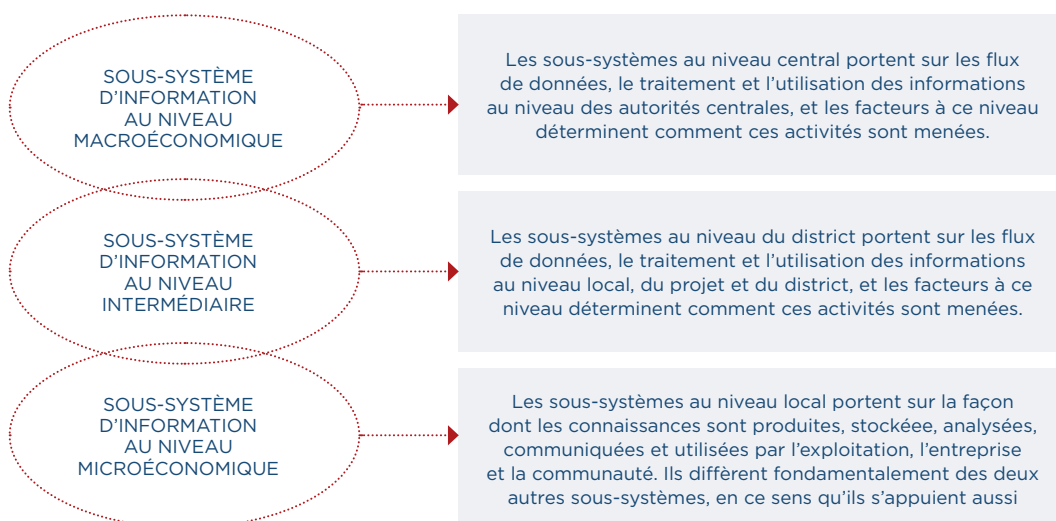
Les technologies de l'information et de la communication englobent aujourd'hui les données satellites, géospatiales et de capteurs, ainsi que les appareils mobiles. Si leur accessibilité pose encore souvent problème dans les zones rurales isolées, les TIC se propagent et se transforment rapidement en un vecteur primaire de gestion des informations, ce qui représente une bonne occasion pour les acteurs suivants d'améliorer leur capacité d'évaluation et de gestion des risques agricoles : permettre au secteur des assurances de développer de nouveaux produits et de combler les lacunes en matière d'informations ; aux institutions financières de mieux traiter la gestion des risques pour le secteur agricole ; et aux agriculteurs et aux chefs d'entreprises de la chaîne de

valeur d'améliorer leur résilience et leurs investissements dans leur exploitation, leur entreprise et leur ménage. Cela représente également un enjeu et une occasion pour les pouvoirs publics de mieux concevoir leurs politiques et services d'information.

En appliquant le carrousel étudié dans le module 1, il apparaît évident que les systèmes d'information doivent être en mesure de tenir compte d'un ensemble de facteurs et de réagir face à l'évolution des politiques et institutions. Par exemple, les responsables de la planification à l'échelle nationale voudront savoir comment opère le secteur agroalimentaire en termes d'exercice de ses compétences et d'atteinte de ses objectifs au sein de l'économie. Idéalement, un système d'information fournira des informations adaptées aux décideurs politiques au niveau local, du district et central pour leur permettre de prendre des décisions efficaces et rapides en lien avec leurs fonctions. La figure 2 est une représentation du système d'information intégré.

Les trois sous-systèmes se chevauchent, et les jonctions qui les relient constituent, en quelque sorte, les éléments les plus importants. Par exemple, la circulation des informations entre les autorités centrales et de district déterminera la manière dont des politiques éclairées peuvent être élaborées, mises en œuvre et contrôlées. La jonction entre les sous-systèmes du district et du niveau local est particulièrement importante du point de vue de la gouvernance et de la prestation de services. Pour que les agriculteurs et les chefs d'entreprise contribuent et utilisent les informations du système formel, il est important de comprendre comment ils traitent et exploitent les informations reçues. Ceci est un espace négocié tenant compte des réalités au niveau microéconomique sur la façon dont les informations sont traitées et des normes existant au sein du système formel. Ceci a des effets sur la conception, la mise en œuvre et les fonctions du système d'information intégré ; il est fondamental de comprendre comment les acteurs au niveau microéconomique produisent, stockent, analysent, valident, communiquent et utilisent les informations. Il est tout aussi important de comprendre comment les acteurs aux niveaux intermédiaire et macroéconomique produisent, stockent, analysent, valident, communiquent et utilisent les informations.

**Figure 2 :** Système d'information intégré multi-niveaux

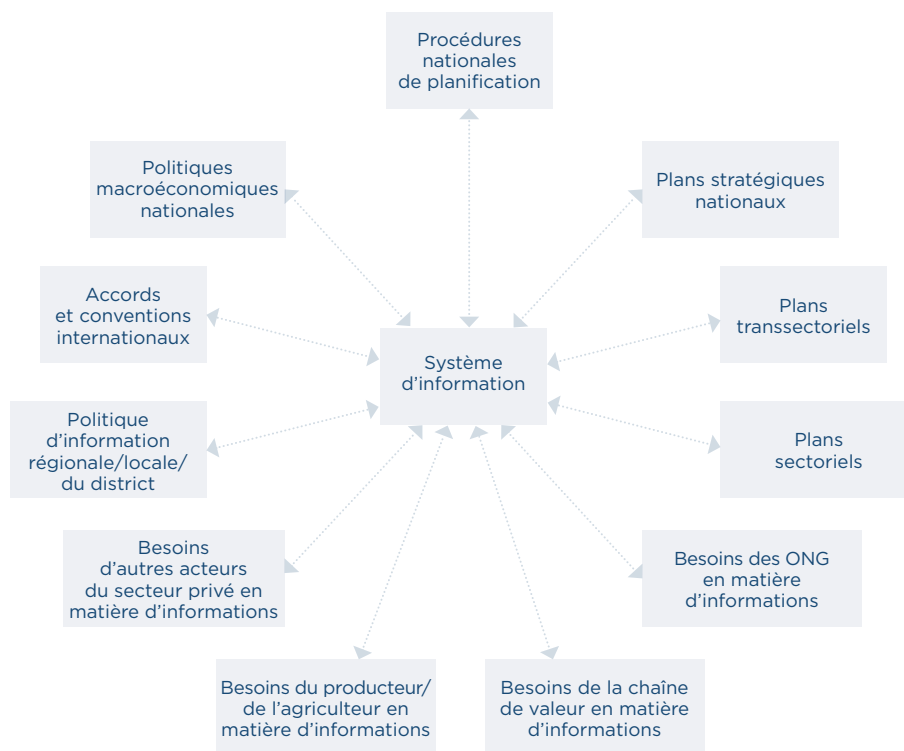


Ainsi, les systèmes d'information ont pour fonction primordiale de fournir des informations permettant aux individus, aux agences, aux entreprises et aux institutions à tous les niveaux d'intervenir de façon efficace et efficiente. De plus, les exigences et attitudes concernant les informations et les connaissances changent à mesure que les acteurs, leur travail et leurs fonctions, ainsi que les politiques régissant les informations, évoluent, ce qui signifie que les systèmes d'information doivent être souples et évolutifs afin de tenir compte des demandes d'informations actuelles et futures. Comme le montre la figure 3, de nombreux facteurs – y compris des besoins en matière de politiques, de planification et d'information – façonnent le système d'information.

Comme nous l'avons déjà indiqué, les systèmes d'information agricole améliorés peuvent largement contribuer à atténuer les incertitudes pesant sur le système agroalimentaire. Ils peuvent aussi favoriser la prise de conscience sur les risques de prix, météorologiques etc., et permettre ainsi aux agriculteurs, aux chefs d'entreprises de la chaîne de valeur, aux pouvoirs publics et autres acteurs du secteur privé et des ONG de mieux évaluer et gérer les risques.

Les agriculteurs, les chefs d'entreprise et d'autres acteurs du système agroalimentaire ont surtout besoin de trois types d'informations : sur la production ; sur le marché ; et sur le climat. Ils ont besoin de ces renseignements pour mener leurs activités de routine et planifier leurs occupations, mais également pour gérer les risques agricoles. L'ensemble d'informations requises pour assurer la GRA a été étudié en détail dans le module 2 – il est particulièrement important d'évaluer les risques.

**Figure 3 :** Facteurs déterminant le système d'information pour le système agroalimentaire



L'information est capitale pour le travail des agents de vulgarisation. L'une de leurs fonctions principales consiste à diffuser l'information et à aider les agriculteurs et les chefs d'entreprise à comprendre, analyser et appliquer les informations à leurs propres exploitations et entreprises. Ils participent par ailleurs souvent à la collecte et à l'interprétation d'informations sur la production, les marchés et le climat. Ils peuvent être amenés à partager ces informations au niveau microéconomique, ainsi qu'aux niveaux intermédiaire et macroéconomique. Ils ont donc tout particulièrement intérêt à ce que les systèmes d'information soient efficaces et efficaces.

Les agents de vulgarisation ne se contentent pas d'utiliser les systèmes d'information ; ils peuvent aussi contribuer à les façonner. Leurs connaissances sur les besoins des agriculteurs et des chefs d'entreprise peuvent aider les concepteurs et gestionnaires de systèmes à améliorer les procédures de collecte, de regroupement et de diffusion des informations.

### Systèmes d'information sur la production

Les systèmes d'information sur la production produisent des informations sur la superficie, les rendements, l'utilisation des terres, les types et la fertilité du sol, les niveaux technologiques, la taille des exploitations et l'apparition de maladies et parasites. Les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur doivent savoir ce qui se passe avec différentes denrées. Il s'agit là d'une part essentielle de la prise de décisions relatives aux denrées produites, aux quantités à produire et à la façon de produire. Par exemple, lorsqu'il envisage de diversifier ses cultures aux fins de gestion des risques agricoles, l'agriculteur aura besoin d'informations sur les niveaux et volumes de production des denrées considérées.

La disponibilité, la fiabilité et la qualité des systèmes d'information sur la production varient fortement d'une région du monde à l'autre. L'une des difficultés réside dans le fait que les données sont très dispersées, et potentiellement contrôlées ou gérées par des organismes indépendants tels que les organisations de produits, accessibles à quelques personnes seulement. De plus, les données peuvent être trop brutes ou trop agrégées pour servir à l'échelle microéconomique.

Ainsi, l'une des principales fonctions incombant aux institutions au niveau macroéconomique dans le système agroalimentaire sera de garantir la disponibilité et l'accessibilité, y compris financière, d'informations pertinentes, précises et opportunes pour les agriculteurs et chefs d'entreprises de la chaîne de valeur. De même, les agents de vulgarisation auront besoin de savoir où trouver les informations sur la production dont les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur auront besoin pour prendre les décisions de GRA qui s'imposent, et comment y accéder.

### Systèmes d'information sur les marchés

Les systèmes d'information sur les marchés (SIM) collectent, analysent et diffusent des informations sur les prix agricoles, les quantités et d'autres renseignements pertinents sur les produits agricoles, de l'exploitation au consommateur en passant par les marchés du gros et du détail. Un SIM efficace recueille et diffuse le plus souvent possible des informations sur les marchés (p. ex., quotidiennement), qui sont ensuite mises à la disposition des utilisateurs potentiels grâce à différents moyens.

Les pouvoirs publics doivent s'assurer que le SIM diffuse des informations sur la mise en marché qui aideront les agriculteurs et les chefs d'entreprises de la chaîne de valeur à renforcer leur pouvoir de négociation. Le SIM doit aussi renseigner les autorités et d'autres parties prenantes afin de leur permettre de surveiller les marchés et de prendre des décisions éclairées sur d'éventuelles interventions. Le SIM doit diffuser des informations objectives et indépendantes, sous peine de ne pas respecter la norme de transparence, essentielle pour réduire les risques de mise en marché pesant sur les agriculteurs et les acteurs de la chaîne de valeur. Les informations doivent être à jour et porter sur les prix des produits et intrants sur le marché, ainsi que sur leur variation intra-saisonnière, afin de permettre aux agriculteurs de prendre plus de décisions sur leurs activités de production et de leur donner un choix élargi d'outils et de stratégies de gestion des risques. Le SIM doit être conçu de telle façon que les agriculteurs puissent prendre des décisions plus rationnelles sur la production, la récolte et le stockage. Il doit les aider à reconnaître les marchés les plus adaptés à leurs produits et renforcer leur pouvoir de négociation sur ces marchés.

### Systèmes de prévisions météorologiques et d'alerte précoce

Les systèmes d'alerte précoce (SAP) sont une part essentielle de la gestion systématique des risques. Ils jouent un rôle de premier plan pour garantir la production agricole et l'accès futur des personnes les plus vulnérables de la planète à l'alimentation et à l'eau. Ils ont pris de l'importance avec le changement climatique, qui accroît la fréquence de phénomènes climatiques extrêmes tels que les ouragans, les inondations et les tempêtes. Ceux-ci ne peuvent être évités, mais les SAP qui fournissent des informations exactes sur les phénomènes imminents ont le pouvoir de considérablement réduire les dommages qui en découlent.

Un SAP efficace comprend quatre volets :

1. détection, suivi et prévision des aléas ;
2. analyse des risques encourus ;
3. diffusion d'alertes officielles en temps voulu ; et
4. activation de plans de préparation et d'intervention d'urgence.

Pour que le système fonctionne comme il le devrait, ces volets doivent être coordonnés entre différents organismes aux niveaux macroéconomique, intermédiaire et microéconomique. Comme pour tout système, la défaillance d'un volet ou l'absence de coordination à un niveau ou entre les trois niveaux peuvent réduire l'efficacité du SAP, voire conduire à son échec.

L'engagement et l'investissement des pouvoirs publics dans le SAP se justifient très simplement. Tout d'abord, les phénomènes climatiques extrêmes font obstacle au développement, freinent la croissance économique et menacent la production alimentaire. La gestion systématique des risques contribue à assurer la production agricole future et l'accès des personnes les plus vulnérables de la planète à l'alimentation et à l'eau. Deuxièmement, l'action climatique dépend des informations scientifiques de qualité disponibles. Les données, la science, les informations et les connaissances sur le climat sont capitales pour toutes les facettes du développement dans des conditions climatiques changeantes.

|         |  |          |
|---------|--|----------|
| CD 2    | Planification, mise en œuvre et évaluation des stratégies de GRA | MODULE 4 |
| LEÇON V | Le rôle des politiques dans le processus de GRA                  |          |

Il est aussi important que le système produise et diffuse des informations climatiques spécialement adaptées aux agriculteurs. Celles-ci sont fondamentales pour un processus de GRA intégré. Enfin, les SAP doivent être reliés aux systèmes d'évaluation et de gestion des risques (CCNUCC, s.d.).

