

Annexe I

Structure et dynamique du groupe

I. Motivation, objectif commun et objet

Pour qu'un groupe soit productif, il faut que ses éléments soient capables de travailler conjointement vers un objectif commun convenu et qu'ils disposent pour cela du temps nécessaire et de l'enthousiasme voulu. L'objectif principal du groupe est-il de se procurer des liquidités supplémentaires, de réduire les coûts grâce à des achats ou des ventes groupés, ou de pouvoir accéder à la terre, à l'eau, à des subventions, à des prêts ou à des avis? Les efforts collectifs relèvent-ils du désir de donner une plus grande légitimité aux activités ou d'une obligation juridique?

Les membres doivent également convenir du temps et autres ressources qu'ils consacreront aux activités du groupe et de la façon dont les avantages

et profits (pour un groupement de producteurs) seront partagés. Plus les

Les principales raisons pour constituer un groupe sont les suivantes:

- *la sécurité alimentaire et nutritionnelle du groupe;*
- *la création de revenus pour le groupe;*
- *l'accès à la terre;*
- *l'accès à des services de formation/vulgarisation et autres;*
- *l'accès aux marchés;*
- *l'accès au crédit/financement;*
- *la défense d'intérêts politiques.*

Pour travailler de concert d'une manière efficace, le groupe doit parvenir à un accord sur les points suivants:

- *qui fera quoi au sein du groupe;*
- *quelles seront les contributions de chacun en termes de temps, de ressources et d'argent;*
- *de quelle façon les avantages et les profits seront partagés;*
- *comment régler les désaccords au sein du groupe (qui devra trancher en cas de divergence d'opinions).*

objectifs et les attentes des membres vis-à-vis du groupe sont similaires, moins celui-ci aura de problèmes.

Ces points peuvent être inscrits formellement dans une charte de groupe (ou un ensemble de règles) convenue par tous les membres.

2. Composition

Les groupes de 8 à 15 membres sont généralement les plus efficaces. Si un groupe connaît un certain succès, d'autres personnes demanderont à y adhérer. Ou encore, dans de nombreux groupes de producteurs urbains, la composition évoluera à mesure que certains membres quitteront le groupe pour d'autres activités ou d'autres lieux. Le groupe doit s'entendre sur les critères d'admission, les principaux étant l'adhésion à l'objectif du groupe et le respect de ses règles.

Le groupe de production doit se donner des responsables – un président, un secrétaire et un trésorier (voir le manuel de référence du promoteur de groupe) – si ce n'est pas encore le cas. Théoriquement, il devrait s'agir de charges élues, pour une période déterminée, afin d'assurer une rotation périodique et permettre ainsi à d'autres membres d'acquérir de l'expérience dans la gestion du groupe et aux responsables inefficaces d'être remplacés. Pour constituer une réserve d'expérience dans l'exercice de fonctions de direction au sein du groupe, des responsabilités spécifiques peuvent être confiées à

Adhérer au groupe signifiera participer aux travaux et partager les profits tirés de ses activités, et devrait également comporter les obligations suivantes:

- *participer régulièrement aux réunions;*
- *acquitter les cotisations convenues (ce qui garantit le sérieux des personnes qui se portent candidates et permet de financer les activités du groupe);*
- *participer à l'élection des responsables du groupe;*
- *apporter des contributions régulières au fonds d'épargne du groupe, le cas échéant;*
- *rembourser rapidement les prêts de groupe;*
- *venir en aide aux autres membres dans le besoin.*

d'autres membres, notamment pour la production, la transformation et la commercialisation. Le CG devrait encourager dans toute la mesure du possible le renforcement des compétences et des expériences nécessaires pour assumer des fonctions de responsabilité au sein du groupe afin que les ressources des membres du groupe puissent être pleinement utilisées et pour que le groupe puisse aller de l'avant si sa composition devait changer.

3. Dynamique de groupe

Les relations entre les membres ont un effet considérable sur le bon fonctionnement du groupe. Celles-ci sont toutefois rarement stables et varieront selon l'évolution des circonstances. En règle générale, l'évolution d'un groupe se produit en plusieurs phases:

1. Constitution initiale (**formation**)
2. Débats et accoutumance au travail en commun (**configuration**)
3. Controverses et divergences (**confrontation**)
4. Adaptation à des méthodes de travail conjoint convenues (**exécution**)

Il est important de savoir que la plupart des groupes traversent une phase de conflit et que cela est normal et ne doit pas nécessairement inquiéter. Si les membres du groupe ont des raisons suffisantes pour unir leurs efforts et qu'ils sont capables de discuter ouvertement des questions conflictuelles, ils surmonteront cette phase et pourront alors agir de concert avec plus d'efficacité. (Voir aussi *Gestion des conflits* ci-dessous).

Au sein d'un groupe, les membres exercent des rôles et des responsabilités divers et la façon dont ils s'en acquittent influence également sur la stabilité et le succès du groupe.

Le responsable – Il doit être ouvert à la discussion et aux suggestions des autres membres, et encourager leur contribution aux activités du groupe afin que celui-ci en tire le meilleur profit. Cette fonction peut être exercée de différentes façons, en commandant ou en déléguant, en fonction des circonstances et des personnes concernées. Toutefois, pour

un groupe couronné de succès, l'objectif du responsable et du CG doit être de renforcer la capacité de tous les membres à apporter la meilleure contribution possible au groupe.

