

Rapport détaillé

# APPRENDRE DE NOS EXPÉRIENCES

Les Savoirs des Gens de la Terre  
(LSGT)



POUVOIR NOURRIR  
POUVOIR GRANDIR

*Développement  
international*



Bénin ● Haïti ● République démocratique du Congo ● Sénégal



UPA DI tient à remercier toutes les organisations et les personnes impliquées dans la mise en œuvre et la transmission des *Savoirs de Gens de la Terre* ainsi que celles qui ont généreusement participé à la démarche de capitalisation :

**Au Sénégal**, le Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux (CNCR), l'Union des Groupements Paysans de Meckhé (UGPM), la Fédération des Périmètres Autogérés (FPA), le Centre Interprofessionnel pour la Formation aux métiers de l'Agriculture (CIFA), la Fédération des Groupements Associés des Paysans de Baol (FEGPAB), la Fédération des Producteurs Maraîchers des Niayes (FPMN) et le Cadre de Concertation des Producteurs d'Arachides (CCPA).

**En Haïti**, la Fédération des Organisations de Producteurs Agricoles pour le Développement Économique et Social (FOPADES), la Fondation pour le Développement Économique et Social (FODES-5), la Fédération Encadrement des Petits Paysans des Mornes et des Plaines en Haïti (FEPPMPH), l'Union des Coopératives du Café de Baptiste (UCOCAB), le Konbit Fanm Kaskad Dibrèy (KOFKAD) et le Centre d'Éducation et de Développement Intégré – Village de l'Espoir (CEDI-VE).

**Au Bénin**, la Fédération des Unions des Producteurs du Bénin (FUPRO) et le Groupement des Exploitants Agricoles du Bénin (GEA).

**En République démocratique du Congo (RDC)**, la Confédération Paysanne du Congo (COPACO) et la Coopérative Agricole de Lonzo (COPALO).

Les équipes d'intervention, Mme Marie-Claude Morin, M. Serge Godin, M. Luc Morin, les membres de l'équipe interne ainsi que les membres affiliés à l'UPA.



*Les Savoirs des Gens de la Terre* est rendu possible grâce au soutien de partenaires financiers en particulier,



*Les Savoirs des Gens de la Terre* (LSGT) est au cœur de la programmation d'UPA DI depuis 2004 et représente le fruit d'une dizaine d'années d'expérience de coopération internationale auprès de ses organisations paysannes partenaires. À ce jour, LSGT a été mis en œuvre au Sénégal, au Bénin, en Haïti et, plus récemment, en République démocratique du Congo (RDC). Dans une dynamique d'organisation apprenante, l'heure est maintenant au bilan afin de tirer des enseignements de toutes ces années de mise en œuvre de LSGT. C'est dans cette optique que la démarche de capitalisation a été entreprise avec l'objectif suivant : « Dans une dynamique d'organisation apprenante, tirer des enseignements de l'expérience LSGT en vue de proposer de nouvelles avenues ».

Pour y arriver, la méthodologie utilisée a comporté une vaste cueillette et une compilation d'informations par différents moyens : entrevues individuelles et de groupe au Québec, au Bénin, au Sénégal et en Haïti, rencontres téléphoniques et sur Skype, ainsi que recherche documentaire. Ce sont plus de 429 personnes, dont 181 femmes et 248 hommes qui ont participé à la capitalisation. Ces personnes représentent différentes parties prenantes de LSGT : productrices et producteurs participants, personnes élues et membres du personnel des OP, équipes d'intervention LSGT, équipe interne d'UPA DI.

LSGT est un processus de formation menant à l'octroi de fonds de développement agricole. L'une des spécificités de LSGT est que l'intervention permet d'agir sur deux axes essentiels du développement de l'agriculture : les productrices et les producteurs agricoles ainsi que leurs organisations villageoises, régionales et nationales. LSGT a d'abord été expérimenté dès 2004 au Sénégal, puis en 2007 au Bénin, en 2009 en Haïti et en 2018 en RDC. La présente phase de l'intervention (2015 – 2020) est toujours en cours au Sénégal, en Haïti et en RDC. Au départ, en 2003, LSGT a été élaboré afin de répondre à quatre besoins :

- La conciliation des besoins / intérêts individuels et collectifs des paysannes et des paysans.
- La nécessité, pour le développement des OP, de se renforcer simultanément à tous les niveaux, soit de la base au sommet.
- La liaison du développement des savoirs au développement économique de l'agriculture.
- La conception et la pratique de la formation comme un processus continu et jamais assouvi.

Dans sa forme actuelle, LSGT comprend 5 volets généraux : Profession : Paysan, Solidarité paysanne, Action paysanne démocratique, Animation, formation et accompagnement ainsi que Coopération de paysans à paysans. Trois volets thématiques viennent compléter la programmation : Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN), Gestion administrative et financière d'une organisation paysanne (GAFOP) et Réflexion stratégique des OP sur la sécurité alimentaire et autres politiques agricoles. Quelques adaptations y ont été apportées, tel que LSGT filière arachide au Sénégal. LSGT a aussi fait l'objet de trois évaluations en 2006, en 2008 et en 2011. Celles-ci ont amené le programme à s'ajuster selon les recommandations émises.

De manière rétrospective, il est indéniable que la mise en œuvre de LSGT a permis l'atteinte d'une foule d'acquis développementaux. Les principaux sont l'avancement individuel des fermes familiales, le renforcement de la solidarité paysanne et des liens entre OP, le dynamisme et la professionnalisation de l'agriculture, la prise de conscience des femmes de leur potentiel, la valorisation de la profession, la richesse des échanges interculturels de la coopération de paysans à paysans.

« Avec LSGT, on gagne en connaissances, en confiance, en conscience. Le gain humain reste toujours. » Germain Dossou, ancien formateur LSGT au Bénin.

Les forces principales de LSGT sont : la synergie et la complémentarité entre les différents niveaux d'intervention, la qualité de la formation, le développement de la confiance et des capacités des femmes, la professionnalisation et la structuration du milieu paysan, la valorisation de la profession, la responsabilisation sociale par rapport au crédit, le développement d'un rapport de force (ex. : pouvoir de négociation, poids politique), la coopération entre frères et sœurs de terre et l'image reconnue de LSGT, associée à la réussite. Les principales faiblesses sont quant à elles : la complexité du programme et le manque de synergie entre les différents volets, les inquiétudes liées à la formation (ex. : grosseur des groupes, risque de dilution et déperdition des connaissances, matériel didactique trop complexe), la lourdeur administrative, l'ampleur des rôles des personnes impliquées, le suivi insuffisant dans la gestion administrative et financière pour les OP, la valeur parfois insuffisante des fonds accordés, les difficultés de consolidation de la vie collective et organisationnelle dans les OP.

L'analyse des approches, des stratégies et de la réponse aux besoins de LSGT permet de confirmer son bien-fondé et sa pertinence pour la consolidation du milieu paysan et son apport à l'amélioration de la sécurité alimentaire. Par exemple, « Pour les participants, de nouveaux paradigmes se profilent, notamment la prise de conscience que le développement de leur milieu est à leur porter. » (Louise Lapointe, 2006). « Avant, il y a eu de l'argent, mais sans conscience, sans formation, l'argent s'est perdu dans la nature. » (Participant LSGT au Sénégal). Ainsi, bien que quelques éléments devraient être améliorés, dans l'ensemble, LSGT a permis l'atteinte d'une multitude de résultats structurants, à divers niveaux d'intervention, tout en s'adaptant aux différents contextes et situations, et ce, d'un pays à l'autre. Aussi, des stratégies de mise à l'échelle ont été mises en place, avec des résultats parfois très satisfaisants, telle l'implication d'une OP nationale, le CNCR au Sénégal, comme partenaire stratégique d'orientation. En conséquence, on constate que LSGT correspond à une méthode intégrée de développement menant au renforcement des capacités et à la consolidation du milieu agricole à moyen et à long terme.

L'analyse prospective a fait ressortir certains défis et enjeux à prendre en compte dans la continuité des interventions. Il s'agit de l'adaptation aux changements climatiques, de l'implication des femmes, de l'exclusion des jeunes, de l'analphabétisme et de l'environnement économique et politique. Favorable au libéralisme économique et maintenant la précarité des emplois informels, cet environnement freine le développement des petites fermes familiales en offrant une concurrence déloyale.

La démarche de capitalisation a mis en lumière plusieurs leçons apprises tout au long de la mise en œuvre de LSGT, soit depuis 2004. Par exemple :

### ▲ La complexité de la démarche occulte la finalité :

Avec ses huit volets et ses spécificités selon les pays, par exemple LSGT filière au Sénégal, LSGT est un programme complexe qui a beaucoup évolué au fil du temps. Des composantes y ont été rajoutées afin de gagner en pertinence, augmentant la complexité. Rares sont les personnes qui en comprennent et en maîtrisent l'entièreté. Cela peut représenter un risque de compartimentation et de diminution de l'efficacité.

### ▲ La durée de l'accompagnement renforce la pérennisation des acquis et l'autonomisation financière :

L'expérience démontre que l'atteinte de résultats développementaux durables pour le secteur agricole ainsi que la création de liens de confiance solides entre partenaires ne peuvent s'effectuer qu'en y mettant le temps et l'énergie nécessaires.

### ▲ La complexité des outils de suivi rend difficile l'appréciation de l'étendue des résultats :

Les outils de suivi actuels sont fort pratiques, mais ne permettent toutefois pas de documenter plusieurs résultats intéressants. Il est ardu d'évaluer l'ampleur des retombées sociales et économiques ainsi que l'effet d'émulation. Par exemple, puisque les fonds de développement arrivent à la fin du processus de formation, il est difficile de voir de quelle manière les projets sont mis en pratique et d'en valoriser les résultats.

### ▲ La flexibilité et l'adaptation sont nécessaires dans la démarche de formation :

Il est essentiel d'assurer un état de veille lors des formations afin que la démarche ait la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux besoins des personnes impliquées. Or, il apparaît que le matériel didactique, jugé trop complexe, est moins accessible aux formatrices paysannes et aux formateurs paysans. Aussi, toutes et tous ne maîtrisent pas les différentes techniques pédagogiques d'animation.

### ▲ Le principe fondateur de LSGT de lier la formation aux fonds de développement est toujours pertinent :

La conjugaison de la formation à la remise de fonds est essentielle. Sans fonds de développement, les productrices et les producteurs peuvent difficilement mettre en pratique les compétences acquises. Sans formation, les fonds risquent d'être utilisés de manière aléatoire et de ne pas servir aux objectifs visés. Les fonds représentent des outils de motivation importants et constituent un levier de développement indispensable.

Des recommandations ont été tirées des constats de l'analyse rétrospective et des leçons apprises.

Elles sont les suivantes :

- Axer les futures interventions sur les facteurs favorisant l'inclusivité des femmes et des jeunes.
- Intégrer encore plus les thématiques de la gouvernance et de l'environnement.
- Mettre davantage en valeur les savoirs pratiques des gens de la terre.
- Établir une feuille de route adaptée au contexte et aux besoins des partenaires pour permettre d'avoir une démarche malléable et d'améliorer la cohérence entre les projets et entre les interventions des OP.
- Poursuivre l'appui au développement de filières existantes.
- Accompagner davantage le démarrage de projets collectifs.
- Optimiser les outils de suivi-évaluation.
- Simplifier le matériel didactique.
- Aborder la gestion administrative et financière tout au long du processus de formation.
- Renforcer la démarche pédagogique et améliorer les conditions d'apprentissage.
- Améliorer le suivi de l'octroi et du roulement des fonds.

À partir de ces leçons et recommandations, il est possible de se projeter dans l'avenir et d'imaginer à quoi pourrait ressembler une suite de l'intervention inspirée de LSGT. Pour y parvenir, des pistes d'orientations ont été identifiées afin d'alimenter la réflexion. Il s'agit de concepts clés relatifs à la simplification de la démarche, la mise à l'échelle, le mentorat, la durabilité, la méthode LSGT, la solidarité agricole féminine, la relève agricole, les droits humains, le plaidoyer, l'innovation, la vulgarisation, la sous-régionalisation, l'économie circulaire et les études de marché.



REMERCIEMENTS	I
RÉSUMÉ	II
LISTE DES SIGLES ET DES ACRONYMES	V
INTRODUCTION	1
SECTION 1 – MISE EN CONTEXTE	2
1. DÉMARCHE DE CAPITALISATION	2
1.1. Contexte	2
1.2. Objectif	2
1.2.1. Sous-objectifs	2
1.3. Démarche méthodologique	2
1.3.1. Démarche et public cible	2
1.3.2. Parties prenantes	2
1.3.3. Contraintes	3
1.3.4. Méthode	3
1.3.5. Cycle de la capitalisation	4
2. PRÉSENTATION DE LSGT	4
2.1. Historique et évolution	4
2.2. Description de la programmation	5
2.3. Évaluations du programme	6
SECTION 2 – CAPITALISATION	7
3. ANALYSE RÉTROSPECTIVE	7
3.1. Acquis	7
3.1.1. Bénin	7
3.1.2. Sénégal	11
3.1.3. Haïti	19
3.2. Forces et faiblesses	23
3.2.1. Forces	23
3.2.2. Faiblesses	24
3.3. Pertinence des approches, des stratégies et de la réponse aux besoins	25
3.3.1. Le cas du Bénin	26
3.3.2. Le cas du Sénégal	26
3.3.3. Le cas d'Haïti	27
3.3.4. Stratégies de mise à l'échelle	28
3.3.5. LSGT et sécurité alimentaire	29
3.4. Conclusion sur l'analyse rétrospective	29

4. ANALYSE PROSPECTIVE	30
4.1. Défis et enjeux liés au contexte	30
4.1.1. Adaptation aux changements climatiques	30
4.1.2. Implication des femmes	30
4.1.3. Exclusion et exode des jeunes	30
4.1.4. Environnement économique et politique	31
4.1.5. Analphabétisme	31
4.2. Leçons apprises	31
4.2.1. Approches et stratégies	31
4.2.2. Livraison et exécution	32
4.2.3. Formation et renforcement des capacités	32
4.2.4. Octroi des fonds	33
4.3. Recommandations	33
4.3.1. Recommandations à court terme	33
4.3.2. Recommandations à moyen terme	33
4.4. Pistes d'orientations	35
CONCLUSION	36
RÉFÉRENCES	37

ANNEXE 1 – Calendrier et détails des activités de capitalisation

ANNEXE 2 – Fiche d'entrevue

ANNEXE 3 – Précisions sur la mise à l'échelle

ANNEXE 4 – Ligne du temps LSGT

ANNEXE 5 – Schéma de la programmation

ANNEXE 6 – Article de journal sur les échanges de paysannes à paysannes

ANNEXE 7 – Documents de référence

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
AMAB	Assurance Mutuelle Agricole du Bénin
AMC	Affaires mondiales Canada
ANAF	Association Nationale des Femmes agricultrices du Bénin
APL	Association des Planteurs de Limbé
AQANU	Association Québécoise pour l'Avancement des Nations Unies
ASPRODEB	Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement à la Base
CA	Conseil d'Administration
CCPA	Cadre de Concertation des Producteurs d'Arachides
CEDI-VE	Centre d'Éducation et de Développement Intégré-Village de l'Espoir
CIFA	Centre Interprofessionnel pour la Formation aux métiers de l'Agriculture
CNCR	Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux
COPASED	Coopérative Agricole et de Services de Duricy
ÉFH	Égalité entre les Femmes et les Hommes
FEGPAB	Fédération des Groupements Associés des Paysans de Baol
FEPPMPH	Fédération Encadrement des Petits Paysans des Mornes et des Plaines en Haïti
FG	Farmer Group
FGPL	Fédération des groupements paysans de Limbé
FNGPFS	Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminine du Sénégal
FO	Farmer Organization
FODES-5	Fondation pour le Développement Économique et Social
FONGS	Fédération des Organisations Non Gouvernementales du Sénégal
FOPADES	Fédération des Organisations de Producteurs Agricoles pour le Développement Économique et Social
FPA	Fédération des Périmètres Autogérés
FPMN	Fédération des Producteurs Maraîchers des Niayes
FUPRO	Fédération des Unions des Producteurs du Bénin

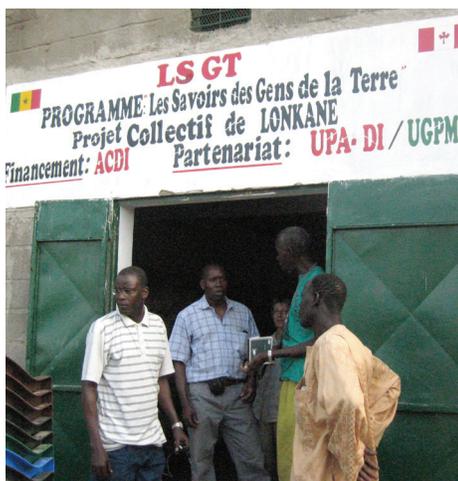
GAFOP	Gestion Administrative et Financière des Organisations Paysannes
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
GCRN	Gestion Communautaire des Ressources Naturelles
GEA	Groupement des Exploitants Agricoles du Bénin
ha	Hectare
KOFAKAD	Konbit Fanm Kaskad Dibrèy
LSGT	Les Savoirs des Gens de la Terre
MRIF	Ministère des Relations Internationales et de la Francophonie
OP	Organisation Paysanne
OPA	Organisation Professionnelle Agricole
PASAFRED	Projet d'Appui à la Structuration d'une Agriculture Familiale, Rentable, Équitable et Durable
PDS	Programme de Développement Social
PNOPPA	Plateforme Nationale des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles du Bénin
PSH	Post-séisme Haïti
RDC	République Démocratique du Congo
RNCPS	Réseau National des Coopératives de Producteurs de Semences d'arachide
SAPCA-EGAS	Société d'Approvisionnement, de Production, de Commercialisation et de Conseil Agricole des Ententes des Groupements Associés du Sénégal
SCC	Swedish Cooperative Center
TFKP	The Farmers Knowledge Program
UCOCAB	Union des Coopératives du Café de Baptiste
UCOM-CPTMM	Union Communale des Coopératives de Producteurs et Transformateurs Maïs Manioc
UGPM	Union des Groupements Paysans de Meckhé
UNCAS	Union Nationale des Coopératives Agricoles du Sénégal
VMMT	Viens Marcher Ma Terre

# APPRENDRE DE NOS EXPÉRIENCES | Introduction

Dans toute organisation, la mise en valeur des connaissances représente un défi pour optimiser le travail. La capitalisation constitue une avenue intéressante pour s'assurer d'une transmission adéquate des savoirs afin que le travail des uns puisse être profitable aux autres. C'est donc dans une dynamique d'organisation apprenante qu'UPA DI a entrepris la présente démarche de capitalisation de son programme phare : *Les Savoirs des Gens de la Terre* (LSGT).

Depuis sa création, en 2004, LSGT est au cœur de la programmation d'UPA DI. Cette initiative est née des expériences d'une dizaine d'années de coopération internationale et de plus de 80 ans de vie collective et syndicale du milieu agricole québécois. Au fil du temps, LSGT a été mis en œuvre au Sénégal, au Bénin, en Haïti et, plus récemment, en République démocratique du Congo (RDC). Son histoire est donc riche en enseignements dont la présente capitalisation aspire à rassembler les éléments clés.

La première section de ce rapport vise à mettre en contexte la réalisation de la capitalisation ainsi qu'à décrire LSGT. Les objectifs recherchés par la capitalisation ainsi que la méthodologie suivie y sont détaillés. S'en suit la présentation de LSGT, détaillant les grandes étapes de son évolution, décrivant sa programmation et revenant sur les évaluations ayant eu lieu au fil des années. La seconde section constitue le cœur de la capitalisation. Elle est composée de deux parties, soit l'analyse rétrospective et l'analyse prospective. L'analyse rétrospective présente les acquis du programme, ses forces et ses faiblesses et fait le point sur la pertinence des approches, des stratégies de la réponse aux besoins. L'analyse prospective s'attarde aux défis et enjeux liés au contexte, présente les leçons apprises, les recommandations puis conclut avec quelques pistes d'orientation pour le futur.



## 1. DÉMARCHE DE CAPITALISATION

### 1.1. Contexte

La capitalisation est une démarche consistant à recueillir les apprentissages et les leçons lors de la réalisation d'un projet/ programme afin de venir enrichir le capital de connaissances d'une organisation et d'en améliorer les actions dans le futur.

Comme *Les Savoirs des Gens de la Terre* (LSGT) est l'un des programmes phares d'UPA DI, il apparaît donc crucial d'en faire le bilan et de procéder à une démarche de capitalisation. Une réflexion approfondie entourant le déroulement de LSGT, de 2004 à ce jour, permettra d'identifier les leçons à en tirer pour ainsi mieux imaginer le futur et pour contribuer au renforcement de l'agriculture familiale de façon plus pertinente et plus efficace.



### 1.2. Objectif

Dans une dynamique d'organisation apprenante, tirer des enseignements de l'expérience LSGT en vue de proposer de nouvelles avenues.

#### 1.2.1. Sous-objectifs

- Apprécier les acquis du programme, les changements de comportement et les résultats imprévus.
- Faire ressortir les forces et les faiblesses dans l'exécution et la gestion des ressources (humaines, matérielles et financières).
- Faire le point sur l'approche et les stratégies LSGT.
- Identifier les facteurs de succès ou d'échec en lien avec :
  - L'innovation.
  - L'inclusivité (femmes et jeunes).
  - La reproductibilité.
  - La mise à l'échelle.
  - La durabilité.
- Procéder à une analyse prospective.
- Identifier les menaces et les opportunités pour le secteur agricole dans le futur.
- Cibler les principales leçons apprises et émettre des recommandations.

### 1.3. Démarche méthodologique

#### 1.3.1. Démarche et public cible

L'aboutissement de la démarche de capitalisation consiste en la réalisation de plusieurs documents d'information destinés à différents publics cibles. La motivation première de réaliser la capitalisation est de créer un capital de connaissances institutionnelles, à l'intention de l'équipe interne et des partenaires, permettant d'asseoir et d'orienter les actions futures d'UPA DI.

Cela dit, la portée de la présente initiative de capitalisation est large. L'étude s'adresse également aux membres du conseil d'administration, aux bailleurs, au réseau de l'UPA ainsi qu'au grand public, à titre informatif et à des fins communicationnelles.

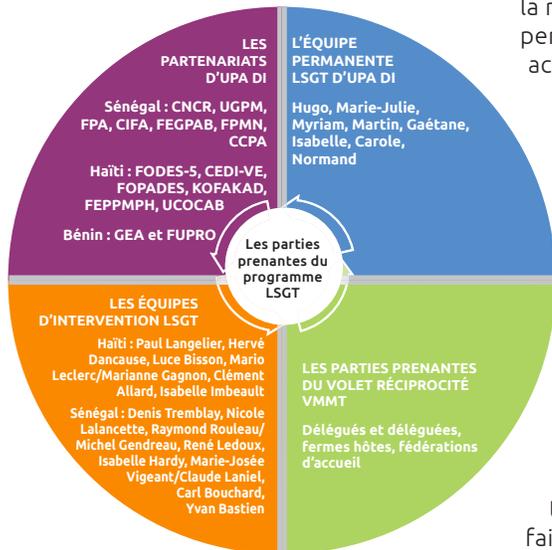
Différents documents sont issus de la présente démarche de capitalisation :

- La présente analyse détaillée.
- Un document résumé.
- Une fiche synthèse.

#### 1.3.2. Parties prenantes

Toutes les parties prenantes du programme ont été impliquées dans le processus de capitalisation. Réparties en quatre catégories, elles sont identifiées dans le diagramme suivant. Onze rencontres, regroupant 50 personnes, ont eu lieu au Québec avec l'équipe permanente d'UPA DI, les équipes d'intervention LSGT et les parties prenantes du volet réciprocité *Viens marcher ma terre* (VMMT). Un compte rendu a été produit pour chacune d'entre elles.

