

NOTE 5 : Favoriser l'innovation rurale

Préparée par : Thomas Pircher, Amos Owamani, Michael Hauser et Ann Waters-Bayer, juillet 2015

L'Initiative sur les bonnes pratiques au niveau mondial entend rendre l'information et le savoir-faire en matière de vulgarisation facilement accessibles à un large public de praticiens. Pour ce faire, elle prépare des Notes de bonnes pratiques, qui décrivent les concepts et méthodes clés dans un format facile à comprendre. Ces notes donnent une vue d'ensemble des principaux aspects et des références permettant d'aller plus loin. Les notes sont téléchargeables gratuitement à partir de www.betterextension.org. Pour télécharger, utiliser, diffuser ou discuter de cette note, il suffit d'y accéder en ligne en scannant le code QR dans le coin inférieur droit. Vos commentaires et suggestions seront très appréciés.

Introduction

Favoriser l'innovation rurale (en anglais *Enabling Rural Innovation* – ERI) est une approche participative qui place les exploitants familiaux au cœur du développement agricole. Elle renforce leurs capacités techniques, organisationnelles, sociales et entrepreneuriales pour qu'ils puissent passer d'une agriculture de subsistance à une agriculture à vocation commerciale. Elle vise à développer des agro-entreprises rentables sans compromettre la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Elle aide les groupements paysans à (re) découvrir les ressources sociales, techniques, naturelles et économiques qui les entourent, définir des objectifs de groupes et suivre leurs progrès dans ce sens, réaliser des études de marché, expérimenter avec différentes technologies et créer des agro-entreprises, tout en sauvegardant leur ressources naturelles de base.

Les méthodes utilisées dans les cinq modules clés de l'approche ERI ne sont pas entièrement nouvelles, par contre leur intégration dans l'approche ERI est totalement inédite. Le Centre international pour l'agriculture tropicale (CIAT) a été l'instigateur de l'approche ERI à partir de 2001. Suite aux projets ERI en Afrique de l'Est et australe, il s'est allié avec le Centre for Development Research (CDR) à l'Université des ressources naturelles et des sciences de la vie de Vienne (BOKU) afin de développer des débouchés pour l'agriculture organique et des créneaux spéciaux en Ouganda, en partenariat avec le réseau Africa 2000 et la Uganda Environmental Education Foundation (UEEF).

Par la suite, plusieurs organisations non gouvernementales (ONG) d'Afrique de l'Est ont adopté l'approche ERI en guise de cadre méthodologique pour le développement rural. Après une première expérience, les ONG HORIZONT3000 et Trias Uganda ont consolidé leurs acquis dans un manuel pratique pour rendre la formation ERI plus efficace et performante. Les ONG locales et les associations paysannes de district en Ouganda, en Tanzanie et au Kenya mettent désormais en œuvre l'approche ERI dans le cadre de programmes d'ONG basées en Autriche (HORIZONT3000), en Belgique (Trias) et aux Pays-Bas (ZOA).

Philosophie et principes

ERI est une approche axée sur des solutions qui s'appuie sur les atouts des producteurs. Elle stimule les groupements paysans afin d'identifier les ressources naturelles, sociales, financières et personnelles à leur disposition et les aide à trouver des solutions innovantes et à prendre des décisions éclairées en matière de commercialisation, de production et de consommation. Au lieu d'être les « bénéficiaires » passifs, les producteurs montent, pilotent et s'approprient des agro-entreprises. Ils choisissent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils veulent après avoir été soutenus dans l'acquisition d'informations en matière de production et de commercialisation. L'approche ERI permet donc aux producteurs de réagir de façon appropriée à la dynamique des marchés et à l'évolution des conditions environnementales.