Le secrétaire – Il doit être en mesure de prendre des notes lors des réunions et de fournir des informations aux membres en cas de nécessité.

Le trésorier – Il doit être capable de tenir les comptes avec précision et d'en rendre compte lors des réunions du groupe.

D'autres fonctions, notamment des responsabilités spécifiques en matière de production, de transformation et de commercialisation, peuvent permettre à d'autres membres d'apprendre à diriger et à exercer des responsabilités, et à se sentir partie intégrante du groupe, et non pas des subalternes.

Plus les membres du groupe sont prêts à discuter de leurs fonctions et disposés à s'entraider, moins il y aura de conflits. Le CG doit constamment surveiller la dynamique du groupe en encourageant les membres plus passifs et en empêchant les membres plus forts de prendre une place dominante lors des réunions.

4. Prise de décisions

Il n'est pas toujours facile de décider qui fera quoi. Il y a des tâches que tout le monde aime faire et d'autres dont personne ne veut s'occuper. La répartition des travaux peut parfois être une cause de différends et de problèmes entre les membres du groupe.

En règle générale, il est préférable que tous les membres du groupe soient d'accord avec les décisions prises par le groupe.

Le **consensus** ne signifie pas nécessairement unanimité (tout le monde est d'accord) mais plutôt que chacun ait le sentiment d'avoir vraiment eu la possibilité d'examiner les différentes solutions possibles et d'être prêt à soutenir la décision du groupe.

Normalement tout devrait être fait pour parvenir à un consensus, car le groupe en sera renforcé. Dans le cas contraire, si un ou deux

responsables ou membres plus persuasifs prennent toutes les décisions, cela peut conduire à des conflits, voire à un éclatement du groupe. Si les décisions prises par consensus constituent généralement la solution idéale et seront souvent meilleures que ne l'auraient été des décisions individuelles, elles demandent néanmoins du temps. Des décisions rapides sont parfois nécessaires et dans ces cas là, la prise de décision collective peut constituer une entrave.

C'est là qu'une direction éclairée s'avère particulièrement importante. Un bon responsable de groupe saura quand soumettre certaines questions à l'examen de tous les membres du groupe pour tenter de parvenir à un consensus et quand les décisions peuvent être prises au nom du groupe. Dans ce cas, la décision prise peut être discutée lors de la réunion suivante, si nécessaire.

Toutefois, il arrivera parfois que les membres d'un groupe ne s'entendent pas tous sur la façon de faire quelque chose, ou sur qui devrait le faire, et l'une des règles du groupe doit alors indiquer comment parvenir à une décision dans ces cas. Une façon de procéder peut être de décider à la majorité des voix (en prévoyant ou non une majorité minimum, par exemple de 60 pour cent) ou bien de laisser la décision au responsable (principe de l'autorité). En général, le fait que les membres ne participent pas tous à la prise de décision bien qu'ils en aient la possibilité, n'est suffisant pour présumer de leur accord (le silence ne signifie pas nécessairement consentement). Pour toute décision controversée, il est préférable de mettre aux voix au moins le meilleur plan d'action et, en cas de majorité contraire nette, il sera alors nécessaire d'examiner d'autres options.

Le principal problème lorsque les responsables imposent leurs décisions au sein des groupes de producteurs, est que les membres exécutent les décisions prises parce qu'ils se sentent dans l'obligation de le faire, et non pas parce qu'ils les partagent ou du moins estiment que leurs idées et leurs sentiments ont été pris en compte. Cela finit par compromettre la viabilité du groupe.

Dans de nombreux groupes aujourd'hui, les responsables exercent une forte autorité, peu participative ou démocratique, ce qui peut être acceptable pour une entreprise constituée d'employés, mais qui l'est

moins pour des groupes participatifs auxquels les membres contribuent à parts égales en temps et en ressources, s'attendant de ce fait à avoir leur mot à dire au moment des décisions du groupe. Dans ces groupes, il est important que les responsables soient élus d'une manière ou d'une autre et cela pour une période limitée (par exemple, un ou deux mandats d'une année ou deux) afin que d'autres membres aient la possibilité d'apprendre à diriger le groupe ou pour que les responsables puissent être substitués si les membres ont le sentiment de ne pas être représentés de façon adéquate. Lorsque des responsables de type traditionnel, par exemple les « seigneurs » locaux (**voir encadré**), occupent une place dominante au sein d'un groupe, une possibilité peut être de leur confier une fonction honorifique, qui reconnaisse leur rôle dans la création du groupe et les considère comme des « chefs anciens », mais qui ne leur accorde aucun droit de vote, ni rôle décisionnel au sein du groupe.

5. Gestion des conflits

Même au sein du groupe le plus homogène, il y aura des désaccords difficiles à régler par les méthodes courantes de prise de décision collective. Par exemple, un ou plusieurs des membres du groupe peuvent contribuer moins que d'autres en temps ou en argent, mais néanmoins prétendre une part égale des profits. Un ou plusieurs membres peuvent occuper une place dominante dans le groupe et empêcher à d'autres de jouer un rôle équivalent.