Les investissements dans les SAP doivent chercher à garantir que les parties prenantes pertinentes obtiennent des informations utiles et rapides sur les aléas, afin de prévoir et de mettre en œuvre des actions pour éviter, réduire ou mieux s'adapter à leurs impacts.

Il convient de noter toutefois que les SAP ne sont réellement efficaces que si les institutions qui les utilisent le sont elles-mêmes. Ainsi, les gouvernements doivent investir en faveur du développement des capacités institutionnelles à traduire les alertes en décisions réalisables. Il sera notamment question d'établir des liens entre les décideurs. Les agents de vulgarisation ont ici clairement un rôle à jouer.

## ACTIVITÉ 5

# Renforcement des capacités au sein du système agroalimentaire

Le renforcement des capacités au sein du système agroalimentaire, qui suppose de développer les capacités humaines et institutionnelles et de mettre en place des réseaux et des partenariats, constitue un domaine clé d'intervention du gouvernement.



### 5.1. Développer les capacités humaines

Le développement des capacités humaines est essentiel pour assurer l'efficacité de la GRA. Il s'agit du pivot de la durabilité. Pour fonctionner correctement, les systèmes requièrent des personnes ayant la capacité de les administrer, de les gérer et d'y participer. Ces personnes ont pour cela besoin de connaissances, de compétences et d'opportunités.

Les décideurs politiques doivent bien saisir la capacité des acteurs – en particulier à l'échelle microéconomique – à qui s'appliqueront les plans et politiques de GRA à l'étude à l'échelle macroéconomique. Il n'est pas très utile d'élaborer des politiques et programmes de GRA excédant les capacités de leurs bénéficiaires. Les institutions à l'échelle macroéconomique auront vraisemblablement moins de connaissances sur les capacités des agriculteurs et des chefs d'entreprises de la chaîne de valeur que les services de vulgarisation et de conseil – ces derniers devenant ainsi des collaborateurs précieux aux processus de GRA à l'échelle macroéconomique.

Chaque service de vulgarisation se sera doté d'un système chargé d'évaluer et de développer les capacités de son personnel et de ses clients, ainsi que de mécanismes pour développer les connaissances et compétences requises. L'évaluation devra être basée sur :

- les connaissances nécessaires pour mener/gérer l'aspect concerné de la GRA ; et
- Les compétences nécessaires pour mener/gérer l'aspect concerné de la GRA.

La question de l'« opportunité » constitue une facette souvent négligée du développement des capacités humaines. Celle-ci se définit comme le niveau de pouvoir ou de maîtrise qu'a la personne ou le groupe sur les systèmes et structures liés à un aspect spécifique de la GRA. Il existe de nombreux cas, en particulier dans les sociétés plus traditionnelles, dans lesquels les responsabilités et pouvoirs décisionnels sont clairement définis et limités. Dans ces circonstances, le fait d'avoir des connaissances et des compétences ne change en rien les restrictions, ce qui a de véritables conséquences sur le terrain – et revêt une pertinence particulière dans le cadre des interventions auprès de femmes, de jeunes et d'enfants.

Prenons l'exemple typique des restrictions imposées aux femmes concernant l'élevage. Dans certaines sociétés, les femmes ne sont pas autorisées à garder les gros animaux. Les enfants, même s'ils sont chefs du ménage, n'ont souvent pas l'autorisation de participer à la prise de décisions à l'échelle communautaire, ce qui les rend plus vulnérables aux risques pouvant peser sur leurs activités agricoles et commerciales.

Il est donc essentiel de bien cerner l'opportunité qui s'offre aux acteurs à l'échelle micro-économique d'assumer les responsabilités en lien avec différentes activités de gestion d'une exploitation ou d'une entreprise de la chaîne de valeur.

Un programme de développement peut être élaboré à partir de l'évaluation des connaissances et des compétences (dans le contexte des exigences). Mais la formation ne résoudra pas le problème d'opportunité. La modification des droits et autorisations des personnes concernant la gestion de certains aspects des activités agricoles et commerciales peut supposer des négociations avec les structures traditionnelles. Il s'agit là d'un domaine central, au sein duquel les agents de vulgarisation peuvent contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités – aux niveaux macroéconomique et microéconomique.

Une autre fonction essentielle des agents de vulgarisation consiste à participer au renforcement des capacités des agriculteurs et des chefs d'entreprise. Cet aspect a été abordé dans le module 2. Les agents de vulgarisation ont toutefois aussi un rôle à jouer dans le renforcement des capacités individuelles au sein du système agroalimentaire. Ils sont bien placés pour fournir des informations agrégées sur la capacité des agriculteurs et des chefs d'entreprise concernant différentes facettes de la GRA. Ils auront également les connaissances sur les capacités des autres acteurs du système. Enfin, les plus expérimentés d'entre eux pourront être sollicités pour animer des formations.



## 5.2. Renforcer les capacités des institutions

Ce point est lié au précédent. Tout comme les humains, les institutions ont besoin de connaissances et de compétences et doivent avoir le pouvoir ou l'autorité nécessaires pour gérer leurs différentes activités. Sur le plan des connaissances et des compétences, le processus suivi pour définir celles dont a besoin l'institution pour assumer ses fonctions, comprendre la situation actuelle et caractériser les lacunes sera le même que celui utilisé pour développer les ressources humaines. Les limites imposées aux institutions concernant l'exercice de leurs activités devront également être définies.

Outre la détermination des connaissances, des compétences et des exigences et lacunes en matière d'opportunités, il sera nécessaire d'analyser l'état des systèmes et structures requises pour administrer l'institution.

La question du renforcement des capacités des institutions pour assurer la GRA aux niveaux microéconomique et intermédiaire a été abordée dans le module 2. Mais, comme pour le



renforcement des capacités humaines, les agents de vulgarisation peuvent aussi contribuer à renforcer les capacités des institutions à plus grande échelle. Le module 2 a traité spécifiquement de l'élaboration de profils institutionnels au regard des différentes étapes du cycle de la GRA. Les informations recueillies dans ces profils peuvent être agrégées pour dresser un tableau détaillé de la capacité globale des institutions à contribuer à la GRA. Elles peuvent aider les responsables de la planification au niveau macroéconomique à concevoir des programmes reflétant les réalités sur le terrain, qui seront donc plus susceptibles d'être efficaces. Encore une fois, les agents de vulgarisation peuvent être sollicités pour animer des formations.



### 5.3. Mettre en place des partenariats et réseaux

Les réseaux et partenariats sont une part importante de toute stratégie globale de gestion des risques. Ils consolident le type de coopération souvent requise en cas de survenue de phénomènes défavorables à grande échelle. Ils sont également à l'origine de cadres d'évaluation, de planification et de gestion collective des risques, ce qui permet d'améliorer la résilience générale du système agroalimentaire. Comme nous le verrons plus loin, la création de réseaux et partenariats portant sur les réponses et outils de gestion des risques doit être particulièrement encouragée. Il est souvent difficile pour un agriculteur ou un chef d'entreprise d'adopter seul un outil ou une stratégie de gestion des risques.

Les réseaux et partenariats peuvent revêtir diverses formes et viser différents objectifs. Ils peuvent être verticaux ou horizontaux. Ils peuvent agir au sein d'une seule chaîne de valeur ou de façon transversale. Ils peuvent mobiliser des acteurs situés au même niveau au sein d'une ou plusieurs chaînes de valeur. Ils peuvent intervenir au niveau microéconomique, intermédiaire ou macroéconomique, ou à plusieurs niveaux.

Par exemple, les agriculteurs peuvent créer des réseaux ou partenariats pour partager la main-d'œuvre, échanger des informations ou négocier collectivement les prix de produits ou du marché. De même, les agriculteurs et les négociants peuvent créer des partenariats ou des réseaux pour garantir des accords de marché mutuellement bénéfiques. Si ces partenariats et réseaux remplissent l'objectif immédiat d'assumer les fonctions primaires des exploitations et entreprises, ils revêtent également une importance certaine pour la gestion des risques.

Pour avoir une idée de ce que sont les réseaux, il faut les envisager comme des processus appuyant trois grands mouvements :

- le flux des produits : mouvement des biens à travers le système agroalimentaire
- les flux financiers : mouvement de l'argent, dont les revenus, les paiements et les crédits
- le flux d'informations : mouvement des informations nécessaires à la prise de décisions relatives notamment à la production et aux aspects financiers

La logistique et la communication se trouvent au cœur de chacun de ces mouvements. Les réseaux doivent être développés pour garantir qu'ils fournissent les bons produits, les bons financements et les bonnes informations dans des proportions adéquates et au bon moment.

Les partenariats et les réseaux étant si utiles pour les activités normales et la gestion des risques, les pouvoirs publics et autres organismes intervenant à l'échelle macroéconomique voudront favoriser leur création, voire plaider à cette fin, et appuyer leur développement et leur capacité à remplir les missions qui leur ont été confiées.

L'instauration de ces partenariats représente une contribution considérable à la création d'une résilience face au risque. Ils amélioreront les capacités d'évaluation et de gestion du risque à tous les niveaux du système agroalimentaire. Les interventions à l'échelle macroéconomique portent sur le renforcement des capacités humaines et institutionnelles à gérer les réseaux et partenariats. Elles prennent également la forme d'interventions pratiques, telles que l'instauration de systèmes de communication, de TIC, de réseaux routiers, de réseaux électriques et de systèmes de transport, ainsi que l'adoption de cadres réglementaires – autant d'éléments utiles pour aider les réseaux et partenariats à faire preuve d'efficacité et d'efficience. Une part non négligeable de la mise en œuvre d'interventions consiste à s'assurer, si possible, que les systèmes et services soutenant les réseaux et partenariats sont fournis par le secteur privé – en particulier celui intervenant au sein du système agroalimentaire.

Une façon de faire consiste à aider les acteurs du système agroalimentaire à identifier les partenariats et réseaux pertinents en s'aidant des cadres présentés dans cette publication. Les réseaux et partenariats peuvent être créés pour répondre à des risques spécifiques liés aux huit fonctions clés de l'exploitation ou de l'entreprise de la chaîne de valeur (voir le module 1), et leur développement peut être peaufiné davantage en les reliant à des étapes particulières du cycle d'évaluation et de gestion des risques.



### Réseaux de microfinancement

Comme nous l'avons vu dans le module 3, les institutions de microfinancement peuvent fournir des services rentables, en particulier si elles sont en mesure de fournir des prêts sans garantie et de réduire les coûts de transaction liés au traitement de comptes impliquant des sommes d'argent réduites. Celles qui ont adopté l'approche du prêt de groupe ont recours à la pression par les pairs pour minimiser les problèmes d'aléa moral, de sélection adverse et de défaut de paiement. En général, les associations de membres peuvent faciliter l'accès aux services financiers et être viables dans les zones rurales isolées.

Il est toutefois souvent utile, voire nécessaire, de venir en aide à ces institutions, comme le fait l'Association for Micro-Finance Institutions (AMFI) au Kenya.

L'AMFI est une association de membres créée en 1999 pour renforcer la capacité du secteur de la microfinance au Kenya. Depuis sa création, l'AMFI a joué un rôle majeur dans le développement de l'industrie. Elle a pour mandat de promouvoir un environnement propice pour les institutions de microfinancement en développement, les clients et les affaires. Elle intervient dans quatre secteurs principaux.

(...)

(...)

**Plaidoyer politique et lobbying** : en faveur de la modification de l'environnement législatif et réglementaire, de façon à assurer la compétitivité de ses membres et à sensibiliser les décideurs politiques, les partenaires de développement et le grand public sur le rôle joué par la microfinance pour la réduction de la pauvreté et la création d'emplois au Kenya.

**Renforcement des capacités** : de ses membres grâce à des programmes de développement de leurs compétences et de leur capacité à fournir des services financiers aux populations pauvres.

**Network & Linkages**: to provide regular platforms for its members to enhance effective collaboration among themselves and with other development actors and stakeholders.

**Création de réseaux et de liens** : afin de fournir des plateformes régulières à ses membres dans le but d'augmenter la collaboration entre eux et avec les autres acteurs du développement et parties prenantes.

Source : adapté de AMFI (s.d.)

Il est possible (et souhaitable) de créer et favoriser les réseaux et partenariats pour chacun des éléments du cadre et pour chaque étape du cycle de la GRA, ce qui a du sens pour la gestion de l'exploitation et de l'entreprise, puisque cela contribue à accroître l'efficacité dans tout le système agroalimentaire. Cela a également du sens pour la gestion des risques agricoles. En effet, ces réseaux et partenariats font office de filets de sécurité qui contribuent à créer une résilience au risque.

Comme nous l'avons vu, la création de réseaux et partenariats portant sur des réponses et outils de gestion des risques devrait également être encouragée, puisqu'il est souvent difficile pour un agriculteur ou un chef d'entreprise d'adopter seul un outil ou une stratégie de gestion des risques.

L'**atténuation des risques** suppose souvent d'adopter des technologies et processus qui ne sont financièrement abordables que lorsqu'un nombre suffisant de personnes les adopte simultanément ou collectivement.

De même, le **transfert des risques** n'est, en général, possible que lorsque le marché des risques peut mettre les risques en commun et est suffisamment rentable pour les entreprises proposant des outils de transfert des risques (p. ex., compagnies d'assurance). Les petits agriculteurs et entreprises de petite taille, en particulier ceux des zones rurales isolées et ceux dont l'exploitation ou l'entreprise constitue le principal moyen de subsistance, sont plus vulnérables au risque. Pourtant, compte tenu de leur échelle d'opération réduite et de leur isolement par rapport aux centres économiques, leur accès aux solutions de transfert des risques est souvent limité. Les systèmes collectifs sont ainsi plus facilement établis lorsque les agriculteurs et/ou chefs d'entreprise s'organisent dans le cadre de partenariats ou réseaux.

L'**adaptation aux risques** repose depuis longtemps sur les réseaux sociaux et les filets de sécurité – en particulier ceux créés au niveau microéconomique (p. ex., la communauté). La plupart des cultures traditionnelles ont depuis longtemps mis en place des systèmes et mécanismes visant

à atténuer les effets des risques sur les ménages vulnérables lors de périodes de stress intense et de la survenue de phénomènes négatifs à grande échelle. Dans de nombreuses régions du monde, les familles élargies, souvent appuyées par la communauté, s'avèrent être un mécanisme efficace d'adaptation au risque. Elles représentent une assurance sociale produite au niveau local et fournie grâce aux liens familiaux et culturels qui donnent accès aux ménages à un soutien économique, social et émotionnel dans les moments difficiles.