Figure 1 : Parties prenantes de LSGT.



De plus, trois missions, au Bénin, au Sénégal et en Haïti, ont permis d'aller à la rencontre des partenaires avec qui UPA DI met en œuvre LSGT. Ce sont 385 personnes qui ont été consultées, dont 167 femmes. Les détails des missions et des activités de capitalisation sont disponibles à l'Annexe 1.

### 1.3.3. Contraintes

Bien que la capitalisation soit un processus ouvert et souple, certaines limites sont à prévoir. D'abord, élaborer une analyse qualitative basée sur les témoignages et les perceptions des parties prenantes comportent le risque de déformer en partie les faits. Ce risque peut être prévenu en corroborant les témoignages avec l'information contenue dans les différents rapports de suivi du projet.

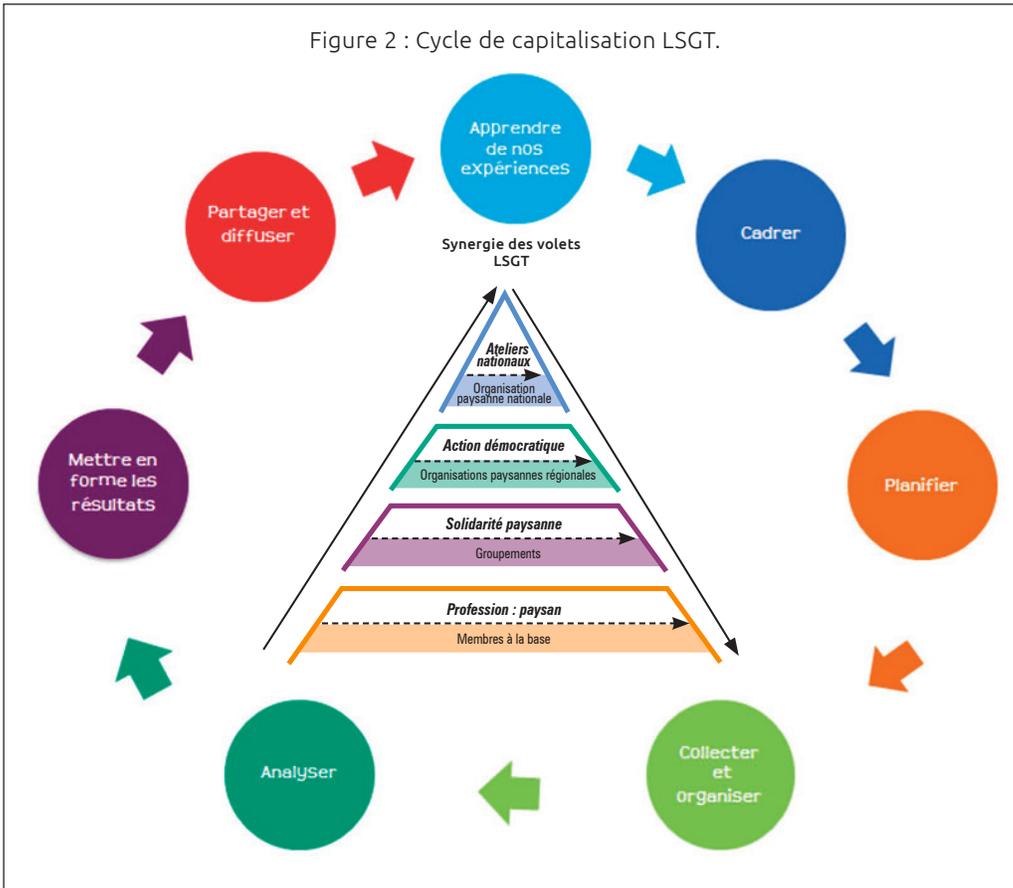
Aussi, la complexité du programme LSGT, sa durée dans le temps, la quantité de personnes impliquées ainsi que la courte durée prévue pour les missions terrain représentent des défis pour la capitalisation. En effet, une très grande quantité d'informations est générée par le processus et il est difficile, voire parfois impossible, d'approfondir certaines thématiques ou de vérifier où en est rendu chacun des projets individuels et collectifs. Il est alors très important de canaliser toute cette information et de la synthétiser afin d'en faire ressortir les éléments clés, sans rien omettre d'important et en corroborant les témoignages entre eux et avec les rapports de suivi.

### 1.3.4. Méthode

Étapes	Activités
<b>1- Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identification du thème de la capitalisation : LSGT.</li> <li>• Rencontres d'équipe.</li> <li>• Établissement du plan de travail, de la méthodologie, de l'échéancier, de l'objectif, des sous-objectifs et d'une table des matières préliminaire.</li> </ul>
<b>2- Identification des informations disponibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche documentaire (historique LSGT, rapports annuels, rapports d'évaluation, vidéos, courriels, etc.).</li> <li>• Sélection des personnes clés à consulter.</li> <li>• Élaboration d'une feuille de route pour chaque pays (en rapport avec les questions identifiées et les enjeux clés à traiter, planification des rencontres).</li> <li>• Élaboration d'une matrice de collecte d'information.</li> </ul>
<b>3- Collecte d'information</b> (La fiche d'entrevue figure en Annexe 2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au Québec : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Équipe permanente UPA DI, équipes d'intervention, parties prenantes du volet VMMT, équipe de direction UPA DI.</li> </ul> </li> <li>• Au Sénégal, au Bénin et en Haïti : <ul style="list-style-type: none"> <li>– Communautés bénéficiaires, organisations partenaires, faïtières, autres intervenants-es.</li> </ul> </li> </ul>
<b>4- Organisation des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production d'un rapport par pays, soit trois rapports.</li> <li>• Synthèse des informations relatives aux trois pays et de l'information recueillie au Québec, dans le présent rapport.</li> </ul>
<b>5- Analyse et synthèse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse des données recueillies en vue de faire ressortir les principales leçons apprises et d'identifier les recommandations.</li> <li>• Conclure avec les faïtières, les leaders et l'équipe sur les principales questions identifiées dans la matrice, en mettant un accent particulier sur les leçons apprises, les recommandations et les perspectives d'avenir.</li> </ul>
<b>6- Rédaction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports de missions : rédaction durant la mission et finalisation dès le retour au Québec après une rencontre de compte rendu.</li> <li>• Rapport principal, document résumé et une fiche synthèse.</li> </ul>
<b>7- Diffusion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établissement d'une stratégie de communication pour diffuser les documents selon les différents publics.</li> <li>• Rétroaction pour approfondir les apprentissages.</li> </ul>

## 1.3.5. Cycle de la capitalisation

Figure 2 : Cycle de capitalisation LSGT.



## 2. PRÉSENTATION DE LSGT

LSGT est un programme intégré de formation, d'accompagnement et de développement de l'agriculture qui vise à réduire la pauvreté en accroissant les revenus des paysannes et des paysans. Il leur permet de se professionnaliser et de s'affirmer, individuellement et collectivement, à travers leur groupement paysan, leur organisation et leur faitière. La principale spécificité de LSGT vient du fait que le programme agit simultanément sur deux axes essentiels du développement de l'agriculture : les productrices et producteurs agricoles et leurs organisations villageoises, régionales et nationales.

### 2.1. Historique et évolution

En 2003, UPA DI élaborera une proposition novatrice, avec l'aval de la Direction générale des partenariats avec les

Canadiens de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), afin d'expérimenter un nouveau programme : *Les Savoirs des Gens de la Terre* (LSGT). Ce programme fut élaboré à la lumière des 10 années d'expérience de coopération d'UPA DI. Le souhait était alors de développer une approche pour renforcer tous les maillons du monde agricole, en partant de la base jusqu'au sommet.

LSGT a donc été expérimenté dès 2004 au Sénégal avec deux OP, la FPA et l'UGPM. Ce fut l'occasion pour UPA DI de développer des partenariats dans un nouveau pays d'Afrique de l'Ouest. Ayant évolué au cours des années et ayant rejoint plus d'OP, LSGT y est toujours en cours à ce jour. En 2007, le programme a également débuté au Bénin, mais a malheureusement dû être interrompu, à la fin de l'année 2011, faute de financement. LSGT est aussi mis en œuvre en Haïti, depuis 2009 jusqu'à ce jour. À partir de l'expérience du Sénégal, le programme a donc prouvé qu'il était possible de l'adapter à différents contextes.



— Au départ, en 2003, LSGT a été élaboré afin de répondre à quatre besoins :

- La conciliation des besoins/intérêts individuels et collectifs des paysannes et des paysans.
- La nécessité, pour le développement des OP, de se renforcer simultanément à tous les niveaux, soit de la base au sommet.
- La liaison du développement des savoirs au développement économique de l'agriculture.
- La conception et la pratique de la formation comme un processus continu et jamais assouvi.

En 2015, après dix années de mise en œuvre du programme LSGT au Sénégal, au Bénin et en Haïti, et compte tenu de ses résultats probants, l'AMC a invité UPA DI à mettre à l'échelle cette initiative. Le souhait était alors de faire en sorte que le programme puisse bénéficier à davantage de participantes et de participants et accroître sa pérennité au sein des OPA. Concrètement, la mise à l'échelle de LSGT en 2015 a consisté à :

- Augmenter le nombre de participantes et de participants dans les formations, soit de 25 à 50 personnes participantes.
- Permettre à une troisième OP, apportant elle-même les fonds de développement, de bénéficier de la formation-accompagnement du volet III « Action paysanne démocratique » et ce, tant en Haïti qu'au Sénégal.
- Renforcer les capacités des paysannes formatrices et des paysans formateurs au sein des organisations afin d'assurer la pérennité du programme à la fin de l'intervention.
- Impliquer les OP nationales comme partenaires stratégiques pour l'orientation de LSGT.
- Cofinancer l'initiative avec plusieurs autres bailleurs.
- Créer des équipes d'intervention d'UPA DI pour favoriser une continuité dans l'appui.
- Mettre sur pied une plateforme d'échange d'information de pointe interactive : *Trello*.

Il y a également eu deux missions en République démocratique du Congo (RDC), en 2015 et en 2016, afin d'y démarrer le programme. Cependant, celles-ci ont dû avorter, l'une suite à un accident d'auto impliquant l'équipe chargée de développer le programme et l'autre pour une question de choix inapproprié de l'organisation partenaire en raison des distances trop grandes à parcourir, soit 27 heures de transport à l'aller seulement. Vu l'impossibilité de démarrer LSGT en RDC à ce moment-là, UPA DI a proposé à l'AMC d'intensifier sa programmation tant au Sénégal qu'en Haïti. L'approche LSGT filière au Sénégal et l'approche par grappe en Haïti, tel que décrit à l'Annexe 3, furent proposées et mises en œuvre à partir de 2016. En 2017, vu les embûches rencontrées en RDC, UPA DI a proposé à l'AMC de démarrer LSGT en Guinée Conakry. La suggestion n'a toutefois pas été retenue par le partenaire financier. Une troisième mission en RDC a ainsi été réalisée en 2018 pour y démarrer, finalement, le programme.

Les principaux faits saillants du programme sont présentés sur une ligne du temps à l'Annexe 4.

## 2.2. Description de la programmation

L'approche LSGT comprend différents volets constitués eux-mêmes d'une gamme de modules de formation, s'échelonnant sur cinq ans et couvrant un large spectre de thèmes. Le détail de la programmation est représenté en Annexe 5. Le programme actuel comprend cinq volets généraux :

**I) Profession : Paysan** : Cours menant au développement d'un projet individuel de production agricole durable par les agricultrices et les agriculteurs.

**II) Solidarité paysanne** : Renforcement des groupements locaux paysans menant à l'élaboration d'un projet collectif de développement agricole.

**III) Action paysanne démocratique** : Renforcement des organisations paysannes menant à l'élaboration d'un projet collectif de développement agricole (service collectif à caractère économique autant dans LSGT régulier que dans LSGT filière).

**IV) Animation, formation et accompagnements** : Travail entre formatrices et formateurs locaux et canadien-nes.

**V) Coopération de paysans à paysans** : Échanges et partage d'expériences entre organisations d'entrepreneur-es agricoles (Nord-Sud, Sud-Nord et Sud-Sud).

Le programme comprend également trois volets thématiques :

- Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN) à l'échelle villageoise.
- Renforcement de la gestion administrative et financière des groupements, unions et fédérations (GAFOP).
- Réflexion stratégique des OP sur la sécurité alimentaire et autres politiques agricoles : 2 ateliers nationaux/année.

Des fonds de développement sont associés aux volets I, II, III, GCRN et GAFOP afin de permettre la réalisation de projets individuels (volet I) ou collectifs (les autres volets). Ces projets contribuent au développement durable de l'agriculture en mettant l'accent sur les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être des gens. Les fonds du volet I représentent un capital de développement visant à assurer la pérennité des projets réalisés. Ce capital demeure la propriété des organisations et, dû à son caractère rotatif, génère la réalisation d'un volume d'activités concertées, en augmentation constante.

Cela dit, il importe de garder à l'esprit que trois thématiques transversales sont aussi mises de l'avant dans LSGT. Il s'agit de l'égalité entre les femmes et les hommes (ÉFH), l'environnement et la gouvernance. Des indicateurs spécifiques à ces trois thèmes permettent d'en faire un suivi adéquat.

### 2.3. Évaluations du programme

Trois évaluations de LSGT ont eu lieu en 2006, en 2008 et en 2011 et ont amené le programme à s'ajuster selon les recommandations émises. Le rapport d'évaluation du Programme de Développement Social (PDS) de 2006 recommandait que LSGT soit au cœur de la programmation d'UPA DI pour les raisons suivantes :

- Approche globale qui permet de soutenir un processus de conscience, d'analyse et d'action.
- Paysannes actrices et paysans acteurs de premier plan du monde rural.
- Paysannes et paysans individuellement et collectivement artisans de leur propre développement et de celui de leur milieu.
- Renforcement des capacités de tous les acteurs, de la base jusqu'à la cime.

Quant à l'évaluation institutionnelle, réalisée en 2008, la recommandation 1 pour l'amélioration de la performance institutionnelle était la suivante : « Diffuser le programme *Les Savoirs des Gens de la Terre* (LSGT). Élaboration d'un plan d'action pour implanter le programme LSGT en Afrique de l'Ouest. »

L'évaluation réalisée en 2011 portait spécifiquement sur LSGT au Sénégal et comportait plusieurs recommandations. Par exemple :

- Élaborer le concept LSGT de manière plus complète. Rassembler les éléments suivants dans un seul document interne : description claire des objectifs, procédures, rôles et responsabilités de tous les intervenants, outils de suivi et d'évaluation, mécanismes de rapportage et critères de sélection. Ceci est particulièrement important en termes de capitalisation.
- Le programme ne peut pas donner de formation à tous les candidats. Les OP devraient être prêtes à utiliser leurs ressources humaines et financières pour faire face à la demande.
- Les OP améliorent le suivi et la communication des activités menées sur le terrain. Les OP doivent contribuer financièrement au paiement des animatrices et des animateurs. Ce n'est pas seulement un moyen de partager les coûts, mais aussi un moyen d'assurer la durabilité. Les entrepreneurs doivent comprendre que faire des affaires nécessite de solides mécanismes de surveillance financière.
- Le programme mène une étude ou une recherche sur les déterminants sociaux, économiques et environnementaux des succès et des échecs des projets individuels et collectifs. Il serait important de comparer les résultats, d'identifier les meilleures pratiques, les leçons apprises, etc.
- Le programme fournit à tous les entrepreneurs potentiels des informations pertinentes sur l'offre et la demande de produits et services agricoles. Pour atteindre cet objectif, il sera nécessaire de collecter des données pertinentes sur les secteurs porteurs.

De plus, en 2017, UPA DI avait identifié quelques-uns des principaux défis rencontrés jusqu'à maintenant :

- L'impossibilité de démarrer LSGT en RDC et la nécessité de développer une nouvelle stratégie d'intervention.
- La multiplicité des partenaires.
- La continuité de l'appui des partenaires dans le cadre des volets III et VII.
- La formation continue des formatrices et des formateurs.
- L'ouragan Matthew en Haïti et ses conséquences sur les gens, la production agricole, les infrastructures, etc.
- La remise des rapports aux dates prévues.
- La lenteur dans la collecte des données de base.
- Les coûts relativement élevés de livraison du programme.

Les rapports d'évaluation et les autres documents de référence sur LSGT sont répertoriés en Annexe 7.

### 3. ANALYSE RÉTROSPECTIVE

Les nombreuses personnes rencontrées au cours de la démarche de capitalisation ont amené, à partir de leurs témoignages et leurs expériences, un nouvel éclairage sur l'évolution et le déroulement de LSGT depuis le commencement. En complément des outils de gestion axée sur les résultats, qui permettent de mesurer quantitativement les résultats atteints grâce à des indicateurs spécifiques, la capitalisation permet de faire ressortir plusieurs acquis et résultats qualitatifs, et parfois quantitatifs, qui n'apparaissent pas dans les rapports de suivi et d'évaluation conventionnels.

Afin de mener une analyse rétrospective approfondie des éléments qui ressortent de ces témoignages et des expériences, issus des rencontres de capitalisation, il faut revenir aux fondements de base de LSGT. Il s'agit d'établir, pour le Bénin, le Sénégal et Haïti, les principaux acquis développementaux des différents volets (I à V) du programme de base. En ce qui concerne la RDC, il est trop tôt pour l'instant d'identifier les acquis puisque LSGT vient d'y démarrer. Les volets IV – Animation, formation et accompagnement et V – Coopération de paysans à paysans concernent le renforcement des capacités et sont donc le point de départ du processus de formation ayant mené aux autres acquis identifiés à l'intérieur des volets individuels (volet I) et collectifs (II et III). Pour cette raison, les volets IV et V sont présentés en premier lieu dans l'identification des acquis de chacun des pays, car ceux-ci ont permis de paver la voie pour le développement des acquis des autres volets.

De là, se dégagent des forces ou des faiblesses de la mise en œuvre du programme conduisant à la réflexion entourant la pertinence des approches et des stratégies, en lien avec les quatre besoins fondamentaux identifiés au départ et ayant servi d'assises à l'élaboration du programme : la conciliation des besoins/intérêts individuels et collectifs, le renforcement simultané à tous les niveaux, de la base au sommet, la corrélation entre le développement des savoirs et le développement économique et la continuité du processus de formation.

#### 3.1. Acquis

##### 3.1.1. Bénin

Le cas du Bénin est particulier puisque LSGT a dû y être interrompu en 2011 pour des raisons financières. Les derniers rapports de suivi, dont les éléments principaux sont présentés dans le tableau suivant, datent donc de 2011. La mission de capitalisation, menée en juin 2018, visait donc à mettre en perspective ce qu'il subsistait de LSGT, 7 ans après sa fermeture, en termes de ressources humaines, financières et matérielles. Il s'est agi aussi de voir ce que les gens en avaient principalement retenu. Cela constituait du même coup l'une des contraintes de la démarche puisque certains éléments importants ont pu être oubliés en cours de route. Entre-temps, le Projet d'Appui à la Structuration d'une Agriculture Familiale Rentable, Équitable et Durable (PASAFRED), inspiré de la démarche LSGT, a démarré au Bénin au début de l'année 2017.

##### 3.1.1.1. Récapitulatif des résultats

Voici quelques-uns des éléments clés ressortant des rapports de suivi lors de la fermeture de LSGT au Bénin en 2011.

Tableau 1 : Éléments clés des volets I, II et III de LSGT au Bénin

Volet I Projets individuels	Volet II Projets collectifs groupements	Volet III Projets collectifs OPA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 119 projets.</li> <li>• 96 % ont fait leur 1<sup>er</sup> remboursement, 50 % leur deuxième.</li> <li>• 8 % des projets ayant fait leur 1<sup>er</sup> remboursement ont dégagé des bénéficiaires de même que 93 % des projets ayant fait leur 2<sup>e</sup> remboursement.</li> <li>• Types de projets : maïs-manioc, maïs-bananiers, maïs-ananas, maïs-piments, maïs-arachides, ananas, riz, riz-maïs, riz-manioc, pépinière, escargots, porcs, lapins, poissons, caprins et volailles, moutons et abeilles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6 projets.</li> <li>• Agon (FUPRO) : Achat groupés NPK, semences maïs soya produits phyto.</li> <li>• Aïfa (FUPRO) : Commercialisation collective de maïs et d'huile rouge.</li> <li>• Tègon (FUPRO) : Production et vente ananas et rejets (0,5 ha) + vente collective huile de palme.</li> <li>• Djigbé (GEA) : Service de décorticage et battage de riz.</li> <li>• Oumako (GEA) : Production et vente d'ananas et de rejets (1,5 ha).</li> <li>• Zoungue (GEA) : Commercialisation collective d'huile rouge.</li> <li>• En 2010 : Mise en place des projets, achats de matériel, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 projets : GEA et FUPRO.</li> <li>• 50 élus des deux OPA ayant suivi le programme III.</li> <li>• GEA : mise en place d'un mécanisme d'approvisionnement et de fourniture de sacs de jute pour la conservation des noix d'anacardes. En 2010, les sacs ont été vendus et 96 % du fonds de 10 millions de FCFA a été récupéré.</li> <li>• FUPRO : multiplication et fourniture de semences certifiées de maïs aux producteurs. En 2010, une trentaine de tonnes de semences certifiées de maïs et à un prix inférieur de 12,5 % à 22 % au prix du marché est disponible pour les membres.</li> </ul>

### 3.1.1.2. Renforcement des capacités (volets IV et V)

Les volets IV – « Animation, formation et accompagnement » et V – « Coopération de paysans à paysans » sont les volets clés du processus de renforcement des capacités et de formation, qui est l'un des piliers de LSGT. Toutes les activités de formation prévues pour la période concernée, soit de 2007 à 2011, ont pu être entièrement réalisées.

Ces volets ont permis de renforcer les capacités de 14 personnes employées des deux OPA, dont les six formatrices et formateurs LSGT. Selon les rapports de suivi, l'équipe de formation avait développé une grande autonomie dans la livraison de la formation et maîtrisait bien le contenu des modules. L'une des particularités du processus au Bénin était que l'équipe de formation émanait directement des OPA. Cette équipe, jeune et très dynamique, avait donc une excellente connaissance de sa clientèle et les compétences acquises par celle-ci sont demeurées au sein des OPA, même après l'arrêt du programme. L'équipe de formation avait même développé elle-même des outils innovants dans le corpus LSGT : fiche de progression andragogique ainsi que deux nouveaux modules à l'intention des animatrices et animateurs endogènes, soit « Méthodes et Techniques d'animation » et « Conduite du parrainage des bénéficiaires de la deuxième génération et suivantes des fonds I et II ». En contrepartie, l'équipe de formation pouvait facilement se retrouver en position d'inconfort lorsqu'ils et elles devaient former leurs supérieurs ou alors discipliner les groupes. Il est à noter que deux personnes de l'équipe de formation LSGT sont maintenant impliquées dans l'équipe professionnelle de formation de PASAFRED et, connaissant d'ores et déjà l'approche LSGT ainsi que certains modules, elles sont aptes à agir à titre de mentores auprès de leurs collègues.

De surcroît, deux animatrices et animateurs endogènes par groupement avaient aussi été sélectionnés et formés pour assurer un accompagnement de proximité auprès des personnes participantes de la 2<sup>e</sup> génération de fonds. L'importance de leur présence fut soulignée à quelques reprises. Cependant, il semble que le manque de temps pour le renforcement de leurs compétences ait fait en sorte que les paysannes formatrices et les paysans formateurs se retrouvaient souvent à uniquement répéter les propos entendus, sans réelle démarche andragogique. Ce faisant, elles et ils pouvaient facilement se retrouver démunis face aux groupes.