L'approche encourage un état d'esprit entrepreneurial : il s'agit de « produire ce que vous pouvez commercialiser et non de commercialiser ce que vous pouvez produire ». Cela aide les producteurs à trouver un juste milieu entre la production de cultures vivrières et de cultures de rente par le biais de méthodes d'aide à la décision facilement applicables. Ces méthodes privilégient la gestion des ressources naturelles de façon à ce que la sécurité du revenu ne compromette pas la sécurité alimentaire et la pérennité de l'environnement.

La parité hommes-femmes en matière de participation et de prise de décisions joue un rôle crucial dans l'approche ERI. Sur la base des données notifiées en 2014 dans le cadre du projet ERI d'HORIZONT3000 en Afrique de l'Est, 64 % des membres des groupements paysans sont des femmes et 60 % des postes d'encadrement sont occupés par des femmes.

Mise en œuvre

Les principaux acteurs de la mise en œuvre de l'ERI sont les facilitateurs du développement communautaire (FDC), le plus souvent employés par des ONG locales ou des associations paysannes de district. Ils commencent par identifier et sélectionner les groupements paysans existants ou par former des groupements qui aimeraient travailler avec l'approche ERI. Après avoir cerné les attentes des participants et mené des activités de renforcement des groupes, les FDC guident les



producteurs à travers une série de sessions d'apprentissage pratique comme expliqué dans l'Encadré 1. Habituellement, un FDC travaille avec 8 à 10 groupements paysans sur la facilitation des modules ERI ; il effectue aussi des visites de suivi dans le cadre de son mentorat.

Capacités requises

Les principales qualifications pour devenir FDC sont : une solide connaissance de l'agriculture, de la gestion des ressources naturelles et du développement communautaire ; une expérience en facilitation de processus de développement participatifs et ascendants avec des groupements paysans ; un enthousiasme marqué pour le travail de terrain doublé d'une confiance envers les aptitudes des producteurs à diriger des processus de développement.

Sur une période de six mois, en plus des travaux pratiques sur le terrain, les formateurs ERI recrutés par les ONG d'appui renforcent les capacités des FDC dans chacun des modules ERI et dans les compétences de facilitation requises pour travailler avec des groupements paysans. Dans des sessions d'accompagnement individuel, les FDC reçoivent des cours de mise à niveau sur mesure et sont accompagnés sur le terrain durant leurs travaux avec les groupements paysans.

Le coût du recrutement et la disponibilité des formateurs ERI varient en fonction de leur expérience et de leur statut d'embauche. Il est possible de se procurer de nouveaux formateurs ERI en faisant de plus en plus appel à des FDC motivés par les activités de formation au sein des projets en cours jusqu'à ce qu'ils acquièrent les compétences et l'expérience requises.

Gouvernance

L'approche ERI peut être mise en œuvre à différentes échelles, allant de projets de modeste taille dans des organisations locales à de grands programmes régionaux. Les acteurs concernés varient en fonction de la structure des projets conçus par les ONG d'appui. Les parties prenantes que l'on retrouve généralement dans les projets ERI antérieurs ou en cours en Afrique de l'Est et leurs rôles de gouvernance sont décrits dans le Tableau 1.

Coûts

Le coût des projets ERI varie considérablement en fonction du nombre de groupements paysans, de la distance entre ces groupes et de l'endroit où sont basés les FDC. Dans la plupart des projets ERI, les salaires des FDC, les frais généraux des partenaires de mise en œuvre, les frais de déplacement sur le terrain par les FDC, les sessions de mentorat, et les visites d'étude des groupements paysans (p. ex. études de marché, journées champêtres) constituent les principaux postes de dépenses. Les autres coûts à prendre en compte sont les supports de formation (manuel du facilitateur ERI et graphes), la formation et le mentorat des FDC (environ six semaines de formation en groupe par des formateurs ERI), et les frais de fonctionnement des ONG d'appui et de leurs partenaires de mise en œuvre.