Si ces systèmes traditionnels se sont avérés efficaces par le passé, ils sont de moins en moins en mesure de répondre à la concrétisation croissante des risques – en particulier ceux liés au changement climatique. La prévalence du VIH/sida et son incidence sur la productivité contribuent à aggraver cette situation. Il est donc de plus en plus nécessaire pour les institutions au niveau macroéconomique, et en particulier les autorités centrales, d'intervenir dans le cadre de programmes publics qui s'appuient sur les réseaux sociaux existants et les élargissent, les renforcent et les complètent.

Les techniques d'agriculture intelligente face au climat mises en place en réponse aux risques météorologiques pesant sur la production constituent un exemple d'intervention à l'échelle macroéconomique (voir le module 3) (FAO, 2013).

Pour que cette méthode soit efficace, elle doit être inclusive et mise en œuvre à assez grande échelle. En d'autres termes, il doit également s'agir d'une option réaliste pour les personnes les plus pauvres et les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire. Les ménages souffrant le plus de l'insécurité alimentaire sont toutefois aussi ceux qui sont le moins susceptibles d'adopter les méthodes d'agriculture intelligente face au climat. Dans les régions où les communautés sont confrontées à l'insécurité alimentaire, le changement climatique s'ajoute à une série déjà complexe de risques interconnectés. Il perpétue souvent les cycles de pauvreté et renforce la vulnérabilité, l'existence de systèmes de production non durables, la surexploitation des ressources naturelles et l'épuisement des actifs.

Les institutions à l'échelle macroéconomique devront mettre en place des interventions spéciales, telles que des programmes de protection sociale, pour aider les agriculteurs et chefs d'entreprise particulièrement vulnérables, en leur garantissant un accès à une quantité minimale de nourriture et à d'autres services sociaux essentiels pendant leur transition vers l'agriculture intelligente face au climat. De même, les transferts de ressources peuvent aider les populations et les communautés pauvres et en proie à l'insécurité alimentaire à investir dans une agriculture intelligente face au climat qui contribuera, à long terme, au renforcement de la résilience et de la capacité à s'adapter, et améliorera, au bout du compte, la productivité.



### Réseaux à l'appui de l'innovation

L'innovation au niveau de l'exploitation émerge de plus en plus souvent dans des contextes de réseaux permettant aux agriculteurs d'interagir avec d'autres agriculteurs, des fournisseurs d'intrants, des commerçants, des prestataires de services de conseil, etc., et d'en recevoir des enseignements. L'isolement n'est pas favorable à l'innovation. L'enjeu consiste donc à définir des mécanismes et des systèmes de coordination susceptibles d'appuyer efficacement les interactions et la cohérence entre les acteurs des filières et des systèmes d'innovation.

(...)

(...) Les deux mécanismes à l'étude et en cours de promotion sont les courtiers d'innovation et les plateformes d'innovation.

Un **courtier d'innovation** est une personne ou une organisation qui est capable de combler le manque d'informations sur ce que peuvent offrir les partenaires potentiels et est ainsi en mesure de mettre en relation des parties prenantes et de créer entre elles des réseaux et des liens. Les courtiers d'innovation analysent et articulent la demande, mettent sur pied des réseaux et facilitent les interactions. Les courtiers d'innovation peuvent être issus du secteur public ou privé, notamment des agences locales, nationales ou internationales, organisations d'agriculteurs et de professionnels, organisations de recherche et de vulgarisation, organisations publiques, et courtiers utilisant les TIC.

Les plateformes d'innovation sont des approches pratiques de la mise en œuvre de systèmes d'innovation agricoles. Ce sont des mécanismes qui aident les parties prenantes à interagir. Elles peuvent offrir une enceinte propice à la mise en commun d'informations, à la négociation, à la planification et à l'action et réunir les parties prenantes de différents niveaux du système d'innovation afin qu'elles œuvrent ensemble à la réalisation d'un objectif commun.

Les plateformes sont souvent établies au niveau local en vue d'améliorer l'efficacité d'une filière donnée. Elles peuvent être particulièrement utiles pour associer le secteur privé à des processus d'innovation ciblés. Au niveau national ou régional, les plateformes sont souvent chargées de définir les programmes d'action en matière de développement agricole et de permettre aux agriculteurs de participer, par l'entremise de leurs représentants, à l'élaboration des politiques.

Les gouvernements peuvent appuyer l'établissement et le fonctionnement de ces réseaux et plateformes, par exemple en organisant des réunions avec les principaux acteurs en vue de peser sur les organes politiques et économiques régionaux. Les réseaux doivent être conçus non seulement pour fournir des informations techniques, mais aussi pour faciliter la circulation d'autres types d'informations (par exemple commerciales ou administratives) entre une vaste gamme d'acteurs. Les plateformes doivent toutefois aussi compter des participants du secteur privé afin d'intégrer celui-ci dans le système d'innovation.

Quelques exemples de réseaux et plateformes aux niveaux mondial et régional : le Forum mondial sur la recherche agricole, la Conférence mondiale sur la recherche agricole pour le développement, le Forum mondial pour le conseil rural et la Plateforme pour l'agriculture tropicale.

Source : adapté de FAO (2014)

Le rôle des agents de vulgarisation dans la construction de réseaux et de partenariats à l'échelle microéconomique a déjà été abordé dans le module 2. Ces réseaux peuvent aussi être reliés à ceux instaurés à l'échelle macroéconomique. Les informations relatives à la nature et à la force des réseaux aux échelles microéconomique et intermédiaire créés pour soutenir les processus de GRA peuvent être partagées avec les institutions au niveau macroéconomique responsables de la création de réseaux et partenariats très larges.

## ACTIVITÉ 6

# Plaidoyer

Une autre fonction appuyant la GRA au niveau macroéconomique est le plaidoyer. D'une manière générale, les activités de plaidoyer visent à influencer les décisions, dans ce cas, portant sur l'évaluation et la gestion des risques agricoles. Le plaidoyer en faveur d'une offre adaptée d'outils et d'instruments politiques de gestion des risques, en particulier en matière d'engagement politique, occupe une place de choix parmi les questions de plaidoyer, tout comme le plaidoyer sur les besoins en matière de GRA.

Toutefois, dans chaque pays ou situation, les besoins en matière de plaidoyer seront déterminés par les problèmes particuliers pesant sur les parties prenantes du système agroalimentaire. La présente activité d'apprentissage portera donc sur le processus d'élaboration d'un programme de plaidoyer. Elle a été adaptée à partir du Manuel de plaidoyer de l'UNICEF (2010).

Le plaidoyer en matière de GRA est généralement nécessaire lorsque les systèmes ou décisionnaires ne suffisent pas à permettre aux parties prenantes d'évaluer et de prévoir les risques correctement, ou lorsque ces dernières ne sont pas suffisamment conscientes du risque ou assez préparées pour y répondre. La planification rigoureuse de programmes de plaidoyer correctement ciblés aide à s'assurer que les ressources sont employées efficacement et garantit l'alignement du plaidoyer sur d'autres programmes et initiatives.

Les agents de vulgarisation élaboreront, bien évidemment, leurs propres programmes de plaidoyer en fonction des besoins, dans le cadre des processus de GRA mis en place avec les agriculteurs et chefs d'entreprise, et au niveau intermédiaire. Ils peuvent également contribuer aux programmes de plaidoyer au niveau macroéconomique. Ils devront avoir connaissance de tous les programmes de plaidoyer au niveau macroéconomique pouvant affecter les leurs, afin de s'assurer de l'absence de messages contradictoires et de doubles emplois.

Ils peuvent aussi participer à la planification desdits programmes en partageant leurs connaissances sur l'échelle locale et en donnant des conseils sur les questions et publics clés. Enfin, ils peuvent participer à la mise en œuvre et à l'évaluation de ces programmes.

La procédure d'élaboration d'un programme de plaidoyer suppose de poser neuf questions :

**Question 1:** Que voulons-nous ?

**Question 2:** Qui peut faire bouger les choses ?

**Question 3:** Que doit-on faire entendre ?

**Question 4:** Qui doit le dire ?

**Question 5:** Comment être certain que l'on a été entendu ?

**Question 6:** Quels sont nos moyens ?

**Question 7:** Quels sont nos besoins ?

**Question 8:** Comment passer à l'action ?

**Question 9:** Comment évaluer notre action ?



## Considérations générales à prendre en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer

Lors de l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer, les principaux éléments varient selon les questions abordées et le lieu où l'on se trouve. Les éléments de base à prendre en compte sont les suivants :

**Contexte :** Chaque contexte politique est différent et se caractérise par des possibilités et contraintes qui lui sont propres. Les gouvernements ont divers degrés de légitimité et de pouvoir vis-à-vis de la société civile, du secteur privé, des organisations transnationales et internationales. Les décisions politiques sont prises différemment selon la nature de l'État, la situation politique, les médias et la vitalité de la société civile. Dans certains pays, le pouvoir législatif est plus puissant. Dans d'autres, c'est le ministère des Finances qui domine l'élaboration des politiques.

Les pays se caractérisent par divers degrés de liberté et d'accès de la population au secteur public. Les habitants exploitent différemment ces possibilités selon le degré d'alphabétisation et de pauvreté et les relations sociales. La culture, la religion, la composition ethnique, les origines raciales et le développement économique des habitants d'une société influent sur le degré de tolérance et d'acceptation du changement social. Dans certains pays, il est plus aisé de mener une action de plaidoyer à l'échelle locale ou internationale qu'à l'échelle nationale.

**Moment choisi :** Chaque stade de l'histoire présente des possibilités et des contraintes sur le plan politique. Un pays peut, du fait de la conjoncture économique internationale, restreindre ou au contraire étendre la marge de manœuvre politique. Des élections ou des conférences internationales peuvent être l'occasion d'aborder des questions controversées. À certains moments, un défilé ou une démonstration peuvent permettre d'attirer l'attention sur telle ou telle cause. À d'autres moments, une manifestation risque de susciter une vague de répression.

**Organisation :** Lors de l'élaboration de votre stratégie, il importe de garder à l'esprit les forces et les faiblesses comparatives du programme de GRA. Sur quel degré d'appui pouvez-vous compter ? Et quelle est l'étendue de cet appui ? Avez-vous des alliés stratégiquement placés ? Les dirigeants sont-ils unis par un objectif commun ? La prise de décision s'effectue-t-elle de manière efficace et rapide ? Sur quelles ressources pouvez-vous compter ? Vos objectifs sont-ils clairs et réalisables ? Pouvez-vous vous inspirer de l'histoire de votre organisation et en tirer des enseignements ? Les auteurs du plaidoyer et participants sont-ils disposés à considérer des initiatives qui n'ont pas réussi comme d'importantes occasions d'apprendre quelque chose ? Y a-t-il des exemples qui puissent être mis à profit dans l'organisation et plus généralement au sein du système ?  
(...)

(...)

**Risque :** Les stratégies de plaidoyer ne peuvent pas être toutes utilisées dans toutes les situations. Il se peut que dans certains cas une action directe visant à faire passer un message à un décideur-clé soit dangereuse sur le plan politique ou affaiblisse ou restreigne les possibilités de changement à long terme. Dans certains pays, plaider en faveur de changements contraires aux normes culturelles peut provoquer une forte réaction de rejet. Il arrive également que la participation d'individus généralement tenus à l'écart, comme des enfants et des femmes, entraîne des conflits familiaux, sociaux et communautaires.

Modifier les relations de pouvoir existantes est généralement aussi source de conflit. Il incombe aux organisateurs de trouver les moyens de faire face à l'opposition sans prendre de risques injustifiés. Dans des contextes plus restrictifs, le plaidoyer prend souvent la forme d'une action communautaire axée sur des besoins de base de la population et n'est pas désigné en public comme un plaidoyer « politique ». Quel que soit le contexte, il est parfois nécessaire de prendre des risques quand il n'y a pas d'autre possibilité. Dans ce cas, toutes les personnes concernées doivent avoir conscience des risques qui existent.

Sourcev: adapté de Miller (1994)

### Question 1: Que voulons-nous ?

La première étape du processus consiste à comprendre la situation. Il est nécessaire de comprendre les problèmes, les enjeux et les solutions. Il est important de faire certaines distinctions entre ces solutions ou résultats. Les éléments suivants devront être déterminés :

- objectifs à long terme et résultats intermédiaires ;
- résultats en termes de contenu (par exemple, un changement de politique) ; et
- résultats en termes de procédés (par exemple, le développement d'une proximité et d'une confiance avec les participants).

Ces objectifs et résultats peuvent être difficiles à établir, mais lorsqu'on les définit dès le départ, l'action de plaidoyer peut bénéficier d'un soutien plus important, d'un lancement plus efficace et d'une plus grande durabilité.

Puisque le cycle de GRA aura déjà été appliqué, les enjeux de la gestion des risques auront déjà été définis et classés par ordre de priorité. Pour élaborer un programme de plaidoyer, il est toutefois essentiel de connaître précisément les difficultés précises auxquelles le processus de GRA peut se heurter. Une menace ou une faiblesse principale pèsent-elles sur le processus de GRA ? Cette menace ou cette faiblesse sont-elles liées à une partie prenante ? À un système ? À un décideur ?

Le contenu du plaidoyer se dégagera une fois ces éléments déterminés. Une liste sera probablement dressée, à partir de laquelle les priorités pourront être définies.



**Question 2: Qui peut faire bouger les choses ?**

Une fois que l'on connaît clairement l'objet du plaidoyer, il sera nécessaire de bien cerner les personnes et les institutions que nous voulons faire agir pour que les choses changent. Cela comprend ceux qui détiennent l'autorité officielle pour fournir les biens (les législateurs, par exemple) et ceux qui ont la capacité d'influencer les détenteurs de l'autorité officielle (par exemple, les médias et les principales parties prenantes, à la fois alliés et opposés). Dans les deux cas, une action de plaidoyer efficace exige une bonne connaissance de ces publics ainsi que des points d'accès ou de pression qui permettront de les faire agir.

Encore une fois, vous aurez déjà une idée très précise des parties prenantes concernées. Des profils auront été élaborés pour chacune d'entre elles et leurs capacités de contribution à chacune des étapes du cycle de la GRA auront été évaluées. Il sera nécessaire de relier les informations contenues dans ces profils aux questions de plaidoyer portées au rang des priorités, ce qui aidera à assigner le « message » de plaidoyer à certaines parties prenantes.

**Question 3: Que doit-on faire entendre ?**

Une fois définis les publics destinataires de chaque question de plaidoyer, il conviendra de déterminer exactement ce qu'ils doivent entendre, puis de rédiger un message spécifique pour chacun.

