

Chapitre 3: Travailler avec les groupements



Ce chapitre traite en détail de la question de la formation et du travail avec des groupements de producteurs urbains. Il envisage d'abord les motivations qui président à la constitution des groupements AUP et les avantages et profits qu'ils peuvent apporter à leurs membres; il expose ensuite la méthode d'analyse de la situation d'un groupement et les améliorations qui peuvent y être apportées en recourant à l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM).

Des éléments complémentaires sur la structure et la dynamique du groupement et les méthodes participatives du travail à mener avec eux sont présentés aux Annexes I et II.

Point clés



Comment et pourquoi constituer des groupements?

Groupements nouveaux et existants

Procédures participatives

Actions du conseiller de groupement

- **Enquêter sur la collectivité**
- **Analyser les problèmes et les opportunités**
- **Effectuer une analyse FFOM**
- **Analyser la FFOM pour voir comment améliorer la situation**
- **Affecter chaque action d'un indice de priorité**
- **Recenser les moyens nécessaires**
- **Exécuter les actions**

Gérer l'affaire

Mobiliser les ressources



Soucis communs, menaces communes

Dans un premier temps, les producteurs de fourrage d'Hyderabad (Inde) engagèrent des discussions entre cultivateurs qui portaient sur les variétés de fourrage et des aspects connexes, mais sans pour autant se constituer en groupement.

Leur préoccupation commune fut alors de trouver un lieu dans la ville où tenir leur marché. À l'issue de débats, les cultivateurs créèrent une association de producteurs de fourrage: les Green Grass Growers Association. Un marché de plein air fut aménagé sur un terrain privé. Cependant, lorsque le commerce quotidien de fourrage débuta, on n'essaya pas d'immatriculer l'Association ou d'engager d'autres activités. Le marché du fourrage s'est maintenu ainsi jusqu'en 1982, lorsque les propriétaires des lieux leur demandèrent de partir. Il se trouva ensuite une mosquée pour leur louer à l'année un terrain jouxtant la mosquée. Depuis lors, le marché du fourrage poursuit son activité en ce lieu.

Au milieu des années 1990, le marché fut de nouveau menacé par un règlement promulgué par les autorités de la ville qui interdisait le déplacement de buffles, chars à bœufs, véhicules de transport de fourrage, etc. en raison de leur nuisance pour la circulation. Cette menace qui les visait tous provoqua un regain d'action collective de la part des producteurs et négociants. Suite à une action en justice, il fut permis au groupement de maintenir le marché qu'il avait aménagé. Le groupement de cultivateurs a également créé et immatriculé une nouvelle organisation, la Farmers Green Paragrass Growing Society, en 1999. Le principal objectif de la société était de rechercher des terrains domaniaux en vue de l'installation officielle d'un marché du fourrage vert. Enfin, il a été convenu de mettre à la disposition du groupement de producteurs un terrain vacant des Domaines.

Il reste cependant un certain nombre de problèmes à résoudre s'agissant de l'usage du terrain en marché au fourrage, notamment son entretien, la réparation des tuyauteries, l'accès au site et un affaiblissement du soutien apporté aux producteurs suite à un changement de gouvernement. Le terrain est également menacé par un projet d'acquisition de la part d'un programme d'aménagement de l'État. Une nouvelle association s'est formée depuis lors pour représenter les cultivateurs en vue de négocier avec les pouvoirs publics. Les cultivateurs essaient aujourd'hui de sensibiliser l'opinion publique à ce problème en mettant le dossier en exergue dans les médias et d'autres forums.

(Études urbaines, Hyderabad, Inde)

Comment et pourquoi constituer des groupements AUP?

Les particuliers sont rarement en mesure d'influer sur les solutions aux problématiques décrites au Chapitre 2. Ils n'ont que peu de pouvoir et d'influence auprès des autorités municipales ou d'un propriétaire qui menace de leur retirer l'usage des terrains. Ils ne peuvent guère non plus accéder au crédit, aux prêts, aux formations et à l'encadrement.

Les producteurs individuels se regroupent généralement dans un premier temps en raison d'un besoin partagé. Cela peut être la nécessité de lutter contre ce qui pourrait leur soustraire la jouissance des lopins qu'ils exploitent, faire pression sur les autorités pour pouvoir mettre leurs produits sur le marché, bénéficier de ressources ou de services, accéder au crédit, obtenir des prêts, etc. (qui généralement ne sont accordés qu'aux groupements), ou réaliser des économies d'échelle grâce à l'achat ou la vente en gros (notamment par le biais de coopératives).

Rôle social

Il y a aussi des raisons sociales à la constitution de certains groupements, tel est le cas notamment de la réinsertion de jeunes drogués, du soutien apporté à de jeunes orphelins ou à des citoyens victimes du virus VIH.

Quatre-vingt pour cent des groupements immatriculés au département de la culture et des services

Nairobi, Kenya

Les LIPO (organisations de producteurs à faibles revenus) font apparaître au grand jour le rôle social de l'AUP. L'aspect le plus important des rôles sociaux des groupements est leur participation à la lutte contre le VIH/sida par l'implication des personnes atteintes et des malades. Cette action s'oppose à la stigmatisation dont sont victimes les personnes touchées par la pandémie VIH/sida dans les communautés.

L'autre aspect est le capital social que représentent ces activités, notamment pour les retraités, chez qui elles atténuent le stress qui accompagne l'interruption d'activité et l'isolement. Il s'agit là d'une caractéristique importante de l'agriculture en milieu urbain - car ces personnes ne se mêlent plus à celles de leur génération - considérée comme activité de substitution. Les jeunes qui avaient été entraînés dans la délinquance et le vice se retrouvent dans des groupements AUP de jeunes, tandis que les enfants des rues ont été réinsérés par les mêmes programmes.