La charte du groupe – c'est-à-dire un texte écrit établissant les objectifs et les règles du groupe - permet à celui-ci d'éviter les conflits internes et indique clairement quelles sont les responsabilités de chacun des membres. Si de telles règles n'ont pas encore été établies, le CG doit aider les membres du groupe à formuler leur propre charte dans le cadre d'une réunion à laquelle tous les membres (hommes et femmes) sont invités à intervenir librement. La charte est au bénéfice exclusif du groupe, et non pas d'éléments externes, aussi tous les membres doivent-ils en accepter les règles et s'y conformer. La préparation de la charte donnera également l'occasion d'encourager une participation plus ouverte dans les groupes dominés par un ou plusieurs membres.

Lorsque la charte elle-même ne permet pas de régler le conflit, le CG doit alors servir de médiateur pour aider les deux parties en cause à se concentrer sur les étapes suivantes:

Étapes de la prise consensuelle des décisions

1. *Bien cerner le problème. Qui est impliqué? Qui en est affecté? Peut-on faire participer les parties en cause à la résolution du problème? Faut-il consulter d'autres personnes avant de prendre une décision?*
2. *Analyser la cause. S'agit-il d'une cause matérielle ou bien sociale/politique/personnelle? Y a-t-il plusieurs causes? Quelle en est la principale?*
3. *Chercher d'autres solutions possibles. Identifier le plus grand nombre possible de façons de traiter le problème AVANT de considérer quelle est la plus utile et les avantages et inconvénients de chacune.*
4. *Choisir une ou plusieurs interventions possibles. Considérer les avantages et les inconvénients de chacune et établir un ordre de priorité.*
5. *Planifier l'exécution. Identifier toutes les mesures à prendre et les assigner aux membres accompagnées d'un délai d'exécution. Qui doit être informé des mesures à prendre?*
6. *Récapituler ce qui sera fait et qui le fera..*
7. *Évaluer les interventions une fois effectuées. En cas d'échec, le groupe peut-il tenter la deuxième meilleure solution? D'autres mesures devraient-elles maintenant être prises en considération?*

Un conflit se produit lorsque des individus ou des groupes n'obtiennent pas ce dont ils ont besoin ou ce qu'ils veulent, et qu'ils recherchent leur propre intérêt personnel. Parfois, l'individu n'a pas conscience du besoin et commence à agir inconsciemment. Parfois encore, il est parfaitement conscient de ce qu'il veut et s'efforce activement de l'obtenir.

Les conflits sont inévitables parce qu'il s'agit de la vie des personnes, de leur travail, de leurs enfants, de leur fierté, de leur idée de soi, de leur ego, de leur vocation ou de leur objectif. Malgré ce caractère inéluctable, il existe des stratégies efficaces pour les régler.

Les conflits se produisent pour des raisons diverses, mais le plus souvent dans les cas suivants:

- lorsqu'il y a un manque de communication entre les membres du groupe (ou entre les responsables et les membres)
- lorsque un ou plusieurs membres veulent davantage de pouvoir
- lorsque les membres ne sont pas satisfaits du style de direction du groupe
- lorsque la direction du groupe est faible
- lorsqu'il y a un manque d'ouverture au sein du groupe.

Si les deux parties sont prêtes à discuter ouvertement du conflit afin de le régler, la stratégie suivante peut être utile:

1 Concentrer l'attention sur les priorités et non pas sur les prises de position.

Le règlement du conflit devrait être centré non pas sur ce que les parties croient vouloir (leurs prises de position), mais sur ce dont elles ont effectivement besoin. Ce sont les besoins, et non pas les positions de chacun, qui définissent le problème. Dans la quasi-totalité des conflits, des besoins différents doivent être pris en compte. Ce n'est qu'en exposant et en reconnaissant explicitement leurs besoins personnels que les parties peuvent découvrir des intérêts mutuels ou compatibles et résoudre ainsi les conflits d'intérêt. Chaque besoin peut généralement être satisfait de plusieurs façons et des prises de position opposées peuvent en fait révéler davantage d'intérêts partagés et compatibles que de divergences. Centrer l'attention sur les besoins plutôt que sur les prises de position, permet ainsi d'élaborer des solutions.

2 Chercher des solutions permettant à chacun d'y trouver son compte.

Avant de tenter de parvenir à un accord, les deux parties au conflit devraient lancer des idées afin qu'un large éventail de solutions possibles pour renforcer les intérêts partagés et concilier les divergences, puisse être examiné. Au cours de ce processus, les deux parties devraient s'efforcer d'éviter en particulier quatre pièges:

- a. émettre un jugement prématuré
- ne chercher qu'une seule réponse
- partir du principe qu'il s'agit d'un jeu à somme nulle, et
- penser que « résoudre leur problème est leur problème »

6. Autonomie et durabilité

L'objectif du CG est de ne plus être nécessaire au groupe. Le groupe devrait devenir parfaitement autonome. Cela ne signifie pas qu'ils peuvent tout faire eux-mêmes et n'ont plus besoin d'avis externes, mais qu'ils savent à qui s'adresser et comment obtenir à l'extérieur les avis et les ressources dont ils ont besoin. Par exemple, ils savent comment gérer leurs comptes, leur épargne et leurs prêts, comment traiter avec les autorités et comment trouver des conseils et des renseignements auprès d'autres groupes et d'organisations établies. En d'autres termes, leur pérennité en tant que groupe ne dépend plus du conseiller.