Un kit de matériels de formation coûte environ 250 €. Le coût de la formation et du mentorat pour un FDC va de 1.500 à 2.000 €. La facilitation puis l'accompagnement d'un groupement paysan (15 à 25 membres) pour tous les modules ERI et les questions transversales sur une période de 2 ans coûte entre 1.850 et 4.300 € dans le projet ERI d'HORIZONT3000 en Afrique de l'Est.

ENCADRÉ 1 : MODULES CLÉS DANS L'APPROCHE ERI

- 1. Diagnostic participatif** – Les groupements paysans évaluent les ressources et les opportunités à leur disposition et la meilleure façon de les exploiter pour atteindre leurs objectifs. Ils conçoivent une vision commune et conviennent des objectifs et d'un plan d'action pour les réaliser. Les outils les plus importants à cette fin sont les jeux de rôle dérivés de la boîte à outils de la méthode d'Évaluation rurale participative (ERP)¹ tels que le Code Rivière, la formulation de vision, le calendrier saisonnier, la cartographie des ressources et l'analyse du réseau institutionnel.
 - 2. Étude de marché participative** – Les groupements paysans effectuent une étude de marché afin d'identifier et d'analyser des marchés et des entreprises rentables et de définir des priorités. Des réunions sont organisées avec tous les acteurs concernés par les agro-entreprises (producteurs, fournisseurs d'intrants, commerçants, conseillers agricoles, agents de micro-financement, administration locale, etc.). Sur la base des informations collectées, les groupements paysans réalisent une analyse des coûts/avantages et une évaluation des risques afin de sélectionner les entreprises viables. Le classement par paire facilite la hiérarchisation des options de marché.
 - 3. Recherche agricole participative** – Les groupements paysans découvrent les principes d'une agriculture durable et font des expérimentations sur leurs propres champs afin de tester quelles technologies donnent les meilleurs résultats pour les nouvelles opportunités de cultures de subsistance et de rente. Un comité désigné au sein du groupe élabore un protocole de recherche et des outils de collecte de données avant d'analyser les résultats des recherches.
 - 4. Création d'entreprises** – Les groupements paysans montent des entreprises rentables et nouent des relations d'affaires durables sur la base de simples plans d'affaires et de l'intelligence du marché.
 - 5. Suivi-évaluation participatif (S&EP)** – Les groupements paysans suivent l'évolution de leurs progrès vers la réalisation de leurs objectifs et tirent les enseignements de leurs succès et leurs échecs. Un autre comité interne développe des outils de suivi, recueille les données et les analyse puis rend compte au groupement en utilisant les trousseaux à outils de S&EP.
- + **Questions transversales** – Parmi celles-ci figurent le genre, la dynamique de groupe et la gouvernance. Ces questions sont traitées dans chacun des cinq modules.

Forces et défis

La plus grande force de l'approche ERI est la définition d'une vision dès le démarrage du processus – en association avec une planification basée sur les ressources – alors que le module S&EP permet aux producteurs de suivre leurs progrès par rapport à leurs objectifs. Cette association débouche sur un processus de développement piloté par la demande. Les groupements paysans s'appuient sur les ressources existantes et montent des entreprises adaptées à leurs besoins spécifiques et à l'intérêt local.

Une autre force réside dans le fait que les producteurs acquièrent des connaissances et des compétences qui peuvent s'appliquer non seulement à une culture ou à une espèce de bétail particulière mais aussi à une vaste gamme d'agro-entreprises. Les producteurs acquièrent un état d'esprit plus commercial et, en accordant une attention particulière aux considérations de viabilité à long terme, ils apprennent à