(Études urbaines, Nairobi, Kenya)





Uthiru Muthua SACCO

Ce groupe a débuté en 2003 à l'initiative de vulgarisateurs qui voulaient élargir leurs rayons d'action parmi les agriculteurs. Le groupe a toutefois estimé qu'il était nécessaire d'instaurer une négociation collective et de mettre en commun les ressources et il a commencé à prendre des dispositions de microcrédit en accordant des prêts à des conditions de faveur aux membres. Il a également commencé à recevoir des prêts de microcrédit d'une ONG appelée SISDO. Vu la réussite de cette initiative, il a décidé de passer à un échelon supérieur et de s'inscrire en tant qu'organisation de prêt et de crédit auprès du Ministère de la coopération au développement, aussi parce que les taux d'intérêt du microcrédit étaient trop élevés.

Avec cet arrangements, il a pu obtenir des prêts de la Banque coopérative du Kenya lui permettant de mobiliser collectivement 60 pour cent du montant total, la banque donnant les 40 pour cent restant. Ces 60 pour cent sont donnés en garantie au lieu de terres et d'autres propriétés comme c'est la norme pour les prêts bancaires. Il prête l'argent aux membres à 12 pour cent d'intérêt.

Une autre caractéristique importante de ce groupe est qu'à part les rôles habituels, il a plusieurs comités s'occupant du crédit, de la supervision et de l'éducation pour gérer ses affaires. Il prévoit des amendes et des sanctions pour les membres du groupe qui ne respectent pas les règles fixées dans son acte constitutif. Par exemple, il demande de fournir la preuve d'une visite à l'hôpital si telle est la raison invoquée pour ne pas participer à une réunion.

Le groupe comprend à la fois des jeunes et des membres plus âgés pouvant avoir jusqu'à 50 ans. Le nombre total de membres est de 60 personnes, pour la plupart des femmes. Ils pratiquent principalement l'agriculture et l'élevage et exercent des activités commerciales de faible ampleur. Des petits commerces ont pu démarrer à l'aide d'emprunts venant du groupe élargi même si les membres gèrent individuellement ces commerces.

En tant que groupe, ils ont des projets spéciaux comme le traitement des produits après récolte, la production de confiture, de yoghourt, etc. ainsi que la fabrication d'objets d'artisanat. Le groupe a un bon accès aux services de vulgarisation et à la plupart des autres services car il est proche de Nairobi et de la principale autoroute, il a un système de faire-valoir des terres stable et les consommateurs n'ont pas d'attitude négative à l'égard de leurs produits.

(Études urbaines, Nairobi, Kenya)

sociaux de Nairobi sont des groupes d'entraide (Self Help Groups – SHG). Les autres sont des organisations communautaires (CBO) ou des organismes d'épargne et de crédit (SACCO).

Les groupements sont aussi spécifiques à un lieu et sont relativement homogènes en matière de statut social, d'appartenance ethnique et de religion. Cela permet de mieux se connaître, d'organiser des réunions plus facilement et à moindre coût, et d'établir la confiance plus facilement entre les membres.

Le rôle et l'importance relative des hommes et des femmes à l'intérieur des groupements sont très variables, certains comme à Hararé étant composés de femmes, tandis que



Principales raisons à travailler en groupement

- mise en commun des compétences et des informations
- mise en commun des moyens de production
- achats groupés ou conjoints des intrants
- création d'un lieu où les problèmes sont mis en commun en vue de solutions
- commercialisation conjointe des produits
- permet de bénéficier de services de vulgarisation agricole et d'autres services d'encadrement
- financement des augmentations de production grâce à l'épargne et aux systèmes de crédit propres au groupe
- fourniture d'une assurance-maladie et financement en urgence des besoins grâce aux systèmes d'entraide,
- permet de bénéficier des aides, subventions et financements de la part d'ONG et de l'État
- offre une audience commune auprès des autorités pour communiquer avec elles ou exercer une pression
- permet d'acquérir une légitimité grâce à l'immatriculation du groupement



d'autres sont mixtes et présentent une parité relative entre les genres, d'autres encore sont exclusivement masculins ou dominés par les hommes (comme chez les producteurs de fourrage de Hyderabad).

On observe une diversité considérable d'une ville à l'autre à l'intérieur d'un même pays ainsi qu'entre



les pays. Il existe souvent une division des activités entre hommes et femmes, ces dernières constituant dans de nombreux cas la catégorie des membres qui interviennent dans la valorisation des produits et leur commercialisation tandis que les hommes restent occupés aux tâches de production.

Grâce au travail en commun, un groupement peut profiter des compétences de ses différents membres. Certains ont des facilités avec les chiffres, d'autres se servent bien de leurs mains, certains acquièrent rapidement la maîtrise de certaines techniques tandis que d'autres se distinguent par leur entregent. Les membres peuvent également apprendre les uns des autres.

Les travaux peuvent aussi être répartis entre les différents membres du groupement, ce qui optimise l'emploi

du temps de chacun. Cela permet de ne pas interrompre le travail du groupement lorsqu'une personne est malade ou indisponible l'espace d'une journée. Les tâches les plus ardues et pénibles sont rendues plus faciles ou moins désagréables quand plusieurs personnes y travaillent ensemble.