En ce qui concerne la coopération de paysans à paysans, quelques échanges eurent lieu : 1 Nord-Sud, 2 Sud-Nord et 1 Sud-Sud. Des échanges entre les groupements LSGT de la FUPRO et du GEA se sont également déroulés, réunissant 15 personnes à chaque fois. Ces échanges furent appréciés, reconnus comme pertinents et à répéter par les personnes participantes. Aussi, la présence de productrices et de producteurs experts dans les formations fut mentionnée comme un avantage considérable dans le processus de formation, pour établir des liens privilégiés avec leurs homologues du domaine agricole.

### 3.1.1.3. Acquis individuels (volet I)

Ce sont 119 productrices et producteurs agricoles de six groupements, dont 28,6 % de femmes, qui ont suivi 28 jours de formation répartis sur 14 mois du volet I – « Profession : paysan » menant à l'obtention du fonds de 1000 \$ CAN pour développer leur projet de production agricole. De ces projets individuels, 17 concernaient l'élevage et 102 la production végétale, dont les types de production sont mentionnés dans le Tableau 1. Selon une étude détaillée menée sur un échantillon représentatif, 83 % des personnes répondantes disaient avoir amélioré leur productivité ou leur rendement à la fin du programme. Les rapports de suivi soulèvent, entre autres, les acquis suivants pour l'ensemble des 119 participantes et participants : maîtrise des différents éléments qui déterminent le coût de production et les bénéfices d'exploitation, utilisation de documents de gestion, amélioration de la comptabilité au sein de l'entreprise agricole, amélioration des connaissances sur les itinéraires techniques de leur projet. S'ajoutent à cela certaines manifestations sociales des acquis LSGT :

*« Plusieurs participants au programme (15 personnes des groupements FUPRO et 14 du GEA), soit 24 % du total, y compris des femmes, ont connu une promotion sociale et professionnelle en étant élus dans des instances villageoises ou encore au sein de leur Union communale ou au bureau de leur association spécialisée. »*

Les entretiens et la mission de capitalisation au Bénin ont permis de mettre en perspective d'autres acquis, même si LSGT y est arrêté depuis 2011. Ils sont avant tout sociaux et économiques, et dans une moindre mesure, environnementaux, comme le démontre les nombreux témoignages des participantes et participants à LSGT.

« La formation LSGT m'a réveillée de mon sommeil. »  
(Pierrette N., groupement Djigbé)

L'un des **acquis sociaux** marquants est l'augmentation de la confiance chez les femmes grâce à leur implication lors des formations. Les rapports de suivi mentionnent que « les participantes prennent assez facilement la parole dans les groupements pour s'exprimer sans crainte. Le complexe et la timidité remarqués au début du programme chez les participantes se sont dissipés. » Elles prennent peu à peu conscience de leur potentiel et de leurs capacités. Cela favorise une prise de parole progressive dans les assemblées. Par contre, sept ans plus tard, elles témoignent encore que ce cheminement n'est pas nécessairement des plus aisés pour elles et ne peut pas se faire rapidement :

« Il fallait parfois sortir de la salle pour se sentir à l'aise. » (Bénin)

À leurs dires, des changements se font aussi sentir au sein de la famille. LSGT ne concerne pas seulement le savoir-faire, mais aussi le savoir-être dans le ménage et avec les enfants. Par exemple, lors d'une formation, une dame témoignait avoir réalisé qu'elle pouvait parler avec ses enfants plutôt que de leur donner la bastonnade. De grands changements d'attitude entre les hommes et les femmes ont aussi émergé. Les femmes sont aussi en mesure de mieux communiquer leurs attentes et leurs besoins spécifiques. Selon le rapportage, « *Les femmes sont mieux impliquées dans le processus de prise de décision au sein de l'entreprise familiale agricole.* » Elles veulent avancer et proposent des moyens pour y arriver, tels que l'adaptation du crédit qui pourrait permettre la transformation. Cela dit, leur implication demeure difficile, surtout pour les plus jeunes, en raison de leurs multiples responsabilités, du taux très élevé d'analphabétisme et des nombreux obstacles dans leurs activités agroalimentaires.

De manière plus générale, **plusieurs acquis améliorent la pratique agricole**, autant pour les hommes que pour les femmes. Les participantes et les participants affirment avoir appris de nouvelles manières d'analyser, de gérer et de rentabiliser l'entreprise agricole. Par exemple, il y a eu une prise de conscience de l'importance du coût de production. Les personnes rencontrées disent avoir amélioré leur capacité d'analyse d'une situation et la recherche de solutions, en allant par exemple chercher de l'aide auprès de leurs pairs.

Des **acquis agroenvironnementaux** sont aussi mis en évidence par les témoignages. Les participantes et les participants affirment avoir amélioré leurs capacités à faire face aux changements climatiques et aux dégâts causés par les ravageurs. Elles et ils ont appris de nouvelles techniques de fertilisation des sols et l'importance de la rotation. Elles et ils utilisent les résidus de récolte, diversifient les cultures et comprennent les inconvénients liés aux feux de brousse et à la déforestation.

**Du point de vue économique**, il ressort que les fonds de financement individuels constituent l'un des éléments excessivement importants du programme. C'est la source de motivation qui encourage les participantes et les participants à s'engager à suivre tout le processus de formation. « *Grâce au crédit LSGT, Zéphirin Kakpo de la commune de Zè (Bénin) a pu tranquillement développer l'élevage des chèvres et des poules. Il s'est aussi construit par lui-même une couveuse plutôt que d'acheter ce qui est offert à gros prix à Cotonou.* » (Serge Godin, communication personnelle, 2018).

« *C'était parfois ardu de s'asseoir toute la journée, mais on savait que c'était l'épreuve à passer pour avoir le crédit.* » (Bénin)



Figure 4 : Remise de fonds à Djigbé, membre du GEA au Bénin, en 2009.

Le roulement dans le remboursement des fonds varie d'un groupement à l'autre. L'un des groupements témoigne en être rendu à la 6<sup>e</sup> génération de fonds. D'autres groupements se sont arrêtés après 2, 3, 4 ou 5 générations. On note une déresponsabilisation des gens après la fin du projet, ainsi qu'un suivi insuffisant de la part des OPA et d'UPA DI sur l'utilisation des fonds une fois les formations terminées. Certains cas de non-remboursement sont même allés en justice. Dans trois cas, des femmes n'ont pas été en mesure de respecter leur engagement pour diverses raisons : inondations dans les bas-fonds, faible production, coûts de location et de main-d'œuvre. Il avait même été proposé alors d'exclure les femmes du crédit afin de conserver une bonne moyenne

pour le groupement. Cette proposition qui n'a pas été retenue avait tout de même conduit à une très bonne discussion sur les causes du non-remboursement, les mesures particulières à prendre pour les femmes dans l'avenir et la gestion des risques dans les projets individuels.

### 3.1.1.4. Acquis collectifs (volets II et III)

Tel que décrit précédemment, les volets II – « Solidarité paysanne » et III – « Action paysanne démocratique » comprenaient aussi une séquence de formations menant à l'obtention de fonds pour le développement de projets collectifs à caractère économique par les groupements (volet II) et les OPA (volet III). Les projets des groupements, identifiés dans le Tableau 1, ont été choisis à la suite d'enquêtes et devaient répondre aux besoins exprimés par les membres. Il était prévu que tous les projets rapportent des bénéfices pour les groupements et pour les OPA.



Figure 3. Zéphirin Kakpo, participant LSGT à Zè au Bénin.

Cependant, étant donné qu'au moment de la clôture de LSGT au Bénin, en 2011, les projets collectifs du volet II venaient de démarrer, il était trop tôt pour en évaluer les impacts réels. La mise sur pied des projets collectifs des groupements avait toutefois attiré l'attention du public puisque des reportages avaient été tournés et diffusés à la télévision béninoise. De plus, des partenaires techniques, tels ACIDI et Oxfam Québec, avaient réalisé des visites terrain. D'autres acquis avaient également été notés dans les rapports :

- Les groupements se réunissent très fréquemment, entre autres pour faire le point sur l'évolution des divers projets.
- Les membres des groupements élisent plus de femmes (plus de 25 %) au sein de leurs bureaux.
- Les Assemblées générales sont opérationnelles dans les 6 groupements.
- Un budget prévisionnel a été élaboré dans chaque groupement et sera voté en AG.
- Chaque groupement dispose d'une planification annuelle d'activités qui est votée en AG.
- Les groupements collaborent mieux avec les structures villageoises d'arrondissements, communales ainsi qu'avec les services décentralisés du ministère de l'Agriculture, les institutions de micro finance (IMF) et les ONG.

En ce qui concerne les projets du GEA et de la FUPRO (volet III), décrit dans le Tableau 1, les résultats atteints, ont toutefois été mitigés. Selon les données de 2011, les revenus du projet de vente de semences de maïs certifiées de la FUPRO avaient été moindres que ceux prévus dus à une mauvaise récolte et à la lenteur anormale du processus de certification. Cependant, certaines personnes rencontrées ont témoigné que le projet de la FUPRO avait néanmoins entraîné des résultats durables. Du côté du GEA, le projet a rencontré plus d'embûches. En effet, le conseil d'administration de l'OPA a participé activement à l'élaboration du projet, mais celui-ci fut ensuite confié à l'une de ses organisations membres et le GEA s'en est complètement détaché. Sans suivi de la part du GEA, le projet est tombé à l'eau.

Suite à la mission au Bénin, force est de constater qu'il y a eu beaucoup moins de témoignages concernant les projets collectifs. Il n'a pas été possible de mettre en lumière ce que sont devenus les projets collectifs quelques années plus tard. En effet, les volets II et III ont marqué les gens dans une moindre mesure que le volet I. Il y avait aussi nettement plus de défis à mettre en œuvre dans les projets collectifs, ce qui est logique compte tenu de leur ampleur plus importante. Il a été remarqué que les gens s'identifiaient d'abord à leur projet individuel et ensuite, dans une moindre mesure, au projet collectif ou à leur organisation. C'est-à-dire que les projets, surtout les projets individuels, ont préséance sur la vie organisationnelle puisque c'est ce qui touche les gens le plus directement. Cela dit, la courte période durant laquelle LSGT a été mis en œuvre au Bénin explique probablement le fait que peu de suivi des projets collectifs ait été réalisé et qu'une partie des personnes impliquées se soit désengagée des projets initiés.

**Des acquis sociaux** ont aussi été mentionnés relativement à la gouvernance et au plaidoyer. Divers exemples de ces acquis sont mentionnés dans les documents de suivi. Par exemple, les deux OPA ont élaboré des dossiers de plaidoyer à mener auprès des décideurs, précisant la demande et les échéances. Aussi, les deux OPA s'affirment mieux au niveau des organisations nationales, sous-régionales et internationales (PNOA, ROPPA, FIPA). Avec la PNOA et l'ensemble des organisations, elles ont incité les autorités politiques à initier et à voter la loi d'orientation agricole. Un autre exemple, issu des témoignages de la mission de capitalisation, provient d'un des groupements qui disait avoir réussi à porter son plaidoyer au plan politique et à faire des moyens de pression afin que des travaux d'aménagement des bas-fonds soient réalisés.

Des **manifestations économiques** importantes des acquis développementaux de LSGT au Bénin ressortent aussi des rapports de suivi et mettent en perspective l'étendue des impacts du programme : le commerce local a été stimulé (ex. : nouvelles constructions, réfection des maisons), l'accroissement des rendements a suscité l'intérêt général dans les villages, les salaires des ouvriers agricoles ont été améliorés, l'économie formelle progresse (les participantes et participants ayant ouvert un compte dans un service financier décentralisé), les conditions de vie s'améliorent (ex. : un taux plus élevé d'enfants fréquentent l'école, de nouvelles latrines sont construites).

Ainsi, malgré le fait que LSGT ait malheureusement dû être interrompu en 2011, faute de financement, des acquis développementaux du programme ressortent tout de même des rapports de suivi et des témoignages des personnes rencontrées dans la démarche de capitalisation. La prise de conscience des femmes de leur pouvoir de parole, d'action et de leur potentiel est l'un des éléments marquants des acquis sociaux. L'avancement individuel des entreprises familiales est un autre acquis. Dans la grande majorité des cas, les gens parlent avec fierté des projets mis en œuvre grâce aux fonds du volet I. Ils et elles se sentent valorisés dans leur travail et prennent confiance pour s'impliquer davantage à d'autres niveaux. À cela s'ajoute le renforcement des capacités d'analyse des participantes et des participants, leur permettant de prendre de meilleures décisions dans la gestion de leur ferme et de leur organisation.

« Avec LSGT, on gagne en connaissances, en confiance, en conscience.  
Le gain humain reste toujours. »

(Germain Dossou, ancien formateur LSGT au Bénin)

### 3.1.2. Sénégal

LSGT a démarré en 2004 au Sénégal et en est à sa 5<sup>e</sup> phase. Il s'agit du pays ayant la plus longue expérience et où le programme a été le plus expérimenté et adapté. Les acquis y sont nombreux. Il est à noter que l'une des particularités au Sénégal est la mise en œuvre de LSGT filière depuis 2016, tel que décrit à l'Annexe 3.

#### 3.1.2.1. Récapitulatif des résultats

L'étendue du développement de LSGT au Sénégal est vaste et comporte des résultats aux multiples facettes. Le tableau suivant répertorie donc quelques-uns des éléments principaux tirés du rapportage de la gestion axée sur les résultats. Néanmoins, d'autres composantes de l'atteinte des résultats seront abordées subséquemment, tirées des témoignages de la démarche de capitalisation. Le rapportage étant divisé selon les différentes phases de financement, les données du présent rapport sont présentées selon deux périodes, soit pré-2015 (phases 1 à 4) et de 2015 à 2018 (phase 5).

Tableau 2 : Éléments clés des volets I, II et III de LSGT au Sénégal

Volet I Projets individuels	Volet II Projets collectifs groupements	Volet III Projets collectifs OPA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 296 projets (2004 à 2015).</li> <li>• 137 projets (2015 à 2018).</li> <li>• Total 2004 à 2018 : 433 projets.</li> <li>• Exemples de projets : arachide, mil, niébé, maraîcher, riz, embouche bovine et ovine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 projets (2004 à 2015).</li> <li>• Dans la plupart des cas : mise sur pied d'un service de commercialisation collective de produits agricoles.</li> <li>• 9 projets en cours de réalisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 projets réalisés (UGPM et FPA) (2004 à 2007).</li> <li>• UGPM : Service de production de semences certifiées d'arachides et de mil.</li> <li>• FPA : Multiplication de semences certifiées et service d'achat groupé d'intrants.</li> <li>• 3 projets en cours de réalisation (FEGPAB, FPMN et CCPA).</li> </ul>

#### 3.1.2.2. Renforcement des capacités (volets IV et V)

Au Sénégal, la mise en œuvre du volet IV - « Animation, formation et accompagnement » a été réalisée différemment de l'expérience béninoise, avec l'intervention des formateurs professionnels du CIFA. Pour la période pré-2015, ce sont 7 formateurs professionnels et 2 paysans formateurs qui ont été impliqués dans le processus. Puis, depuis 2015, ce sont neuf paysannes formatrices ou paysans formateurs, deux formateurs professionnels et un coordonnateur, par OPA, qui s'assurent du bon déroulement du volet formation.

La mission de capitalisation au Sénégal a permis de faire ressortir certains **acquis concernant la formation et le renforcement des capacités**. L'un des acquis les plus importants du renforcement des capacités, et cela s'applique à tous les pays mettant en œuvre LSGT, est l'important renforcement des personnes formatrices, nationales et internationales. En effet, ces formatrices et ces formateurs, qu'ils soient professionnels ou issus des organisations paysannes, se sont considérablement renforcés au fil du temps. L'utilisation de nouveau matériel didactique ainsi que de nombreux échanges entre eux les ont aidés en ce sens. D'abord, le riche apport de l'accompagnement du CIFA pour la formation des paysannes formatrices et des paysans formateurs a souvent été souligné. Aux yeux de tous, ce couplage a créé un bon environnement et une démarche innovatrice et efficace : des paysannes et des paysans qui forment des paysannes et des paysans. Cependant, il semble que le renforcement par la formation se perde à la 2<sup>e</sup> ou à la 3<sup>e</sup> génération des fonds. Des préoccupations se font aussi sentir par rapport à la formation dérivée, c'est-à-dire lorsque les paysannes formatrices et paysans formateurs forment leurs pairs pour l'octroi des fonds. Il ressort que la formule est appréciée, mais souvent les personnes chargées d'assurer la transmission se sont dites peu équipées pour bien expliquer et livrer adéquatement le contenu des formations reçues.



Figure 5 : Nicole Lalancette et ses homologues agricultrices lors d'un stage portant sur le leadership féminin au Saguénay Lac-Saint-Jean.

En ce qui concerne le volet V – « Coopération de paysans à paysans », ce sont 23 missions du Sénégal vers le Canada et 21 missions du Canada vers le Sénégal qui ont été réalisées avant 2015. Depuis 2015, ce sont 18 stages *Viens marcher ma terre*, 10 stages de réflexion et 35 missions de productrices expertes ou producteurs experts du Canada qui se sont déroulés. En cela, les productrices et les producteurs du Sénégal comme du Canada reconnaissent la richesse et la profondeur des échanges que le volet V leur permet de réaliser. Selon les témoignages, les stages des personnes déléguées du Sénégal et d'ailleurs rayonnent beaucoup dans les milieux d'accueil au Québec, participant ainsi à la sensibilisation du public canadien et à l'engagement de l'UPA en coopération internationale. Le 5 \$ de la cotisation à l'UPA versée à l'UPA DI par les 42 000 productrices et producteurs en est un exemple éloquent. La coopération de paysans à paysans est aussi facilitée grâce à l'utilisation de quelques plateformes en ligne : *Trello*, *Facebook* et *WhatsApp*.

### 3.1.2.3. Acquis individuels (volet I)

Plus de 400 projets individuels de première génération ont été financés au Sénégal depuis 2004. À cela s'ajoutent les générations subséquentes, pouvant s'élever jusqu'à sept générations dans le cas du village Boundoum Barrage. Ceci porte le nombre de projets individuels financés à une hauteur plus qu'appréciable. Malheureusement, les limites des méthodes de suivi et de la démarche de capitalisation ne permettent pas de savoir avec certitude le nombre total de projets individuels qui ont pu être financés avec les fonds rotatifs du volet I.

De nombreux **acquis relatifs aux pratiques agricoles et à la gestion des entreprises** sont à noter. Il s'agit, par exemple, de l'augmentation des hectares cultivés, d'une meilleure conduite des cultures grâce au journal des activités, de l'utilisation de plans de gestion, d'une planification améliorée et de choix plus éclairés grâce aux bilans, de la diversification des productions ou de l'augmentation de l'élevage.

Le renforcement de la confiance des femmes, la valorisation de la profession, l'équilibre au sein de la famille et la prévention de l'exode des jeunes font partie des **acquis sociaux**. Le processus de formation a permis à plusieurs d'ancrer les responsabilités familiales, de comprendre l'importance du rôle de chaque membre et d'intéresser les enfants aux projets familiaux, en leur donnant une part de responsabilité de gestion. Du coup, les relations entre les femmes et les hommes s'en trouvent améliorées. Les femmes ont appris à parler en groupe, elles ont plus d'assurance et partagent davantage leurs idées et leurs préoccupations, autant au sein de la famille que dans leur groupement ou leur OP. Elles se sentent à la fois plus autonomes et plus soutenues dans leur famille. Les hommes et les femmes se sentent aussi valorisés dans leur profession : « *Notre assurance d'être paysan et de bien en vivre a été renforcée.* »

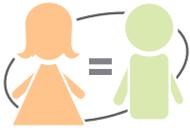
LSGT aide, dans une certaine mesure, à prévenir l'exode des jeunes hommes vers les villes. Les projets d'emboûche et de nouvelles parcelles d'arachide, par exemple, ont permis dans certains cas de répondre aux préoccupations de femmes et de retenir leur mari à la maison. Cette problématique de l'exode demeure néanmoins fort préoccupante dans plusieurs OP. À cela s'ajoute le haut taux d'analphabétisme qui constitue un frein dans le processus d'apprentissage. « *Je devais partir à la ville. Le fonds de mon épouse m'a appuyé pour rester au village.* » (Époux d'une participante LSGT à Darou Gaye).

Quant aux **acquis économiques**, ils concernent principalement la gestion des finances de l'entreprise et de la famille. Il ressort de la capitalisation que les participantes et les participants ont amélioré leurs capacités à gérer des budgets et se sentent davantage aptes à gérer rationnellement leurs finances. Le portrait de l'exploitation et le compte d'exploitation apparaissent comme des outils particulièrement utiles à cet effet, afin d'évaluer les gains et les pertes de l'entreprise. Aussi, le remboursement d'une importante quantité des prêts individuels témoigne d'un grand engagement et, semble-t-il, d'un changement de mentalité dont les gens sont fiers, en particulier concernant la responsabilité financière devant les pairs.

« *Avant on allait au marché et on faisait des pertes. Maintenant, on peut évaluer et prendre des décisions en conséquence.* » (Sénégal)



Figure 6 : Participantes LSGT à Boundoum Barrage, un groupement membre de la FPA au Sénégal.



### Étude de cas – Promotion de l'ÉFH et de la participation des femmes

L'implication des femmes et la promotion de l'ÉFH s'avèrent, depuis longtemps, des préoccupations prioritaires dans la mise en œuvre de LSGT. Dès le départ, des incitatifs de participation féminine de 20 % ont été instaurés au Sénégal, pour la période de 2004 à 2007, et un nouveau module de formation a rapidement vu le jour : « L'Équité dans les rapports entre les hommes et les femmes ». Le taux réel de participation des femmes aux volets I et II au Sénégal se situait plutôt autour de 46 %, lors de la première phase de LSGT (2004 – 2007) et augmenta à 51 % lors du démarrage de la deuxième phase. Le tableau suivant illustre l'évolution du taux de participation des femmes pour les volets I, II et III à la FPA et l'UGPM.

**Tableau 3. Évolution du taux de participation féminine au sein des groupements et des OPA, à la FPA et l'UGPM au Sénégal**

Programmes	FPA		UGPM	
	Phase 2 (2007 – 2010)	Phase 3 (2011 – 2014)	Phase 2 (2007 – 2010)	Phase 3 (2011 – 2014)
<b>Volet I et II à l'intention des productrices, des producteurs et des groupements</b>	25 %	75 %	73 %	67,5 %
<b>Volet III à l'intention des OPA</b>	33 %	33 %	28 %	28 %

À cet égard, l'évaluation de LSGT pour la SCC soulignait d'ailleurs les efforts menés pour l'égalité des genres : « The program has made tremendous efforts to promote gender. For example, the female participation within the two new FGs of the FPA has greatly increased since the start of phase 3 in January 2011. The percentage of women has jumped from 25% to 75%. In other words, in phase 3, there are 30 women among 40 participants. (...) In all FGs, new female and youth leaders are emerging. » (Mohamadou Sy, 2011).

Les récents outils de suivi des fonds individuels ont permis de faire ressortir des données actualisées, auprès d'une OPA au Sénégal et de deux OPA en Haïti, concernant la participation des femmes au volet I. Ainsi, pour ces 3 OPA seulement, ce sont 442 femmes qui ont démarré leur propre projet agricole, tel que démontré dans le tableau suivant, ce qui représente en moyenne 68,5 % des personnes participantes.



Figure 7. Visite chez une productrice du volet I du groupement de Gandiaye, de la CCPA, au Sénégal.