Bien entendu, ces messages doivent être authentiques et sincères. Ils devront cependant être adaptés aux différents publics afin de s'adapter aux parties prenantes ciblées. Dans la plupart des cas, ces messages se composeront de deux éléments principaux : une demande de justice et un appel à l'« intérêt » propre de la partie prenante concernant la question concernée. Par exemple, si la question principale porte sur l'amélioration de la sensibilisation à l'évaluation précise des risques, sachant que les agriculteurs sont principalement préoccupés par la survie et la rentabilité de leur exploitation, le message à leur adresser portera sur la façon dont l'évaluation des risques peut les aider à atteindre cet objectif. Toutefois, les autorités au niveau intermédiaire pourront être davantage préoccupées par l'idée d'assurer une économie stable et de réduire le budget consacré à la gestion des catastrophes. Dans ce cas, le message qui leur sera adressé sur l'importance de l'évaluation des risques se concentrera sur cet aspect.

**Question 4: Qui doit le dire ?**

Cette question a pour objectif d'identifier le bon messager pour chaque partie prenante ciblée. Le même message peut avoir un impact très différent selon la personne qui l'exprime. Qui sont les messagers les plus crédibles selon les différents publics ?

Qui les agriculteurs écouteront-ils ? Qui les organisations de produits écouteront-elles ? Qui les chefs traditionnels et autres décideurs locaux écouteront-ils ? À ce stade, il peut être utile d'élaborer un tableau simple comme celui-ci.

| Question de plaidoyer | Message général | Partie prenante | Message spécifique | Messager idéal |
|-----------------------|-----------------|-----------------|--------------------|----------------|
| .....                 | .....           | .....           | .....              | .....          |
| .....                 | .....           | .....           | .....              | .....          |
| .....                 | .....           | .....           | .....              | .....          |

**Question 5: Comment être certain que l'on a été entendu ?**

Il existe de nombreuses solutions pour diffuser un message de plaidoyer, allant des rencontres en privé aux réunions publiques en passant par les affiches, les publications, les réseaux sociaux, la radio, la télévision et d'autres médias. La/les méthode(s) et la/les chaîne(s) la/les plus efficace(s) varie(nt) selon les intérêts et les circonstances des parties prenantes. Pour certaines, il suffira de leur présenter les informations. Pour d'autres, il pourra être nécessaire de procéder à des négociations et à un lobbying plus poussés.

Il conviendra, pour décider de la méthode idéale, d'analyser les objectifs du plaidoyer, les messages spécifiques à adresser aux parties prenantes et ce que l'on sait de ces dernières.

**Question 6: Quels sont nos moyens ? Et question 7 : Quels sont nos besoins ?**

Essentiellement, ces questions garantissent l'intégration des nouveaux programmes de plaidoyer avec les programmes existants, ainsi que leur alignement sur d'autres politiques connexes. Cela permet de s'assurer que les parties prenantes ne reçoivent pas de messages confus ou contradictoires.

Ces questions permettent également d'éviter les doubles emplois. Elles identifient les lacunes qui peuvent être comblées par le nouveau programme de plaidoyer.

Enfin, elles permettent de garantir que le processus mène une analyse SWOT concernant la communication des messages de plaidoyer proposés. Elles aideront à peaufiner le message et les méthodes et chaînes de communication. .

**Question 8: Comment passer à l'action ?**

Cette question garantit l'élaboration d'un plan de mise en œuvre exhaustif et stratégiquement logique. Ce point est particulièrement important lors de la planification simultanée de plusieurs programmes de plaidoyer, ou lorsque le nouveau programme est élaboré pendant la période de mise en œuvre d'autres programmes de même nature.

Les questions suivantes devront être posées :

- Quelle est la manière la plus efficace de faire avancer la stratégie ?
- Comment rassembler les bonnes personnes ?
- Comment créer le cadre dans lequel s'inscrira le travail plus général à venir ?
- Comment poser les fondations de l'objectif de plaidoyer à atteindre ?

Cela supposera de définir des objectifs, des résultats intermédiaires et des activités. Cela nécessitera généralement de faire appel à une planification et à une budgétisation participatives.

**Question 9: Comment évaluer notre action ?**

Comme tous les autres programmes, les programmes de plaidoyer doivent être suivis et évalués. Le suivi permet de corriger le programme pendant sa mise en œuvre.

Une autre façon de procéder ici consiste à réexaminer régulièrement chacune des neuf questions ci-dessus, ce qui permettra de (peut-être de façon plus qualitative que quantitative) déterminer si le message prioritaire est passé et a eu l'impact escompté.

## ACTIVITÉ 7

# Élaboration et mise en œuvre d'une stratégie de GRA

Cette activité d'apprentissage s'intéressera dans un premier temps à la nature des stratégies de GRA aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique. Elle traitera ensuite des questions liées à la planification et à la mise en œuvre, y compris les défis et la nécessité d'intégrer la GRA.



### 7.1. La nature des stratégies de GRA aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique

As discussed frequently in this publication, ARM can be viewed from three different levels: the **micro-level**, which is the level of the farmer and value chain business operator; the **meso-level**, which comprises the role-players in and around the value chains; and the **macro-level**, which comprises policy makers and decision-makers operating at regional or national levels.

#### ARM at the micro-level

Cette publication n'a pas placé l'agriculteur ou le chef d'entreprise au cœur du cycle de la GRA. Ces acteurs ont plutôt été considérés comme des bénéficiaires, à savoir des partenaires aux processus d'évaluation, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Naturellement, tout agriculteur ou chef d'entreprise doit suivre méthodiquement les étapes du cycle de GRA pour sa propre exploitation ou entreprise. Au bout du compte, chaque individu (et peut-être chaque petit collectif, comme une coopérative ou une chambre du commerce locale) aura besoin d'élaborer une stratégie de GRA.

Les acteurs au niveau microéconomique auront cependant rarement la capacité personnelle ou institutionnelle de faire face aux risques tous seuls. Il est rare que les risques soient réellement idiosyncrasiques (c'est-à-dire limités à un seul agriculteur). Ainsi, la plupart des risques pesant sur un agriculteur seront les mêmes que ceux pesant sur leurs confrères au niveau microéconomique. De même, bon nombre des risques seront de nature systémique et ne pourront donc pas être gérés isolément par un agriculteur ou une entreprise.

Ainsi, un agriculteur ou un chef d'entreprise se dotera de stratégies de GRA au niveau microéconomique pour traiter les risques pouvant être minimisés individuellement, mais participera également à l'élaboration de stratégies applicables à un ensemble d'exploitations ou entreprises (potentiellement au niveau intermédiaire). Comme nous l'avons vu précédemment dans cette leçon, les contraintes pesant sur la chaîne de valeur ou sur le système agroalimentaire

limiteront parfois les choix de stratégies. Il peut donc arriver que la stratégie de GRA soit liée à des stratégies de développement visant à éliminer ou surmonter certaines contraintes – donnant ainsi à l'agriculteur ou à l'entreprise plus d'opportunités et de choix en matière de stratégies de GRA.

### GRA au niveau intermédiaire

Comme nous l'avons vu dans l'introduction, cette publication a adopté le point de vue du niveau intermédiaire, représenté ici par un service de vulgarisation intervenant dans une zone géographique comme un district ou une sous-région. L'hypothèse est la suivante : les agents de vulgarisation dans cette position s'intéresseraient aux risques pesant sur les agriculteurs et chefs d'entreprise de la chaîne de valeur de leur zone d'intervention, analyseraient ces risques et concevraient des stratégies de gestion destinées à être mises en œuvre à l'échelle microéconomique par les agriculteurs et chefs d'entreprise. Les agents de vulgarisation travailleraient simultanément à chacun des trois niveaux. Ils utiliseraient des approches et méthodes participatives pour aider les acteurs au niveau microéconomique à suivre les étapes du cycle d'évaluation et de gestion des risques agricoles. En accompagnant les agriculteurs et chefs d'entreprise, ils prendraient conscience de leur capacité à franchir chaque étape du cycle, et élaboreraient et mettraient en œuvre des plans pour la renforcer.

Ils prendraient en même temps conscience des capacités des autres acteurs et parties prenantes à l'échelle intermédiaire en mesure de contribuer à une ou plusieurs étapes du cycle. Dans la mesure du possible et s'il y a lieu, ils œuvreraient également en vue de renforcer la capacité de ces partenaires à l'échelle intermédiaire à participer à l'identification et à l'évaluation des risques, ainsi qu'à la planification, à la mise en œuvre et à l'évaluation des stratégies de GRA.

En même temps, les agents de vulgarisation devront avoir connaissance des processus de GRA existant au niveau macroéconomique. Ils devront se familiariser avec les lois et politiques applicables qui délimitent le théâtre des opérations et définissent les limites de l'action. Ils devront par ailleurs savoir qui seront les acteurs et parties prenantes au niveau macroéconomique exerçant une influence sur les processus aux niveaux intermédiaire et microéconomique.

### GRA au niveau macroéconomique

Pour les besoins de cette discussion, « macroéconomique » renverra aux niveaux national ou sectoriel. Toutefois, en fonction du degré de subsidiarité dans un État particulier, il pourrait également s'agir d'une province ou d'un État ou de toute autre configuration géopolitique comparable.

L'évaluation et la gestion de la GRA à l'échelle nationale adoptent nécessairement une perspective plus large, plus agrégée et plus globale des risques pesant sur le système agroalimentaire. Si elles supposent d'élaborer des plans pour faciliter l'atténuation des risques, le transfert des risques et l'adaptation aux risques, elles seront également à l'origine d'investissements publics, de lois et de politiques ayant une incidence sur les processus et sur les choix et décisions de GRA à l'échelle intermédiaire et microéconomique.

Selon la Banque mondiale (2016 : 52) : « Les actions au niveau macroéconomique sont mises en œuvre à l'échelle nationale ; les stratégies de GRA sont intégrées aux décisions politiques et aux décisions liées à la croissance et aux investissements sectoriels. »

La planification de la GRA à l'échelle macroéconomique s'articule autour de quatre catégories d'action :

- Secours (réponse immédiate à une crise soudaine)
- Développement communautaire (généralement sous forme de projets)
- Développement de systèmes durables (traitant les problèmes sous-jacents aux structures et systèmes) ; et
- Renforcement des capacités des ressources humaines (traitant les changements sociaux et relatifs aux capacités humaines à long terme).

Il ressort clairement que les interventions de **secours** sont celles conçues pour aider les agriculteurs, les chefs d'entreprise et les autres parties prenantes à s'adapter à un risque catastrophique après sa survenue. Il s'agit des plans d'urgence de réponse aux catastrophes, qu'il s'agisse de catastrophes physiques, comme des inondations ou des séismes, ou de catastrophes économiques, comme l'effondrement des marchés et des prix du marché ou la défaillance des institutions de crédit ou de certains segments de la chaîne de valeur, comme l'approvisionnement en intrants. Dans ces cas, les stratégies nationales de GRA fourniront des secours.

En lien avec les stratégies de « secours », citons les stratégies conçues pour prévenir, ou tout du moins minimiser, les phénomènes catastrophiques. Ceci peut supposer de construire des barrages ou des levées pour contenir les inondations potentielles, d'introduire des subventions ou d'autres interventions de marché pour créer une stabilité et lisser les revenus, ou d'instaurer des mesures aux frontières pour éviter l'introduction de parasites.

Certaines des stratégies de GRA seront **basées sur des projets**, ce qui signifie qu'elles seront limitées dans le temps et auront une fonction spécifique, à savoir assurer l'obtention d'un résultat viable. Par exemple, les autorités nationales peuvent s'apercevoir qu'un segment donné de l'économie agricole est en pleine mutation et que ce changement entraînera une marginalisation des petits agriculteurs. Le projet relatif à la laine et au mohair, mené au Lesotho, constitue un bon exemple : il prévoyait essentiellement la fourniture d'infrastructures, de formations et de services d'inspection, ainsi qu'un développement institutionnel, pour permettre aux producteurs de laine, même les plus isolés, de respecter les normes de la Fédération lainière internationale – sans quoi ils auraient perdu leur marché.

Les stratégies visant à assurer le **développement de systèmes durables** constituent l'un des principaux domaines d'action des stratégies de GRA à l'échelle nationale. La notion de subventions « intelligentes » est un bon exemple de stratégie systémique. Comme l'illustre le tableau 13, le gouvernement a la possibilité de mettre en œuvre un certain nombre d'interventions politiques pour créer des marchés des risques (p. ex., marché des assurances) ou modifier les incitatifs sur ces marchés. L'une des stratégies les plus courantes consiste à veiller à l'adoption de politiques macroéconomiques stables et à l'instauration d'un environnement commercial stable. De même, comme le montre le tableau 12, un certain nombre d'interventions politiques pourraient être mises en œuvre pour réduire les risques en renforçant les liens unissant les producteurs aux marchés.

Citons par exemple le système réglementaire national de l'Afrique du Sud, qui s'attache à gérer les risques associés aux maladies animales et végétales, à la sécurité alimentaire et à l'utilisation

d'organismes génétiquement modifiés. Dans le cadre de ce système, par exemple, le ministère national de l'Agriculture, des Forêts et de la Pêche a signé un accord avec l'Union européenne visant à introduire des mesures pour garantir le respect par les produits frais sud-africains des teneurs maximales en résidus de pesticides, afin, au bout du compte, de permettre aux producteurs sud-africains de produits frais de continuer à avoir accès aux marchés européens. Cette initiative prévoit la réalisation de recherches concernant des produits chimiques et pratiques de production alternatifs, et vise à sensibiliser les « agriculteurs émergents » du pays sur les conditions à remplir.

Enfin, les stratégies nationales de GRA engloberont également des initiatives visant principalement à renforcer les capacités des ressources humaines. Encore une fois, les tableaux 13 et 14 nous montrent des stratégies de gestion du risque telles que la formation et l'information des agriculteurs en matière de gestion des risques ; l'appui à la formation des agriculteurs sur les bonnes pratiques agricoles pour l'amélioration de la qualité et la sécurité alimentaire ; la formation des entreprises en matière de conception et de gestion des contrats ; et la formation des agriculteurs sur leurs droits et obligations.