*Les organisations de producteurs à faibles revenus à **Accra** sont constituées par branche d'activité spécifique: maraîchage, élevage d'ovins, élevage d'aulacodes, etc. L'organisation par branche d'activité comporte des avantages évidents: cela réduit le risque de disperser ses centres d'intérêt. Les principaux problèmes que rencontre le maraîchage sont ceux de l'irrigation, de la fertilité des sols, et de l'emploi de pesticides efficaces, tandis que le problème que pose l'élevage d'aulacodes est celui de nourrir ces animaux toute l'année.*

Les organisations ont un lien d'appartenance fort au lieu où elles se constituent. Cela permet de se familiariser les uns avec les autres facilement et d'établir rapidement la confiance. Dzorwulu est à moins de 5 km d'Osua où se trouve l'association Marine Drive Vegetable Farmers Association, cependant que les producteurs du lieu ont préféré se constituer en un groupement distinct. En effet, bon nombre des membres de l'association d'éleveurs d'aulacodes d'Ablekuma se sont réorganisés en groupements nouveaux dans différents quartiers d'Accra: Atomic, Nungua, Kpesie, Weija, Anyaa et Amanfrom.

(Études urbaines, Accra, Ghana)

Il est plus facile aux groupements de bénéficier d'une assistance: information, prêts, conseils des agences de développement, etc.. Il est difficile aux agences de développement d'aller vers les particuliers car cela coûte trop cher, n'est pas rentable et peu pratique. Mais lorsque les personnes travaillent en groupe, elles peuvent être jointes plus facilement et sont mieux à même de solliciter une assistance. C'est ainsi qu'un agent de vulgarisation peut effectuer un travail avec le groupe dans son ensemble en une fois comme il ne pourrait pas le faire en rencontrant les personnes séparément. Une banque peut accorder un prêt unique important aux groupements plus facilement qu'elle ne pourrait accorder des petits prêts à chaque membre. Les semences, les engrais, etc. peuvent être achetés en gros pour tous les membres et les produits peuvent être commercialisés ensemble afin de réduire les coûts.

Les groupements offrent à leurs membres statut et confiance en soi, en particulier aux femmes. On est généralement davantage disposé à essayer quelque chose de nouveau lorsqu'on n'est pas tout seul à le faire, ou tout au moins, il devient possible de demander aux autres leur avis.

Les prises de décision. Les décisions prises en groupe sont souvent meilleures et plus réalistes que celles prises par des particuliers; le problème qui se pose aux groupements est que les décisions prennent plus de temps, si bien que la prise de décision en groupe n'est pas toujours réalisable ni adaptée à tous les cas.

Un grand nombre de considérations conditionnent l'efficacité des groupements; il s'agit notamment du type de direction dont s'est doté le groupement et des qualités de l'équipe de direction, de la dynamique de groupe, de l'accès aux ressources, du degré de participation des membres etc.. Il arrive que le groupement ne soit constitué qu'afin de bénéficier d'un appui extérieur. Dans d'autres cas le groupement peut être constitué avec des finalités productives ou sociales communes pour chercher ensuite un appui extérieur.




Types de groupements – social, politique et de production

Tous les groupements ne sont pas faits pour mener des activités de production. Un groupement peut être constitué principalement pour apporter un soutien social à ses membres (pratiquer l'entraide par l'amitié, les conseils mutuels, voire un sport et des activités de loisir). La réussite d'associations de ce type dépendra de la satisfaction que procure aux membres leur appartenance au groupe (le plaisir qu'ils en retirent, l'intérêt qu'ils trouvent au mécanisme d'entraide, etc.). De même

pour un groupement politique, la mesure de la réussite sera donnée par le degré d'accomplissement des objectifs qu'il s'est fixés, comme par exemple d'infléchir les politiques municipales dans un sens favorable à l'agriculture urbaine.

La réussite d'un groupement de production, quant à elle, dépendra davantage de son degré de rentabilité; il s'agira par exemple de considérer dans quelle mesure le groupement est parvenu à une production et à une commercialisation communes des produits de ses membres. Le degré de satisfaction des membres d'un groupement de ce type sera dans une grande mesure fonction de la progression de ses revenus ou de ses gains grâce à son appartenance au groupement.

Tous les groupements de producteurs ne souhaitent pas tout faire ensemble et un autre cas de figure consiste à ce que le groupe se cantonne à proposer des services à ses membres. On peut citer comme exemple de ces services l'accès à des intrants, les achats en gros de fournitures, la commercialisation groupée ou des campagnes de pression auprès des décideurs. Les membres



« Depuis que nous nous sommes organisés en producteurs urbains, nous avons pu participer à l'élaboration concertée du budget municipal (dans laquelle les citoyens peuvent prendre part aux décisions relatives aux dépenses publiques). C'est ainsi que nous avons pu négocier des crédits pour la création d'une filière agroalimentaire. Nous n'aurions pas pu réaliser cela en tant que particuliers ».

Entretien avec Tomaza Ramos, producteurs urbains à Rosario.

Vidéo - Organisation des petits producteurs urbains. FAO-Ravitaillement des villes, ETC Urban Agriculture, IPES et CRDI. 2006.

du groupement peuvent dans ce cas mener leurs activités de production de manière individuelle. Dans certaines situations cette démarche peut être très payante, car si elle est bien menée, cette formule combine les



Ce qui caractérise les groupements qui réussissent

- Une direction solide, reconnue et acceptée par le groupement dans son ensemble
- Les membres sont soudés par des liens communs
- Le groupement s'est fixé des objectifs précis et convenus par tous
- Volonté de tous les membres du groupement de bien travailler ensemble
- Les membres participent aux discussions, prennent part aux décisions, aux activités, à l'épargne, à la tenue des livres et se partagent les avantages.
- Les membres maintiennent avec précision un journal de bord de leurs activités, de leurs finances et de leurs réunions
- Une discipline de groupe, à savoir la tenue d'activités irrégulières, de réunions régulières et le fait de disposer de règles de conduite que tous les membres conviennent de respecter
- L'existence d'une épargne de groupe et une volonté collective d'y abonder régulièrement
- Des ressources au sein du groupement (matériaux, compétences) susceptibles de servir au développement d'un petit commerce
- De préférence un maximum de 15 membres car il est plus difficile aux groupements plus importants d'exercer un petit commerce
- Du réalisme à l'égard de ce qui peut être réalisé
- Au moins un membre du groupe sachant compter (pouvoir effectuer des opérations arithmétiques simples)
- Au moins un membre du groupe sachant lire et écrire les textes simples.