**Tableau 4. Nombre et proportion de femmes participantes au volet I à l'UGPM, la FEPPMPH et la KOFKAD**

Pays	Période	OPA	Nombre de groupements	Noms des groupements	Nombre total de femmes ayant démarré un projet	Proportion de femmes par rapport au nombre total
<b>Sénégal</b>	<b>Depuis 2005</b> (1 groupement) <b>Depuis 2009</b> (2 groupements) <b>Depuis 2012</b> (2 groupements) <b>Depuis 2015</b> (2 groupements)	<b>UGPM</b>	<b>7</b>	<b>Lonkane, Darou Gaye, Payene, Sinou Mbarick, Femboul, Lissar, Sakh</b>	<b>328</b>	<b>59,4 %</b>
<b>Haïti</b>	<b>Depuis 2017</b> (4 groupements)	<b>FEPPMPH KOFKAD</b>	<b>4</b>	<b>Opbadru, Tepad, Montagne, Plaine</b>	<b>114</b>	<b>77,6 %</b>



Figure 8 : LSGT contribue à lutter contre l'exode rural, Darou Gaye, un groupement membre de l'UGPM au Sénégal.

LSGT aide, dans une certaine mesure, à prévenir l'exode des jeunes hommes vers les villes. Les projets d'embouche et de nouvelles parcelles d'arachide, par exemple, ont permis dans certains cas de répondre aux préoccupations de femmes et de retenir leur mari à la maison. Cette problématique de l'exode demeure néanmoins fort préoccupante dans plusieurs OP. À cela s'ajoute le haut taux d'analphabétisme qui constitue un frein dans le processus d'apprentissage.

« Je devais partir à la ville. Le fonds de mon épouse m'a appuyé pour rester au village. » Époux d'une participante LSGT à Darou Gaye

Quant aux **acquis économiques**, ils concernent principalement la gestion des finances de l'entreprise et de la famille. Il ressort de la capitalisation que les participantes et les participants ont amélioré leurs capacités à gérer des budgets et se sentent davantage aptes à gérer rationnellement leurs finances. Le portrait de l'exploitation et le compte d'exploitation apparaissent comme des outils particulièrement utiles à cet effet, afin d'évaluer les gains et les pertes de

l'entreprise. Aussi, le remboursement d'une importante quantité des prêts individuels témoigne d'un grand engagement et, semble-t-il, d'un changement de mentalité dont les gens sont fiers, en particulier concernant la responsabilité financière devant les pairs.

« Avant on allait au marché et on faisait des pertes. Maintenant, on peut évaluer et prendre des décisions en conséquence. » Participante LSGT au Sénégal



### Étude de cas – Suivi des fonds rotatifs individuels au Sénégal

Le suivi des fonds et la vérification de l'efficacité du système rotatif sont les grands défis de la mise en œuvre de LSGT. Le processus de capitalisation a permis de faire ressortir l'importance d'y apporter des solutions. De nouveaux outils de suivi ont été mis en place afin d'aller chercher, ou de bonifier, les informations relatives au suivi des fonds rotatifs et de leur remboursement. Les organisations partenaires, qui ont la responsabilité d'en faire le suivi, disent de les apprécier grandement.

#### GROUPEMENT PIONNIER DE LONKANE

Lonkane, membre de l'UGPM, est l'un des deux premiers groupements à avoir participé à LSGT lors de la phase du projet-pilote ayant démarré en 2004. L'investissement de départ de 7,6 millions de FCFA, en 2005, avait permis de financer 19 projets individuels de développement, dont 11 projets initiés par des femmes. Grâce au remboursement des fonds au fil des années, les plus récents bilans démontrent que ce sont 135 personnes jusqu'à maintenant, dont au moins 48 % de femmes, qui ont pu développer leur projet individuel de production animale ou végétale, pour une valeur totale de 48,2 millions de FCFA, comme démontré dans le tableau suivant. Il est à noter que les personnes dirigeantes du groupement ont pris la décision de diminuer le montant des fonds accordés de 400 000 FCFA à 350 000 FCFA afin de tenter de rejoindre un plus grand nombre de personnes. Aussi, le financement a été parfois suspendu par les leaders du groupement afin d'attendre des périodes plus propices pour la réalisation de projets.



SUITE - Étude de cas – Suivi des fonds rotatifs individuels au Sénégal

Tableau 5. Évolution des fonds individuels de Lonkane depuis 2005

Année	Nombre de projets financés pour l'année	Nombre de projets de femmes	Nombre total de projets financés	Nombre total de projets de femmes	Valeur compilée des montants investis (FCFA)
2005	19	11	19	11	7 600 000
2006	12	4	31	15	11 800 000
2007	9	5	40	20	14 950 000
2008	11	9	51	29	18 800 000
2009	14	5	65	34	23 700 000
2010	-	-	65	34	23 700 000
2011	12	8	77	42	27 900 000
2012	13	9	90	51	32 450 000
2013	9	5	99	56	35 600 000
2014	9	ND	108	ND	38 750 000
2015	9	ND	117	ND	41 900 000
2016	9	3	126	59	45 050 000
2017	9	6	135	65	48 200 000

### NOUVEAUX GROUPEMENTS DE NDOFFANE ET GANDIAYE

Depuis 2015, suite à la mise à l'échelle, plusieurs nouveaux groupements participent à LSGT. Deux groupements membres de la CCPA, soit les groupements de Ndoffane et de Gandiaye, en sont déjà à la deuxième génération de développement de projets grâce aux fonds rotatifs. Ainsi, les remboursements des 53 personnes participantes de la première génération ont permis, jusqu'à maintenant, à 11 nouvelles personnes de Ndoffane et 9 de Gandiaye de développer leur projet de production animale et/ou végétale, portant le total à 73 projets pour ces deux groupements.

### RAYONNEMENT DES FONDS DE LSGT FILIÈRE

LSGT filière, au Sénégal, utilise une approche différente de la programmation conventionnelle afin de mettre à l'échelle les acquis de la formation et les retombées des fonds investis. Tel qu'expliqué en annexe 3, dans l'approche filière, une diffusion à plus large spectre de la formation, appelée la formation dérivée, est visée. Ce sont 24 personnes, appartenant à 12 groupements différents, qui sont d'abord formées et qui ont ensuite le devoir de former 15 femmes membres de leur groupement. Au sein de chacun de ces groupements, 5 fonds sont ensuite disponibles aux personnes qui présentent les meilleurs projets en production d'arachide. Ainsi, 60 fonds de première génération ont été octroyés en 2017 – 2018, auxquels les groupements ont ajouté eux-mêmes des fonds pour le démarrage de projets en production, transformation ou commercialisation d'arachide, portant le total à 106 projets, tous démarrés par des femmes. Les montants accordés sont en fonction de la nature des projets, par exemple la superficie cultivée. Les remboursements effectués jusqu'à maintenant permettront à 50 nouvelles personnes de démarrer leur propre projet en 2019.



Figure 9 : LSGT contribue à lutter contre l'exode rural, Darou Gaye, un groupement membre de l'UGPM au Sénégal.

Bien que plus marginaux, certains **acquis environnementaux** ont également été soulignés. La diversification et la rotation des cultures et l'augmentation des cheptels de ruminants ont des effets positifs sur la santé des sols, visibles à certains endroits. « Grâce aux projets individuels d'embouche, l'utilisation de l'engrais chimique a diminué au profit de la production d'engrais organique émanant des animaux. » (Enquête LSGT 2017, FEGPAB). Les formations ont aussi augmenté la conscience environnementale chez certaines personnes participantes et ont soulevé la question de la durabilité pour les prochaines générations paysannes : « LSGT a renforcé l'utilisation raisonnée des produits chimiques, l'utilisation d'alternatives aux produits chimiques. Le projet a aussi instauré une dynamique favorisant la fertilisation organique auprès des productrices et producteurs. » (Enquête LSGT 2017, FPMN).

### 3.1.2.4. Acquis collectifs (volets II, III, GCRN, GAFOP et Réflexion stratégique)

Les phases 1 à 4 (2004 à 2015) ont permis l'élaboration de 13 projets collectifs dans les groupements et de deux projets collectifs dans les OP, soit au sein de la FPA et de l'UGPM. Les projets des groupements concernaient principalement la mise sur pied d'un service de commercialisation collective de produits agricoles et, dans certains cas, d'un service d'achat groupé d'intrants. L'UGPM a créé un service de production de semences certifiées d'arachides et de mil et la FPA a choisi de développer deux services : multiplication de semences de riz certifiées et achat groupé d'intrants. Le projet élaboré par la FPA, qui a ensuite été renforcé dans le cadre du projet bilatéral *Bey Dunde*, a permis de fournir 38 % de la production nationale en semences de riz. Dans la présente phase (2015 à 2020), ce sont 9 projets de groupements et 3 projets d'OP qui sont en cours de réalisation. Ceux des OP visent, entre autres, la production de semences d'arachide et l'achat groupé d'intrants.



#### Étude de cas – Envergure et répercussion des projets collectifs

Les projets collectifs sont l'un des éléments clés de LSGT et permettent de donner de l'envergure aux projets développés par les OPA et de rejoindre tous les membres, et même au-delà. Par exemple, le service collectif de la FPA, ayant bénéficié d'un fonds d'appui initial de 25 000 \$, a contribué à générer plus de 222 583 \$ depuis son implantation en 2006, soit 890 % de la somme investie initialement. Il s'agit d'un service de multiplication de semences certifiées, auquel s'est ajouté un service d'achat groupé d'intrants. En 2014, la production de 1 150 tonnes de semences certifiées a représenté 38 % de la production nationale. Toujours en 2014, les 9 000 membres de la FPA ont produit 70 198 tonnes de riz. Ce volume correspond à environ 13 % de la production nationale.

À l'UGPM le projet collectif concernait la production de semences certifiées d'arachides et de mil. Le fonds de 25 000 \$ investi en 2006 pour le projet collectif permet depuis plusieurs années de maintenir le service auprès des quelque 4 500 membres et de dégager des bénéfices pour le fonctionnement de l'organisation. L'UGPM témoigne avancer plus timidement depuis 2015. Cette situation est attribuable, entre autres, aux aléas climatiques. Il s'agit là d'une réalité bien présente pour laquelle les OPA et leurs membres doivent apprendre année après année à se réadapter et à gérer de nouveaux risques. Des stratégies d'adaptation sont déjà en cours à l'UGPM et comprennent la vente groupée par contractualisation et la reconversion vers le niébé, une légumineuse fixatrice de l'azote de l'air permettant d'améliorer la santé des sols, principalement cultivée par les femmes.

Lonkane est l'un des deux premiers groupements de l'UGPM à avoir pu expérimenter la mise en place d'un projet collectif suite aux modules de formations offerts dans le cadre du volet II en 2007. C'est ainsi qu'un service collectif de mise en marché d'une partie de la production d'arachides, de mil et de « laalo » (feuilles de baobab moulues) a été mis en marche en 2008. Depuis son démarrage, ce service a permis au groupement de dégager des bénéfices chaque année. Début 2019, le groupement avait 4 250 kg de semences de mil et 3 336 kg de semences d'arachide en stock pour démarrer la campagne de ses membres. Le projet permet non seulement de faciliter la commercialisation des produits agricoles pour les membres, mais a aussi eu une répercussion dans tout le village lors de sa mise en œuvre. En effet, tous les corps de métiers disponibles dans le village ont été mis à contribution. Ces derniers ont pu dégager environ 1 096 \$ CA de revenus de prestations pour la construction de l'entrepôt de stockage.

Il est à noter que les exemples les plus probants de la mise en place de projets collectifs efficaces et rentables au sein des groupements et des OPA sont ceux ayant eu la chance de bénéficier d'un appui soutenu et à long terme, ce que privilégie l'UPA DI. En effet, à titre comparatif, l'expérience de l'UPA démontre que la durée de la mise en place effective de systèmes de mise en marché collective au Québec dépasse souvent une dizaine d'années. Ce qui démontre d'une part, pourquoi les meilleurs exemples de mise en place de services collectifs sont ceux ayant la plus longue expérience. D'autre part, les besoins des OPA évoluent avec le temps et celles-ci nécessitent un appui et de l'accompagnement de plus en plus personnalisé selon leur degré de maturité et le contexte dans lequel elles évoluent, ce que l'approche LSGT est en mesure de fournir.

Selon les témoignages, plusieurs projets collectifs des groupements ont bien fonctionné. En général, les projets initiés imitent ceux des autres groupements (ventes collectives, achats groupés d'intrants et de semences, magasins de produits agricoles). Il y a peu d'innovation. Ces initiatives sont rarement reliées aux enjeux agricoles et socioéconomiques à moyen et à long terme, avec une vision plus globale pour l'avenir de l'agriculture dans la communauté. Aussi, certains groupements indiquent que le montant de 10 000 \$ CAD accordé ne permet pas toujours d'engendrer un impact significatif. Dans quelques groupements, il y a aussi parfois une tendance à accumuler les fonds en banque plutôt que de les réinvestir au bénéfice de la communauté.

Les personnes rencontrées ont témoigné de certains acquis socio-économiques. Les projets collectifs peuvent créer un effet d'entraînement et développer l'envie de créer d'autres projets collectifs, entre autres pour faire revenir les jeunes au village. Il semblerait cependant que, jusqu'à maintenant, les projets collectifs ont peu contribué à les retenir. Les projets collectifs permettent aussi de développer une meilleure confiance envers les autres, renforcent le sentiment d'appartenance à la famille, au village et au groupement et donnent le goût de s'impliquer et de participer aux décisions du groupement. Les gens ont une conscience plus élevée d'avoir un impact sur l'économie du village. De plus, cela aide à renforcer l'esprit de collectivité dans les communautés. Par exemple, à Lonkane en 2009, les personnes élues du groupement avaient pris la décision de diminuer la valeur des fonds individuels remis de 400 000 à 350 000 francs CFA afin de pouvoir offrir les fonds à un plus grand nombre de familles.

De surcroît, un **acquis social** digne de mention touche la prise de conscience quant à l'importance de la place des jeunes. En effet, suite à la formation LSGT, les plus vieux ont décidé de laisser la place aux plus jeunes dans les instances de groupement. Ils voyaient la nécessité du changement pour l'avenir.

À son âge avancé, Moïse Sarr est fier d'avoir participé à la formation LSGT. Non seulement cela lui a permis d'acheter des animaux, mais plus encore il a réalisé que, pour l'avenir de l'agriculture dans le village, il se devait comme il le dit de :

« laisser la place aux plus jeunes pour diriger l'OP ».

Aussi, plusieurs femmes actives au sein de leur OP défendent les intérêts et les besoins spécifiques des productrices. L'enquête menée auprès des OP partenaires en 2017 révèle de nombreux exemples :

- À la FEGPAB, « Une femme présidente d'un groupement membre du CA a négocié au niveau de sa commune un moulin à mil pour l'allègement des travaux des femmes de son groupement. »
- Au CCPA, « La trésorière est une femme qui est également conseillère de sa commune chargée des affaires domaniales. Grâce à elle, les femmes de sa commune ont un meilleur accès à la terre. »
- À la FPA, « Les femmes du CA sont toutes membres des groupements féminins de leurs villages respectifs. Elles ont toutes participé à des démarches de plaidoyer auprès de leurs communes respectives pour demander l'octroi de terres à leurs groupements. Il y en a même qui ont déjà obtenu leurs délibérations, d'autres attendent encore. »

Concernant les acquis politiques, la formation ainsi que les projets individuels et collectifs ont nettement renforcé la plateforme nationale, le CNCR, dans sa relation avec sa base. Il est aussi notable que les participantes et les participants

au programme LSGT sont de plus en plus fiers d'appartenir à une organisation nationale qui peut mieux les représenter et les défendre sur le plan politique. LSGT a nettement contribué à une reconnaissance plus grande du CNCR de la part du gouvernement, comme étant une force paysanne enracinée et incontournable. De plus, il ressort que, grâce au développement de projets par et pour les femmes et les jeunes, LSGT contribue à renforcer les acquis du Collège des femmes du CNCR.

La notion de bonne gouvernance est discutée, introduite ou renforcée dans les organisations régionales. Les réunions de CA et les AGA sont tenues régulièrement. « Grâce à LSGT, le diagnostic institutionnel et organisationnel a été réalisé. Il a permis la relance des réunions de coordination mensuelles au cours desquelles les planifications sont faites et évaluées. » (Enquête LSGT 2017, FEGPAB).



Figure 10 : Moïse Sarr, participant LSGT au Sénégal, dans le village de Ndiokhoba, membre de la FEGPAB.

Il importe également de mentionner les autres volets de LSGT qui ont été mis en œuvre au Sénégal, soit :

- Le volet VI – Gestion communautaire des ressources naturelles (GCRN) :

Le volet GCRN est en cours de réalisation dans quatre villages, soit deux villages de la FPA et deux de l'UGPM. Du point de vue des **innovations environnementales**, la FPA travaille à la mise en œuvre d'un projet intégré de pisciculture afin de permettre de pêcher des poissons dans un environnement contrôlé où l'eau contiendra moins d'agents polluants que dans le fleuve Sénégal ou dans les canaux d'irrigation. Quant à l'UGPM, il s'agit d'un projet de reboisement. Sur le plan national, plusieurs applaudissent cette nouvelle formation, mais il est constaté qu'au-delà de l'accord de principe bien partagé, la formation GCRN a débuté sans avoir vraiment précisé les tâches et les responsabilités de chacun. Selon plusieurs, cela va très vite par rapport à la capacité d'absorption du CNCR et des OP. Les gens souhaitent moins de précipitation afin d'assurer de bonnes assises au démarrage de ce volet important.

- Le volet VII – Gestion administrative et financière d'une organisation paysanne (GAFOP) :

Le cursus de formation du volet GAFOP est en cours au sein de la FPA et de l'UGPM. Les deux OP sont à élaborer leur projet. Certains **acquis administratifs et de gouvernance** sont ressortis en lien avec la mise en œuvre de ce volet. Une meilleure compréhension, de la part des participantes et participants, des rôles et responsabilités des élu-e-s et des permanent-e-s a été un aspect marquant de la formation. L'importance de faire un budget est aussi comprise et des éléments à consolider ont été identifiés. Par exemple à la FPA, afin de mieux gérer l'inventaire, une personne a été embauchée pour en effectuer le contrôle. Une meilleure gestion des magasins a ainsi permis de réduire les pertes.

- Le volet VIII – Réflexion stratégique des OP sur la sécurité alimentaire et autres politiques agricoles :



Figure 11 : 2<sup>e</sup> atelier national au Sénégal sur les systèmes collectifs de mise en marché.

Le volet VIII a permis la tenue de six ateliers au Sénégal. Les thèmes abordés étaient : « Systèmes collectifs de mise en marché », « L'agriculture familiale : Stratégies d'adaptation aux changements climatiques pour une sécurité alimentaire durable », « Renforcement du mécanisme de dialogue et de concertation entre les acteurs-clés (organisations de producteurs agricoles-État) », « La méthodologie de mise en marché collective par une OP », « Les engagements des OP en mise en marché collective » et « Les stratégies pour la filière arachide ». Bien que les ateliers n'aient pratiquement pas été mentionnés lors des rencontres de la démarche de capitalisation, tout porte à croire que ces activités ont permis de mettre en relation les différentes OP et au CNCR de se rapprocher de ses membres.



### Spécificités – LSGT filière arachide

En se concentrant sur une filière spécifique importante au Sénégal, soit celle de l'arachide, LSGT filière est différent du cursus conventionnel. Certains acquis spécifiques en découlent donc. D'abord, relativement aux **acquis sociaux**, l'approche filière suscite beaucoup d'intérêt et d'implication de la part des participantes et des participants, et même de la part des autorités locales. L'excellente participation, l'assiduité et la ponctualité des participantes et des participants aux rencontres en témoignent. Lors des cérémonies de remise de fonds, le niveau de satisfaction et la fierté sont palpables dans les villages. Au regard des **acquis développementaux**, le CNCR endosse entièrement le modèle filière et s'y implique activement. LSGT filière contribue à améliorer le fonctionnement associatif et les liens entre les OP membres et le CNCR. À titre d'exemple, suite à l'une des formations, le président de l'une des OP a pris l'engagement, devant le groupe, de régulariser le retard des paiements de cotisation de son organisation au CNCR. Aussi, des actions de mobilisation et de concertation entre les leaders paysans, notamment du CNCR, de l'ASPRODEB et des OP, sont initiées suite aux formations et aux échanges. Par exemple, lors du premier rendez-vous filière, les parties prenantes ont pu planifier leurs activités et convenir de « la nécessité de rénover la filière arachide au Sénégal pour améliorer sa contribution dans l'économie nationale et le bien-être des exploitations familiales, OP et autres acteurs » (Extrait du rapport du rendez-vous filière arachide, 4 et 5 mai 2018). Des **acquis économiques** ressortent également de l'intérêt et de l'engagement des OP impliquées. Certaines OP ont pris la décision de financer dix fonds individuels supplémentaires aux 60 fonds déjà prévus dans le projet, pour une valeur de 4 millions de FCFA. Au volet III, les OP planifient d'ajouter 12 millions de FCFA de fonds propres aux 8 millions prévus afin d'atteindre 20 millions au total.

En résumé, c'est au Sénégal que LSGT possède la plus longue expérience. L'approche humaine et la qualité andragogique sont des éléments forts du programme. Cependant, les récentes adaptations dans la livraison de la formation soulèvent des craintes quant à la potentielle dilution de l'information dans la formation dérivée. Au plan individuel, les acquis techniques relatifs à la gestion de l'entreprise sont nombreux, tels que la meilleure gestion des finances ou l'augmentation de l'élevage. Cela entraîne du même coup des effets positifs sur les sols. Aux dires des participantes et participants, la responsabilité sociale devant les pairs encourage un bon taux de remboursement des fonds et participe aux générations suivantes de projets. À cela s'ajoutent quelques acquis sociaux : la confiance améliorée des femmes, la valorisation de la profession et, dans une certaine mesure, la prévention de l'exode des jeunes. La richesse des échanges interculturels de la coopération de paysans à paysans est aussi à souligner et participe à la sensibilisation du public canadien. Quant aux projets collectifs, les résultats sont probants, mais laissent peu de place à l'innovation. Aussi, les différents volets de LSGT entraînent des impacts non seulement sur les participantes et les participants, mais sur l'économie des villages. Cela a même permis, dans certaines organisations, de laisser une place plus importante aux plus jeunes, même si la problématique de l'exode demeure très préoccupante. Le renforcement des liens entre les OP de la filière arachide et leur engagement économique sont d'intéressants acquis développementaux appuyant une meilleure structuration de la filière. Enfin, LSGT a aussi permis au CNCR de renforcer son lien avec sa base.

### 3.1.3. Haïti

LSGT est mis en œuvre en Haïti depuis 2009. Le projet y a démarré auprès de quatre groupements de la région d'intervention de la FODES-5 et en est maintenant à sa 4<sup>e</sup> phase. Le processus a mené à la formation de la FOPADES en 2014. L'accompagnement des partenaires a été bouleversé à plusieurs reprises suite au séisme en 2010, à l'ouragan Sandy en 2012 et à l'ouragan Matthew en 2016. Ces catastrophes naturelles ont compliqué et retardé la mise en œuvre de LSGT en Haïti. En réponse à ces situations d'urgence, des projets parallèles de relance rapide de la production agricole ont donc été exécutés.

#### 3.1.3.1. Récapitulatif des résultats

Le tableau suivant présente de manière synthétisée les éléments clés de LSGT en Haïti.