À l'instar des autres initiatives à l'échelle macroéconomique, les agents de vulgarisation peuvent contribuer de différentes manières. Bien entendu, lors de la planification et de la mise en œuvre de stratégies de GRA aux niveaux microéconomique et intermédiaire, ils auront besoin d'avoir connaissance et de tenir compte de toute stratégie planifiée ou mise en œuvre à l'échelle macroéconomique. Ils voudront éviter les initiatives de GRA contreproductives ou redondantes. Deuxièmement, la planification de stratégies de GRA au niveau macroéconomique nécessite la remontée d'informations du niveau microéconomique, pour s'assurer de la pertinence des stratégies proposées pour les agriculteurs et chefs d'entreprise intervenant aux niveaux microéconomique et intermédiaire. Les agents de vulgarisation peuvent fournir ces renseignements et ces conseils fondamentaux. Troisièmement, les agents de vulgarisation seront très probablement sollicités pour aider à la mise en œuvre (et à l'évaluation) des stratégies de GRA au niveau macroéconomique, compte tenu du fait qu'elles s'appliquent aux niveaux intermédiaire et microéconomique. En effet, leurs connaissances concernant la situation sur le terrain et leur accès aux parties prenantes clés sont inestimables.



## 7.2. Planification et mise en œuvre de stratégies de GRA au niveau national (macroéconomique)

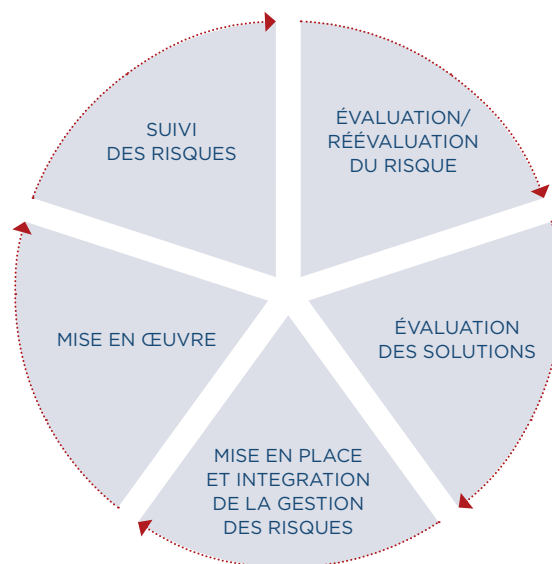
Cette activité pédagogique, de même que les deux suivantes, ont été ajoutées ici pour informer les agents de vulgarisation sur les types de procédés suivis lors de la mise en œuvre des processus d'évaluation et de planification de la GRA à l'échelle macroéconomique. Elles leur permettront d'y participer et d'y contribuer intelligemment lorsqu'ils seront sollicités à cette fin.

Comme nous le verrons, le processus suivi à l'échelle nationale sera très similaire à celui présenté dans le module 2. Il serait donc utile de réviser les activités d'apprentissage pertinentes du concerné.

La Banque mondiale (2016) propose de suivre, au niveau national, une procédure d'évaluation des risques dans le secteur agricole (ERSA). Cette procédure comprend cinq étapes, comme le montre la figure 4 :

1. Évaluation du risque
2. Évaluation des solutions
3. Mise en place et intégration de la gestion des risques
4. Mise en œuvre
5. Suivi des risques

**Figure 4 :** Flux séquentiel de l'évaluation des risques pour le secteur agricole



L'évaluation doit être dirigée par une équipe d'ERSA composée de 3 à 5 membres en fonction de la taille du pays et des modalités logistiques – en particulier celles relatives aux visites sur le terrain requises. Les membres de l'équipe doivent être des spécialistes agricoles possédant une vaste expérience du secteur agricole le long de la chaîne de valeur et au sein du système agroalimentaire. Plus précisément, il convient de faire appel à un spécialiste des cultures, à un spécialiste de l'élevage et à un spécialiste des chaînes de valeur. Dans de nombreux cas, il pourrait s'agir d'agents de vulgarisation intervenant au premier plan ou au niveau intermédiaire.

Cette équipe a pour fonction de coordonner l'ensemble de la collecte de données, à la fois secondaires et de terrain (issues d'entretiens avec les parties prenantes), d'analyser les données, de classer les risques par ordre de priorité, de dresser une longue liste puis de la filtrer pour produire une courte liste de solutions prioritaires de gestion des risques.

La Banque mondiale (2016) propose également six « étapes générales » au « processus de résolution » :

1. Aide de spécialistes
2. Discussion avec les parties prenantes
3. Évaluation des moyens d'action
4. Élaboration d'une stratégie de gestion des risques
5. Élaboration d'un plan de mise en œuvre
6. Mise en œuvre

### Aide de spécialistes

Une « nouvelle » équipe distincte de l'équipe d'évaluation des risques pour le secteur agricole ayant produit la liste restreinte de solutions, dirigée par des experts spécialisés dans chaque sujet lié à ladite liste, peut être formée.

### Discussion avec les parties prenantes

Des consultations approfondies et des discussions générales et plus formelles peuvent être organisées, à l'occasion desquelles l'équipe partage ses propositions préliminaires avec les parties prenantes, y compris des universités et des ONG spécialisées.

### Évaluation des moyens d'action

L'ERSA donne souvent lieu à une longue liste d'activités possibles pouvant être menées pour gérer les risques identifiés. Lors de l'évaluation des solutions, une liste exhaustive des mesures pouvant être adoptées pour gérer la liste des priorités doit être élaborée, suivie d'une évaluation détaillée des solutions choisies, des pratiques de gestion actuelles et des programmes et politiques de soutien (en plus d'un bilan des projets et programmes menés lors de la première phase). Cet exercice aidera à consolider la proposition initiale et à faire ressortir les enjeux opérationnels, les compromis, les éventuels doubles emplois et les complexités techniques.

Il est par ailleurs important à ce stade d'analyser les goulots d'étranglement politiques et institutionnels sous-jacents qui pourraient empêcher la réalisation des objectifs ciblés, et de proposer des mesures visant à les surmonter.

### Élaboration d'une stratégie de gestion des risques

L'étape suivante consiste à identifier, à partir de cette évaluation, les mesures stratégiques, les objectifs et les implications institutionnelles. Ceci devrait s'inscrire dans une stratégie de développement du secteur élargi plutôt que dans une stratégie autonome.



## Élaboration d'un plan de mise en œuvre

Un plan de mise en œuvre détaillé, doté d'étapes précises et d'échéanciers et présentant le séquençage des activités et des résultats est nécessaire pour rendre la stratégie opérationnelle. Ce plan doit prévoir des mesures claires pour le secteur public et privé et être élaboré sur la base d'un vaste consensus.

## Mise en œuvre

Les pouvoirs publics dirigeront la mise en œuvre du plan, ce qui requerra un effort coordonné de la part de toutes les parties prenantes. Ce processus supposera de générer et d'affecter des ressources, d'attribuer les responsabilités relatives à la mise en œuvre, de procéder à un suivi régulier pour surveiller les progrès et d'élaborer des indicateurs pour mesurer la baisse de la vulnérabilité du secteur face aux risques.



## 7.3. Difficultés en matière de planification et de mise en œuvre des stratégies de GRA

La Banque mondiale (2016) remarque que les activités générales de planification présentent des obstacles au développement et à la mise en œuvre des processus de GRA. Elles influencent notamment la façon dont les données sont collectées et analysées, ce qui influence à son tour la façon dont le risque est évalué puis traité – en particulier les éléments et acteurs auxquels la priorité est accordée dans le processus général. Voici certaines des principales difficultés relevées :

- **Biais historiques** : La plupart des évaluations analysent les risques d'un point de vue historique uniquement, ce qui peut restreindre l'évaluation des nouveaux risques pouvant se déclarer à l'avenir – des risques jusqu'à présent inédits. Le changement climatique a engendré une possibilité réelle d'apparition de nouveaux types de phénomènes extrêmes et/ou nouveaux pour une région donnée. Ces phénomènes jusqu'alors inconnus peuvent entraîner des pertes catastrophiques la première fois. L'analyse historique n'aura aucune utilité dans ces cas, et de nouvelles méthodes et de nouveaux mécanismes seront requis pour tenir compte des risques potentiels.
- **Limitations liées aux données** : L'accessibilité et la fiabilité de données de bonne qualité, ventilées, fondées sur des séries temporelles et portant sur des variables clés (comme celles abordées dans le module 2) sont souvent très limitées, ce qui porte préjudice à la capacité de conduire une évaluation approfondie des risques et, au bout du compte, nuit à la capacité de prévoir des stratégies.
- **Biais subjectifs** : Malgré l'utilisation de données quantitatives le cas échéant, bon nombre des processus de GRA sont qualitatifs et donc subjectifs – en particulier le classement par ordre de priorité des risques et des outils de gestion des risques. De plus, chacune des parties prenantes impliquées dans le processus de GRA aura son propre programme, ses propres perspectives, ses propres préoccupations et ses propres priorités. Ces biais peuvent influencer l'évaluation de même que les outils et stratégies sélectionnés – par exemple, les spécialistes de l'assurance pourront être partiaux à l'avantage du transfert des risques, tandis que

les spécialistes de la vulgarisation agricole pourront l'être à l'avantage de l'atténuation des risques. La meilleure façon d'y faire face consiste à s'assurer que les processus s'appuient sur le plus grand nombre de données objectives que possible, en particulier lors de la phase de définition des priorités.

- **Appétit pour le risque :** Les producteurs et chefs d'entreprise les plus pauvres disposent d'un nombre restreint de protections, et se montrent donc généralement moins attirés par le risque. Souvent, les stratégies de GRA qu'ils peuvent adopter entraînent des rendements plus faibles qu'ils ne pourraient l'être dans d'autres circonstances. Renforcer la résilience et améliorer la base des actifs s'avèrent souvent nécessaires pour permettre à ces acteurs de s'engager sérieusement dans les processus de GRA.
- **Imputation :** L'analyse des données (particulièrement historiques) sur la gestion des risques est souvent rendue difficile par le fait qu'il n'est pas toujours possible d'imputer les pertes à une cause unique. Dans la plupart des cas, plusieurs phénomènes se sont déclarés et il n'est pas toujours possible de connaître de façon certaine l'impact de chacun d'entre eux. L'incapacité à déterminer le pourcentage de pertes et à les imputer à l'un ou l'autre des phénomènes risqués a des répercussions sur les processus d'évaluation des risques – y compris la sélection des stratégies de gestion de ces risques.
- **Attentes des parties prenantes :** Lorsque les processus de GRA sont réellement participatifs, de nombreuses parties prenantes seront impliquées. Certaines d'entre elles peuvent avoir des attentes, qui peuvent parfois être irréalistes. Qu'elles soient ou non réalistes, ces attentes sont dépendantes de la volonté politique des pouvoirs publics et d'autres acteurs en position d'autorité de traduire les propositions de GRA en des stratégies et budgets concrets.



## 7.4. Intégration

Dans ce contexte, l'intégration consiste à inscrire les procédures et activités liées à la GRA dans les programmes de développement et d'investissement pour le système agroalimentaire. L'objectif de l'intégration de la GRA est de développer des systèmes agroalimentaires résilients et durables – et de garantir ainsi la durabilité des moyens de subsistance des parties prenantes du système élargi, et celle de la fourniture d'aliments, de fibres et de carburants aux consommateurs.

La gestion effective des risques s'appuie typiquement sur un ensemble de mesures. Certaines seront conçues pour éliminer les contraintes sous-jacentes, d'autres pour aborder directement le risque. Les choix sont souvent déterminés par les ressources disponibles.

Par ailleurs, comme nous l'avons vu à plusieurs reprises, les mesures de gestion des risques (évaluation, planification et mise en œuvre) nécessitent généralement d'être mises en œuvre aux niveaux microéconomique, intermédiaire et macroéconomique. Les mesures au niveau microéconomique seront entreprises par des producteurs individuels ou une communauté, souvent avec l'aide d'acteurs du niveau intermédiaire. Les mesures au niveau macroéconomique sont mises en œuvre au niveau national ou sectoriel.

De même, certaines stratégies de gestion des risques nécessitent une collaboration entre deux acteurs du système agroalimentaire ou plus, sous forme par exemple d'un partage d'informations sur le marché et de l'établissement de meilleures relations contractuelles. L'évaluation et la planification de la gestion des risques impliquent, répétons-le, des acteurs des secteurs public, privé et des ONG.

Ce contexte souligne l'importance de l'adoption d'une approche globale, intégrée et cohérente par les pouvoirs publics – ce qui suppose en partie d'intégrer la GRA dans les programmes publics de développement et d'investissement en faveur du système agroalimentaire.

L'intégration de la GRA bénéficie également au système agroalimentaire tout entier (ainsi qu'à ses parties prenantes), en rendant les interventions plus stratégiques. Elle permet de s'assurer que les processus de GRA sont alignés sur les autres politiques et procédures, et aide à garantir la disponibilité des ressources pour appuyer les processus et interventions de GRA.

Par ailleurs, l'un des grands avantages qu'offre l'intégration de la GRA est qu'elle peut améliorer l'incidence des programmes de développement. Elle aidera en effet à rendre les actions de développement plus réactives aux situations de risque et aux engagements. C'est particulièrement vrai pour le système agroalimentaire, au sein duquel des processus de GRA bien intégrés aident à identifier et à classer par ordre de priorité les domaines fondamentaux dans lesquels les mesures de gestion des risques peuvent améliorer la croissance, contribuer à réduire la pauvreté et renforcer la résilience face aux chocs externes.

Enfin, les ressources disponibles détermineront souvent ce qu'il est possible de faire. C'est l'une des principales raisons pour lesquelles les processus de GRA doivent être intégrés. Cela favorisera également l'intégration de l'évaluation et des stratégies. Les programmes intégrés de gestion des risques sont plus efficaces que les programmes autonomes, et les stratégies de GRA sont encore plus efficaces lorsqu'elles s'intègrent dans des décisions politiques et des décisions liées à la croissance et aux investissements sectoriels.

Il existe, toutefois, un certain nombre de facteurs qui peuvent entraver l'intégration de la GRA :

- Dans de nombreux pays, la GRA est dissociée et mise en œuvre isolément des autres processus généraux de gouvernance ;
- Il arrive souvent que les processus de GRA eux-mêmes ne soient pas cohérents ou intégrés ;
- Les pays ou leurs régions peuvent ne pas avoir l'expertise et la capacité nécessaires en matière de GRA ;
- On observe souvent un manque d'interactions et d'échanges de connaissances entre parties prenantes et professionnels, ce qui résulte en une approche compartimentée des activités des pouvoirs publics, de la recherche et d'autres acteurs en matière de GRA ; et
- Il existe une tendance à considérer la planification des investissements principalement du point de vue des contraintes (et non des risques).

\*\*\*

L'intégration soulève essentiellement deux questions : l'intégration des processus de planification et de mise en œuvre de la GRA ; et l'intégration de la budgétisation pour les processus et stratégies de GRA.