(Plus les membres du groupe sachant lire et écrire sont nombreux, mieux c'est, mais si aucun ne sait lire et écrire ni compter, il leur sera très difficile de faire tourner seuls leur entreprise. S'ils doivent demander à des parents ou à d'autres personnes de s'occuper de la comptabilité du groupement, cela peut entraîner des difficultés car il devient facile de les tromper et il leur sera difficile de vérifier si c'est le cas).

(Conseils pour la réussite d'une petite ou microentreprise de groupe – FAO, disponible à : <http://www.fao.org/sd/PPdirect/PPre0018.htm>)



avantages de la gestion d'une affaire individuelle et d'une gestion associative. Une des formes les plus répandues de groupements de producteurs est la coopérative dont la taille peut varier de quelques dizaines de membres à plusieurs milliers. Les groupements les plus grands peuvent exercer une influence considérable sur les politiques publiques et offrir des services importants à leurs membres s'agissant des achats et de la vente en gros, des services de conseil et des formations.



Nouveaux groupements ou groupements existant?

En général, on constate qu'il est plus simple et plus efficace de travailler avec des groupements préexistants que d'essayer de constituer un nouveau groupement sachant qu'un groupement établi devrait avoir acquis l'habitude de travailler ensemble et s'être déjà fixé des objectifs et des règles de fonctionnement.

Dans certains cas, il peut être cependant nécessaire de constituer un nouveau groupement, en particulier lorsque la localité contient un grand nombre de migrants ou de réfugiés qui ne se connaissent pas. Cette problématique est fréquente chez les producteurs urbains.

Lorsqu'un nouveau groupement doit être constitué, il est

Le Groupe d'entraide d'élevage de chèvres laitières de Ruai

a son siège dans la périphérie de **Nairobi (Kenya)** et la plupart de ses membres ont la jouissance des terrains qu'ils exploitent et présentent un degré élevé d'alphabétisation. Ils savent comment accéder aux connaissances et aux formations et disposent d'un bon réseau de relations qu'ils ont tissé eux-mêmes. Ils sont également membres de la NEFSALF, une coordination paysanne. Ils ont pu se procurer des races supérieures de chèvres laitières et ambitionnent de devenir éleveurs professionnels capables de commercialiser leur production. La raison principale d'un élevage de chèvres laitières est le fait qu'ils ne disposent pas de terrains suffisamment grands pour exercer d'autres formes d'AUP. Ils ont un bureau et grâce à leurs membres les plus capables d'écrire, ont accès à Internet. Ils forment un groupe très soudé et ont mis en place des structures qui leur assurent l'autonomie; ils n'en continuent pas moins de rédiger des propositions en sollicitant des concours et appuis dans d'autres domaines d'intérêt.

(Études urbaines, Nairobi, Kenya)

indispensable que les membres aient un objectif commun et partagent la motivation de travailler ensemble. Lorsqu'un groupe est constitué dans le seul but d'accéder au crédit ou à d'autres intrants, il n'est souvent guère motivé pour travailler ensemble dans d'autres domaines. De même si un groupe est réuni par une organisation extérieure, il risque de continuer à dépendre d'autrui pour son organisation et sa motivation au lieu que ses membres se tourment les uns vers les autres, à tel titre que le groupement ne sera pas pérennisable sur le long terme.

Recourir à des procédures participatives

Dans son travail avec les groupements, le conseiller du groupement doit se faire animateur. Cela signifie qu'il ou elle doit travailler avec les groupements afin de leur permettre de résoudre leurs problèmes et de tirer parti au



maximum des compétences et des connaissances présentes dans le groupe:

- Guider les discussions: aider les membres du groupement à structurer les débats et à les résumer de manière régulière à moins (ou jusqu'à ce) que l'un d'entre eux se montre capable de le faire.
- Encourager tout le monde à contribuer aux débats et à faire connaître ses avis et opinions, et ce plus particulièrement pour les membres les plus discrets (souvent les femmes ou les jeunes). Progressivement, chacun gagnera en assurance jusqu'à pouvoir contribuer aux discussions.
- Aider à faire en sorte que chaque membre dispose du temps nécessaire pour exprimer son avis et inviter les autres à l'écouter
- Chercher des moyens pratiques pour permettre à tous les membres de s'impliquer et de contribuer au groupe.

Il est généralement plus efficace d'encourager les groupements à apprendre les uns des autres; il existe cependant de nombreux types différents de groupement et de directions de groupe. Certains sont

constitués d'individus ayant un intérêt ou un objectif commun et qui travaillent ensemble sur un pied d'égalité, d'autres ont été constitués par un ou deux chefs ou éléments dominants qui les contrôlent, cependant que d'autres groupements n'en sont pas vraiment, étant constitués d'une petite entreprise dans laquelle prévalent des rapports entre employeur et employés. On distingue également de nombreux styles différents de direction et celui qui convient au groupement sera fonction des compétences, des connaissances et de l'expérience des membres du groupement ainsi que de leur contribution à ses activités.