Les contributions régulières des membres au groupe et un plan d'épargne formel sont extrêmement importants pour la durabilité du groupe. Le recours à des prêts ou à des dons extérieurs ne devrait être considéré que comme une stratégie à court terme utile pour démarrer une nouvelle entreprise. En revanche, à long terme, le groupe doit être financièrement autonome pour être durable.

Quelques indicateurs d'autonomie:

- **La régularité des réunions de groupe et le niveau de participation des membres.** Lorsqu'en l'absence du CG, les réunions continuent régulièrement et enregistrent un niveau de participation élevé, il est évident que le groupe est fortement motivé et en bonne voie pour devenir autonome.
- **Le partage des responsabilités et la participation des membres aux décisions de groupe.** Les groupes dans lesquels les responsabilités sont partagées et dont les membres participent activement à la prise de décision, apprennent plus rapidement et réagissent mieux au départ de certains de leurs membres. En revanche, les groupes dominés par quelques membres sont souvent instables et peuvent être très vulnérables face au départ d'éléments clés, ce qui peut être fréquent dans les groupes de producteurs urbains.

- **Une entreprise collective fructueuse et durable.** Pour la plupart des groupes de producteurs, l'accroissement du revenu grâce à une entreprise collective sera l'un des principaux objectifs. La réussite de ces entreprises renforcera à son tour le groupe et contribuera à le rendre autonome.
- **La croissance régulière de l'épargne de groupe.** L'épargne de groupe est l'une des principales mesures de la confiance des membres et de leur engagement financier aux activités du groupe. Elle constitue aussi un bon indicateur de la rentabilité de l'activité collective. Les groupes qui n'épargnent pas ou très peu, ont moins de chance de parvenir à la durabilité. Chaque groupe devrait élaborer son propre plan d'épargne à long terme pour atteindre une autonomie financière, assorti d'objectifs pour les membres.
- **Des taux élevés de remboursement des prêts.** La capacité d'un groupe à rembourser les prêts dans les délais prévus est un autre indicateur de sa discipline financière et de la rentabilité de son activité génératrice de revenu.
- **La résolution collective des problèmes.** Le groupe qui résout ses propres problèmes et prend des initiatives en vue de son propre développement, en l'absence du CG, jouit d'un niveau élevé de confiance de la part de ses membres.
- **Des liens efficaces avec les services de développement.** L'autonomie d'un groupe est également fonction de sa capacité d'établir ou d'entretenir des liens avec les services de développement des pouvoirs publics et des ONG, en l'absence de son CG. Les associations intergroupes peuvent s'avérer particulièrement utiles dans ce domaine.

Annexe II

Techniques d'apprentissage participatif

La présente annexe récapitule les techniques d'apprentissage participatif auxquels les CG peuvent faire appel pour la constitution ou le développement du groupe. Dans certains cas, il peut être utile que le CG dirige lui-même le groupe dans ces exercices, dans d'autres ce rôle pourra être assumé par un membre ou un responsable du groupe.

La liste ci-après n'est qu'indicative. N'hésitez pas à faire preuve d'imagination lorsque vous utiliserez ces méthodes. Essayez autant que possible d'utiliser des dessins plutôt que des mots. Servez-vous d'images, de croquis, d'un tableau de feutre, de marionnettes, etc. Écrivez et dessinez sur des feuilles de papier grand format. Veillez tout particulièrement au rôle et au travail des femmes.

Profil d'activités

Interrogez différentes personnes sur leurs activités quotidiennes. Où et quand dépensent-elles de l'argent, et combien? Interrogez et observez, ou demandez à vos interlocuteurs de noter leurs activités.

Manifestez une attitude constructive

Encouragez les membres, soit verbalement, soit en leur accordant des privilèges, à prendre des initiatives ou à agir d'une manière ou d'une autre. Tout le monde a besoin de savoir que sa contribution est appréciée. Même si les observations faites manquent de caractère pratique, votre réponse pourra commencer par « C'est très intéressant, mais que pensez-vous de ... », ou « Très bien, qu'en pensent les autres? »

Répartition des rôles (en théorie et en pratique)

Demandez aux participants de s'exercer à de nouveaux rôles et à de nouveaux savoir-faire – par exemple, demandez à une autre personne de tenir le rôle du président, ou de tenir le registre. Cela est particulièrement important avec les groupes urbains dont les membres ont souvent un caractère transitoire. Assignez des tâches aux membres, par exemple

pour découvrir combien se vend actuellement sur le marché tel ou tel article. À titre d'exercice, faites calculer la demande probable d'un produit - par exemple des poulets - sur une année, dans la zone de marché du groupe. La demande variera-t-elle au cours de l'année?

Recherche d'idées (« remue-méninges »)

Demandez aux membres du groupe d'exprimer toutes les idées qui leur passent par la tête. Faites-en une liste, sans évaluation ni jugement. C'est la quantité, pas la qualité, qui compte. Les idées pourront être discutées ensuite pour voir si elles sont réalisables. Parfois, les idées les plus invraisemblables ou les plus saugrenues conduisent à des idées beaucoup plus pratiques auxquelles on ne serait pas arrivé autrement.