### Intégration de la planification et de la mise en œuvre de la GRA

L'intégration de la planification et de la mise en œuvre de la GRA nécessite :

- Une approche opérationnelle intégrée de la gestion des ressources agricoles qui soit incorporée dans la planification du développement et des investissements ;
- Une expertise et des capacités en matière de GRA ; et
- Une interaction et des échanges de connaissances entre les parties prenantes et les professionnels pour déconstruire toute approche compartimentée existante de la gestion des risques agricoles. (Cela suppose d'élargir les processus afin d'aller au-delà des seules chaînes de valeur agroalimentaire et de veiller à ce que l'ensemble du système agroalimentaire soit pris en compte.)

Évidemment, la première étape de l'intégration de la GRA consiste à s'accorder sur un processus intégré tel que celui abordé dans l'activité pédagogique 4.4.6-1. Il s'agit ensuite d'inscrire officiellement les processus de GRA dans la planification dans l'ensemble du système agroalimentaire. Il est important à ce stade de souligner que, si les institutions au niveau macroéconomique sont le plus souvent chargées de conduire l'initiative d'intégration, la GRA devra être intégrée à tous les niveaux et avec toutes les parties prenantes pertinentes.

Une part importante de l'intégration suppose de réunir un grand nombre de parties prenantes issues des secteurs public, privé et des ONG pour faciliter l'échange de connaissances, définir des priorités et aligner les politiques et programmes afin de soutenir les objectifs de développement pour l'ensemble du système agroalimentaire. Cela suppose d'incorporer les conclusions des évaluations de GRA dans les politiques et plans du gouvernement.

Les mécanismes d'intégration varieront d'un pays à l'autre. Chaque pays, et parfois chaque région d'un même pays, possède ses propres procédures décisionnelles qui s'inscrivent dans une économie politique unique. En bref, il ne convient pas d'appliquer une solution unique à tout le monde ; mais les principes et pratiques et outils individuels de planification et de mise en œuvre de la GRA tels qu'étudiés dans la présente publication peuvent généralement être appliqués de façon universelle – tout comme le cycle de GRA de base.

### Intégration de la budgétisation pour les processus et stratégies de GRA

Parallèlement à l'intégration des processus de GRA dans les processus établis pilotant les programmes de développement et d'investissement en faveur du système agroalimentaire, il est nécessaire de veiller au bon financement des processus d'évaluation et de planification des risques et des stratégies de gestion des risques qui en découlent. Comme le montrent ces modules, les

activités de GRA sont conséquentes. Elles mobilisent beaucoup de monde et nécessitent du temps et des ressources matérielles. Tous les pouvoirs publics et tous les niveaux de gouvernement peuvent s'être dotés de mécanismes et de politiques uniques définissant les processus de budgétisation. L'essentiel est que des fonds soient disponibles, et pas seulement pour financer les stratégies finales de gestion des risques. Des fonds suffisants doivent aussi être débloqués pour renforcer les capacités humaines, institutionnelles et des infrastructures à prévoir et mettre en œuvre les processus de gestion des risques agricoles. L'une des composantes majeures consiste à s'assurer que les systèmes d'appui, en particulier les systèmes de collecte et de diffusion des informations, soient suffisamment financés et rendus disponibles, accessibles et abordables pour l'ensemble des parties prenantes concernées.



# Exercices & références



---

**EXERCICES RELATIFS AUX LEÇONS I & II**

---

**EXERCICES RELATIFS À LA LEÇON III**

---

**EXERCICES RELATIFS À LA LEÇON IV**

---

**EXERCICES RELATIFS À LA LEÇON V**

---

**AUTO-ÉVALUATION**

---

**RÉFÉRENCES**

---

## EXERCICES RELATIFS AUX LEÇONS I ET II



### 1.1 Sélection des outils de gestion des risques et intégration dans les stratégies de GRA

Identifiez un risque et une liste d'outils visant à atténuer ou transférer ledit risque et/ou à s'y adapter. Puis suivez chacune des étapes indiquées dans la leçon.

Placez-vous du point de vue de l'agriculteur :

- Réalisez un tableau expliquant comment chacun de ces outils permet de lutter contre le risque identifié et précisant les coûts liés à l'adoption de chacun d'entre eux.
- Créez une matrice de comparaison des outils de GRA.
- En fonction des résultats obtenus, choisissez l'/les outil(s) le(s) plus efficace(s) et expliquez :
  - Pourquoi ce choix
  - Comment cet outil complète ou recoupe les autres stratégies choisies
  - Les avantages et difficultés liés à chacun

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....





## EXERCICES RELATIFS A LÀ LEÇON III



### 3.1.

Pour cet exercice, reprenez la stratégie de GRA utilisée pour l'exercice à la fin de la leçon 4.1, et suivez les consignes suivantes.

1. Prenez une partie de la stratégie que vous pouvez développer sous forme de projet.
2. Élaborez un plan de mise en œuvre à l'aide du système utilisé par votre organisation, en veillant à y inclure au minimum les points suivants :
  - Objectif général de la stratégie de GRA
  - Objectif de chacun des outils
  - Résultats généraux escomptés et résultats attendus de chacun des outils
  - Activités requises pour mettre en œuvre la stratégie
  - Ressources (matérielles et humaines) requises
  - Calendrier des activités et ressources.
3. Élaborez un plan des activités relatif à l'un au moins des résultats du plan, dans lequel vous présentez les activités, les ressources et le budget correspondant.
4. Identifiez les structures nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du plan.
5. Identifiez les systèmes nécessaires à la mise en œuvre et au suivi du plan, y compris :
  - les indicateurs de suivi ;
  - les méthodes à utiliser ;
  - les modalités de communication des observations ; et
  - es modalités d'exploitation des résultats du suivi.
6. Établissez un calendrier de mise en œuvre montrant les activités et les dates d'examen.
7. Élaborez un plan de suivi consolidé en vous appuyant sur le modèle présenté à la fin de la leçon.



# EXERCICES RELATIFS A LÀ LEÇON IV



## 4.1. Élaborez un plan d'évaluation pour l'outil de GRA que vous avez choisi dans le cadre de l'exercice à la fin de la leçon 1.

- Décidez de l'objet de l'évaluation et de la question clé à poser.
- Proposez un plan d'action clair pour chaque étape du cycle d'évaluation.
- Élaborez un tableau de planification suivant le format suivant (le coût estimé peut être exclu).

| Questions                  |  |
|----------------------------|--|
| <b>Collecte de données</b> | Que voulez-vous savoir ?                             |
|                            | Comment le saurez-vous ? (indicateur)                |
|                            | D'où les données proviendront-elles ?                |
|                            | Comment les données seront-elles collectées ?        |
|                            | Qui saisira les données ?                            |
|                            | À quel moment les données seront-elles saisies ?     |
|                            | Coût estimé  |
| <b>Analyse</b>             | Quelles seront les parties prenantes impliquées ?    |
|                            | Comment les informations seront-elles communiquées ? |
|                            | À quel moment l'évaluation aura-t-elle lieu ?        |

- Élaborez un modèle de rapport, un plan de présentation et un plan d'engagement distincts pour un agriculteur (ou un groupe d'agriculteurs), un service de vulgarisation au niveau du district/de la zone et un organisme national.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## EXERCICES RELATIFS A LA LEÇON V



### 5.1. Politiques publiques et législation

1. Nommez certaines des politiques en vigueur les plus pertinentes, conçues pour favoriser le bien-être des individus et des familles dans votre pays.
2. Nommez certaines des politiques économiques les plus pertinentes exerçant une influence spéciale sur la GRA dans votre pays. Expliquez en quoi elles touchent la GRA.
3. Nommez les principales politiques et les principaux programmes de soutien à l'agriculture qui influencent la GRA dans votre pays.
4. Nommez les lois et directives en vigueur dans votre pays qui affectent directement les activités agricoles.
5. Nommez les lois en vigueur dans votre pays qui régissent la salubrité alimentaire, l'environnement, le travail et les terres.
6. Nommez tous les programmes qui répondent aux risques catastrophiques.
7. Pour chacun des éléments ci-dessus, indiquez également la catégorie dont ils relèvent (certains peuvent relever de plusieurs catégories à la fois) :
  - Secours (réponse immédiate)
  - Développement local (pour stimuler l'autonomie à l'aide de projets limités dans le temps)
  - Développement de systèmes durables (pour traiter les problèmes structurels et systémiques sous-jacents) ; et
  - Renforcement des capacités humaines et institutionnelles.
8. Nommez les programmes et politiques en vigueur dans votre pays qui régissent les questions comme le chômage et la pauvreté, la recherche et le développement, l'augmentation des flux d'informations et de l'accès à l'information, et le renforcement du capital humain.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### 5.2. Environnement réglementaire et propice

1. Nommez les règlements et politiques dans votre pays qui améliorent l'accès des agriculteurs aux intrants et services essentiels qui augmentent leur productivité de façon durable sur le plan environnemental ;
2. Nommez les règlements et politiques en vigueur dans votre pays qui aident les petits producteurs à améliorer leur bien-être socio-économique tout en facilitant leur intégration dans les chaînes de valeur ;
3. Nommez les règlements et politiques en vigueur dans votre pays qui aident les entrepreneurs et entreprises agricoles à prospérer de façon responsable sur les plans économique, social et environnemental..
4. Nommez les règlements, politiques et systèmes en vigueur dans votre pays ayant pour objet de garantir la sécurité et la qualité des biens et services agricoles.
5. Nommez les politiques régissant les marchés des produits de base en vigueur dans votre pays et répondez aux questions suivantes :

Quels incitatifs les politiques régissant les prix du marché et les autres soutiens directs aux denrées principales offrent-ils aux producteurs ?

.....

.....

.....

Quelle incidence les politiques relatives aux marchés des intrants ont-elles sur les incitatifs à l'intention des producteurs ? ?

.....

.....

.....

Comment les politiques frontalières contribuent-elles au niveau d'incitations offertes par les autres politiques de prix ?

.....

.....

.....



6. Nommez les politiques structurelles en vigueur dans votre pays (p. ex., tenez compte des politiques de marché et des dépenses d'infrastructure) et répondez aux questions suivantes :

Le gouvernement influence-t-il les signaux provenant du marché du travail en taxant ou en subventionnant l'agriculture ?

.....

.....

.....

Le gouvernement stimule-t-il l'investissement dans le secteur agricole en assurant la disponibilité de capital à un taux réduit ?

.....

.....

.....

Le marché foncier met-il un frein à l'agriculture et, si oui, les politiques du gouvernement permettent-elles de venir à bout de ces obstacles ?

.....

.....

.....

Les politiques du gouvernement assurent-elles l'accès des zones rurales à des routes, au réseau électrique, à l'eau et à d'autres infrastructures adaptées ?

.....

.....

.....

Quelle part le secteur agricole touche-t-il des recettes de consommation ou des exportations, et comment les politiques influencent-elles cette part ?

.....

.....

.....

7. Nommez les politiques non agricoles en vigueur dans votre pays pouvant influencer sur le secteur agricole, et répondez aux questions suivantes :

Existe-t-il un parti pris contre les biens échangeables, comme l'agriculture dans le mauvais alignement des taux de change ?

.....

.....

.....

Quelle influence le niveau de protection dans le secteur non agricole exerce-t-il sur la rentabilité des entreprises agricoles ?

.....

.....

.....

La politique relative à l'inflation et à la stabilité des prix stimule-t-elle ou décourage-t-elle le secteur agricole ?

.....

.....

.....



8. Faites des recherches concernant la situation dans votre pays, nommez toutes les politiques qui régulent la qualité et la salubrité des aliments, puis répondez aux questions suivantes :

Quelles réglementations publiques ont été adoptées pour promouvoir un contrôle qualité adapté et des solutions pour aider les agriculteurs à satisfaire aux normes requises par le marché ?

.....

.....

.....

Quelles mesures gouvernementales ont été adoptées pour assurer la participation aux échanges internationaux et protéger les producteurs nationaux ?

.....

.....

.....

Quelles mesures gouvernementales ont été adoptées pour aider les agriculteurs à participer aux échanges internationaux et protéger les consommateurs nationaux ?

.....

.....

.....

Quelles mesures environnementales le gouvernement a-t-il adoptées pour permettre aux agriculteurs de gérer leurs activités dans le respect de l'environnement ?

.....

.....

.....

9. Faites des recherches concernant la situation de votre pays, nommez toutes les politiques qui régulent la recherche et le déploiement technologique et répondez aux questions suivantes :

Quelles politiques gouvernementales de recherche sont axées sur les besoins de l'agriculture nationale ?

.....

.....

.....

Quelles politiques gouvernementales relatives aux services de conseil sont axées sur les besoins de l'agriculture nationale ?

.....

.....

.....

Quelles politiques gouvernementales relatives aux technologies sont axées sur les besoins de l'agriculture nationale ?

.....

.....

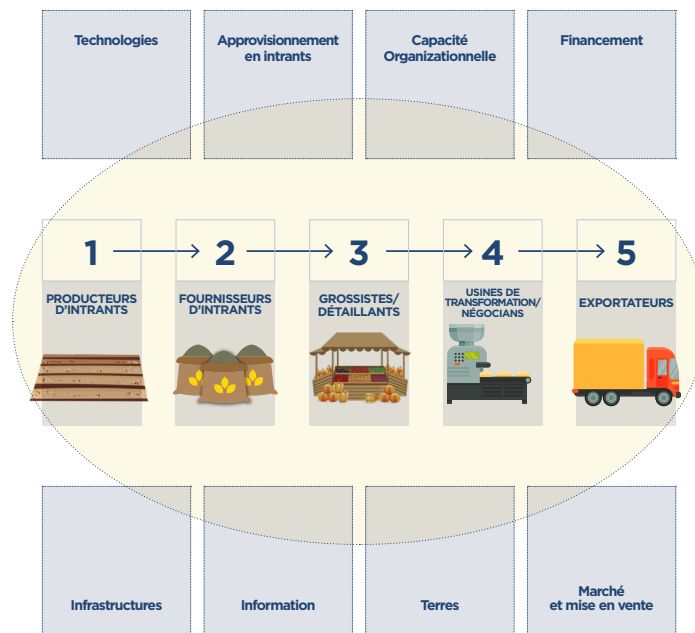
.....





### 5.4. Comprendre l'incidence sur la GRA des contraintes liées au système agroalimentaire

Choisissez l'un des outils de gestion des risques présentés dans le module 3. Évaluez toutes les contraintes courantes dans votre pays qui pourraient limiter la capacité des agriculteurs à adopter cet outil. Aidez-vous du schéma suivant pour organiser votre évaluation, et étudiez les contraintes pesant sur les agriculteurs en termes de capacités relatives aux connaissances, aux compétences, aux opportunités, ainsi que les contraintes institutionnelles en termes de structures et systèmes.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....