Les membres transitoires

Un problème particulier qui se pose à de nombreux groupements agricoles urbains est le fait que leurs membres sont souvent transitoires et n'exercent l'agriculture urbaine qu'à temps partiel. Il arrive que certains se trouvent une autre occupation et quittent le groupement. D'autres pourront déménager en une autre localité cependant que de nouveaux membres peuvent souhaiter intégrer le groupement à tout moment. Plus le groupement sera ouvert à la discussion et ses membres disposés à apprendre les uns des autres, mieux le groupement pourra survivre à ces changements. Cela veut dire qu'il faudra encourager les membres à apprendre à tenir des rôles différents au sein du groupement de sorte que celui-ci ne s'effondre pas lorsqu'un de ses piliers le quitte. Les caractéristiques essentielles de ce type d'apprentissage participatif dans les groupements sont un apprentissage qui naît des besoins et des problèmes des membres du groupe et que chaque participant est considéré comme un apprenant en même temps qu'un formateur: tous ont quelque chose à apporter qui contribuera à la réussite du groupement.

Avantages de l'apprentissage participatif

- Il donne aux membres du groupement une vision plus exacte de leur situation et leur permet de mieux l'appréhender
- Il leur fait prendre conscience de leurs valeurs, attitudes, compétences et connaissances
- Il leur permet de découvrir leurs talents et capacités cachés Otorga al grupo experiencia en la solución de problemas y la toma de decisiones.

- Il leur offre une expérience de la résolution des problèmes et de la prise de décision
- Et surtout, il leur redonne confiance et amour-propre.

Participation des femmes



Le niveau de participation des femmes dans les groupes varie considérablement selon les pays, les villes et même selon les communautés au sein d'une même ville. Dans certaines villes, les femmes ont les mêmes droits que les hommes et sont sur le même pied que dans les groupes, y compris en ce qui concerne les rôles de direction. Dans d'autres, les femmes ne peuvent participer qu'à des groupes féminins et leurs activités sont limitées. Lorsque le rôle des femmes est limité, il peut être difficile de les encourager à participer à des groupes car elles hésitent souvent à exposer leurs vues ou à contester en public les vues exprimées par les hommes.



Que peut-on faire?

Faire preuve de souplesse concernant les membres du groupe. En de nombreux endroits, la tendance naturelle pourrait être de former des groupes mixtes comprenant à la fois des hommes et des femmes. Toutefois, comme les hommes dominent en général de tels groupes mixtes, ils sont rarement le meilleur environnement pour tirer profit au maximum des compétences et des ressources que les femmes peuvent apporter au groupe. La formation de groupes réservés aux femmes pourrait être une bonne démarche initiale. Si un groupe mixte existe déjà, il pourrait être possible de suggérer de le diviser en sous-groupes séparés pour les maris et les femmes afin que les femmes puissent se réunir sans la présence des hommes et prendre confiance en leurs capacités d'expression orale et de présentation de leurs opinions en public. Si des hommes ne sont pas d'accord pour former des groupes séparés réservés aux femmes, on peut former des groupes mixtes, mais il faudra prendre des mesures pour encourager la participation des femmes à la prise de décisions. On

pourrait par exemple décider qu'un certain pourcentage des membres et des responsables du groupe seraient des femmes.

Il peut être nécessaire de montrer aux hommes les avantages découlant d'une participation accrue des femmes à la prise de décisions. Par exemple, les femmes sont souvent plus attentives aux détails que les hommes et elles sont en général de meilleurs trésoriers et secrétaires. Les femmes ont également tendance à économiser plus régulièrement que les hommes et se préoccupent plus de rembourser les dettes. En revanche, les femmes auront probablement eu moins de possibilités d'apprendre à lire et écrire que les hommes. Dans ce cas, il faudra s'attacher plus particulièrement à encourager la participation des femmes.

On trouvera de plus amples informations sur l'organisation des groupements et la dynamique de groupe en Annexe I couvrant les importants aspects suivants:

- Motivation, buts et objectifs communs
- Composition des groupements
- Dynamiques de groupe
- Prise des décisions
- Traitement des différends
- Autonomie et pérennité

Le conseiller de groupement doit s'être familiarisé avec ces éléments avant de commencer à travailler directement avec les groupements. Des exemples de techniques d'apprentissage participatif d'un groupement sont présentés à l'Annexe II.



Actions du conseiller de groupe

Les étapes énumérées ci-dessous peuvent être effectuées directement avec la collectivité et les groupements de producteurs là où le conseiller de groupement intervient. Il s'agit d'analyser la situation et les problèmes ainsi que les possibilités d'apporter des améliorations au groupement de producteurs puis de l'aider à classer par rang de priorité les activités qu'il peut exécuter.



Étape 1: Enquêter sur la collectivité

Réunir des informations sur la collectivité et ses dirigeants auprès d'autres acteurs du développement et fonctionnaires de

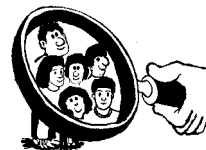
l'administration. Qui habite où? Quels sont les groupements de producteurs présents? Que produisent-ils? Transforment-ils leurs produits? Commercialisent-ils leurs produits directement? En quels lieux? Quelles organisations aident ces gens? Quels sont leurs principaux problèmes? Quelles réussites comptent-ils à leur actif? Quelle est la composition, la structure et la direction de ces groupements ou associations? Ces groupements comptent-ils des femmes et des jeunes et quels rôles leur sont assignés? Entretiennent-ils des



Les principaux éléments de la constitution d'un groupement sont les suivants:

1. Identifier la catégorie avec laquelle on souhaite travailler: les plus démunis, les personnes disposant de quelques ressources, les migrants de fraîche date, ceux déjà engagés dans une forme d'agriculture, ceux possédant une expérience, etc.
2. Débattre de la constitution du groupement afin de voir qui est intéressé, qui a des buts et objectifs communs, et quelles ressources ils pourront apporter au groupement, etc.
3. Créer le groupement par des débats et une formations aux principaux aspects de:
 - la direction de groupement,
 - les contributions des membres
 - les règles de fonctionnement en groupe
 - la tenue des registres

Les modalités de constitution d'un groupement sont traitées plus en détails dans le « Manuel de référence du promoteur de groupe » téléchargeable gratuitement à http://www.fao.org/sd/2001/PE0303_en.htm



registres? Seront-ils immatriculés? Disposent-ils d'un système d'épargne et de prêts? Quel est leur principal objectif?