Monographies

Discutez d'une situation, imaginaire ou réelle, dans le secteur (par exemple, un groupe de femmes pratiquant avec succès la commercialisation de leur produit) pour favoriser le débat sur les stratégies commerciales. Par le biais de cette monographie, posez des questions sur l'activité pratiquée par le groupe.

Enquêtes communautaires

Procédez à des enquêtes auprès de membres de la communauté pour en sonder les connaissances ou les opinions. Interrogez des personnes représentatives du public auquel vous pensez. Si par exemple vous cherchez à mesurer la demande de champignons dans le secteur, interrogez un échantillon de personnes: hommes, femmes, maîtres d'école, personnes présentes sur les marchés, etc.

Consultation de spécialistes

Avec plusieurs membres du groupe, interrogez un spécialiste ou une personne avertie sur un sujet pour lequel vous avez besoin de renseignements - par exemple, pour l'élevage de poulets, interrogez le service de vulgarisation. Pour un problème de santé, renseignez-vous auprès du service compétent. La visite d'un spécialiste auprès du groupe peut être organisée, avec une interview en présence du groupe au complet, suivie d'une séance de questions.

Incident imaginaire

Imaginez des situations de crise pour en analyser les avantages et les inconvénients, et les différentes solutions possibles. Des images ou des dessins vous faciliteront la tâche. Par exemple: « Un groupe a épargné beaucoup d'argent - assez pour construire un poulailler et lancer un élevage de volaille. Juste avant l'achat des matériaux, le trésorier annonce que tout l'argent a brûlé. Que faut-il faire? » Organisez un débat sur la question.

Visites et excursions sur le terrain

Ces visites peuvent être combinées avec des observations et des entretiens. Organisez une visite en un lieu présentant un intérêt pour le groupe – par exemple, auprès d'un autre groupe exerçant avec succès une activité que le vôtre aimerait tenter, ou bien sur un site où des expériences réussies de production, de transformation ou de commercialisation de produits peuvent être observées.

Collecte d'informations

Demandez aux membres de recueillir des informations sur des sujets qui les intéressent, auprès de services gouvernementaux, d'organisations de services, de marchés, etc. Ce travail est utile pour déterminer ce qui est nécessaire ou quels seront les résultats probables d'une idée avant de la mettre en pratique.

Histoire locale

Demandez aux membres du groupe de faire un compte-rendu détaillé de la situation dans le passé et de dire en quoi les choses ont changé dans le secteur.

Jeu de mémoire

Montrez 20 objets que vous aurez trouvés sur place. Demandez aux participants de s'en souvenir. Placez-les dans un sac, un par un. Puis demandez à un volontaire de nommer les objets et d'en écrire la liste. Demandez aux autres participants, en groupe, de dresser leur propre liste. Comparez les listes et discutez des mérites de la coopération.

Jeu de participation

Donnez cinq baguettes (ou cailloux ou autres objets) à chaque participant. Lancez une discussion. Chaque fois que quelqu'un prend la parole, il doit rendre une de ses baguettes. Personne n'a le droit de parler s'il n'a plus de baguette. Discutez de sujets comme la domination, la timidité et l'importance de la participation.

Discussion participative en groupe

Elle se pratique en association avec d'autres méthodes. Réunir les membres en groupes petits ou grands pour débattre d'un sujet d'intérêt commun. Provoquez des réactions en posant des questions ouvertes: « Que voyez-vous ici? Qu'est-ce qui se passe, et pourquoi? Quand cela se produit dans votre situation, quel est le problème qui en découle? Que pouvons-nous y faire? » Posez des questions appelant des réponses précises: « Quand pour la dernière fois... et qu'avez-vous fait alors? Qu'avez-vous fait hier? Combien de...? Que se passe-t-il dans votre famille? ».

Démonstration pratique

Montrez exactement comment s'y prendre pour faire quelque chose - par exemple tenir le registre. Puis demandez aux membres concernés d'en faire de même. Si vous n'êtes pas parfaitement compétent, demandez à un expert de faire la démonstration – par exemple, pour montrer comment produire du compost, demandez au service de vulgarisation d'organiser une démonstration ou bien d'indiquer où les membres peuvent aller pour y assister.

Classement par préférence

Demandez aux membres de classer les choses selon leurs propres critères (par exemple, dans le cas de six variétés de semences, de la meilleure à la moins adaptée pour la récolte, le fourrage, l'alimentation, le stockage, etc.).

Présentation d'un exposé par une personne-ressource

Demandez à un spécialiste de présenter un exposé devant le groupe - par exemple, une marchande ou un négociant expliquant les opérations d'achat et de vente. .

Présentation d'une expérience

Demandez à un participant de parler de son expérience personnelle dans la vie de tous les jours ou de ses activités quotidiennes - par exemple, demandez à une femme de raconter ce qu'elle fait, du matin jusqu'au soir, ou à un homme de décrire comment il tient son étal au marché.