Tableau 5 : Éléments clés des volets I, II et III de LSGT en Haïti

Volet I Projets individuels	Volet II Projets collectifs groupements	Volet III Projets collectifs OPA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 160 projets (2009 à 2015);</li> <li>• 150 projets (2015 à 2018).</li> <li>• Total de 2009 à 2018 : 310 projets.</li> <li>• Plusieurs projets d'élevage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 projets (2009 à 2015).</li> <li>• 3 projets en cours (2015 à 2018).</li> <li>• Exemples de projets : cassaverie, boucherie, moulin à maïs, pépinière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet de la FOPADES développé en 2013-2014 : élevage de bovins et de caprins.</li> </ul>

#### 3.1.3.2. Renforcement des capacités (volets IV et V)

En Haïti, il y a trois paysannes formatrices ou paysans formateurs et une formatrice ou un formateur professionnel par OP, pour un total de cinq OP. Dans les **acquis liés à la formation et au renforcement des capacités**, le couplage de paysannes formatrices et paysans formateurs avec des professionnels est indispensable.



Figure 12 : Séance de formation à Labrousse à l'intention des personnes élues de la FOPADES, en Haïti.

La démarche de formation de paysans à paysans est grandement appréciée des participantes et des participants, de même que la qualité du travail de la plupart des formatrices et des formateurs professionnels.

Cependant, le travail de préparation pour les formations prend beaucoup plus de temps que prévu et les deux jours de formation à cet effet sont insuffisants. De plus, aux dires des formatrices et des formateurs « il faut prendre trop de raccourcis », il y a trop de matière pour seulement deux jours. Selon celles-ci et ceux-ci, cela ne favorise pas l'assimilation en profondeur par les paysannes et les paysans. De plus, comme elles et ils ne donneront cette formation qu'une seule fois pour la plupart, ils trouvent que c'est beaucoup d'énergie investie pour bien peu. Au regard des documents de planification et de formation, leur traduction en créole est excessivement appréciée par l'équipe de formation. Cela a nettement favorisé une meilleure préparation de l'équipe.

La notion de « paysans relais », tel qu'indiqué dans les textes, n'est pas comprise par les gens. Les paysannes et paysans relais ont la tâche de refaire quelques points de formation avec les paysannes et paysans de la génération de fonds 2, 3, etc. Elles et ils le font un peu, mais se disent insuffisamment outillés.

Dans le cadre du volet V – « Coopération de paysans à paysans », ce sont six stages *Viens marcher ma terre*, six missions de productrices-expertes ou producteurs-experts et quatre missions de leaders dans le cadre de la planification stratégique qui ont eu lieu. Les intervenantes et les intervenants d'Haïti participent aussi activement au groupe LSGT *WhatsApp*, un lieu de multiples échanges entre les intervenants LSGT de différentes OP du Sénégal et d'Haïti.

### 3.1.3.3. Acquis individuels (volet I)

Ce sont plus de 310 personnes, depuis 2009, qui ont pu développer leur projet de développement agricole grâce aux fonds de première génération. La majorité des projets sont des projets d'élevage, principalement de chèvres, mais aussi de bœufs et de poules. En regard des **acquis économiques**, ces projets génèrent une meilleure rentabilité des exploitations agricoles. Celle-ci ne suffit toutefois pas à faire vivre les familles à court terme. Elles doivent compléter par d'autres activités agricoles. Elles pratiquent toujours une agriculture de subsistance. À moyen terme, les projets d'élevage renforcent durablement l'exploitation puisque les animaux demeurent, se multiplient et peuvent être vendus en cas de besoin. À la KOFAKAD, « *une des femmes a choisi de faire l'élevage porcin avec l'appui financier parce qu'elle avait tout perdu suite à l'ouragan Matthew. Depuis le démarrage de son projet en 2017, elle a déjà 10 porcelets de plus dans son entreprise familiale et elle rembourse plus que le montant qu'elle devait donner au premier versement.* » (Enquête LSGT 2017, KOFAKAD). Les formations ont aussi permis d'améliorer la gestion financière des entreprises. L'analyse de l'exploitation, la planification des activités, le calcul des coûts de production et la planification de la vente des animaux afin d'obtenir les meilleurs prix possible en sont quelques exemples.

Les groupements les plus anciens disent en être rendus à la 5<sup>e</sup> génération de fonds. Selon les témoignages recueillis, la majorité des fonds ont pu être remboursés, entre autres grâce à la manière d'effectuer les remboursements, soit en assemblée devant la collectivité. Malgré ces affirmations, certains bémols existent suite aux observations faites par du personnel de la FOPADES et d'UPA DI lors d'une tournée réalisée en 2017 auprès de 8 groupements. Il est ressorti d'un portrait préliminaire que les moyennes de remboursement dans les huit groupements diminuaient rapidement à partir de la deuxième génération. Les problèmes avancés pour expliquer la situation concernaient la sécheresse, quelques déménagements et désertions, des décès et des hospitalisations. Néanmoins, la tournée a aussi permis de rappeler aux groupements que ces fonds leur appartiennent et qu'ils sont les premiers responsables des remboursements. Elle a aussi mis en lumière qu'il persiste une volonté de rembourser chez un certain nombre de paysannes et de paysans dans les divers groupements. Il est possible que cette tournée ait encouragé le remboursement d'une partie du capital des fonds volet I des groupements qui, sans l'intervention d'UPA DI, de la FOPADES et de la FODES, couraient le risque d'être dilapidés.

En regard des **acquis humains et sociaux**, l'un des principaux éléments concerne la fierté et la dignité nouvellement associées à la profession.

« Être paysan avant, c'était mal vu, une honte. Aujourd'hui : non. On est fier. » (Haïti).



La formation est grandement appréciée et permet d'avancer. La citoyenneté, les droits et les responsabilités sont mieux compris. Par exemple, la formation sur la citoyenneté a fait prendre conscience à certaines personnes qu'elles étaient citoyennes et citoyens, avec des droits et des devoirs. Aussi, globalement, 30 % des gens participant à la formation sont des femmes. Le fait de travailler avec une OP composée uniquement de femmes, la KOFAKAD, ainsi qu'avec une formatrice haïtienne, ont permis aux femmes de s'exprimer plus ouvertement et d'identifier les contraintes spécifiques à leur participation. Selon l'un des rapports de suivi datant de 2013 : « En 2009, aucune femme n'acceptait de discuter en public avec nous. En 2011, les femmes avaient tenu à me rencontrer pour me présenter leurs activités individuelles et collectives. En 2013, elles peuvent soutenir une discussion, argumenter et donner librement leur point de vue. » Une participante s'est exprimée en ce sens : « *J'étais très timide et avais peur de prendre la parole en public. Le programme LSGT m'a rendue très fière, car en plus des connaissances acquises, il m'a aidé à chasser un peu ma timidité.* » (Enquête LSGT 2018, KOFAKAD).

En Haïti, les femmes participent peu à la production. Celles-ci s'interrogent à savoir pourquoi LSGT n'apporte pas de soutien aux femmes là où elles sont, soit dans les activités de petits commerces et de transformation. Certaines personnes se posent aussi la question : « Comment intégrer les enfants dans l'exploitation familiale ? » Il ressort que les gens se sentent désarmés par rapport au point névralgique que représente la relève agricole en Haïti.

En regard des **acquis environnementaux**, les participantes et les participants sont intéressés d'en apprendre davantage sur les pratiques agroenvironnementales. Une meilleure attention est portée à la conservation des sols et à la prévention du recours au brûlis.

### 3.1.3.4. Acquis collectifs (volets II et III)

Pour la période de 2009 à 2015, huit projets collectifs ont été mis en œuvre dans le cadre du volet II. Les projets concernaient l'entreposage de grains, l'élevage et le gardiennage du bétail, l'achat et l'installation d'un moulin à grain et la mise en place d'un abattoir. Selon les informations obtenues suite à la tournée réalisée par la FOPADES et UPA DI en 2017 auprès de 8 groupements, quatre des projets fonctionnaient relativement bien, mais avec quelques difficultés. Par exemple, l'un des entrepôts de stockage sert peu, car il n'y a pas beaucoup de production. La boucherie fonctionne moyennement, car il n'est pas possible de sortir les produits de la zone. Deux des projets d'entreposage de grain avaient dû être réorientés vers des projets d'élevage. Dans l'un des cas, la situation demeurerait plus difficile suite au bris du moulin. Certains de ces projets collectifs ont néanmoins permis l'obtention **d'acquis économiques**.

En ce qui concerne la phase en cours (2015 – 2020), trois projets sont en cours d'élaboration et d'autres seront déposés prochainement puisque les groupements de base sont en voie d'avoir complété la formation du volet II – Solidarité paysanne. Il est cependant à noter qu'une des problématiques rencontrées en Haïti concernant les acquis collectifs montre la grande difficulté des gens à apprendre à gérer un projet collectivement. « *Cela génère plusieurs conflits qui sont renforcés par le manque de circulation de l'information. La gestion de ces conflits nécessite beaucoup d'énergie de la part de la FOPADES.* »

Il importe de mettre en lumière les difficultés liées aux projets collectifs en Haïti. D'une part, plusieurs considèrent que le montant accordé est insuffisant pour un projet qui pourrait produire un impact réel dans la communauté. Lors de la mission de capitalisation, il a été constaté que certains membres du comité de pilotage et des formatrices ou formateurs sont peu motivés à aller de l'avant puisque, à leurs yeux, ce sera sûrement un autre échec. D'autre part, certain-e-s élu-e-s sont peu motivé-e-s à suivre le projet collectif parce que cela ne leur rapportera pas personnellement. À cela s'ajoute le fait que certaines formatrices et certains formateurs réalisent que ce qui avait été déterminé comme la priorité pour avancer collectivement doit être mis de côté parce qu'irréalisable à cause des coûts trop élevés. Dans ces cas-ci, encore une fois, ils et elles en arrivent à la conclusion qu'ils vont mettre de l'avant un projet secondaire qui ne produira pas vraiment de résultats probants pour la communauté.

Toujours selon les informations de 2017, la FOPADES était en cours de développer un projet collectif d'élevage, financé par les fonds de développement du volet III. Selon les informations disponibles, le projet permet de dégager quelques bénéfices pour le financement de l'OP, mais il ne s'agit pas d'une offre de services aux membres.

L'un des **acquis organisationnels** le plus importants en Haïti a été le processus de consolidation et de structuration du milieu agricole ayant mené à la création de la FOPADES dans la région de Labrousse. Cet élan est en voie de mener, cette fois au nord du pays, à la création en 2019 de la Fédération des groupements paysans de Limbé (FGPL). Le programme permet aussi de consolider la fédération existante. De plus, malgré les difficultés, les projets collectifs aident les groupements à cheminer vers une plus grande autonomie financière. À cela s'ajoutent d'autres initiatives, telles que le prélèvement de cotisations, l'offre de services vétérinaires. « *C'est bon pour le dynamisme du groupe.* » (Participant LSGT, volet II, Haïti). À Limbé, LSGT a permis d'augmenter les superficies du jardin collectif, dans lequel les membres se retrouvent les mercredis pour y travailler. « *Maintenant on a des piments que l'on peut vendre sur le marché.* » (Participant au jardin collectif de Limbé).

Quelques **acquis sociaux** ressortent également. Le niveau de conscience collective s'est accru. Par exemple, dans certains groupements, les bénéficiaires des fonds du volet I se sont cotisés afin de faire profiter à plus de personnes des fonds de développement. Plus encore, suite aux formations, il existe maintenant une volonté de créer une mutuelle de solidarité. Concernant la relève, l'enquête LSGT 2018 souligne que, au sein de la KOFKAD, des jeunes ont été intégrées au programme de formation afin de favoriser le renouvellement des organes de décision et l'acquisition de connaissances et de compétences.



### —Économie circulaire et cuisines collectives « *Manje lokal nous grandi* »

L'exemple le plus probant de l'adaptation de LSGT en Haïti est l'intégration au programme des cuisines collectives au profit des cantines scolaires dans une logique d'économie circulaire pour répondre à la réalité de zones agricoles enclavées. En place depuis 2013, ce volet a été intégré à LSGT en 2018 avec la FEPPMPH à Rivière-Froide et avec la FOPADES à Labrousse.

Cette adaptation de LSGT est grandement profitable à plusieurs égards : les femmes achètent les produits locaux auprès des producteurs et productrices agricoles de la communauté, ensuite elles se réunissent pour cuisiner dans un esprit de convivialité et d'entraide, elles partagent les coûts des aliments, elles fournissent la quantité nécessaire pour nourrir les enfants à l'école et rapportent aussi une partie de la nourriture à la maison. Ce sont trois écoles qui participent aux cantines scolaires, qui ont permis jusqu'à maintenant de nourrir plus de 185 écoliers, de niveau maternel jusqu'à la 3<sup>e</sup> année, et de faire travailler une trentaine de femmes. De plus, l'approvisionnement provient jusqu'à 85 % de la production locale. Les enfants, qui marchent en moyenne plus de deux heures par jour pour se rendre à l'école, sont ainsi en meilleure santé et dans de meilleures conditions pour faciliter leur apprentissage. Le taux de réussite scolaire est passé de 60 % à 80 % grâce à l'économie circulaire. *« On voit la différence, car lorsqu'on n'est pas unies ensemble, on dépense beaucoup plus dans nos familles respectives. Par contre quand on s'unit on dépense beaucoup moins. On remarque que la communauté est davantage soudée, les femmes sont motivées, il y a plus d'harmonie, une meilleure ambiance. »* (Rousemère Arthur, animatrice cuisine collective, Rivière-Froide). *« Nous achetons auprès des paysans de la localité : des pamplemousses, des citrons, des oranges, des cerises, des poireaux aussi, car ils sont très abondants dans la région. L'organisme fonctionne avec les aliments locaux que nous donne la terre. Nous avons le sentiment que ces repas ont un fort impact sur la vie des enfants. On cuisine ensemble, on mange ensemble, on a du plaisir, on partage. »* (Diamène David, animatrice cantine scolaire, Labrousse). *C'est dans le but de financer les cantines scolaires qu'UPA DI a mis sur pied la campagne de collecte de fonds « Manje lokal nous grandi ».* Le livre *« Une coopération Québec – Haïti innovante en agroalimentaire, l'économie sociale et solidaire en mouvement »* sous la direction d'Yves Vaillancourt et Christian Jetté ainsi que la vidéo sur l'économie circulaire (<https://www.youtube.com/watch?v=iFODk0aNjs8&t=102s>) offrent davantage de détails à ce sujet.



Figure 13 : Écolières profitant d'un repas chaud des cuisines collectives à Labrousse, Haïti.

L'une des particularités importantes de la mise en œuvre de LSGT en Haïti a été les retards causés par les catastrophes naturelles et les adaptations qui ont dû être apportées suite à ces événements. En réponse au séisme de 2010, la composante post-séisme en Haïti (PSH) a été ajoutée pour les zones des groupes LSGT. Le PSH a été l'occasion de mettre en œuvre, pour la première fois, le volet GCRN pour l'atteinte **d'acquis environnementaux**. Cette composante a mené, entre autres, à la mise en place d'aménagements antiérosifs, de terrasses, d'activités de reboisement et de distribution de semences. Les aménagements ont résisté durablement aux passages des ouragans subséquents. Cependant, pour des raisons de mésententes liées à la question foncière, ces aménagements ne sont pas utilisés pour l'instant. Des mesures d'urgences exceptionnelles ont également été mises en place suite au passage de l'ouragan Matthew : distribution de semences améliorées et d'animaux, réhabilitation de pépinières, intensification de la formation et changements dans le calendrier LSGT pour relancer la production agricole, etc.

Ces événements ont su démontrer les nombreuses possibilités d'adaptation de LSGT et ont été l'occasion d'expérimenter certaines nouvelles initiatives, fructueuses ou non. À cet effet, le rapport annuel LSGT 2016-2017 mentionne : *« Le bilan des activités en Haïti démontre que, malgré les catastrophes naturelles et les défis sociaux, économiques et politiques constants avec lesquels ce pays doit composer, il y a des grappes d'initiatives locales auxquelles le projet contribue et qui offrent des perspectives constructives ».*

En somme, il apparaît évident que le processus de mise en œuvre et les acquis qui en ressortent sont complètement différents d'un pays à l'autre, selon les spécificités de chaque endroit. Au regard de la formation et du renforcement des capacités, le travail en équipe des personnes formatrices paysannes et professionnelles fonctionne très bien, de même que l'approche de formation de paysans à paysans. Cependant, les personnes responsables de la formation se sentent peu outillées pour bien livrer la matière. D'un point de vue individuel, les participantes et les participants ont acquis des notions pour améliorer la gestion de leur entreprise et en tirer des revenus additionnels, bien que modestes. La fierté émanant de la valorisation de la profession et une plus grande facilité d'expression pour les femmes sont aussi à mentionner. Au plan collectif, la mise en œuvre des projets rencontre plusieurs défis, mais permet tout de même d'atteindre une rentabilité dans certains cas. Cela dit, le processus de formation a amené un bon dynamisme dans les groupements et

l'éveil de l'esprit de collectivité. L'acquis le plus important est sans doute la structuration et la consolidation du milieu agricole, entre autres par la création de nouvelles fédérations. En outre, en réponse aux divers événements malheureux qui ont frappé Haïti, LSGT a démontré sa capacité d'adaptation, tout comme ses artisanes et artisans d'Haïti qui ont su démontrer leur résilience.

### 3.2. Forces et faiblesses

L'identification des acquis de LSGT dans les différents pays d'intervention a aussi permis de mettre en évidence les forces et les faiblesses du programme, et ainsi de soulever certains enjeux clés pour le rendre plus efficace et efficient.

#### 3.2.1. Forces

- ▲ **Synergie et complémentarité entre les différents niveaux d'intervention** : L'approche du bas vers le haut, c'est-à-dire en partant des familles agricoles, permet la circulation d'information et la consolidation des structures paysannes. Le rapprochement du CNCR (Sénégal) avec sa base en est un exemple.
- ▲ **Qualité de la formation** : Le cursus de formation est riche (relations sociales, civiques et citoyennes, planification, gestion et technique). Le matériel des modules est élaboré et complet. L'approche combinant des personnes formatrices professionnelles avec des personnes paysannes est appréciée. La continuité dans les partenariats et les ressources humaines aide à établir un solide lien de confiance. Cette force ressort de manière plus marquée au Sénégal : « *On aurait dû avoir le programme LSGT et ses formations bien avant. Si on les avait eues, on aurait progressé immensément plus vite comme groupement.* » (Représentants de la FEGPAB au Sénégal, nouvelle organisation partenaire depuis la mise à l'échelle de LSGT).
- ▲ **Développement de la confiance et des capacités des femmes** : En lien avec la participation des femmes dans LSGT, plusieurs témoignages illustrent que leur épanouissement a été remarquable, particulièrement au Sénégal et au Bénin. Par exemple, toutes les femmes rencontrées au Sénégal dans le cadre de la démarche de capitalisation ont affirmé avec enthousiasme que l'acquisition de nouvelles connaissances et leur mise en pratique grâce à LSGT avaient grandement amélioré leur vie : confiance en elles, goût de parler en public, capacité de proposer des projets et de croire en leur réalisme. Elles affirment avoir maintenant les qualifications pour monter un projet, le défendre et le réaliser avec succès.
- ▲ **Professionnalisation et structuration du milieu paysan** : Plusieurs dimensions de LSGT contribuent à structurer et professionnaliser le milieu paysan. Par exemple, l'existence même du volet GAFOP permet d'apporter une rigueur et une amélioration dans la gestion des organisations, tel que démontré dans l'amélioration de la gestion des inventaires de la FPA. Ensuite, le programme a mené à la création de l'organisation paysanne FOPADES en Haïti pour représenter les intérêts des familles agricoles et offrir des services aux membres. Un autre exemple est la rencontre de la filière arachide ayant eu lieu au Sénégal pour permettre aux principaux intervenants d'échanger sur la stratégie de commercialisation à adopter pour la campagne 2017-2018.
- ▲ **Valorisation de la profession** : Le processus LSGT permet aux participantes et participants de réaliser l'importance de leur travail, de leur mode de vie dans la société et du fait qu'elles et ils appartiennent à un ensemble qui dépasse les frontières de leurs parcelles. « *Se faire dire paysan n'est plus une insulte. Être paysan, c'est une dignité partagée.* » (Participants LSGT en Haïti).
- ▲ **Responsabilisation sociale par rapport au crédit** : Les personnes qui participent au programme doivent s'engager et investir des efforts considérables dans la formation afin d'obtenir les fonds. Les personnes qui obtiennent les fonds du volet I ont ensuite une responsabilité sociale de le rembourser afin que leurs pairs, pris à témoin, puissent aussi réaliser leur projet individuel. Par exemple, en Haïti, les remboursements sont individuels, mais la méthode adoptée est collective, toutes et tous sont convoqués le même jour pour le remboursement.
- ▲ **Développement d'un rapport de force** : En véhiculant des valeurs relatives à la citoyenneté et à la collectivité, les participantes et participants prennent conscience de leurs droits et de leur pouvoir d'influence sur le plan politique. La promotion sociale et professionnelle de certaines personnes participantes au Bénin en est un exemple.
- ▲ **Coopération entre frères et sœurs de terre** : Une autre des grandes forces de LSGT concerne la promotion d'échanges entre productrices et producteurs du Sud et du Nord. Ces échanges sont toujours très riches sur les plans personnel et social et fertiles en apprentissages techniques et pratiques. Par exemple, les personnes participantes aux formations sont toujours très intéressées par la présence d'une productrice-experte ou d'un producteur-expert et posent énormément de questions. Cette coopération encourage aussi un engagement croissant du milieu agricole québécois envers la coopération internationale. À cet effet, le 5 \$ de leur cotisation versée par les quelque 42 000 productrices et producteurs agricoles du Québec et dédié à financer les activités de coopération d'UPA DI en témoigne. Concrètement, Mme Nicole Lalancette, productrice-experte, affirme que le séjour au Saguenay Lac-Saint-Jean, en 2016, du groupe d'agricultrices venant du Bénin, du Mali et du Sénégal sur le thème du « *Leadership féminin au sein des OPA* » a vraiment beaucoup rayonné dans le milieu agricole de la région, tel que le met en évidence l'article en Annexe 6. « *Plus on échange, plus on en parle, plus on sent qu'on est pareil.* » (Nicole Lalancette, productrice-experte du Saguenay Lac-Saint-Jean).

- ▲ **LSGT est devenu une marque reconnue, associée à la réussite** : D'un point de vue social, LSGT est fortement apprécié des personnes participantes. Le programme marque les gens et soulève l'enthousiasme, comme en témoignent les chansons et les comptines ayant été inventées au Sénégal et en Haïti sur LSGT.