Et s'il n'existe aucun groupement ou aucun groupement adapté, cela vaut-il la peine de tenter d'en constituer un ou plusieurs? On n'oubliera pas que la constitution d'un groupement viable et stable requiert de la patience et, dans la plupart des cas, nécessite une durée de deux à six mois. On se gardera de constituer un groupement trop rapidement mais aussi de retarder cette constitution, car l'intérêt pourrait retomber chez ses membres potentiels.

Les groupements existants peuvent manifester des réticences à livrer des renseignements dans un premier temps, il peut donc être préférable de s'adresser aux responsables de la communauté en leur demandant de vous présenter et de présenter les objectifs que vous visez dans le travail avec eux. Si d'autres organisations interviennent dans le secteur, cela aura aussi une incidence sur votre travail. Les gens ont des attentes, bien fondées ou mal fondées, nées de leur expérience de ceux qui sont déjà venus avant vous pour les aider. Il importe de découvrir ce que les gens pensent de ces «aides» qui vous ont précédé et ce qu'ils attendent de vous.

Notez bien que les mêmes informations, lorsqu'elles sont de provenances différentes, varient souvent. Il importe de vérifier les renseignements obtenus de sources différentes jusqu'à ce que l'on puisse se faire une idée fiable de leur exactitude.



Étape 2: Analyser les problèmes et les opportunités avec le Groupement

Dans les discussions avec un groupe, le rôle du conseiller de groupement (CG) est d'aider le groupe à s'aider lui-même. Dans certains domaines, qui touchent à la politique de la ville au plan national ou municipal, un groupement de producteurs donné risque de n'avoir guère de prise ou d'influence, et le CG pourra avoir à intervenir en son nom. Dans tous les autres domaines cependant, qu'il s'agisse de l'acquisition de nouvelles compétences, du lancement d'un plan d'épargne du groupement, ou d'œuvrer à l'amélioration des apports d'intrants ou des marchés, les membres du groupement devraient s'investir activement partout où c'est possible. Le but est d'aider à rendre le groupe autonome, et non à intervenir en son nom.

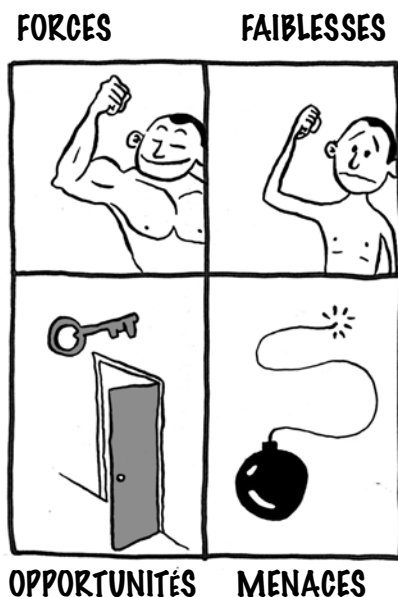
Ne jamais promettre ce qu'on ne peut tenir car outre le désenchantement que cela provoque, faillir à une promesse rend beaucoup plus difficile de travailler par la suite avec le groupement qui aura été déçu.

Tenir une assemblée générale avec le groupement pour débattre de sa situation: ce qu'ils produisent actuellement, quels problèmes ils rencontrent dans la production et en tant que groupement et ce qu'ils envisagent de faire. À ce stade, ne pas offrir de solutions directes. Leur dire que vous en débattrez avec eux à la réunion suivante (**voir ci-dessous**). Le but de cette première réunion est de se familiariser avec le groupement et de le laisser se familiariser avec vous. Lui demander quelles possibilités il entrevoit pour améliorer ses revenus.



Étape 3: Aider le groupe à effectuer des analyses FFOM

Au cours de la réunion suivante, aider le groupement à procéder à une analyse FFOM de sa situation. Débattre des forces, faiblesses, opportunités et menaces (FFOM), pour lui permettre d'identifier les domaines où des progrès peuvent être mis en œuvre.



- **Forces:** ce sont des attributs du groupement qui peuvent permettre de vivre de l'AUP
- **Faiblesses:** ce sont des attributs du groupement qui rendent difficile de vivre de l'AUP.
- **Opportunités:** ce sont des conditions extérieures qui peuvent permettre au groupement de vivre de l'AUP.
- **Menaces:** ce sont des conditions extérieures défavorables au groupement qui tente de vivre de l'AUP.

Exemple d'une analyse FFOM pour l'AUP

Points forts	Points faibles
<i>Un marché prêt à accueillir les produits</i> <i>La proximité du marché et des consommateurs</i> <i>Transports à faible coût ou gratuit</i> <i>Proximité des services: électricité, eau, gaz, agences d'aide, ONG, services publics</i>	<i>Illégalité dans de nombreux cas</i> <i>Pénurie de terres</i> <i>Usufruit foncier absent</i> <i>Mauvaise réputation des produits de l'AUP</i> <i>Production de faible qualité ou non hygiénique</i> <i>Fortes contradictions avec l'aspect industrialisé de la ville</i> <i>Renseignements limités sur l'agriculture urbaine</i>
Opportunités	Menaces
<i>Valorisation des déchets urbains en compost</i> <i>Utilisation des eaux grises et des eaux usées dans l'irrigation</i> <i>La poursuite de la croissance des villes conduit à une demande croissante de produits</i> <i>Créneaux de marché pour les champignons, les petits animaux, les fleurs et les plantes ornementales, les plantes médicinales, la pêche, le fourrage et les arbres fruitiers</i> <i>Avantages environnementaux, en particulier les arbres et les espaces verts</i>	<i>Legislación/reglamentación ambiental contraria a la AUP</i> <i>Riesgos para la salud derivados de la producción, elaboración y comercialización insalubre o contaminada</i> <i>Riesgos ambientales derivados de productos químicos agrícolas, productos residuales y molestias causadas por el ruido y los olores</i> <i>Presión sobre la tierra: confiscación</i>