Résolution de problèmes

Tracez un tableau à quatre colonnes. Indiquez les principaux problèmes des participants dans la première colonne, les solutions possibles dans la deuxième, ce qui entrave la résolution des problèmes dans la troisième et ce qui aidera à les résoudre dans la quatrième. Discutez-en.

Essai et expérimentation

Procédez à des essais ou à des expériences pratiques (par exemple, essayez différentes variétés de semences pour voir celles qui donnent le mieux).

Ligne temporelle

Demandez aux membres de tracer une ligne et d'y marquer les principaux événements pour la communauté en les datant approximativement. Discutez des changements qui se sont produits.

Exercice des deux cercles

Dessinez deux cercles – dont l'un représente la communauté et l'autre le groupe à l'intérieur de la communauté. Dressez la liste des problèmes qui se posent au sein de la communauté et de ceux qui concernent le groupe, surtout à l'intérieur de celui-ci. Discutez des liens entre les problèmes, des solutions possibles et de la manière dont la résolution des problèmes du groupe retentira sur la communauté.

Diagrammes de Venn

Demandez à vos interlocuteurs de tracer un cercle qui les représente et d'autres cercles représentant les groupes et les institutions auxquels ils ont affaire. La distance entre les cercles indique l'étroitesse de la relation, la taille du cercle dénote son importance pour les gens. Les cercles peuvent se recouper.

Annexe III: Exemple d'analyse de situation

Analyse de la situation	Ce qui peut être fait	Qui peut s'occuper du problème
Disponibilités en terre et en espace très limitées. Il peut s'agir de terres situées le long de routes, de voies ferrées ou de cours d'eau, de terrains constructibles temporairement disponibles et d'autres espaces verts. Et encore d'arrière-cours, de toitures et de balcons. L'élevage peut être pratiqué si l'espace est suffisant (stabulation).	Cartographie des villes pour localiser les terrains disponibles. Permis d'utilisation temporaires. Collaboration pour les parcs et les jardins. Planification urbaine participative.	Autorités municipales/ONG/ organismes d'aide/départements universitaires disposés à financer ces opérations. Autorités municipales.
Régime foncier minime ou inexistant.	Permis d'utilisation temporaires. Mise à disposition de terrains dans les zones périurbaines. Mise en réserve de terrains dans les zones périurbaines. Planification urbaine participative.	Autorités municipales. Habitants de la ville et représentants de la communauté.
Coût élevé de la terre.	Zonage ou protection des espaces verts pour l'AU.	Autorités municipales/politiques nationales.

Niveau de construction élevé – terrains déjà bâtis ou sous forte pression foncière.	Zonage ou protection des espaces verts pour l'AU.	Autorités municipales/politiques nationales.
Forte densité de population.	Offre un marché tout prêt: à la fois une opportunité et un problème. L'organisation en groupes peut en être facilitée.	Politiques nationales – une question qui concerne l'exode rural en général.
Activité souvent temporaire ou à temps partiel.	Tenir compte du caractère temporaire des activités exercées au sein des groupes et veiller à ce que suffisamment de personnes soient formées pour pouvoir prendre la relève au besoin. Une autre activité plus rémunératrice sera le meilleur choix pour la plupart.	CG

<p>Le plus souvent limitée aux plus démunis n'ayant pas d'autres possibilités (dans les pays en développement). Dans les pays plus riches, l'AU est un choix, et non pas une nécessité. Dans la plupart des villes, la majorité des habitants ne pratique pas l'AU.</p>	<p>Pour beaucoup, l'AU n'est qu'un système de survie. Une production de plus grande valeur et plus rentable pourrait faire de l'AU une activité durable, mais cela nécessiterait une action de promotion de la part des autorités, qui hésitent souvent à s'engager sur cette voie. Lors des négociations, l'AU devrait être considérée comme une phase de transition vers une autre activité pour certains, et comme un moyen pour échapper à la pauvreté tout en rendant un service utile à la ville pour d'autres.</p>	<p>Dialogue avec les autorités municipales et d'autres parties prenantes pour améliorer les conditions de production de l'AU et atténuer ainsi les effets les plus néfastes tout en renforçant les aspects les plus positifs.</p>
<p>Eau facilement disponible, mais de qualité variable. Souvent fortement polluée.</p>	<p>Éducation et formation concernant l'utilisation des eaux ménagères et résiduelles. Détermination du niveau de traitement nécessaire pour tel ou tel type d'eau. Vérifications et contrôles de l'usage des eaux.</p>	<p>Offices des eaux, autorités municipales pour un dialogue avec les groupes de producteurs.</p>