¹ Disponible sur : <http://www.fao.org/docrep/003/x5996e/x5996e06.htm>

Tableau 1. Les acteurs types de l'approche ERI et leurs rôles

Parties prenantes	Rôle dans la gouvernance des activités ERI
Groupements paysans	<ul style="list-style-type: none"> • S'impliquer réellement dans les activités ERI et participer aux sessions de formation et de mentorat. • S'organiser en groupes et créer des comités chargés de la recherche agricole participative, des études de marché participatives et du S&EP. • Élaborer une vision de groupe, travailler vers la réalisation de leurs objectifs à court et long termes et suivre les progrès accomplis. • Recueillir en continu des informations de marché actualisées (p. ex. en se renseignant sur les prix auprès des commerçants) et informer leur groupe. • Mener des expériences sur les cultures et/ou sur les techniques d'élevage et rendre compte à leur groupe. • Monter plusieurs entreprises pour la sécurité alimentaire et la commercialisation.
Partenaires de mise en œuvre (ONG, organisations communautaires ou associations paysannes de district)	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier des activités de terrain avec des ONG d'appui et des bailleurs de fonds. • Employer une équipe de FDC qui facilite les processus d'apprentissage au sein des groupements paysans et les accompagne en fonction de leurs besoins. • Renforcer leurs propres capacités en matière d'ERI en participant à des formations. • Organiser des visites d'étude et des journées champêtres avec des groupements paysans participants. • Suivre les progrès des groupements paysans en appliquant l'approche.
ONG d'appui	<ul style="list-style-type: none"> • Maintenir un vivier de formateurs expérimentés dans l'application de l'approche. • Organiser des formations, un accompagnement et des réunions de réflexion pour renforcer les capacités des FDC chez les partenaires de mise en œuvre. • Suivre et évaluer les activités ERI des partenaires de mise en œuvre. • Guider les partenaires de mise en œuvre dans la planification et la mise en œuvre d'activités de terrain liées à l'ERI. • Fournir un financement aux partenaires de mise en œuvre.

trouver un équilibre entre production, gestion des ressources naturelles et sécurité alimentaire.

Un problème de l'approche réside dans le fait qu'elle exige un engagement à long terme de la part des organisations d'appui (p. ex. une trentaine de sessions de formation suivies d'une période de mentorat). Les producteurs ont aussi besoin de faire un investissement important en termes de temps et d'énergie pour assimiler chacun des modules ERI. Ainsi, le module sur la recherche agricole participative peut parfois prendre plusieurs campagnes.

L'approche ERI ne procure pas de soutien financier pour monter des agro-entreprises. Par conséquent, les groupements paysans dépendent des capitaux des plans d'épargne et de crédit des groupements ou ils doivent se rapprocher des institutions financières voisines pour tenter de contracter des emprunts. Cela peut ralentir le processus d'expansion de leurs entreprises et les oblige à voir petit au départ, avec un bénéfice limité durant les premières années.

Quelques considérations appropriées

Les groupes cibles de l'approche ERI sont les exploitants familiaux déjà organisés en petits groupes (ou désireux de l'être) qui souhaitent pratiquer une agriculture commerciale. Bien que les principes et certaines des sessions de formation soient pertinentes pour des agriculteurs plus expérimentés dans l'agriculture de rente, l'approche ne s'adresse pas en premier lieu aux agro-entreprises déjà prospères et structurées en associations et coopératives de haut niveau.

L'approche ERI comprend des femmes, des jeunes et des groupes défavorisés et elle crée des occasions pour leur apporter des moyens d'existence appropriés. Dans les projets ERI en Ouganda et en Tanzanie, beaucoup de groupements de femmes ont réussi à monter des agro-entreprises sur la base de leur savoir-faire, p. ex. un service de restauration avec des légumes produits en collectivité ou la production et la commercialisation de produits tels que des semences de légumes locaux, du jus de patate douce ou des chips. Il s'est révélé utile d'inclure les époux des femmes dans les formations ERI pour les aider à mieux comprendre les activités de leurs épouses et leurs engagements.