Étape 4: Exploiter l'analyse FFOM pour voir comment améliorer la situation du groupement

Poser au groupement les questions suivantes et l'aider à trouver des réponses:

- Comment pouvons-nous exploiter ou améliorer chaque point **fort**?
- Qu'est-ce que nous pouvons faire pour réduire ou supprimer les points **faibles**?
- Comment tirer parti de chaque **opportunité**?
- Qu'est-ce que nous pouvons faire pour réduire ou éliminer chaque **menace**?

Toutes les fois que possible, essayez d'encourager les membres du groupement à envisager ce qu'ils peuvent faire en tant que groupement, c.-à-d. non point seulement ce que vous-même, en tant que CG, pourriez faire ou ce que les pouvoirs publics ou les autorités municipales devraient faire. Il est beaucoup plus simple et plus pratique au groupe d'agir lui-même que d'essayer d'amener les autres à agir.

Il y aura cependant des domaines comme l'environnement politique, l'accès à l'eau ou le foncier sur lesquels un groupement n'a aucune prise. Une fédération de groupement ou « association intergroupements », ou tout autre réseau ou organisation partenaire (**voir Chapitre 5**) peut constituer un moyen d'aborder ces dossiers. Dans les autres cas, le CG pourra devoir faire office d'intermédiaire initial entre le groupement ou les groupements et les pouvoirs publics ou d'autres organisations (**voir Chapitres 5 à 7**).

Même lorsque le groupement ne peut influencer directement sur l'un des éléments de l'analyse FFOM, il peut aider à analyser et à comprendre ce qui doit être fait et ce qui constitue la démarche la plus prometteuse pour accomplir l'action.

Un exemple d'exploitation de l'analyse FFOM ci-dessus, montrant ce qui pourrait être fait et qui/quelle organisation pourrait intervenir, est présenté à l'Annexe III.



Étape 5: Assigner des priorités aux actions

Ayant analysé le FFOM et décidé ce qui peut être fait et qui doit le faire, aider le groupement à attribuer des priorités aux actions en fonction de ce qui peut être fait le plus facilement et des effets escomptés les plus décisifs. Il se peut que plusieurs actions soient engageables simultanément. C'est ainsi qu'un groupement pourra souhaiter enquêter sur un nouveau créneau de marché comme la production de champignons. Cela pourra nécessiter une étude de marché de la part de membres du groupement pour voir quelle est la demande de champignons mais aussi l'organisation d'un stage de formation et d'une visite à des producteurs de champignons en vue d'apprendre les techniques et de commencer la production.

Les autres actions peuvent être des priorités confiées au CG au nom du groupement. Par exemple, l'organisation d'une réunion avec les planificateurs de la ville et son ONG ou agence d'aide ou toute autre organisation pour discuter du cadastrage des terrains vacants disponibles.



Exemple d'un classement d'actions par ordre de priorité

1. Offrir une livraison directe de produits à domicile (exploiter un point fort): membres du groupement.
2. Enquêter sur le marché des champignons (enquête sur une opportunité): membres du groupement.
3. Acquérir des techniques de production plus hygiéniques (réduire un point faible): le CG doit mettre sur pied une formation/ un exposé d'expert/une démonstration par l'intermédiaire du Département de l'Agriculture ou du Département de la Santé.
4. Soulever la question des permis d'usufruit foncier temporaires auprès de l'autorité municipale: le CG en débattre dans le cadre d'une réunion d'ONG avec des bailleurs de fonds ou des représentants des pouvoirs publics.



Étape 6: Examen des ressources nécessaires

Aider le groupe à examiner quelles ressources sont nécessaires pour exécuter les actions. Des fonds sont-ils nécessaires? Le groupement dispose-t-il déjà des fonds où peut-il y accéder? Dispose-t-il des compétences nécessaires ou a-t-il besoin de conseils, d'informations ou d'une formation? Comment cela peut-il s'organiser? Il peut être utile de procéder à des jeux de rôles pour s'imaginer conduire l'activité ici (**voir Annexe II**). C'est ainsi que, s'agissant de la culture des champignons, on se demandera: où seront-ils cultivés? Où trouvera-t-on les matériaux? Comment les emballeront-ils et les transporteront-ils? Où les vendront-ils? A qui? Quand? Comment paieront-ils les frais? (**Voir également la mobilisation des ressources (ce chapitre – ci-dessous)**).

Quelles actions sont les plus pratiques pour commencer dès maintenant? L'ordre doit-il être modifié? Est-ce que des ressources supplémentaires doivent être épargnées en premier lieu?

En général, il est préférable de commencer avec des activités simples et qui ne réclament que peu ou pas de ressources jusqu'à ce que le groupement ait acquis suffisamment d'assurance pour faire progresser sa situation. Discuter ensuite des activités commerciales plus larges et plus complexes, qui peuvent elles aussi nécessiter des économies et des crédits pour se mettre en place (**voir ci-dessous**).



Étape 7: Exécuter les actions

Le groupement et la CG a désormais besoin d'effectuer concrètement les actions convenues. Il y aura inévitablement des réussites et des problèmes et échecs dans l'exécution des actions, dont on pourra débattre lors de la réunion suivante du groupement, et une décision pourra être prise sur ce qu'il convient de faire sur cette question ou s'il y a plutôt lieu de travailler à une action.