<p>Services plus nombreux (banques, écoles, centres médicaux, énergie, communications, etc.).</p>	<p>Aucune intervention particulière n'est nécessaire. Cela constitue un avantage des villes. La pression exercée par les groupes peut améliorer l'accès à certains services. Les groupes peuvent également être en mesure d'accéder à des prêts bancaires ou d'ONG, mais il convient d'encourager l'épargne, avant l'emprunt.</p>	<p>CG, institutions financières, fournisseurs de services.</p>
<p>Intrants disponibles assez facilement ou repérables dans les zones périurbaines proches.</p>	<p>Les commandes et les livraisons en grande quantité sont plus faciles à organiser dans le cadre de groupes.</p>	<p>CG/services de vulgarisation/ONG.</p>
<p>Accès souvent bon aux services consultatifs et de soutien grâce à la proximité du siège des organismes d'aide et des organismes publics.</p>	<p>Une amélioration est possible par le biais de groupes ou d'organisations intergroupes.</p>	<p>CG/groupes de producteurs/services de vulgarisation/ONG/services gouvernementaux.</p>
<p>Les connaissances des producteurs agricoles urbains sont souvent limitées, à moins qu'il ne s'agisse de personnes ayant récemment migré de zones rurales. Même dans ce cas, ils peuvent ignorer les techniques de production utiles en milieu urbain.</p>	<p>Apprendre des autres ou à travers des cours de formation sur des sujets précis, organisés par les services de vulgarisation, le ministère de l'agriculture ou les ONG.</p>	<p>CG/services de vulgarisation/ONG/AIG/départements universitaires/écoles supérieures et établissements scolaires.</p>

L'AU est souvent pratiquée par des citoyens pauvres comme moyen de survie.	Améliorer la qualité et réduire les risques pour la santé grâce à la formation, à des conseils techniques et à des campagnes de communication.	Services de vulgarisation/services de santé/ONG/réglementation gouvernementale de l'usage de l'eau, des eaux usées et des marchés.
Disponibilité suffisante d'engrais inorganiques, abondance de compost et de déchets organiques.	Promouvoir l'utilisation du compost comme solution plus économique, plus saine et plus efficace dans les villes pour l'AU. Peut également faire l'objet d'un commerce, avec la vente à d'autres groupes/producteurs agricoles urbains.	Autorités responsables du traitement des déchets urbains/CG/ONG/ ministère de l'agriculture ou services de vulgarisation pour la formation concernant l'utilisation du compost.
Le manque de place et la proximité de bâtiments imposent souvent le recours à des techniques de culture pour espaces réduits (comme la culture hydroponique), aux biopesticides et aux engrais organiques.	Formation concernant les techniques de culture pour espaces réduits sous condition de viabilité financière (une analyse financière préalable est nécessaire). Il en est de même pour les biopesticides. Leur utilisation peut être exigée par les règlements sanitaires et de sécurité.	Autorités municipales/services de santé et de sécurité/ONG/ universités/organismes d'aide pour des analyses coût-avantage /services de vulgarisation ou ONG/organismes d'aide pour des cours de formation sur la culture hydroponique, etc.

6 Grande facilité d'accès aux marchés.	Un problème peut être l'existence, dans les villes, de cartels empêchant l'accès aux marchés. La pression des groupes peut être utile. Un autre problème est celui des conditions d'hygiène des marchés urbains.	Dialogue entre CG et groupes de producteurs/AIG et autorités municipales et autres parties prenantes. Les conditions d'hygiène des marchés sont du ressort des autorités municipales – installations et contrôle/ réglementation des marchés.
Les producteurs agricoles urbains dépendent économiquement de la ville, mais produisent également dans une large mesure pour leur propre consommation.	Cela ne constitue pas nécessairement un problème. Il faut améliorer l'accès au marché et explorer d'autres productions/possibilités de valorisation des produits. Dialogue avec les CG et les parties prenantes concernant l'accès au marché. Discussions de groupe pour analyse de marché et diversification de la production. Formation aux nouvelles techniques de production dispensée par les services de vulgarisation/CG/ONG comme il convient.	CG, AIG, ONG et fournisseurs de formation.
Activité principalement axée sur la subsistance.	Augmenter les niveaux de production et passer à des produits à plus grande valeur ajoutée, si possible, pour obtenir un excédent/d'autres produits pour la vente.	CG ou AIG/ONG pour des discussions de groupe pour amélioration/ diversification de la production.

<p>L'agriculture urbaine est une activité de production à petite échelle, dispersée et souvent de faible valeur.</p>	<p>La collaboration en groupes peut permettre d'obtenir une production suffisamment abondante pour intéresser les marchés. En liaison avec le dialogue sur la disponibilité des terres et la valorisation de la production.</p>	<p>Dialogue entre ONG, AIG et parties prenantes.</p>
<p>Attitude souvent négative des consommateurs envers l'agriculture urbaine. Les producteurs pratiquent souvent l'agriculture urbaine parce qu'ils n'ont pas d'autre choix.</p>	<p>Si la qualité et l'hygiène peuvent être améliorées, les attitudes changeront elles aussi. Quant aux nuisances olfactives et autres dues aux animaux, il est nécessaire soit de les maîtriser, soit de déplacer les animaux dans des zones périurbaines. Des contrôles rigoureux de la santé des animaux sont essentiels, notamment au regard des zoonoses. Le manque de choix - qui va au-delà du champ d'application du présent manuel – relève d'un problème de développement général.</p>	<p>CG, AIG, services de vulgarisation, de santé et de planification urbaine pour l'éducation des producteurs, contrôles sur la production et les conditions sanitaires, et amélioration de la qualité. Une fois la qualité améliorée, il peut être utile d'en informer le public.</p>
<p>Mesures d'incitation rares. Politiques peu propices. Il peut même s'agir, dans certains cas, d'une activité illégale.</p>	<p>Travailler avec les autorités et les institutions locales en vue d'améliorer la qualité des produits et pour les intégrer dans la production alimentaire urbaine.</p>	<p>AIG, CG et autres conseillers travaillant en collaboration avec les autorités municipales et les services de l'agriculture, de la santé et de l'environnement.</p>