### 3.2.2. Faiblesses

- ▲ **Complexité du programme et manque de synergie entre les différents volets** : Avec ses huit volets et ses spécificités selon les pays, par exemple LSGT filière au Sénégal, LSGT est un programme complexe. Rares sont les personnes qui en comprennent et en maîtrisent l'entièreté. Il est difficile pour les nouvelles personnes impliquées dans un seul des volets du programme, par exemple les chefs d'équipe d'intervention LSGT, d'en saisir l'ampleur. En plus du grand défi de gestion que cela représente, plusieurs mentionnent qu'il y a là un risque de compartimentation.
- ▲ **Inquiétudes liées à la formation** : Plusieurs inquiétudes sont soulevées par rapport aux stratégies de formation. D'abord, bien que complet, le matériel didactique demeure complexe, parfois moins adapté au contexte local et à la clientèle analphabète. De plus, les modules ne sont pas toujours traduits en langue locale. Ils l'ont été en Haïti, mais pas au Sénégal. Aussi, la grosseur des groupes, pouvant aller jusqu'à 50 personnes, rend les formations dépersonnalisées et difficiles à gérer pour les personnes formatrices, surtout lorsqu'une grande proportion de l'assistance est analphabète. La formation dérivée, c'est-à-dire quand les paysannes formatrices et les paysans formateurs forment leurs pairs, engendre aussi des préoccupations du fait que cela représente un risque de dilution des formations et de déperdition des connaissances. La formule est appréciée, mais plusieurs paysannes formatrices et paysans formateurs ne se sentent pas suffisamment équipés pour transmettre le contenu. Il est à noter qu'au Sénégal, le rôle d'une organisation de formateurs professionnels, tel le CIFA, dans le processus de formation a été très bénéfique au développement de LSGT. Il apparaît maintenant que l'internalisation des formations au sein des organisations paysannes leur assure un transfert de compétences plus durable. Dorénavant, ce rôle revient plutôt au CNCR qui, à travers l'offre de formation, pourrait renforcer les liens entre celles-ci et offrir de meilleures possibilités de démultiplication de la formation au sein des organisations. Ceci n'exclut pas bien sûr que le CNCR fasse appel aux services du CIFA au besoin. Finalement, en ce qui concerne le volet GCRN, les participantes et les participants en saisissent l'importance, mais il semble y avoir trop de précipitation dans son application.
- ▲ **Lourdeur administrative** : La quantité d'informations demandées pour assurer un suivi convenable des résultats et de la gestion administrative et financière représente un énorme investissement en termes de temps, autant dans l'équipe interne que chez les partenaires. Il devient alors très difficile de diminuer les coûts de gestion. Cette situation n'est pas propre à LSGT et se présente aussi dans la gestion d'autres projets. Par exemple, l'un des irritants majeurs pour l'équipe des finances est de devoir investir beaucoup de temps et d'énergie à récupérer les pièces justificatives demandées auprès des OP. La seule marge de manœuvre possible dans ce cas est l'arrêt du versement des fonds pour le déroulement des activités, ce qui ne s'est jamais produit vu l'implication d'une telle décision. Avoir une personne sur place responsable de faire le suivi administratif et financier peut être une solution, mais cela représente des coûts. Aussi, revoir la séquence et le déroulement du GAFOP pourrait venir résoudre une partie de ce problème.
- ▲ **Ampleur des rôles des personnes impliquées** : Plusieurs intervenants, et ce à tous les niveaux, ont mentionné qu'une meilleure définition des rôles et responsabilités améliorerait la mise en œuvre de LSGT. En outre, plusieurs paysannes formatrices et paysans formateurs ne se sentent pas suffisamment outillés et accompagnés pour l'ampleur de la tâche qui leur est attribuée. Il en va de même pour certaines formatrices et certains formateurs professionnels. Quelques personnes avancent que le soutien en formation, en temps et en argent, offert aux OP et aux paysannes formatrices et paysans formateurs ne correspond pas à l'étendue de leur rôle. Aussi, bien que les répondantes et répondants LSGT jouent un rôle déterminant dans l'avancement du programme et en soient la pierre angulaire, plusieurs sont débordés, ou encore ne peuvent pas bien accomplir leurs tâches en raison de leurs multiples autres engagements. Il en va de même pour la capacité de livraison de l'équipe interne, qui est présentement près de sa pleine limite.
- ▲ **Suivi insuffisant** : Le manque de suivi des projets individuels et collectifs est une remarque qui est ressortie à plusieurs reprises lors de la démarche de capitalisation. En effet, peu de suivis sont réalisés une fois que les fonds ont été remis et il devient difficile de savoir ce que sont devenus les projets. Par exemple, il n'y a pas de suivi systématique réalisé une fois les formations terminées et les remboursements faits pour les projets individuels. Ce ne sont pas toutes les OP qui ont la capacité de faire les suivis des remboursements individuels et après quelques générations, les fonds se perdent. Il en va de même pour les projets collectifs dont la mise en œuvre demeure difficile à plusieurs endroits, particulièrement en Haïti dans le volet II. Dans les volets II et III, le fait que les fonds soient versés à la fin du processus de formation fait en sorte que les équipes peuvent difficilement accompagner la mise en œuvre effective du projet collectif. Cela dit, le suivi actuel, tous volets confondus, ne permet pas de saisir l'ampleur de la démultiplication des projets par le roulement des fonds et la création de richesse ainsi engendrée dans les villages et dans les organisations. Bien sûr, le manque de ressources humaines et financières pour effectuer

ce suivi, surtout une fois que le projet est terminé, constitue un obstacle majeur. Cela entraîne une sous-évaluation, à certains égards, de l'étendue des impacts de LSGT, amenant ainsi certaines personnes à croire qu'il s'agit d'un programme qui coûte cher. Cette préoccupation par rapport au suivi avait déjà été identifiée en 2013 lors d'une mission de suivi LSGT en Haïti : « *Le plus préoccupant demeure le suivi des activités agricoles après la fin du projet. UPA DI maintiendra des activités réduites sur le terrain. Bien qu'un changement de mentalité significatif soit observable dans la zone d'intervention, il n'en demeure pas moins que les avancées restent fragiles et la moindre rupture pourrait faire reculer les acquis de façon importante.* »

- ▲ **Déficience dans la gestion administrative et financière des OP :** Malgré certaines améliorations, notamment au regard des rapports financiers, un des aspects majeurs à bonifier dans la gestion des OP demeure l'administration et les finances. Bien que plusieurs aspects concernant ces thématiques soient abordés dans la formation, particulièrement dans le volet GAFOP, l'appui n'est pas systématiquement intégré dans la gestion quotidienne des OP. Aussi, les équipes programmation et finances d'UPA DI ne disposent pas de suffisamment de temps pour en faire un suivi serré. Il est souvent laborieux d'obtenir toutes les pièces justificatives de la part des OP. Toutes les personnes de l'équipe finances et administration mentionnent qu'une communication régulière avec les membres de l'équipe de la programmation faciliterait le suivi des activités, et ce, de part et d'autre.
- ▲ **Valeurs des montants attribués :** Plusieurs participantes et participants ont fait des remarques au sujet des différents montants investis dans LSGT. D'abord, pour les projets individuels, il semble que les montants accordés, établis en 2004 pour le Sénégal et en 2009 pour Haïti, ne correspondent plus à la donne économique en 2018 compte tenu de l'inflation. Cela s'applique aussi aux projets collectifs, d'autant plus que, selon les témoignages, les fonds accordés ne permettent la mise en œuvre que de projets plutôt modestes avec des impacts limités. Même son de cloche du côté des ressources humaines, les répondants, les paysannes formatrices et paysans formateurs et les formatrices professionnelles et formateurs professionnels mentionnent que leur salaire ne couvre qu'une partie du travail fait et de l'énergie déployée.
- ▲ **Difficultés de consolidation de la vie collective et organisationnelle dans les OP :** Bien que les formations permettent de renforcer plusieurs dimensions des organisations, telles que la bonne gouvernance, la définition des rôles et responsabilités et la gestion financière, des difficultés demeurent au regard de la vie collective et organisationnelle. Par exemple, en Haïti, les gens ont souvent peu l'habitude de travailler en groupe et de prendre des décisions communes. Plusieurs des personnes qui ont réalisé un projet individuel sont peu intéressées à s'impliquer dans leur groupement ou leur OP, d'où l'importance de renforcer les liens d'appartenance. Aussi, certaines personnes des équipes d'intervention ont observé qu'aller trop vite dans les projets collectifs comporte des risques financiers plus importants s'il n'y a pas eu au préalable le développement d'une vie associative et d'un sentiment d'appartenance à l'organisation. Si les gens se sont d'abord habitués à travailler en groupe et ont développé un sentiment de fierté envers leur OP, il y a moins de risque que l'organisation soit compromise si le projet collectif ne fonctionne pas comme prévu. Il est à noter aussi que, de manière générale, peu de jeunes sont impliqués dans les OP.

### 3.3. Pertinence des approches, des stratégies et de la réponse aux besoins

Afin d'être en mesure de faire le point sur la pertinence des approches et des stratégies LSGT, il convient de se référer aux fondements à la base du programme. Soit, analyser en quoi les stratégies LSGT ont permis ou non de répondre aux quatre besoins élémentaires qui avaient mené à son élaboration au départ. Tels que mentionnés précédemment, ces quatre besoins, établis en 2003, étaient :

- La conciliation des besoins/intérêts individuels et collectifs des paysannes et des paysans.
- La nécessité, pour le développement des OPA, de se renforcer simultanément à tous les niveaux, soit de la base au sommet.
- La liaison du développement des savoirs au développement économique de l'agriculture.
- La conception et la pratique de la formation comme un processus continu et jamais assouvi.

Suivant une perspective plus macro, il s'agit également de voir comment LSGT a pu contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire, selon le contexte spécifique de chaque pays d'intervention.

Étant le fruit d'une dizaine d'années d'expérience d'UPA DI auprès d'OP, la naissance de LSGT fut l'occasion de créer et de mettre en place différentes stratégies afin de permettre de répondre aux besoins de base identifiés précédemment. Il s'agissait, par exemple, 1) de coupler les octrois de fonds de développement à des processus de formation; 2) de renforcer simultanément les capacités des productrices et producteurs à la base et des leaders agricoles 3) et de développer des services économiques pour les membres des OP. Au moment de leur mise en place, ces stratégies étaient tout à fait fondées et cohérentes face aux besoins à combler. Au fil du temps, ces stratégies ont bien sûr évolué et se sont adaptées selon les différents contextes de chaque pays. Leur bien-fondé a été validé à quelques reprises, par la mise en œuvre d'autres phases, subséquentes à la première, au Sénégal et en Haïti. Les différents rapports d'évaluation de LSGT (Louise Lapointe, 2006; Groupe-Conseil Interalia, 2008; Mohamadou Sy, 2011) ont aussi permis de confirmer à quelques reprises le bien-fondé des stratégies.

À preuve, le rapport de Louise Lapointe en 2006 recommandait que LSGT soit placé au cœur de la programmation d'UPA DI : « *Que l'approche LSGT soit au cœur de la prochaine programmation :*

- *approche globale qui permet de soutenir un processus de conscience, d'analyse et d'action;*
- *paysans et paysannes acteurs de premier plan du monde rural;*
- *paysans et paysannes individuellement et collectivement artisans de leur propre développement et de celui de leur milieu;*
- *renforcement des capacités de tous les acteurs, de la base jusqu'à la cime. »*

(Louise Lapointe, 2006).

De même, les autres rapports abondaient dans le même sens. « Ce programme valorise l'appropriation et le développement de l'expertise locale en contribuant au renforcement des compétences des individus, des équipes, des collectivités et des organisations en les impliquant dans le processus de réalisation et d'évaluation. Ce système est productif et génère des résultats tangibles pour les producteurs, pour les villageois et pour les organisations paysannes. Tel qu'appliqué cet outil est un exemple d'efficacité de l'aide. » (Groupe-Conseil Interalia, 2008). « The social and economic effects of the TFKP are very important. Change is noticeable at the collective and individual levels. In both FOs and FGs, there are major improvements in economic activities, entrepreneurial capacities, internal democracy, ownership of the program, sense of belonging and solidarity, self-confidence, leadership development, etc. » (Mohamadou Sy, 2011).

De plus, tel que mentionné précédemment, en regard des résultats probants de LSGT, AMC a invité UPA DI, en 2015, à mettre à l'échelle LSGT afin de rejoindre plus de personnes encore. Cela dit, les mêmes stratégies LSGT au départ ont été adaptées différemment selon le contexte de chacun des pays, en conservant tout de même certaines similitudes dans les interventions d'un pays à l'autre.

### **3.3.1. Le cas du Bénin**

Au Bénin, la stratégie de formation de travailler avec une équipe de formateurs et de formatrices présente directement au sein des deux OP a été fructueuse en termes de renforcement des ressources des organisations et de promotion de l'importance de la formation. Ce sont là des acquis qui sont demeurés dans les OP, même après la fin du projet. L'implication et le professionnalisme d'un formateur et d'une formatrice LSGT de l'époque dans l'actuel PASAFRED le démontrent. La stratégie de renforcer les capacités des personnes en lien avec le développement économique s'est avérée profitable. « *Cela aide à rentabiliser notre exploitation, la gestion, le calcul du coût de production.* » (Participant LSGT au Bénin). Cependant, malgré l'atteinte d'autres acquis importants et le renforcement d'une partie de la base grâce au volet I, la courte durée de la mise en œuvre de LSGT au Bénin n'a pas conduit à une structuration significative et durable de toutes les organisations et à un déploiement de services économiques collectifs pour les membres des OP. En effet, il ne semble pas rester beaucoup de traces de ces projets collectifs aujourd'hui à cause du peu de temps alloué à leur mise en œuvre et à leur suivi. LSGT est demeuré perçu comme un projet et non pas comme une approche de consolidation du monde agricole appartenant aux OP en place. « *Il faut dire qu'à peu près personne n'a dit que LSGT était lié au GEA.* » (Serge Godin, Rapport de capitalisation Bénin, 2018). Aussi, le processus n'a pas pu amener la conciliation des besoins individuels avec les besoins collectifs. « *Le lien ne se fait pas directement entre le plan de l'exploitation (plan d'affaires) et l'importance de la vie associative. C'est souvent vu (LSGT) comme quelque chose d'individuel en vue du crédit.* » (Participant LSGT au Bénin). Cela dit, la durée abrégée du programme est assurément à mettre en cause pour expliquer ces résultats laissés en suspens.

D'un autre côté, l'expérience avec LSGT au Bénin s'est avérée fort utile afin de paver la voie à son successeur, PASAFRED. En effet, les leçons apprises de LSGT ont permis de faire évoluer l'approche en concordance avec le contexte béninois et d'arriver avec un programme plus intégré, mettant l'accent sur le dialogue politique, l'adaptation aux changements climatiques et le développement ciblé de filières porteuses. Ce dernier élément étant en concordance avec les actions énoncées dans le *Plan Stratégique du Secteur Agricole (PSDSA) 2025* du Bénin. Cet état de fait met aussi en perspective la nécessité de construire des partenariats à long terme avec les organisations, basés sur le développement d'un lien de confiance, avec toutes les possibilités de structuration durable et constructive que cela implique.

### **3.3.2. Le cas du Sénégal**

La situation est différente au Sénégal, là où LSGT a été expérimenté et où le processus a été le plus modulé pour s'adapter au contexte évolutif et aux nouveaux besoins identifiés par les familles agricoles et les OP. Depuis la mise en place de LSGT au Sénégal, en 2004, la situation n'est plus la même. Les effets des changements climatiques se font de plus en plus sentir. Les températures moyennes augmentent alors que les précipitations se raréfient. Les épisodes de précipitations s'intensifient aussi, pouvant causer des inondations et des dégâts aux cultures. Les poches de sécheresse, c'est-à-dire plusieurs jours consécutifs sans pluie durant la saison humide, sont également fréquentes et rendent ardue la planification des activités agricoles. S'ajoutent à ces défis d'adaptation aux changements climatiques ceux liés à l'ouverture des marchés et à l'accaparement des terres. En effet, les familles agricoles possèdent très peu ou pas de protection face à la libéralisation des marchés, c'est-à-dire l'ouverture des frontières et les interventions limitées de l'État. À l'heure actuelle, les seules activités agricoles ne permettent pas aux familles de subvenir à l'entièreté de leurs besoins. Ils doivent être comblés avec d'autres activités économiques. Cela contribue à exacerber le problème d'exode des jeunes, principalement des hommes, vers les grandes villes ou à l'étranger. Dans ce contexte, les productrices et les producteurs ont tout avantage à s'unir en vue de relever le défi de créer et de consolider des organisations pouvant leur offrir des services adaptés et leur permettre d'accéder à des marchés rentables.

C'est pourquoi les rapports d'évaluation de LSGT approuvent et encouragent la stratégie de renforcement de la base au sommet des OP, tel que mis de l'avant dans l'évaluation institutionnelle d'UPA DI de 2008 (Groupe-conseil *Interalia*, 2008) :

« Les règles de commercialisation des produits agricoles au niveau national, régional (Afrique de l'Ouest) et mondial sont en mutation. Comment protéger et soutenir l'agriculture nationale ? L'entreprise familiale est l'enjeu. Par expérience, les organisations paysannes savent que les producteurs doivent s'impliquer au sein de leur organisation paysanne. Dans un tel contexte, le renforcement des capacités des organisations paysannes (OP) et de leurs structures est une stratégie qui permet aux paysans de s'aider eux-mêmes : en s'offrant des services efficaces, en se concertant avec d'autres acteurs, en exerçant une influence accrue au niveau national pour le développement de l'agriculture et la commercialisation des produits agricoles. »

Heureusement, le milieu paysan sénégalais peut compter sur des productrices et des producteurs avertis, sur des OP fortes et une faïtière solide et bien positionnée. Grâce aux formations LSGT, les participantes et les participants réalisent qu'elles et qu'ils ont des droits, du pouvoir et aussi des responsabilités par rapport au remboursement des fonds. « Pour les participants, de nouveaux paradigmes se profilent, notamment la prise de conscience que le développement de leur milieu est à leur portée. » (Louise Lapointe, 2006). « Avant, il y a eu de l'argent, mais sans conscience, sans formation, l'argent s'est perdu dans la nature. » (Participant LSGT au Sénégal). Des leaders agricoles, prêts à s'impliquer dans leurs organisations, peuvent ainsi être identifiés et une meilleure présence à la base est assurée par la participation des paysannes formatrices et des paysans formateurs. Au niveau des OP, la formation des leaders a mené, entre autres, à une gestion plus démocratique, une transparence accrue, une meilleure implication et une responsabilité renforcée de la part des leaders, d'après le rapport d'évaluation finale de LSGT pour la SCC (Mohamadou Sy, 2011). Les OP sont ainsi plus dynamiques et plus visibles, de nouveaux membres sont recrutés et les revenus annuels augmentent.

Il en va de même pour la consolidation de la filière arachide avec LSGT filière. La communication, les échanges et la concertation entre les OP leur permettent de se structurer, d'établir un rapport de force et de travailler sur des objectifs communs. L'un des intérêts de l'approche filière concerne la possibilité pour les membres de voter en faveur d'un système de prélèvement par unité de production et ainsi permettre l'autofinancement du système et de l'OP responsable. De plus, cette approche permet de consolider simultanément toute la chaîne, de l'approvisionnement en intrants, à la production, la transformation et la mise en marché, et ce, au profit des productrices et des producteurs. Les résultats sont probants jusqu'à maintenant.

La présente phase d'exécution de LSGT a aussi permis à UPA DI d'intensifier ses liens avec le CNCR, qui est l'interlocuteur du secteur agricole privilégié de l'État. Ce faisant, le CNCR a pu renforcer les liens avec sa base. De plus, plusieurs productrices et producteurs savent maintenant qu'elles et qu'ils peuvent compter sur une faïtière solide pour servir de relais afin d'atteindre les décideurs qui adoptent les politiques ayant des répercussions sur leur profession et leur quotidien. « Il est aussi notable que les participants au programme LSGT sont de plus en plus fiers d'appartenir à une organisation nationale qui pourra mieux les représenter et les défendre sur le plan politique. LSGT a nettement contribué à une reconnaissance plus grande du CNCR de la part du gouvernement, comme étant une force paysanne enracinée et incontournable. » (Serge Godin et Marie-Claude Morin, Rapport de capitalisation Sénégal, 2018). Ce renforcement de la base au sommet et cette force de plaidoyer sont grandement nécessaires pour adresser les défis mentionnés précédemment. Les assises du milieu paysan sont solides au Sénégal et les partenariats établis par UPA DI, certains depuis plusieurs années, touchent tous les niveaux.

En outre, le développement économique des entreprises familiales, le développement de mise en marché collective dans les OP et le déploiement d'un plaidoyer sur les enjeux agricoles du Sénégal sont certainement des pas dans la bonne direction pour l'amélioration de la sécurité alimentaire. En effet, la synergie de la base au sommet permet d'augmenter la production, la transformation et la mise en marché des produits agricoles. « À Lonkane, une productrice explique qu'avant la formation, elle ne savait pas ce qu'était un hectare (dimension spatiale), que la notion de rendement des cultures n'avait aucune résonance pour elle pas plus que celle de la planification. Aujourd'hui, à l'instar d'autres productrices, elle est à même d'identifier les besoins alimentaires de la famille pour l'année et de planifier la consommation en conséquence. » (Louise Lapointe, 2006).

### 3.3.3. Le cas d'Haïti

La situation en Haïti est totalement différente. Bien sûr, les changements climatiques y sont aussi un enjeu prioritaire, à un tel point que les différentes catastrophes naturelles ont grandement ralenti le déroulement des activités LSGT dans le pays. Ces catastrophes, très problématiques pour le secteur agricole, ont mis en perspective les possibilités d'adapter LSGT afin de répondre à toutes sortes d'imprévus. Des mesures de prévention et d'adaptation sont nécessaires. Le milieu paysan y est aussi très peu structuré. Au plan individuel, l'agriculture de subsistance prévaut, les gens n'ont pas de repères pour se représenter à quoi peut ressembler une exploitation viable et rentable. Au plan collectif, la vie associative et la vie collective ne sont pas aisées. Cela peut s'expliquer en partie par l'isolement des familles dû à la topographie. L'existence des groupements paysans n'était pas tout à fait claire au départ de LSGT et les OP apolitiques étaient inexistantes. Ceci justifie pourquoi LSGT a été exécuté avec l'appui d'organisations non paysannes, mais bien implantées dans le milieu.

Pour ces diverses raisons, ainsi qu'aux difficultés de transport, les services collectifs ont difficilement été mis en place. La création, en aval, d'un lien d'appartenance des gens envers leur groupement ou leur OP est aussi à questionner. « Les paysannes et les paysans

*rencontrés qui ont réalisé un projet individuel sont peu intéressés à s'impliquer dans leur groupement ou dans leur fédération.* » (Serge Godin et Marie-Claude Morin, *Rapport de capitalisation Haïti*, 2018). Aussi, en faisant de l'agriculture de subsistance, les gens cherchent naturellement à combler leurs besoins élémentaires de base de survie (manger, boire, avoir un revenu) et de sécurité (se loger, être en santé, accumuler, avoir une stabilité) en priorité, avant les besoins d'appartenance (s'intégrer à un groupe, connaître l'information, etc.) et de reconnaissance. Selon certains témoignages, l'insuffisance des fonds de développement octroyés y est pour quelque chose. Cependant, les montants investis, particulièrement pour les projets collectifs, représentent un nouveau défi majeur de gestion collective pour des personnes peu ou pas expérimentées en gestion financière. Une formation adéquate et un accompagnement serré et soutenu seront importants pour lier le développement des savoirs au développement économique. Cela dit, concernant la conciliation des besoins individuels et collectifs, les aspects de mise en marché sont à surveiller. En effet, peu d'innovations sont amenées aux projets individuels et collectifs et ceux-ci concernent souvent l'élevage de chèvres, avec tous les risques de saturation de marché que cela implique.

Il apparaît que l'importance du renforcement de la base au sommet et de la conciliation des intérêts individuels et collectifs fait consensus auprès des partenaires. Selon le rapport de capitalisation d'Haïti : « Avec LSGT, le niveau de conscience collective s'est accru. Par exemple, avec les bénéficiaires individuels, on s'est cotisé pour intégrer une personne de plus dans les projets individuels. Plus encore, suite à la formation, on veut créer une mutuelle de solidarité. » Encore faut-il, à cet égard, aller chercher les gens là où elles et ils se trouvent (ex. : le petit commerce), particulièrement dans le cas des femmes et des jeunes. En ce qui concerne les femmes, le travail réalisé auprès de la KOFKAD ainsi que les cuisines collectives et les cantines scolaires sont de bons exemples des adaptations de LSGT permettant de les rejoindre. Il s'agit de trouver des moyens équivalents pour rejoindre davantage les jeunes.