Le but final devrait être que le groupement prenne tous ses décisions lui-même ou se rapproche du personnel de vulgarisation ou d'encadrement et des responsables des pouvoirs publics ou des ONG sans intervention du CG (**voir section suivante**).

Gérer les activités de production

La gestion d'une entreprise d'agriculture urbaine est très semblable dans son principe à la gestion de toute autre entreprise. Pour réussir, les coûts de revient doivent être maintenus aussi bas que possible et les bénéfices aussi élevés que possible. Les entrées et les sorties d'argent (la trésorerie) doivent être surveillées en permanence pour pouvoir provisionner les montants des factures à régler. Les recettes doivent être nettement séparées des bénéfices pour pouvoir constituer une réserve qui permette à l'affaire de tourner. Les équipements et les locaux doivent être entretenus et les comptes du groupement tenus à jour.



Ces aspects de la gestion d'une affaire sont traités dans le manuel **Conseils pour la réussite d'une petite ou micro-entreprise de groupe**, dont notamment:

- La feuille de bilan
- Le compte des profits et pertes (Compte de résultat)
- La trésorerie
- La répartition des bénéfices ou des pertes entre les membres du groupement
- L'entretien des locaux et des équipements
- Le suivi de l'activité
- La commercialisation / le marketing
- Développer l'entreprise commune

Si le groupement ne tient pas des comptes réguliers, ou s'il a besoin d'une formation dans ce domaine, on se servira du « manuel pour petite ou micro-entreprise de groupe » pour dispenser une formation dans ces domaines, ou demander à une personne ressource de fournir son assistance.

Mobiliser les ressources des membres et des ressources extérieures

Les premières levées de fonds et de ressources pour le groupement des producteurs devrait s'opérer auprès des membres eux-mêmes.

Le fonctionnement des activités de production d'un groupement doit au bout du compte être financé par les bénéfices dégagés par l'entreprise elle-même (car faute de quoi l'affaire n'est pas viable). Cependant, la prise en charge des coûts du lancement d'une affaire peut poser des difficultés de trésorerie durant le cycle d'activités (voir le manuel pour petites et microentreprises pour plus de détails) mais aussi s'agissant des coûts de l'élargissement de l'activité lorsqu'il s'agit d'une affaire en croissance ou d'une nouvelle entreprise. En pareil cas, une épargne et des prêts sont nécessaires, soit de l'intérieur du groupement, soit d'une source extérieure.

L'épargne d'abord

Pour toutes les entreprises, des ressources, du temps et de l'argent doivent être investis avant d'enregistrer le moindre gain. Cela peut poser un problème majeur pour les plus pauvres et des prêts peuvent être nécessaires pour les phases de lancement. L'habitude de constituer une épargne avant d'accorder des prêts doit être encouragée. Cependant, sachant que les prêts doivent être remboursés, et à moins que le groupement n'ignore rien de la nécessité de mettre de l'argent de côté à dates régulières, il ne tardera pas à connaître des difficultés. Pour les pauvres, cela est particulièrement difficile car les ressources dont ils disposent doivent déjà couvrir de nombreux besoins: alimentation, médicaments, vêtements et scolarités, entre autres.



Les principales sources de ces fonds extérieurs sont les banques et d'autres établissements financiers, les ONG et les agences de développement, la famille et les amis et les prêteurs locaux.

Les prêteurs locaux doivent être évités à tout prix car leurs taux d'intérêt sont très supérieurs à ceux des autres prêteurs. Ils ne continuent généralement d'exister que parce que certains ont si désespérément besoin d'argent à court terme qu'ils n'ont pas d'autre choix que de recourir à eux. Souvent, les emprunteurs ne réalisent pas le coût réel des prêts sachant que les intérêts sont exigés à court terme (par exemple, 10 pour cent par mois au lieu de 10 pour cent par an).

L'encouragement de l'épargne de groupe qui peut servir à des fonds en urgence pour des membres, ainsi que pour financer une affaire permet, aux membres d'échapper au piège des prêteurs d'argent.

Débattre de l'atout que représente l'épargne de groupe et aider le groupement à mettre en place un système d'épargne collective régulier.

Une fois qu'un tel système a été mis sur pied et que la caisse est régulièrement alimentée, le CG peut aider le groupement à chercher des financements extérieurs sous forme de prêt de départ pour une affaire si nécessaire.

Communiquer avec les membres

Les membres d'un groupement de producteurs urbains doivent maintenir le contact entre eux pour la commercialisation de leurs produits, opérer la répartition des intrants, se rencontrer et travailler avec le CG. Pour les petits groupements, le média le plus efficace pour garder le contact entre eux et avec le CG est encore le bouche à oreille et les messages écrits. L'analphabétisme et l'innumérisme peuvent poser un problème majeur pour certains membres et groupements, mais la plupart des groupes ont généralement au moins quelques membres qui savent lire et écrire.



Dans de nombreuses villes aujourd'hui, les groupements urbains ont aussi de plus en plus accès aux téléphones mobiles et le SMS est un moyen efficace de transmettre des messages entre membres et entre les groupements.

Résumé

L'organisation du groupement est essentielle pour permettre au producteur urbain d'avoir une incidence notable dans les domaines critiques mis en exergue au Chapitre 2 et analysés plus en détails aux Chapitres 4 à 7. Lorsque c'est possible, le CG doit travailler avec les groupements existants au lieu de constituer de nouveaux groupements. Ayant identifié ou constitué les groupements avec lesquels il va travailler, le CG doit:

- Effectuer une analyse FFOM avec le groupement
- Analyser le FFOM pour voir comment améliorer la situation
- Dresser la liste des actions à mener en leur attribuant un coefficient de priorité
- Analyser les besoins
- Effectuer les activités convenues ou aider le groupement à les effectuer.