# AUTO-ÉVALUATION

## LEÇON I



### 1.1 Détermination des outils à intégrer dans une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation



#### Exercice 1

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

- a. L'évaluation et la gestion des risques agricoles peuvent être réalisées à tous les niveaux.  
 Vrai       Faux
- b. L'évaluation et la gestion des risques peuvent être effectuées par un agriculteur ou par une entreprise de la chaîne de valeur.  
 Vrai       Faux
- c. L'évaluation et la gestion des risques agricoles ne peuvent pas être accomplies par un groupe d'agriculteurs ou d'entreprises dans le cadre d'un effort collectif.  
 Vrai       Faux
- d. L'évaluation et la gestion des risques agricoles ne peuvent pas être menées par des organismes intervenant au niveau intermédiaire ou par des agences et structures nationales au niveau macroéconomique.  
 Vrai       Faux



#### Exercice 2

Citez les deux techniques de comparaison des outils de gestion des risques?

a

b



### Exercice 3

Réviser tous les outils de GRA présentés dans le module 3. Lesquels permettent d'atténuer le risque ? De transférer le risque ? De s'adapter au risque ? À quel niveau l'outil serait-il appliqué ? Complétez le tableau suivant.



### Exercice 4

Citez 5 outils de GRA supplémentaires. Lesquels permettent d'atténuer le risque ? De transférer le risque ? De s'adapter au risque ? À quel niveau l'outil serait-il appliqué ? Complétez le tableau suivant.

| Outil de gestion des risques | Atténuation des risques | Transfert des risques | Adaptation aux risques | Niveau d'application |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|------------------------|----------------------|
| 1                            |                         |                       |                        |                      |
| 2                            |                         |                       |                        |                      |
| 3                            |                         |                       |                        |                      |
| 4                            |                         |                       |                        |                      |
| 5                            |                         |                       |                        |                      |
| 6                            |                         |                       |                        |                      |
| 7                            |                         |                       |                        |                      |
| 8                            |                         |                       |                        |                      |
| 9                            |                         |                       |                        |                      |
| 10                           |                         |                       |                        |                      |
| 11                           |                         |                       |                        |                      |
| 12                           |                         |                       |                        |                      |
| 13                           |                         |                       |                        |                      |
| 14                           |                         |                       |                        |                      |
| 15                           |                         |                       |                        |                      |
| 16                           |                         |                       |                        |                      |
| 17                           |                         |                       |                        |                      |



## Exercice 5

Citez les cinq facteurs utilisés pour aider à sélectionner les outils de GRA. Qu'évaluent-ils ?  
Quelle est la question clé correspondant à chaque facteur.

**Facteur**

Ce qu'il évalue

Question clé

**Facteur**

Ce qu'il évalue

Key Questions

**Facteur**

Ce qu'il évalue

Question clé

**Facteur**

Ce qu'il évalue

Question clé

**Factor**

Ce qu'il évalue

Question clé



## Exercice 6

Complétez le tableau suivant sur le facteur de faisabilité de l'évaluation des outils de GRA.

| Ressource         | Question | Procédure d'évaluation |
|-------------------|----------|------------------------|
| Humaine           |          |                        |
| Systèmes          |          |                        |
| Financière        |          |                        |
| Matérielle        |          |                        |
| Temps             |          |                        |
| Volonté politique |          |                        |

## LEÇON II



### 2 Planification d'une stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation



#### Exercice 1

Quels facteurs permettent de déterminer à quel point il est facile de transposer un outil de GRA à plus grande échelle et de le mettre à la disposition de plusieurs bénéficiaires à la fois ? Expliquez-les.

| Facteur | Signification |
|---------|---------------|
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |
|         |               |



### Exercice 2

Comment évaluez-vous la capacité d'une institution à agir comme partenaire dans les processus de GRA ?

---

---

---

---

---

---



### Exercice 3

Présentez les étapes à suivre pour identifier et évaluer les politiques qui vous aideront à mettre en œuvre votre stratégie de GRA.

| Étape | Explication |
|-------|-------------|
|       |             |
|       |             |
|       |             |



## Exercice 4

Outline the steps to be followed when identifying and assessing policies that will aid you in implementing your ARM strategy.

| Étape de la conception | Explication |
|------------------------|-------------|
| 1                      |             |
| 2                      |             |
| 3                      |             |
| 4                      |             |
| 5                      |             |
| 6                      |             |
| 7                      |             |
| 8                      |             |
| 9                      |             |

## LEÇON III



### Mise en œuvre et suivi de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation



## Exercice 1

Nommez et expliquez les trois éléments qui doivent être en place pour se préparer à la mise en œuvre.

| Élément à mettre en place | Explication |
|---------------------------|-------------|
|                           |             |
|                           |             |
|                           |             |



## Exercice 2

De quoi a-t-on besoin pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre participative d'un projet ?

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....



## Exercice 3

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

- a. L'une des difficultés relatives à la mise en œuvre d'un projet est la modification des circonstances sur le terrain entre le moment de la conception du projet et le moment de sa mise en œuvre.

Vrai       Faux

- b. Lorsqu'arrive le moment de mettre en œuvre un projet, il n'est pas nécessaire de vérifier que la situation justifiant l'adoption de la stratégie de GRA n'a pas changé de telle façon qu'elle vide la stratégie de sa substance.

Vrai       Faux

- c. Au moment d'entamer la phase de mise en œuvre d'un projet, il est inutile de lancer un nouveau cycle de négociations, mais il convient de s'assurer que la mise en œuvre peut démarrer.

Vrai       Faux

- d. En fonction de l'issue du processus de vérification, il pourra être nécessaire d'ajuster la stratégie de GRA et/ou son plan de mise en œuvre.

Vrai       Faux





### Exercice 4

Que faut-il impérativement définir lors de l'application d'une approche de mise en œuvre participative par des structures moins formelles et moins bien nanties, telles que les organisations d'agriculteurs ?

1 .....

2 .....

3 .....



### Exercice 5

Citez quelques-unes des méthodes associées à la conduite du suivi participatif.

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....



### Exercice 6

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

a. En règle générale, les approches participatives ne sont pas plus lentes que les méthodes (descendantes) plus efficaces d'un point de vue administratif.

Vrai

Faux

b. Les approches participatives sont généralement plus durables et efficaces pour la durée du projet.

Vrai

Faux

c. Une bonne communication est cruciale à la recherche d'un équilibre entre efficacité et efficience.

Vrai

Faux

## LEÇON IV



### Évaluation de la stratégie de gestion des risques au niveau de l'exploitation



#### Exercice 1

Citez et expliquez les six étapes de l'évaluation.

| Étape | Explication |
|-------|-------------|
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |
|       |             |



#### Exercice 2

Sur quels deux éléments l'évaluation porte-t-elle généralement lorsqu'appliquée à un projet ou à un programme ?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_



### Exercice 3

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

- a. Les évaluations portent davantage sur le plan que sur la situation réelle.

Vrai

Faux

- b. Les évaluations ont vocation à être bien plus qu'un simple procédé consistant à cocher des cases indiquant si les résultats ont ou non été atteints.

Vrai

Faux

- c. Les aspects quantitatifs de l'évaluation sont plus importants que les aspects qualitatifs.

Vrai

Faux

- d. De nombreux aspects de l'évaluation seront identiques ou semblables à ceux du suivi.

Vrai

Faux

- e. L'évaluation de la réussite d'un projet différera en fonction de la personne portant le jugement de valeur.

Vrai

Faux

- f. Il n'est pas nécessaire, pour bien appréhender la valeur d'un projet et son impact, de prendre en compte tous les points de vue.

Vrai

Faux



### Exercice 4

Quelle est la principale différence entre suivi et évaluation ?

.....

.....

.....



## Exercice 5

Pourquoi la différence entre suivi et évaluation est-elle importante ?

---



---



---



## Exercice 6

Expliquez ce que sont les évaluations formatives et les évaluations sommatives, et indiquez à quelle question fondamentale elles répondent.

---

**Évaluation formative**

---

**Évaluation sommative**

---



## Exercice 7

Expliquez ce que sont les évaluations du processus, des résultats et des impacts, leur fonction et les types de questions auxquelles elles répondent.

| Type d'évaluation        | Fonction | Types de questions |
|--------------------------|----------|--------------------|
| Évaluation du processus  |          |                    |
| Évaluation des résultats |          |                    |
| Évaluation des impacts   |          |                    |



## Exercice 8

Citez au moins cinq objectifs poursuivis par l'évaluation.

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....
- 6 .....
- 7 .....



## Exercice 9

Quels aspects devez-vous couvrir lors de la collecte de données en vue d'une évaluation ?

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....
- 4 .....
- 5 .....
- 6 .....
- 7 .....



## Exercice 10

Quels sont les trois aspects que vous devez couvrir lors de l'analyse des données collectées dans le cadre d'une évaluation ?

1

2

3



## Exercice 11

Nommez et discutez brièvement des six étapes d'une évaluation : planifier ; saisir ; analyser ; élaborer des rapports ; utiliser ; évaluer. Pour chaque étape, expliquez l'objectif poursuivi, comment il est réalisé et quels produits en découlent..

### Étape 1 : Planifier

Explication

.....

Objectif

.....

Comment il est réalisé

.....

Produit

.....

### Étape 2 : Saisir

Explication

.....

Objectif

.....

Comment il est réalisé

.....

Produit

.....

**Étape 3 : Analyser**

Explication

---

Objectif

---

Comment il est réalisé

---

Produit

---

**Étape 4 : Élaborer un rapport**

Explication

---

Objectif

---

Comment il est réalisé

---

Produit

---

**Étape 5 : Utiliser**

Explication

---

Objectif

---

Comment il est réalisé

---

Produit

---

**Étape 6 : Évaluer**

Explication

---

Objectif

---

Comment il est réalisé

---

Produit

---

## LEÇON V



### Le rôle des politiques dans le processus de GRA



#### Exercice 1

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

- a. Les pouvoirs publics sont chargés d'assurer le bien-être de tous les individus et de toutes les familles résidant sur leur territoire.

Vrai

Faux

- b. La stabilité macroéconomique et l'instauration d'un cadre juridique sûr ne sont pas essentielles à la création d'entreprises agricoles et de marchés pour faire face aux risques agricoles.

Vrai

Faux

- c. La présence ou l'absence, et la force ou la faiblesse de ces mesures gouvernementales n'ont aucune incidence sur l'environnement dans lequel s'inscrivent l'évaluation et la gestion des risques agricoles.

Vrai

Faux

- d. Les pouvoirs publics sont chargés de préparer et mettre en œuvre les plans de gestion des risques de catastrophe.

Vrai

Faux

- e. Outre certains ajustements économiques, les pouvoirs publics doivent investir dans la recherche et le développement, en augmentant la circulation des informations, en améliorant l'accessibilité et, surtout, en constituant un capital humain pour répondre aux besoins futurs.

Vrai

Faux



#### Exercice 2

Comment les agents de vulgarisation peuvent-ils contribuer à l'élaboration de politiques au niveau macroéconomique ?

.....

.....





### Exercice 3

Citez les trois mesures pratiques que doivent prendre les pouvoirs publics pour fournir un environnement propice et réglementaire effectif à tous les acteurs et parties prenantes du système agroalimentaire.

1 .....

.....

2 .....

.....

3 .....

.....



### Exercice 4

Citez les six indicateurs qui permettent de mesurer les réglementations régissant les entreprises agricoles.

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

5 .....

6 .....



## Exercice 5

Expliquez rapidement chacun des domaines de politique suivants dans le contexte de la GRA.

| Domaine de politique  | Explication |
|---|-------------|
| Politique relative aux marchés des produits de base                 |             |
| Politique structurelle  |             |
| Politique régissant l'environnement macroéconomique                 |             |
| Environnement réglementaire   |             |
| Politique régissant la recherche et le déploiement des technologies |             |



## Exercice 6

Citez au moins cinq stratégies auxquelles les pouvoirs publics peuvent avoir recours pour cibler les pauvres.

1

.....

.....

2

.....

.....

3

.....

.....

4

.....

.....

5

.....

.....



### Exercice 7

Expliquez quelle influence les contraintes exercent sur l'évaluation et la gestion des risques.

---

---

---

---

---

---



### Exercice 8

Expliquez le rôle joué par les agents de vulgarisation au regard des contraintes pesant sur le système agroalimentaire.

---

---

---

---

---

---



### Exercice 9

Citez les quatre éléments que les pouvoirs publics doivent garantir en ce qui concerne la prestation de services de secours en cas de catastrophe.

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

4 \_\_\_\_\_



### Exercice 10

Expliquez le rôle joué par les agents de vulgarisation concernant la prestation de services de secours en cas de catastrophe.

.....

.....

.....

.....

.....



### Exercice 11

Complétez le tableau suivant sur les investissements réalisés par les pouvoirs publics dans les infrastructures en vue de réduire les risques pesant sur la chaîne de valeur :

| Production, commercialisation, transformation spécifiques à la chaîne de valeur |                                | Externe à la chaîne de valeur    |          |               |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------|---------------|
| Production  | Mise en marché, transformation | Fournisseurs de services d'appui | National | International |
| Réduction ou atténuation des risques  |                                |                                  |          |               |
|   |                                |                                  |          |               |
| Adaptation aux risques  |                                |                                  |          |               |
|   |                                |                                  |          |               |



## Exercice 12

Les affirmations suivantes sont-elles vraies ou fausses ?

- a. Les technologies peuvent favoriser l'adaptabilité, une caractéristique de plus en plus recherchée avec l'influence grandissante exercée par le changement climatique et d'autres forces sur notre avenir.

 Vrai

 Faux

- b. Les TIC peuvent aider à mettre les innovations à la disposition des agriculteurs et chefs d'entreprise et leur fournir un ensemble d'informations pouvant servir dans le cadre des processus des chaînes de valeur, de l'évaluation et de la gestion des risques.

 Vrai

 Faux


## Exercice 13

Complétez le tableau suivant sur les investissements réalisés par les pouvoirs publics dans les technologies en vue de réduire les risques pesant sur la chaîne de valeur :

| Production, commercialisation, transformation spécifiques à la chaîne de valeur |                                | Externe à la chaîne de valeur    |          |               |
|---|--------------------------------|----------------------------------|----------|---------------|
| Production  | Mise en marché, transformation | Fournisseurs de services d'appui | National | International |
| Réduction ou atténuation des risques  |                                |                                  |          |               |
|   |                                |                                  |          |               |
| Adaptation aux risques  |                                |                                  |          |               |
|   |                                |                                  |          |               |



## Exercice 14

Listez les quatre contraintes principales qui limitent l'accès des agriculteurs aux marchés :

1 .....