De manière globale, malgré toutes les embûches propres au contexte haïtien, plusieurs acquis ressortent de la mise en œuvre de LSGT. La structuration du milieu agricole est un processus de longue haleine. L'appui au développement des entreprises individuelles et la création de nouvelles fédérations de même que la consolidation des organisations sont certes de bonnes avancées vers l'amélioration de la sécurité alimentaire des ménages. Pour continuer dans cette voie, il convient de consolider les acquis en poursuivant ce qui se fait déjà, mais en trouvant de nouvelles manières d'innover en totale concordance avec le contexte haïtien. « *Ce que l'on nomme « massification » de LSGT en Afrique de l'Ouest ne peut pas être un copié-collé en Haïti où on ne sait pas ce que c'est une exploitation rentable, où la mise en marché collective est très peu comprise et mise en pratique, où les jeunes sont peu présents, où il y a peu de transformation, etc. L'enquête nous a conduits aussi à voir que, souvent, la question n'est pas de commercialiser collectivement partout, car il n'y a pas assez de volume « regroupable ». Il y a nécessité de développer un autre type d'intelligence pour mieux comprendre le milieu et ajuster les stratégies. Par exemple, cela pourrait être d'aller dans des productions adaptées aux montagnes (cacao) et aux petites surfaces.* » (Serge Godin et Marie-Claude Morin, *Rapport de capitalisation Haïti*, 2018).

### 3.3.4. Stratégies de mise à l'échelle

Tel que mentionné précédemment dans la section 2.1 « Historique et évolution », sept stratégies avaient été mises en place en 2015 afin de mettre à l'échelle LSGT et rejoindre le plus grand nombre de personnes. Il est maintenant possible de valider ou non la pertinence de ces stratégies :

- Augmenter le nombre de participantes et de participants dans les formations, soit de 25 à 50 personnes participantes. → Il semble que cette stratégie rend les formations dépersonnalisées et difficiles à gérer pour les personnes formatrices.
- Permettre à une troisième OP, apportant elle-même les fonds de développement, de bénéficier de la formation-accompagnement. → Cette stratégie d'autofinancement a fonctionné en partie. En Haïti, le FEPPMPH a réussi, grâce à l'appui de l'AQANU, à financer la presque totalité des fonds. De leur côté, la FODES et la FOPADES en Haïti et le CCPA au Sénégal ont réussi à fournir une partie des fonds.
- Renforcer les capacités des paysannes formatrices et des paysans formateurs au sein des organisations afin d'assurer la pérennité du programme à la fin de l'intervention. → La pertinence de cette stratégie est confirmée, mais il conviendrait de l'affermir davantage.
- Impliquer les OP nationales comme partenaires stratégiques pour l'orientation de LSGT. → Cette stratégie est hautement pertinente. L'implication du CNCR est à haute valeur ajoutée et donne plus d'envergure à LSGT. C'est une bonne stratégie pour le rayonnement de l'initiative ainsi que pour son appropriation.
- Cofinancer l'initiative avec plusieurs autres bailleurs. → Cela fonctionne effectivement, mais demande beaucoup d'efforts afin d'aller chercher d'autres bailleurs et d'agencer les différents fonds.
- Créer des équipes d'intervention d'UPA DI pour favoriser une continuité dans l'appui. → Il s'agit aussi d'une stratégie efficace, car elle permet d'établir des liens de confiance entre les personnes. Cependant, quelques équipes gagneraient à être renforcées.
- Mettre sur pied une plateforme d'échange d'information de pointe interactive. → L'idée originale, qui devait comprendre des vidéoconférences, a été modifiée vers la plateforme *Trello* qui permet le partage d'outils et d'informations. Cette idée est

<sup>1</sup>Massification : Il s'agit de mettre à l'échelle LSGT afin de rejoindre le plus grand nombre de personnes possibles.

éventuellement appelée à évoluer davantage par l'entremise d'autres médias, tels que la radio et *WhatsApp*.

Ainsi, il convient de constater que certaines des stratégies de mise à l'échelle ont effectivement été efficaces alors que d'autres n'ont pas eu les résultats escomptés. Cette constatation ouvre la porte à l'innovation afin d'imaginer de nouveaux moyens de rejoindre le plus grand nombre de personnes dans le futur.

### 3.3.5. LSGT et sécurité alimentaire

Force est de constater que les acquis obtenus grâce à LSGT ont permis de contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire. En effet, il est reconnu que « *les petits exploitants fournissent 80 pour cent des denrées alimentaires produites en Asie, en Afrique subsaharienne et en Amérique latine.* » (Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2016). Il est donc indéniable que l'appui à ces petits exploitants est essentiel pour assurer la sécurité alimentaire. « *Contrairement aux idées reçues, les exploitations familiales ont fait preuve de flexibilité, d'innovation et d'adaptation aux marchés et aux changements rapides du contexte économique et institutionnel. En plus de participer à la sécurité alimentaire mondiale, elles constituent un facteur de préservation des produits alimentaires locaux traditionnels et de conservation de l'équilibre et de la biodiversité agricole par une utilisation durable des ressources naturelles.* » (ROPPA, 2018, tiré de la Banque mondiale).

Cela passe aussi par l'appui à leurs organisations, tel que recommandé par le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (2013) : « *Encourager la reconnaissance juridique et le respect des droits des petits exploitants, notamment le droit de s'organiser démocratiquement et le droit de s'exprimer dans les débats sur les politiques, en assurant une juste représentation des sexes et des générations et, pour y parvenir, appuyer le renforcement des organisations paysannes.* »

En ce sens, LSGT est une pépinière à idées contribuant à structurer le tissu citoyen paysan et à valoriser les personnes qui pratiquent l'agriculture. Les participantes et les participants commencent d'abord par gagner de la confiance quant à leurs capacités à gérer efficacement leur propre entreprise. Ensuite, celles-ci et ceux-ci acquièrent davantage de capacités à s'exprimer en public, à s'organiser démocratiquement en groupement autour de buts communs et, surtout, à défendre leurs points de vue. Cette capacité est un prérequis pour que les agricultrices et les agriculteurs soient en mesure d'ancrer leur pouvoir d'influence, de porter leurs revendications et ainsi de défendre l'agriculture familiale.

« *Les organisations de producteurs peuvent aider les petits exploitants à accéder à tout un éventail de services, notamment à de meilleures informations sur les marchés et sur les directives en matière de sécurité alimentaire, tout en mettant l'accent sur la production à valeur ajoutée et la commercialisation.* »

« *Le fait d'encourager les petits exploitants à rejoindre les organisations de producteurs, les coopératives et les réseaux en place peut les aider à participer davantage aux décisions communautaires, à accéder plus aisément aux ressources et aux connaissances existantes, à créer de petites entreprises et à sortir de la pauvreté.* » (FAO, 2018).

Ces constats vont exactement dans le même sens que le chemin suivi par l'approche intégrée de LSGT, affirmant ainsi son apport à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la diminution de la pauvreté.

### 3.4. Conclusion sur l'analyse rétrospective

En somme, l'identification des acquis ainsi que l'analyse des approches, des stratégies et de la réponse aux besoins confirment le bien-fondé et la pertinence de LSGT pour la consolidation du milieu paysan. Bien sûr, quelques aspects peuvent toujours être améliorés. Néanmoins, dans l'ensemble, LSGT a permis l'atteinte d'une multitude de résultats structurants, à divers niveaux d'intervention, tout en s'adaptant aux différents contextes et situations d'un pays à l'autre. Il s'agit, entre autres :

- Du développement économique des petites exploitations agricoles.
- Du renforcement de la confiance et des capacités des femmes.
- De la valorisation du métier.
- De la professionnalisation du secteur.
- De l'éveil citoyen.
- Du développement économique dans les villages.
- De la consolidation de la vie collective et organisationnelle.
- De la structuration de filières.

Il convient de constater que LSGT correspond à un processus à long terme de renforcement des capacités et de consolidation du milieu agricole. Cela sort du cadre restrictif d'une approche par projet et s'apparente plutôt à une méthode intégrée de développement qui pourrait être promue et utilisée à l'intérieur d'autres projets, de programmes nationaux et aussi directement par les partenaires.

Dans le but d'imaginer quelle forme pourra éventuellement prendre la méthode LSGT, il s'avère maintenant pertinent de procéder à une analyse prospective afin de mettre en lumière les leçons apprises ainsi que les recommandations pour le futur.

## 4. ANALYSE PROSPECTIVE

L'analyse rétrospective a permis de faire le point sur le cheminement de LSGT depuis 2004. À partir de ces constats ainsi que des témoignages recueillis lors de la démarche de capitalisation, il est possible de se projeter dans l'avenir et d'identifier les enjeux auxquels il faut faire face, les leçons apprises ainsi que les recommandations pour améliorer la méthode.

### 4.1. Défis et enjeux liés au contexte

Le contexte d'intervention peut avoir beaucoup d'influence sur le bon déroulement de LSGT. Des défis et des enjeux y sont associés, car on ne peut pas tout prévenir. Ils sont majoritairement causés par des facteurs externes. Il convient d'y réfléchir afin de mettre en place des solutions. Bien sûr, plusieurs de ces enjeux et défis liés au contexte ne sont pas nouveaux et du travail a déjà été accompli, mais ceux-ci sont toujours d'actualité et il convient de pousser plus loin la réflexion.

#### 4.1.1. Adaptation aux changements climatiques

D'abord, les effets engendrés par les changements climatiques doivent être appréhendés et pris en considération selon les différentes situations observées d'un endroit à l'autre. Par exemple, l'occurrence d'événements climatiques extrêmes en Haïti et les changements dans les schémas de précipitation au Sénégal sont à prendre en compte pour contribuer à l'adaptation et à la résilience des fermes familiales. Comme ces situations ne peuvent être évitées, des stratégies doivent être mises en place pour s'y adapter ou en prévenir les effets négatifs. Par exemple, il est connu qu'Haïti est régulièrement soumis à des événements climatiques extrêmes. Il s'agira donc, dans un mode de prévention, de mettre en place des infrastructures agricoles (terrasses, entrepôts, systèmes agroforestiers, etc.) qui résisteront à ces intempéries. Un autre aspect majeur lié aux changements climatiques est à anticiper. Il s'agit de la gestion des ravageurs. Les nouvelles conditions climatiques entraînent l'apparition de nouveaux ravageurs, telle que l'arrivée de la légionnaire d'automne sur le continent africain en 2016 qui a causé de graves dommages dans le maïs et des changements dans les cycles d'attaques. Il devient impératif de rechercher des solutions à ce problème.

#### 4.1.2. Implication des femmes

Bien que LSGT ait permis l'atteinte de plusieurs acquis quant à la participation des femmes en tant qu'agentes de changement du milieu agricole, de nombreux défis demeurent. Il s'agit principalement de l'accès difficile aux ressources productives, au crédit, au foncier et à la formation, du fort taux d'analphabétisme et de nombreuses pesanteurs socioculturelles et domestiques. Ces éléments doivent impérativement être pris en compte pour s'assurer d'une participation active des femmes, de différentes générations, et aussi pour être en mesure de construire à partir des acquis qu'elles possèdent déjà. À cet égard, la Politique d'Égalité entre les Femmes et les Hommes d'UPA DI, l'appui des Agricultrices du Québec, groupe affilié à l'UPA, et la Politique d'aide internationale féministe du Canada s'avèrent de précieux outils.

#### 4.1.3. Exclusion et exode des jeunes

L'exode des jeunes ruraux vers les villes ou à l'étranger est un autre élément majeur à prendre en considération. « *L'exclusion des jeunes du marché du travail crée des désillusions et des frustrations et perpétue le cycle générationnel de la pauvreté ; ce que les jeunes refusent et beaucoup d'entre eux optent malheureusement pour l'exode, l'émigration, etc. La pauvreté et l'exclusion des jeunes du marché du travail sont également des terrains favorables à l'insécurité et à la radicalisation.* » (ROPPA, 2018). La situation est à surveiller, particulièrement en Afrique de l'Ouest, où les jeunes représentent plus de 50 % de la population et où la création d'emplois est largement insuffisante pour répondre à la demande, surtout en milieu rural. Ainsi, même si LSGT permet un développement rural pour la génération actuelle, si la relève potentielle ne reprend pas le flambeau, le risque de déstructuration du tissu rural augmentera, laissant le champ libre à l'agrobusiness au détriment des fermes familiales.

Il s'agit là de l'un des plus grands défis de l'agriculture familiale et l'éventail des solutions possibles est vaste : « *Il est crucial de s'assurer que les jeunes aient accès aux bonnes informations et qu'ils puissent bénéficier de formations intégrées pour pouvoir répondre aux besoins d'un secteur agricole plus moderne; les technologies modernes de l'information et de la communication ouvrent la voie à de grandes possibilités; il est nécessaire d'organiser et rassembler les jeunes pour accroître leurs capacités à engager des actions collectives; les projets et programmes exclusivement dédiés aux jeunes peuvent s'avérer efficaces dans la mesure où ils leur donnent l'impulsion, le petit coup de pouce pour intégrer le secteur agricole; les responsables politiques et les spécialistes du développement doivent proposer une réponse cohérente et intégrée afin de garantir aux jeunes qu'ils prennent réellement en compte les défis auxquels ils font face.* » (FAO,CTA et FIDA, 2014).

Cela dit, l'action collective fait également partie des solutions. « *Il devient de plus en plus évident qu'appartenir à un groupe de (jeunes) producteurs peut apporter une aide précieuse aux jeunes qui veulent accéder aux marchés. Les organisations permettent aux jeunes d'avoir le pouvoir de négociation nécessaire pour échanger sur un pied d'égalité avec les autres acteurs du marché. Les regroupements de producteurs permettent également de réduire les coûts de transaction afin de réaliser des économies d'échelle lors de l'achat des intrants et de la vente des produits agricoles. Agir collectivement peut permettre aux jeunes de régler les problèmes de transport et de stockage, d'acquérir les technologies et les certifications indispensables au bon respect des normes qualitatives, et d'atteindre une échelle de production suffisante pour réussir à fournir la quantité désirée de produits et ainsi atteindre des marchés plus gros.* » (FAO,CTA et FIDA, 2014).

#### **4.1.4. Environnement économique et politique**

L'environnement économique et politique a aussi beaucoup d'influence sur les potentialités de développement des fermes familiales et entraîne des enjeux de développement. Dans plusieurs pays, l'État investit très peu pour soutenir l'agriculture familiale. L'appui aux fermes familiales demeure souvent dans une logique « projet », limité et ponctuel, modelé selon les priorités des bailleurs de fonds et sans stratégie globale et intégrée. Cet environnement favorable au libéralisme économique maintient la précarité des emplois informels et freine le développement des petites fermes familiales en offrant une concurrence déloyale. Il importe donc de considérer ces aspects et de mettre en place des mesures pouvant renforcer l'agriculture familiale, par exemple, l'établissement d'un dialogue politique impliquant les OPA, du plan local au plan international, et visant la création de politiques, programmes, formations, subventions, etc. C'est dans cette optique que se tiennent les ateliers nationaux LSGT et qu'a été développé le volet d'appui aux politiques de l'actuel PASAFRED au Bénin. Les politiques agricoles en place ainsi que le niveau de structuration du milieu agricole sont très variables d'un pays à l'autre, d'où la nécessité d'avoir une méthode flexible et adaptable au contexte.

#### **4.1.5. Analphabétisme**

L'analphabétisme d'une importante partie de la population dans plusieurs pays d'intervention est aussi un élément essentiel à considérer dans un processus de formation et de renforcement des capacités. À titre d'exemple, chez la population de plus de 15 ans, le taux d'analphabétisme est de 48,1 % au Sénégal (données 2017) et de 51,3 % en Haïti (données 2006) (*Institut de statistique de l'UNESCO*, 2018). Les femmes sont plus nombreuses à être analphabètes avec un taux de 60,2 % au Sénégal et de 55,4 % en Haïti (*Institut de statistique de l'UNESCO*, 2018). Ces faits représentent donc un important défi pour l'adaptation du matériel de formation afin de s'assurer que les informations transmises soient accessibles à tous et à toutes. Aussi, malgré cet obstacle, il est primordial de voir à ce que les productrices et les producteurs impliqués puissent acquérir les notions de base nécessaires pour utiliser les outils de gestion (ex. : signature de contrat, comptabilité fonctionnelle, calcul de superficie) pour le développement efficient de leur entreprise, de leur groupement ou de leur OP.

#### **4.2. Leçons apprises**

Le processus de capitalisation mené jusqu'ici a permis de faire ressortir plusieurs leçons de la mise en œuvre de LSGT au fil du temps au Bénin, au Sénégal et en Haïti. Cela dit, tout au long du processus, des leçons ont aussi été apprises par rapport à la présente démarche de capitalisation. Cependant, les expériences à tirer de la capitalisation feront partie d'un bilan à part.

##### **4.2.1. Approches et stratégies**

###### **▲ La complexité de la démarche en occulte la finalité**

LSGT est un programme assez complexe qui a beaucoup évolué au fil du temps. Des composantes ont été ajoutées en cours de route afin de gagner en pertinence. Cependant, cela a également ajouté une couche de complexité, telle qu'identifiée dans les faiblesses. De nombreuses parties prenantes ne saisissent pas l'entièreté de la méthode et le risque de compartimentation existe. Il convient donc de revenir à une démarche simple dont la finalité serait claire pour que les personnes participantes aient une vision précise de leur contribution à l'ensemble de la démarche et que cela permette de mieux contribuer à l'objectif commun.

###### **▲ Prioriser le renforcement des OP favorise la professionnalisation de l'agriculture familiale**

Le renforcement des OP est l'une des priorités de LSGT. Cela concerne quatre aspects principaux : l'internalisation des formations pour assurer un transfert de compétences durable, l'autonomisation financière, le renforcement des capacités des élu-e-s et du personnel ainsi que la mobilisation des membres. Néanmoins, l'internalisation des formations représente le défi de cibler les meilleures personnes possible et d'offrir un soutien adéquat pour permettre aux paysannes formatrices et aux paysans formateurs d'accomplir efficacement leur travail. L'autonomisation financière passe par le renforcement de la gestion administrative et financière des OP et par le développement de services économiques.

###### **▲ La durée de l'accompagnement renforce la pérennisation des acquis et l'autonomisation financière**

La structuration du milieu agricole québécois est en constante évolution depuis 1924 et la mise en place de services de mise en marché collective fonctionnels et efficaces peut parfois prendre jusqu'à une dizaine d'années. Il appert donc évident que l'atteinte de résultats développementaux tangibles et durables dans les pays d'intervention ne peut s'effectuer qu'en y mettant le temps et l'énergie nécessaires. La valorisation des liens de partenariat et de la confiance entre les individus sont aussi des processus qui demandent du temps.

### ▲ Les projets individuels et collectifs développés sont homogènes

Les projets mis en œuvre suite à l'octroi des fonds se ressemblent souvent beaucoup, autant au plan individuel que collectif. Cela est peut-être dû à un effet d'entraînement. Par exemple, en Haïti, une majorité des projets individuels concernaient l'élevage de chèvres. En l'absence d'étude de marché préalable, il y a là un risque de saturation des marchés au niveau local. Dans le cas des projets collectifs, la forte majorité concerne l'achat groupé d'intrants, la production de semences certifiées et la mise en marché collective.

### ▲ La finalité du plaidoyer des ateliers nationaux est inconnue

Les ateliers nationaux sont hautement pertinents. Ils permettent la communication entre les acteurs agricoles à l'échelle nationale et aussi l'établissement d'un dialogue politique avec les instances décisionnelles. Cependant, sans feuille de route préétablie basée sur les politiques existantes et les besoins paysans, il semble que les interventions des ateliers nationaux demeurent ponctuelles et plus difficilement transposées en actions. Par exemple, des ajustements à cet égard ont été amenés dans PASAFRED afin que l'appui aux politiques se transpose en actions réelles. Cela peut vouloir dire qu'une feuille de route soit établie lors du premier atelier national et que les ateliers subséquents permettent de faire le suivi des actions menées et des responsabilités des parties prenantes impliquées.

#### 4.2.2. Livraison et exécution

### ▲ La complexité des outils de suivi rend difficile l'appréciation de l'étendue des résultats

Les outils de suivi actuels sont fort pratiques, mais laissent toutefois de côté plusieurs résultats intéressants. LSGT est une initiative très vaste et en évaluer l'ampleur en termes de retombées sociales et économiques dans les villages, tant directes qu'indirectes s'avère tout un défi. Étant donné que les fonds de développement arrivent à la fin du processus de formation, il n'est pas possible d'assurer le suivi et de voir de quelle manière les projets sont mis en pratique et en valoriser les résultats. Après un certain temps, il est difficile de savoir ce qu'il est advenu des projets collectifs et du roulement des fonds individuels. C'est pourquoi des missions de suivi sont aujourd'hui nécessaires. Il existe une foule de documents, d'informations et d'outils très intéressants qui gagneraient à être valorisés à l'intérieur même de l'équipe UPA DI et avec les partenaires, par exemple *La boîte à outils de mise en marché collective* ou alors la vidéo *La Récolte* au Sénégal : <https://www.youtube.com/watch?v=K5xjhgVT1ek&t=24s>. En ce qui concerne les stages au Québec, ceux-ci sont peu ancrés dans la vie des organisations et il y a très peu de suivi de leurs retombées.

### ▲ Les imprévus favorisent la créativité

Les imprévus, bien que souvent difficiles à gérer sur le moment, sont néanmoins d'excellentes opportunités de changer de perspectives et d'innover. Par exemple, l'impossibilité de pouvoir démarrer LSGT en RDC selon l'échéancier voulu a mené à la création de LSGT filière au Sénégal. De même, les imprévus climatiques en Haïti ont mené à la mise au point de stratégies alternatives et originales d'adaptation, comme la création du volet GCRN.

#### 4.2.3. Formation et renforcement des capacités

### ▲ La flexibilité et l'adaptation sont nécessaires dans la démarche de formation

Dans un contexte en perpétuel changement, il est essentiel d'assurer un état de veille sur la formation afin que la démarche ait la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux besoins de la clientèle visée. Le changement dans le profil des formateurs, passant de formateurs professionnels ayant beaucoup d'expérience à des formatrices paysannes et des formateurs paysans moins expérimentés, a mis en exergue les besoins de flexibilité et d'adaptation. En effet, le matériel didactique, jugé par plusieurs comme étant trop complexe, est moins accessible à une utilisation dans les formations dérivées. Il est plus difficile pour les formateurs et les formatrices des OP de s'approprier le matériel et la démarche. Des adaptations s'imposent.

### ▲ Les savoirs pratiques des gens de la terre gagneraient à être davantage valorisés

Les échanges Sud-Sud ont été sous-utilisés et ceux qui ont été réalisés ont été peu documentés, tant au plan individuel que collectif, malgré les avantages connus de ce type d'échanges sur l'effet d'émulation créée. Le défi est de mettre en relation des gens ayant des défis semblables à relever, par exemple les mêmes productions, des services collectifs semblables à mettre en place, etc. Aussi, de nombreuses parties prenantes ont mentionné la pertinence des visites terrain et des formations pratiques qui, à tout coup, suscitent un vif intérêt et valorisent de visu le travail des productrices et des producteurs. La coopération entre frères et sœurs de terre est l'un des aspects clés de LSGT.

### 4.2.4. Octroi des fonds

#### ▲ Le principe fondateur LSGT de lier la formation aux fonds de développement est toujours pertinent

La conjugaison du développement des savoirs au développement économique, le développement simultané des différents niveaux du milieu paysan et le travail collectif constituent les spécificités qui font de LSGT une démarche de développement agricole unique. La conjugaison des formations à la remise des fonds est essentielle, comme mentionné précédemment. Sans fonds de développement, les productrices et les producteurs peuvent difficilement mettre en pratique les capacités acquises grâce à la formation et, sans formation, les fonds risquent d'être investis de manière inefficace et éphémère. Les fonds d'investissement sont des outils extrêmement importants à renforcer et à intensifier. Ils constituent un levier puissant, un outil de motivation, particulièrement pour le volet I.