Comme l'ERI est une approche qui s'appuie sur un changement de comportement et sur des principes

d'apprentissage facilement applicables par l'expérimentation ou par des études de marché, elle ne se limite pas à un domaine d'innovation spécifique. Dans des projets ERI antérieurs et en cours en Afrique de l'Est, les agriculteurs ont développé des innovations dans des technologies de production (p. ex. en essayant différentes variétés de cultures ou différentes méthodes culturales ou différentes pratiques d'élevage) et des innovations sociales (p. ex. la production, le stockage et la commercialisation groupés de produits à différents acheteurs, ou la création d'associations de producteurs). Non seulement des groupes mais aussi des producteurs individuels ont saisi à bras le corps l'idée d'un apprentissage par l'expérience et ont pu accroître leur capacité d'innovation.

Comme l'application de l'approche ERI commence avec l'identification des ressources disponibles localement pour servir de base au montage d'agro-entreprises, elle peut être utilisée dans différents milieux écologiques. Dans les zones où les opportunités pour diversifier la production et la commercialisation des produits sont limitées, les producteurs essaient de surmonter ces obstacles en faisant l'acquisition de savoir et de compétences (p. ex. en se rendant dans des marchés éloignés avec de plus grosses quantités de produits en vrac). Des difficultés sont apparues lors du travail avec des groupements paysans habitués à recevoir des aides gratuites – telles que des semences ou d'autres intrants agricoles – de la part des organisations de la région, car cela diminue la motivation des producteurs à investir eux-mêmes dans leur entreprise. L'approche n'est pas adaptée dans le cas de producteurs qui vivent dans des zones très reculées, car ils sont trop loin des marchés potentiels pour recueillir des informations de marché et vendre leurs produits.

Impact et mise à l'échelle

Les évaluations des projets ERI en Afrique de l'Est ont montré que l'approche avait autonomisé les producteurs et stimulé leur confiance en eux et leur raisonnement critique. Les paysans ont acquis un comportement d'affaires, un savoir et des compétences qui ont débouché sur une production et une productivité accrues, des produits de meilleure qualité, des relations commerciales plus solides, des prix plus intéressants et des revenus plus élevés. Les témoignages



de succès et les évaluations² décrivent comment les producteurs peuvent désormais transférer leurs compétences en matière d'expérimentation et de commercialisation à d'autres entreprises et peuvent répondre rapidement à un environnement changeant.

Les évaluations de projet ont montré que les communautés proches des paysans participants ont aussi bénéficié des projets ERI en démarrant de nouvelles entreprises, en appliquant les pratiques de gestion du sol et de l'eau observées dans les expériences réalisées par les producteurs ou avec la mise en place de jardins potagers. Toutefois, l'expansion horizontale de l'approche requiert une mise de fonds substantielle pour les organisations de mise en œuvre et d'appui.

Durabilité

La conception de l'approche ERI favorise la durabilité au niveau des groupements paysans puisque ce sont eux qui s'approprient et qui dirigent le processus. Les comités locaux de membres élus coordonnent le suivi-évaluation, l'expérimentation, les études de marché et le développement d'entreprise. Les acteurs clés, une fois équipés des compétences et du savoir requis, restent impliqués, même après le retrait des organisations d'appui.

Le risque de voir les groupements paysans arrêter de suivre les principes ERI à l'issue de toutes les sessions d'apprentissage peut être réduit en prolongeant la période de mentorat et en renforçant les groupements pour les aider à devenir plus autonomes, p. ex. grâce à des plans d'épargne et de crédit, de solides compétences et structures de leadership, la désignation de formateurs pour l'accompagnement du groupe et leur mise en relation avec des groupes ERI voisins pour qu'ils puissent mettre en commun leurs expériences et former des associations de producteurs ou des coopératives.

Dans la mesure où les organisations pertinentes peuvent continuer à épauler les groupements paysans ERI, la durabilité peut être accrue en incluant plusieurs personnes dans chaque organisation d'appui (p. ex. des chargés de programme) et dans les organismes collaborateurs potentiels (p. ex. les coopératives d'épargne et de crédit, les instituts de recherche) dans la formation des FDC. Si ces parties prenantes ont une bonne appréciation des capacités des paysans, de l'approche ERI et des approches de vulgarisation participatives en général, elles collaboreront mieux avec les groupements paysans ERI.