2 .....

3 .....

4 .....

## Exercice 15

Complétez le tableau suivant présentant les solutions d'ordre public et privé pour resserrer les liens unissant les agriculteurs au marché.

| Problème                              | Secteur public          |                         |               |
|---------------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------|
|                                       | Investissements Publics | Environnement politique | Secteur privé |
| Absence d'accès aux marchés           |                         |                         |               |
| Faibles capacités techniques          |                         |                         |               |
| Absence d'informations sur le marché  |                         |                         |               |
| Non-respect des normes de qualité     |                         |                         |               |
| Respect des conditions contractuelles |                         |                         |               |
| Exposition des agriculteurs au risque |                         |                         |               |



## Exercice 16

Pourquoi l'intervention et le soutien des pouvoirs publics en matière de gestion des risques sont-ils nécessaires dans la plupart des pays ?

---

---

---

---



## Exercice 17

Pour chacun des éléments suivants, citez certains des rôles que peuvent jouer les pouvoirs publics dans la gestion des risques agricoles :

|  |  |
|--|--|
| Création de marchés                    |  |
| Modification des incitations de marché |  |
| Réduction et atténuation du risque     |  |
| Adaptation au risque                   |  |



## Exercice 18

Définissez les subventions et expliquez leurs avantages et inconvénients.

|               |  |
|---------------|--|
| Définition    |  |
| Avantages     |  |
| Inconvénients |  |



### Exercice 19

Citez et expliquez les trois principes relatifs à la conception de subventions « intelligentes ».

| Principe | Explication |
|----------|-------------|
|          |             |
|          |             |
|          |             |
|          |             |



### Exercice 20

Expliquez le rôle des agents de vulgarisation en ce qui concerne les systèmes d'information sur les subventions.

---



---



---



---



### Exercice 21

Que sont les « systèmes d'information » ? Pourquoi sont-ils importants pour la GRA ?

---



---



---



---





## Exercice 22

Expliquez le rôle des agents de vulgarisation au sein des systèmes d'information.

---

---

---

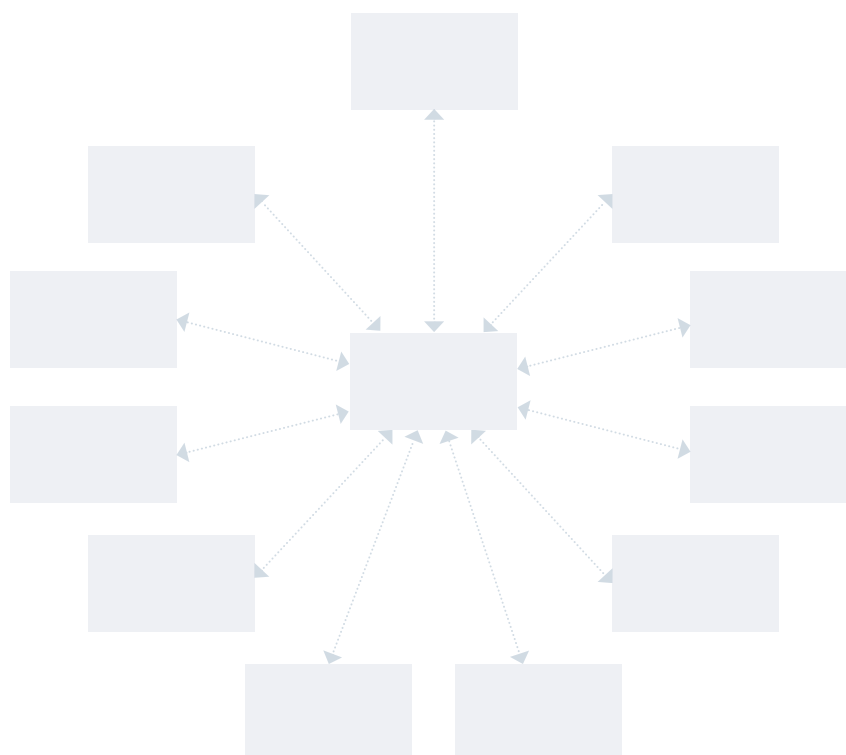
---

---



## Exercice 23

Complétez le schéma suivant sur l'élaboration de systèmes d'information flexibles.





### Exercice 24

Expliquez chacun des systèmes d'information suivants et leur importance pour la GRA.

**Systèmes d'information sur la production**

Explication

Importance pour la GRA

**Systèmes d'information sur les marchés**

Explication

Importance pour la GRA

**Systèmes de prévisions météorologiques et d'alerte précoce**

Explication

Importance pour la GRA



### Exercice 25

Qu'est-ce qui sous-tend la durabilité ?

.....

.....

.....

.....

.....



## Exercice 26

Expliquez les termes suivants en lien avec le développement des capacités humaines.

|               |  |
|---------------|--|
| Connaissances |  |
| Compétences   |  |
| Opportunités  |  |



## Exercice 27

Expliquez le rôle des agents de vulgarisation concernant le développement des capacités humaines au niveau macroéconomique.

---

---

---

---

---

---



## Exercice 28

Pourquoi les partenariats et réseaux sont-ils importants pour la GRA ?

---

---

---

---

---

---



### Exercice 29

Comment les partenariats et réseaux favorisent-ils l'atténuation et le transfert des risques?

.....

.....

.....

.....

.....



### Exercice 30

Expliquez le rôle joué par les pouvoirs publics dans le renforcement des réseaux sociaux liés à la GRA.

.....

.....

.....

.....

.....



### Exercice 31

Expliquez le rôle des agents de vulgarisation concernant le développement des partenariats et réseaux au niveau macroéconomique.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### Exercice 32

Qu'est-ce que le plaidoyer ? Pourquoi est-il important pour la GRA ?

---



---



---



---



---



### Exercice 33

Citez et expliquez les 9 étapes d'élaboration d'un programme de plaidoyer.

| Étape | Explication |
|-------|-------------|
| 1     |             |
| 2     |             |
| 3     |             |
| 4     |             |
| 5     |             |
| 6     |             |
| 7     |             |
| 8     |             |
| 9     |             |



### Exercice 34

Expliquez le rôle des agents de vulgarisation concernant le plaidoyer au niveau macroéconomique.

---



---



---



---

## RÉFÉRENCES

- AMFI (n.d.). The Association for Micro-Finance Institutions (Kenya) website. <http://www.amfikenya.com>
- Antón, J. (2008). Agricultural Policies and Risk Management: A Holistic Approach. Paper presented at the 108th EAAE Seminar 'Income stabilization in a changing agricultural world: policy and tools', Warsaw, February 8-9, 2008. [https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/48103/2/Agricultural%20Policies%20and%20Risk%20Management\\_%20A%20Holistic%20Approach.pdf](https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/48103/2/Agricultural%20Policies%20and%20Risk%20Management_%20A%20Holistic%20Approach.pdf)
- Aune, J. B., Progress Nyanga and Fred H. Johnsen. A monitoring and evaluation report of the conservation agriculture project (CAPI) in Zambia. Noragric Report No. 68, October 2012. Department of International Environment and Development Studies, Noragric Norwegian University of Life Sciences <http://www.umb.no/statisk/noragric/publications/reports/2012/noragricrep68.pdf>
- Baltzer, K. and H. Hansen, (2011) Agricultural input subsidies in Sub-Saharan Africa: Evaluation Study. DANIDA, Copenhagen. <https://www.oecd.org/derec/49231998.pdf>
- Birthal, P.S. and P.K. Joshi (2007). Smallholder Farmers' Access to Markets. Case Study #6-4 of the Program: "Food Policy for Developing Countries: The Role of Government in the Global Food System" Cornell University, Ithaca, New York. [https://cip.cornell.edu/DPubS/Repository/1.0/Disseminate?view=body&id=pdf\\_1&handle=dns.gfs/1200428174](https://cip.cornell.edu/DPubS/Repository/1.0/Disseminate?view=body&id=pdf_1&handle=dns.gfs/1200428174)
- Dlamini, M. & S. Worth (2016). Agricultural Extension in the Facilitation of Improved Sugarcane Productivity among Small Scale Growers in Swaziland: A Swot Analysis. DOI: 10.9734/AJAEES/2016/27094
- Doward, A. and J. Morrison (2015). Heroes, villains and victims: Agricultural subsidies and their impacts of food security and poverty reduction. Draft chapter for Robinson, G., D Schmallegger and J Cleary (eds) Handbook on The Globalisation of Agriculture. Edward Elgar <http://eprints.soas.ac.uk/16754/1/Subsidies%20chapter%20%20Doward%20Morrison%20posted.pdf>
- Evaluation Toolbox. (2010). Developing a monitoring & evaluation plan. Retrieved from [http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20&Itemid=159](http://evaluationtoolbox.net.au/index.php?option=com_content&view=article&id=20&Itemid=159)
- FAO (1995). How to design and implement participatory training programmes. Food and Agriculture Organization of the UN, Rome. <http://www.treesforlife.info/fao/Docs/P/tr-e01.3.pdf>
- FAO (2006) Food Security and Agricultural Development in Sub-Saharan Africa: Building a case for more public support. Policy Assistance Serie 2. Food and Agriculture Organization of the UN, Rome <http://www.fao.org/tempref/docrep/fao/009/a0627e/A0627E.pdf>

- FAO (2012). The impacts of public investment in and for agriculture: Synthesis of the existing evidence. ESA Working Paper No. 12-07. Food and Agriculture Organization of the UN, Rome.  
<http://www.fao.org/docrep/016/ap108e/ap108e.pdf>
- FAO (2013). Climate Smart Agriculture Sourcebook. Food and Agriculture Organization of the UN, Rome. <http://www.fao.org/3/a-i3325e.pdf>
- FAO (2014). The State of Food and Agriculture: Innovation in family farming. Food and Agriculture Organization of the UN, Rome <http://www.fao.org/3/a-i4040e.pdf>
- IFAD (2001). Participatory Approaches for an Impact-Oriented Project Cycle: Strengthening the impact orientation of IFAD's project cycle. IFAD, Rome.
- IFC (2013) Working with Smallholders: A Handbook for Firms Building Sustainable Supply Chains. IFC: Washington DC <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8dc5628042112fdbba2fff494779b2ad/Handbook+-+Working+with+Smallholders.pdf?MOD=AJPERES>
- IFPRI (2003). Impact of Alternative Agricultural Trade Policies on Developing Countries. International Food Policy Research Institute (IFPRI), Washington D.C.
- Miller, V. (1994). NGOs and Grassroots Policy Influence: What is Success? Institute for Development Research, Vol. 11, No. 5, 1994. <https://pdfs.semanticscholar.org/d77d/2e2bf1cbdd36ed80a5b602068780016a4670.pdf>
- OECD (2009). Managing Risk in Agriculture: a holistic approach: Highlights. OECD, Paris <http://www.oecd.org/agriculture/agricultural-policies/45558582.pdf>
- OECD (2011). Managing Risk in Agriculture: Policy Assessment and Design, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264116146-en>.
- Omer, M. A. (2010). Supporting the Traditional Rain-Fed Small-Scale Producers in Sinnar State. Project Design Report. Working Paper 2: Technology Transfer on Conservation Agriculture Component.  
<http://www.sudanatts.org/collect/gamia/index/assoc/HASH0557.dir/SUPPORTING%20THE%20TRADITIONAL%20RAIN.pdf>
- Pearce, D.W. and D. Finck Von Finckenstein (1999). "Advancing Subsidy Reforms: Towards a Viable Policy Package", Paper prepared for Fifth Expert Group Meeting On Financial Issues of Agenda 21, Nairobi. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/resources/res\\_pdfs/publications/sdt\\_fin/nairobi\\_meeting\\_part3.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/dsd/resources/res_pdfs/publications/sdt_fin/nairobi_meeting_part3.pdf)
- Smith, V. and M. Watt (2009). Index Based Agricultural Insurance in Developing Countries: Feasibility, Scalability and Sustainability. Paper prepared for the Gates Foundation. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.476.4002&rep=rep1&type=pdf>

- Spielman, D.J. and R. Pandey-Lorch (eds) (2009). Millions fed: proven successes in agricultural development. IFPRI, Washington DC.  
<http://www.ifpri.org/project/millions-fed>
- Touwen, A. (2001). Handbook for Projects: Development Management and Fundraising. International Federation of University Women. <https://www.slideshare.net/HassenMohammed/project-handbook-57015369>
- UNFCCC (n.d). Negotiations on Agriculture: Toolkit for Communications and Outreach. Farming First with the support of contributors: the CGIAR Research Program on Climate Change, Agriculture and Food Security, CCAFS and the Technical Centre for Agriculture and Rural Cooperation, CTA <https://www.nab.vu/guide-unfccc-negotiations-agriculture-toolkit-communications-and-outreach>
- UNICEF (2010). Advocacy Toolkit: A guide to influencing decisions that improve children's lives. United Nations Children's Fund (UNICEF), New York  
[https://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy\\_Toolkit.pdf](https://www.unicef.org/evaluation/files/Advocacy_Toolkit.pdf)
- URD (Groupe Urgence Réhabilitation Développement) (n. d.). The Participation Handbook for humanitarian field workers. Plaisian, France.  
<http://www.urd.org/Participation-Handbook>.
- van Zyl, K. (2006). A Study on a Disaster Risk Management Plan for the South African Agricultural Sector. AGRISA, South Africa  
<https://www.agrisa.co.za/Dokumente/Risk%20Management%20Plan.pdf>
- World Bank (2007). World Development Report (2008): Agriculture for Development. World Bank, Washington DC. [https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR\\_00\\_book.pdf](https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR_00_book.pdf)
- World Bank (2010). Rapid Agricultural Supply Chain Risk Assessment: A Conceptual Framework Agriculture and Rural Development. Discussion Paper 47. World Bank, Washington DC. [http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/RapApRisk\\_combined\\_web.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTARD/Resources/RapApRisk_combined_web.pdf)
- World Bank (2016). Agricultural Sector Risk Assessment: Methodological Guidance for Practitioners: Agricultural Global Practice Paper No. 10. World Bank, Washington DC. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23778>
- World Bank (2017). Enabling the Business of Agriculture 2017. Washington, DC: World Bank. doi:10.1596/978-1-4648-1021-3











## Contacts

**PARM Secretariat**

**International Fund  
for Agricultural Development (IFAD)**

📍 Via Paolo di Dono 44 - 00142 Rome (Italy)

✉️ [parm@ifad.org](mailto:parm@ifad.org)

🌐 [www.p4arm.org](http://www.p4arm.org)

🐦 [@parminfo](https://twitter.com/parminfo)