8 Mauvaise qualité de l'air.	Problèmes techniques, par exemple éviter la production de légumes à feuilles alimentaires à proximité des voies routières. Renforcer la production de végétaux et d'animaux moins sensibles à la pollution de l'air.	Services de vulgarisation, de santé, ONG pour la formation relative à la production.
Risques élevés pour la santé dérivant de l'élevage en claustration et de l'usage des eaux usées et d'autres effluents, de la pollution de l'air causée par les véhicules et la vie urbaine en général, et des mauvaises conditions d'hygiène durant le transport et la vente des produits.	Comme dans le cas précédent, avec l'ajout d'une formation générale pour améliorer l'hygiène, depuis la production jusqu'à la consommation des produits.	Services de vulgarisation, de santé, ONG pour la formation relative à la production.

Annexe IV

Contacts dans les pays et dans les villes

PAYS/ REGION	NOM	ORGANISATION	ADRESSE
Afrique			
Égypte	Ahlam Elnaggar	AERI Agriculture Economic Research Institute Directeur Le Caire, Égypte	7, Nadi Elseid Street Companies and Agencies building – Dokki – Giza Egypt Tel: + 2023372318 Cell: + 2012 2103062 Fax: + 2027607651 aeri_84@hotmail.com
Ghana	Irene Susana Egyir	University of Ghana College of Agriculture and Consumer Sciences Chercheur Accra, Ghana	Dept. of Agric. Economics & Agribusiness P.O. Box 68 Legon Accra - Ghana Tel. 233 244681384 afuaegyir@yahoo.com
Kenya	Maureen K. Nyangwara	KARI Kenya Agricultural Research Institute SocioEconomics & Biometrics Division Kaptagat Road Loresho Nairobi, Kenya	P.O. Box 57811 (00200) Nairobi-Kenya Tel: 254-20-4183301- 20 (Extn 2340) Fax: 254-20-4183344 MKNyangwara@kari.org http://www.kari.org
Madagascar	Jean Ramanankatsoina	Consultant national Antananarivo, Madagascar	B.P. 3907 Antananarivo 101 Madagascar Tel: 261 20 22 460 21 seliegox@wanadoo.mg

Annexe IV

République démocratique du Congo	Luzayadio Kanda	SENAHUP Service National D'horticulture Urbaine et Périurbaine Directeur Kishasa, République démocratique du Congo	Avenue Colonel Lukusa N° 1126 Kinshasa – Gombe Tel: (00243) 81 656 86 96 huprdc@ckt.cd or: jaluzaka@yahoo.fr
Senegal	Moussa SY	IAGU Institut Africain de Gestion Urbaine Chargé de Programme Dakar, Senegal	Liberté VI Extension n.5 BP 7263 Dakar, Senegal Tel: +221 827 22 00 Fax: +221 827 28 13 moussa@iagu.org http://www.iagu.org
Zimbabwe	Takawira Mubvami	MDP - ESA Municipal Development Programme for Eastern and Southern Africa Harare, Zimbabwe	7 floor, Hurudza House Nelson Mandela Avenue Harare – Zimbabwe Tel: 263 4 774385/6 Fax: 263 4 774387 tmubvami@mdpafrika.org.zw

Asia			
Cambodge	Pou Sovann	SRER KHMER Directeur Phnom Penh, Cambodia	11B Street: 101, Boeung Trabek, Chamcar Mon, Phnom Penh Cambodia P.O. Box 1517 Tel:855 23 210217 srerkhmer@online.com.kh or: pousovann@yahoo.com
Inde	Robert Simmons	HUDA Consultant Hyderabad, Inde	Plot no. 23 – Tirumala Colony L.B. Nagar Hyderabad 74 Inde Tel: 040 24023470 r.simmons@cgiar.org

Amérique latine			
Venezuela	Luz Béltran	Directora de Investigación y Asistencia Técnica Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS) Caracas, Venezuela	Tel: 58 212 2862551 2862831 Cell. 0416 6396474

Annexe IV

Autres			
CIRAD, France	Hubert De Bon	CIRAD Directeur Departement des productions fruitières et horticoles (Flhor)	TA 50/ PS IV, Boulevard de la Lironde 34398 Montpellier Cedex 5 France Tel. 33 0467 615861 Fax. 33 0467 615871 dirflhor@cirad.fr or: hubert.de_bon@cirad.fr
ETC/RUAF, Países Bajos	Marielle Dubbeling	ETC/RUAF Urban Agriculture Adviser	Kastanjelaan 5 3830 AB Leusden Pays-Bas Tel. 31 033 4326000 Fax 31 033 4940791 m.dubbeling@etcnl.nl
CDRI, Canadá	Ann Thomas	CDRI Senior Program Officer Environment and Natural Resource Management	250 Albert Street PO Box 8500 Ottawa, ON Canada K1G 3H9 Tel (613) 236-6163 ext.2050 Fax: (613) 567-7749 athomas@idrc.ca

ISBN 978-92-5-205751-2



TC/M/A1177F/1/11.07/500