Matériel pédagogique

Un manuel du facilitateur, concis mais simple, préparé par HORIZONT3000, Trias et la société ougandaise Mango Tree, composé de 25 livrets réimprimables et 17 outils visuels qui couvrent les modules phares de l'approche ERI. Le manuel du facilitateur (pour l'heure en anglais seulement) peut être téléchargé à partir du site web (www.eri-approach.info/training-materials) et les outils visuels peuvent être achetés auprès de Mango Tree Uganda. Un autre manuel, y compris des formats plus faciles à manier des outils visuels ERI, est actuellement en cours d'élaboration par HORIZONT3000 et Trias.

² www.eri-approach.info/impact

Il est possible de contacter une équipe de formateurs ERI en Afrique de l'Est à partir du site web d'ERI (www.eri-approach.info/team-of-trainers).

Pour aller plus loin

Des descriptions de l'approche ERI, des projets ERI antérieurs et en cours, des publications, des ressources pédagogiques et d'autres informations sont disponibles sur www.eri-approach.info

Delve, R.J. et Roothaert, R.L. 2004. How can smallholder farmer-market linkages increase adoption of improved technology options and natural resource management strategies? *Uganda Journal of Agricultural Sciences*, 9:334-341.

Kaaria, S., Njuki, J., Abenakyo, A., Delve, R. et Sanginga, P. 2008. Assessment of the Enabling Rural Innovation (ERI) approach: case studies from Malawi and Uganda. *Natural Resources Forum*, 32: 53-63. doi: 10.1111/j.1477-8947.2008.00174.x

Kaaria, S., Sanginga, P., Njuki, J., Delve, R., Chitsike, C. et Best, R. 2008. *Enabling Rural Innovation in Africa: an approach for empowering smallholder farmers to access market opportunities for improved livelihoods*. Disponible sur : www.future-agricultures.org

Hauser, M., Aigelsperger, L., Owamani, A. et Delve, R.J. 2010. Learning achievements of farmers during the transition to market-oriented organic agriculture in rural Uganda. *Journal of Agriculture and Rural Development in the Tropics and Subtropics*, 111(1): 1-11.

Cette note a été préparée par HORIZONT3000, l'université BOKU et Prolinnova, avec le concours financier de la GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) et du PIM (le Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés).

Ces travaux ont été entrepris dans le cadre du Programme de recherche du CGIAR sur les politiques, institutions et marchés (PIM) sous la direction de l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI). Cette étude a bénéficié du soutien financier des agences dont le logo figure sur la page de garde. Cette note n'a pas été soumise au processus d'évaluation par les pairs conduit par l'IFPRI. Toutes les opinions exprimées ici n'engagent que les auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions ou l'acceptation officielle de l'IFPRI.

Informations sur les auteurs : Thomas Pircher est conseiller technique et Amos Owamani est chef de projet au sein du projet ERI d'HORIZONT3000 en Afrique de l'Est. Michael Hauser, directeur du Centre for Development Research à l'Université BOKU à Vienne, a travaillé avec l'approche ERI en Ouganda de 2005 à 2010. Ann Waters-Bayer, associée principale à la Fondation ETC (Pays-Bas) et membre de l'équipe de soutien international de PROLINNOVA, n'est pas directement impliquée dans des projets ERI.

Traduction et mise en page : Green Ink (www.greenink.co.uk)

Citation correcte : Pircher, T., Owamani, A., Hauser, M. et Waters-Bayer, A. 2015. Favoriser l'innovation rurale. Note 5. Notes du GFRAS sur les bonnes pratiques de services de vulgarisation et de conseil rural. GFRAS : Lindau, Suisse.