Figure 14 : Échange intergroupements FEGPAB-FPMN au Sénégal, photo issue du groupe WhatsApp.

### 4.3. Recommandations

Les leçons apprises présentées précédemment mènent à la formulation d'une série de recommandations liées aux stratégies d'intervention du programme LSGT. La démarche de capitalisation a mené à la formulation d'une grande quantité de recommandations, dont les principales, à court et à moyen terme sont présentées ici. Les recommandations à court terme peuvent être initiées ou entièrement mises en place dans la présente phase tandis que les recommandations à moyen terme touchent plutôt une future initiative.

#### 4.3.1. Recommandations à court terme

##### ▲ Simplifier le matériel didactique

De nombreux commentaires reçus lors de la capitalisation concernaient le matériel didactique qui, bien que très riche, complet et bien construit, demeure complexe pour plusieurs. La simplification des outils de formation et la vulgarisation des contenus pourraient ainsi assurer une plus grande appropriation par les différentes personnes participantes, entre autres les paysannes formatrices et les paysans formateurs. Cela pourrait, par exemple, se traduire par une simplification du langage utilisé, une meilleure proportion entre le texte et les éléments visuels (schémas, images, etc.), l'identification des objectifs de formation au début de chaque volet ou étape de formation et la mise à disposition des intervenants d'une boîte à outils. La simplification du matériel didactique est une opération pouvant être initiée rapidement, mais qui demandera un certain temps avant d'être achevée.

##### ▲ Améliorer le suivi de l'octroi et du roulement des fonds

La démarche de capitalisation a fait ressortir les défis liés à la gestion et à la traçabilité des fonds octroyés. Une attention spécifique doit être portée à la mécanique de distribution des fonds. Il faut s'assurer d'une évaluation objective et transparente des projets choisis, par exemple en intégrant une grille pondérée de sélection des projets dans les outils de formation. Quant au suivi, il convient d'actualiser les outils et responsabiliser les OP pour que les outils soient mieux utilisés et que les informations soient disponibles lorsque demandées. Il pourrait être convenu d'établir un droit de regard sur le suivi et la gestion des fonds individuels dans les groupements et les fonds collectifs dans les OP et les groupements. Des missions de suivi du roulement des fonds individuels et de l'utilisation des fonds collectifs devraient être prévues à court terme.

#### 4.3.2. Recommandations à moyen terme

##### ▲ Axer les futures interventions sur les facteurs favorisant l'inclusion des femmes et des jeunes

Les femmes et les jeunes du monde rural sont dans le groupe des plus pauvres et connaissent des conditions rendant plus difficile leur émancipation économique. C'est pourquoi il convient de mettre en place d'autres mesures en faveur de leur participation au développement agricole. Il faut que les questions d'ÉFH et de la relève agricole soient incluses au sein des OP. Il est nécessaire de continuer d'adapter la tenue des activités en fonction de la disponibilité des femmes et de poursuivre le travail avec les formatrices. Leur présence favorise la communication et la confiance des femmes. Il convient d'utiliser des techniques d'animation qui encouragent le droit de parole chez les femmes et les jeunes, en organisant par exemple des activités que leur sont propres. Il faut répondre aux besoins spécifiques des femmes, aller les chercher là où elles sont, par exemple en développant la transformation. Il en va de même pour les jeunes.

##### ▲ Intégrer encore plus les thématiques de la gouvernance et de l'environnement

La gouvernance et l'environnement sont souvent abordés plutôt comme des thématiques autonomes et indépendantes et dans une moindre mesure comme des valeurs transversales et intégrées à tout le processus. Par exemple, plusieurs parties prenantes mentionnent qu'il conviendrait de pousser plus loin les notions d'agroenvironnement. La situation est semblable au sujet de la gouvernance, il serait intéressant d'intégrer les notions de la gestion administrative et financière (GAFOP) tout au long du processus de formation. Il s'agit d'arriver à en faire des réflexes naturels et spontanés. Ces thématiques doivent être présentes dès la réflexion de départ et tout au long de la démarche de développement socio-économique.

**▲ Mettre davantage en valeur les savoirs pratiques des gens de la terre**

Plusieurs personnes rencontrées dans la démarche de capitalisation ont insisté sur l'intérêt de réaliser des visites terrain et des activités pratiques, par exemple des champs-écoles, en parallèle avec les formations théoriques. Il s'agit d'aller un pas plus loin dans la démarche pour offrir des opportunités de formation dans l'action. En plus d'offrir une occasion d'apprentissage intéressante, ces activités valorisent le travail et les connaissances endogènes des productrices et des producteurs. Les échanges entre productrices et producteurs sont aussi à mettre davantage en pratique, surtout les échanges Sud-Sud.

**▲ Établir une feuille de route adaptée au contexte et aux besoins des partenaires**

Il est primordial que LSGT devienne une démarche malléable, ayant la capacité de s'adapter aux différents contextes socio-économiques et aux niveaux de maturité hétérogènes des organisations. Pour ce faire, il convient de bien connaître le milieu et les organisations avec lesquelles la démarche est mise en œuvre. L'établissement d'une feuille de route dès le départ, avec des objectifs clairs et consensuels, peut permettre d'assurer une cohérence entre les projets individuels et collectifs et entre les interventions des différentes OP. Par exemple, il peut s'agir de procéder à une analyse de marché pour faciliter la mise en marché collective et l'écoulement des produits issus des projets individuels. Il pourrait aussi s'agir de financer des projets individuels supplémentaires à partir des revenus des projets collectifs. Cela peut aussi permettre de rallier toutes les parties prenantes autour d'objectifs communs. À cet égard, la communication, la précision des rôles et responsabilités de chacun, le choix des partenaires et la qualité des relations de partenariat sont primordiaux pour harmoniser les actions de plaidoyer à différents niveaux d'intervention, du local au national, et même jusqu'au sous-régional dans le cas de l'Afrique de l'Ouest.

**▲ Poursuivre l'appui au développement de filières existantes**

L'appui au développement de filières s'est avéré particulièrement positif jusqu'à maintenant au Sénégal. Le déroulement de LSGT filière arachide a suscité une forte mobilisation des OP et des leaders paysannes et paysans, de même que des autorités locales. Là où les filières sont déjà existantes et en voie de structuration, cette approche possède l'avantage d'introduire la notion de prélèvement par unité de production pouvant permettre l'autofinancement de l'OP pilotant le service collectif. Là où les filières sont désorganisées, il peut y avoir lieu de susciter la réflexion et de sonder l'intérêt à la structuration. Cela peut être intégré au niveau des ateliers et être abordé dans le plaidoyer. De plus, dans un souci de diversification des productions afin de répartir les risques économiques et agroenvironnementaux, le modèle peut facilement être reproduit tel quel ou adapté dans d'autres filières lorsqu'il fonctionne bien dans une filière donnée.

**▲ Appuyer davantage le démarrage de projets collectifs**

La séquence actuelle fait en sorte que les fonds de développement sont octroyés à la fin du processus de formation. Selon les témoignages, cette façon de procéder ne permet pas toujours de faire le suivi et l'accompagnement-conseil nécessaire à la mise en place d'un service collectif alors qu'une telle démarche peut prendre quelques années avant d'être complètement efficace. Il y aurait lieu d'octroyer les fonds plus tôt dans la séquence et de renforcer l'accompagnement, venant des équipes d'intervention par exemple, pour assurer la mise en place effective et durable des services collectifs. À cet effet, *la boîte à outils de la mise en marché collective* peut s'avérer être un outil grandement utile.

**▲ Optimiser les outils de suivi-évaluation**

Les difficultés associées au suivi ont été soulevées à plusieurs reprises et identifiées dans les faiblesses de LSGT ainsi que dans les leçons apprises. Les outils de suivi gagneraient à être optimisés afin d'être en mesure de pouvoir suivre l'évolution des projets individuels et collectifs, de même que la vie organisationnelle des OP, dans un horizon à moyen et à long terme. Il s'agit d'être en mesure d'évaluer l'étendue réelle des résultats de LSGT. Pour ce faire, l'appropriation des outils de suivi par les OP est un aspect important du suivi. À cet égard, un appui ponctuel grâce au programme Réseau Agro-Innov (RAI) pourrait être offert aux OP. Aussi, une personne spécialisée en suivi-évaluation serait certes un ajout hautement intéressant dans l'équipe interne d'UPA DI. De même, il serait intéressant de capitaliser les expériences au fur et à mesure du déroulement des projets en allant chercher, par exemple, des témoignages et des histoires à succès. Cela permettrait de suivre l'évolution des acquis et d'étayer les résultats obtenus avec les outils de la gestion axée sur les résultats (GAR). L'évaluation est essentielle pour constamment améliorer les interventions. Il est important de pouvoir partager les informations issues du suivi-évaluation auprès des partenaires et du grand public. En effet, les communications sont nécessaires tant auprès des partenaires qu'au sein même de l'équipe. Une attention particulière doit y être portée, par exemple en offrant une rétroaction régulière aux partenaires ou en faisant participer l'équipe administration et finances aux rencontres de suivi.

### ▲ Renforcer la démarche pédagogique et améliorer les conditions d'apprentissage

Suite à la mise à l'échelle de LSGT, plusieurs inquiétudes émanent de la démarche de formation, en plus de celles liées au matériel didactique et à l'importance de lier la formation à l'action. D'abord, la formation dérivée est une méthode de transmission des connaissances très intéressante, permettant de rejoindre un plus grand nombre de personnes. Cependant, il convient de renforcer l'appui offert aux paysannes formatrices et aux paysans formateurs, car plusieurs ne se sentent pas suffisamment équipés pour l'instant. Il conviendrait de rendre disponibles plus d'outils de formation et de techniques d'animation aux personnes formatrices, autant dans les OP, les groupements que dans les équipes d'intervention. Un processus de sélection rigoureux devrait mener à choisir les formatrices et les formateurs les plus compétents, selon des critères prédéterminés. De même, le suivi-accompagnement peut permettre une meilleure intégration des capacités acquises. Afin d'améliorer les conditions d'apprentissage, il est conseillé de limiter la taille des groupes à 30 personnes au maximum. De plus, il pourrait être considéré d'aborder des notions d'alphabétisation fonctionnelle pour mieux rejoindre les personnes participantes analphabètes. L'utilisation des différentes technologies de l'information (ex. : radio) doit aussi être approfondie et testée.

### ▲ Intégrer le GAFOP

La capitalisation a permis de mettre en lumière les nombreux questionnements liés à la formation sur la gestion administrative et financière des OP (GAFOP). Le GAFOP a été mis en place comme volet distinct avec l'objectif de renforcer la vie organisationnelle des OP et de faciliter la mise en place des services collectifs. Il a été constaté que les besoins sont criants et que les notions de GAFOP gagneraient à être intégrées dès le départ et tout au long du processus de formation. Cela donnerait aux GAFOP plus d'ampleur et on s'assurerait d'une bonne appropriation dans les activités des organisations, quitte à offrir de l'accompagnement en continu. Il nous faudra faire le point régulièrement avec les partenaires sur le budget utilisé des activités LSGT en les mettant en lien avec des activités prévues. Cela pourra permettre d'avoir une incidence positive sur la professionnalisation des partenaires et de réaliser un suivi plus éclairé de la réalisation des activités.

#### 4.4. Pistes d'orientations

<b>Agricultrices</b>	Mettre en valeur le réseau de l'UPA et particulièrement l'entente de collaboration avec les Agricultrices du Québec pour pousser encore plus loin la valorisation du rôle des femmes dans le développement agricole.
<b>Relève</b>	Favoriser l'implication de la relève agricole afin d'accentuer la durabilité des acquis, si possible de concert avec la Fédération de la Relève agricole du Québec. Valider l'opportunité de s'inscrire dans la stratégie du ROPPA en mettant un accent particulier sur la relève agricole dans le contexte de la préservation et de la promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest: <a href="http://roppa-afrique.org/IMG/pdf/roppa_-_strategie_emploi_jeunes-3bdef.pdf">http://roppa-afrique.org/IMG/pdf/roppa_-_strategie_emploi_jeunes-3bdef.pdf</a>
<b>Droits humains</b>	Approfondir les notions de droits afin que les familles agricoles, en particulier les femmes, soient en mesure de reconnaître les situations d'injustice et d'agir.
<b>Plaidoyer</b>	Travailler davantage sur le plaidoyer et le dialogue politique, à l'image des activités menées dans PASAFRED.
<b>Simplification</b>	Revoir la charpente de LSGT pour en simplifier la structure et le déroulement, quitte à éliminer les différents volets.
<b>Mise à l'échelle</b>	Reprendre les stratégies fructueuses et en élaborer de nouvelles pour rejoindre le plus grand nombre de personnes : implication d'autres partenaires (ex. : AgriCord), diffusion de masse par différents médias (radios, journaux, etc.), technologies de l'information (WhatsApp, Facebook, webinaires, formations à distance, etc.), meilleur suivi des retombées (nombre de personnes rejointes), radio, formation en cascade, expansion sous-régionale, etc.
<b>Mentorat</b>	Créer des opportunités d'accompagnement soutenu et encourager la mise en place de vase communicant intergénérationnel.
<b>Durabilité</b>	Miser sur la continuité des partenariats, sur la relève et sur la rigueur administrative et financière.
<b>Méthode</b>	Utiliser LSGT comme une méthode intégrée de développement agricole multiniveaux pouvant être utilisée en totalité ou en partie dans les projets et les programmes.
<b>Innovation</b>	Conservier une ouverture suffisante pour permettre les innovations. Donner de la visibilité et diffuser les bons coups et les innovations à travers une approche multimédia.
<b>Vulgarisation</b>	Appuyer les stratégies de vulgarisation.
<b>Sous-régionalisation</b>	Promouvoir la méthode LSGT dans la sous-région d'Afrique de l'Ouest à travers la promotion des droits des femmes et de la relève.
<b>Économie circulaire</b>	Pousser le concept d'économie circulaire en élargissant le cadre agricole afin d'inclure également des aspects de nutrition, de santé, de l'émancipation des femmes, etc.
<b>Études de marché</b>	Mener des études de marché, lorsque nécessaire, pour valider la rentabilité des projets développés et assurer la cohérence des projets entre eux et envers le milieu.

En somme, la capitalisation a confirmé que LSGT est une initiative très riche en enseignements. La démarche a permis de synthétiser l'historique ainsi que la structure de l'initiative, mais a également permis aux différentes personnes impliquées de s'exprimer sur la question, leur offrant une opportunité singulière de partager leurs expériences, leurs connaissances et leur point de vue. Ce qui fut grandement apprécié.

Une foule d'informations sont issues de la démarche et représentent une part non négligeable de la mémoire organisationnelle d'UPA DI. Le portrait sur les acquis touchant le renforcement des capacités ainsi que les acquis individuels et collectifs a permis d'apprécier les avancées développementales engendrées grâce à LSGT dans chacun des pays, et ce, à l'aide d'exemples concrets. Cela a ensuite permis de faire ressortir les forces et les faiblesses de la méthode. Cela nous a conduits à faire le point sur la pertinence des approches, des stratégies, de la réponse aux besoins, cela à partir des principes fondamentaux ayant mené à l'élaboration de LSGT au départ. Cet ensemble nous a fait évaluer la contribution de LSGT à l'amélioration de la sécurité alimentaire des partenaires impliqués.

Puis, l'analyse prospective a conduit à identifier les défis et les enjeux liés au contexte d'intervention, soit l'adaptation aux changements climatiques, l'implication des femmes, l'exclusion des jeunes, l'environnement économique et politique et l'analphabétisme. Les leçons apprises et les recommandations ont ensuite pu être identifiées en lien avec les approches et les stratégies, la livraison et l'exécution de l'intervention, la formation et le renforcement des capacités ainsi que l'octroi des fonds. À la toute fin, l'étude ouvre sur différentes pistes d'orientations visant à alimenter la réflexion pour permettre une évolution innovatrice et pertinente de LSGT dans le futur.

Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2013, Investir dans la petite agriculture en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition, Recommandations politiques,

<http://www.fao.org/3/a-av034f.pdf>

Page consultée le 13 décembre 2018.

Comité de la sécurité alimentaire mondiale, 2016, Lien entre les petits exploitants et les marchés,

<http://www.fao.org/cfs/cfs-home/activities/smallholders/fr/>

Page consultée le 13 décembre 2018.

FAO, 2018, Transformer l'alimentation et l'agriculture pour réaliser les ODD, 20 actions interconnectées pour orienter les décideurs,

<http://www.fao.org/3/i9900FR/i9900fr.pdf>

Page consultée le 13 décembre 2018.

FAO, CTA et FIDA, 2014, Les jeunes et l'agriculture : principaux enjeux et solutions concrètes,

<http://www.fao.org/3/a-i3947f.pdf>

Page consultée le 8 janvier 2019.

Institut de statistique de l'UNESCO, 2018, Données pour les objectifs de développement durable,

<http://uis.unesco.org/fr/country/sn> et <http://uis.unesco.org/fr/country/ht>

Page consultée le 13 décembre 2018.

ROPPA, 2018, Stratégie régionale d'insertion/installation des jeunes dans le secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique 2019-2023,

[http://roppa-afrique.org/IMG/pdf/roppa\\_-\\_strategie\\_emploi\\_jeunes-3bdef.pdf](http://roppa-afrique.org/IMG/pdf/roppa_-_strategie_emploi_jeunes-3bdef.pdf)

Page consultée le 20 décembre 2018.

Vaillancourt, Yves et Jetté, Christian, 2018,

Une coopération Québec-Haïti innovante en agroalimentaire,

L'économie sociale et solidaire en mouvement,

Gatineau, Presses de l'Université du Québec.

# ANNEXE 1

## Calendrier et détails des activités de capitalisation

Au Québec			
Date (année 2018)	Activités	Nombre de personnes rencontrées	Rôles et responsabilités des personnes rencontrées
28 mars	Rencontre Claude Laniel	1 (H)	Chef d'équipe et formateur GAFOP auprès de l'UGPM et de la FPA au Sénégal
29 mars	Rencontre Claude Giles, Paul Langelier, Michel Gendreau	3 (H)	Concepteurs et initiateurs de LSGT
12 avril	Rencontre Skype Marianne Gagnon	1 (F)	Chef d'équipe volet III auprès de la KOFKAD, l'UCOCAB et la FEPPMPH en Haïti
18 avril	Rencontre équipe permanente LSGT (Marie-Julie Ménard, Hugo Beauregard-Langelier, Isabelle Daoust, Martin Couture et Normand Jacob)	5 (2 F, 3 H)	Coordination et suivi
25 avril	Rencontre Skype équipe d'intervention de Denis Tremblay, Nicole Lalancette et Raymond Rouleau	3 (1 F, 2 H)	Équipe d'intervention volet III auprès de la FEGPAB et la FPMN au Sénégal
25 avril	Rencontre Skype René Ledoux	1 (H)	Conseiller expert LSGT filière au Sénégal
13 juin	Rencontre annuelle LSGT à Québec	24 (5 F, 19 H)	Équipes d'intervention de LSGT et PASAFRED
3 juillet	Rencontre retour de mission Bénin Serge Godin avec Marie-Claude Morin et Luc Morin	3 (1 F, 2 H)	Équipe de capitalisation et responsables des missions
25 juillet	Rencontre Gaétane Fournier (en personne) et Claude Barnabé (téléphone)	2 (1 F, 1 H)	Équipe de formation volet III au Bénin en 2008
31 juillet	Rencontre retour de mission Sénégal Serge Godin et Marie-Claude Morin avec Luc Morin	3 (1 F, 2 H)	Équipe de capitalisation et responsables des missions
13 septembre	Rencontre équipe administration et finances UPA DI	4 (4 F)	Équipe responsable de l'administration, la logistique et les finances de LSGT

# ANNEXE 1

## Calendrier et détails des activités de capitalisation

Au Bénin, Sénégal et Haïti			
Date (année 2018)	Activités	Nombre de personnes rencontrées	Faïtières, OPA, groupements ou autres rencontrés
7 au 23 juin	Mission de Serge Godin au Bénin	144 (61 F, 83 H)	PNOPPA, GEA, FUPRO Groupements : Djigbé, Djro Dabbé (Zoungwe), coop Félègbe, Djidja (PASAFRED), Zè et Agon Autres : Union Communale des coopératives de producteurs et transformateurs maïs manioc (UCOM-CPTMM), Assurance mutuelle agricole du Bénin (AMAB), Association Nationale des Femmes agricultrices du Bénin (ANAF)
7 au 28 juillet	Mission de Serge Godin et Marie-Claude Morin au Sénégal	150 (77 F, 73 H)	CNCR, FPMN, FPA, UGPM, FEGPAB, CCPA Groupements : Boundoum Barrage, Dagana, Darou Gaye, Diourbel, Sangalkam, Ndiokhoba. Thiomby Gandiaye Autres : CIFA, FONGS
5 au 19 septembre	Mission de Serge Godin et Marie-Claude Morin en Haïti	91 (29 F, 62 H)	FODES-5, FOPADES, UCOCAB, APL, COPASED

# ANNEXE 2

## Fiche d'entrevue

---

### L'objectif de la démarche de capitalisation est le suivant :

Dans une dynamique d'organisation apprenante, tirer des enseignements de l'expérience LSGT en vue de proposer de nouvelles avenues.

Sous-objectifs et questions :

#### 1. Apprécier les changements engendrés par le programme

- 1.1. Quels sont les acquis obtenus ?
- 1.2. Y a-t-il eu des effets imprévus? Lesquels ?
- 1.3. Est-ce que LSGT a entraîné des changements de comportement ? Lesquels ?

#### 2. Faire ressortir les forces et les faiblesses de LSGT (humaines, matérielles et financières)

- 2.1. Forces, pourquoi ?
- 2.2. Faiblesses, pourquoi ?
- 2.3. Les rôles sont-ils bien compris et bien joués par tous et toutes ?

#### 3. Faire le point sur l'approche (formation, financement et accompagnement)

- 3.1. Les stratégies de LSGT (formation, financement, accompagnement) sont-elles efficaces et justifiées ?
- 3.2. Est-ce que le programme répond aux attentes des partenaires ?
- 3.3. Quelles sont les leçons apprises ?

#### 4. Qualifier les éléments importants du programme

- 4.1. Quelles sont les nouveautés positives ou négatives dans le programme ?
- 4.2. Qu'est-ce qui favorise ou qui freine la participation des femmes et des jeunes ?
- 4.3. Est-ce qu'on pourrait reproduire LSGT ailleurs ? Comment ?
- 4.4. Est-ce que LSGT pourrait rejoindre plus de personnes ? Comment ?
- 4.5. Qu'est-ce qui pourrait faire durer les activités le plus longtemps possible ?

#### 5. Décrire la vision du futur pour LSGT ;

- 5.1. Menaces et opportunités pour le secteur agricole dans le futur (10 ans) ?
- 5.2. À quoi ressemblerait le programme idéal ?
- 5.3. Recommandations pour l'évolution de LSGT ?

## ANNEXE 3 Précisions sur la mise à l'échelle

---

### **Définition « approche par grappe » en Haïti**

En Haïti, les organisations agricoles nationales sont davantage des mouvements politiques que des structures capables d'offrir des services à leurs membres. Considérant cette réalité, l'approche par grappe vise à consolider des organisations agricoles locales pour éventuellement qu'elles puissent se regrouper sur certains enjeux au plan national. En fonction de cette approche, le terme « grappe » fait notamment référence à une grappe géographique où une organisation couvre une région spécifique et pourra se développer en offrant des services à ses membres.

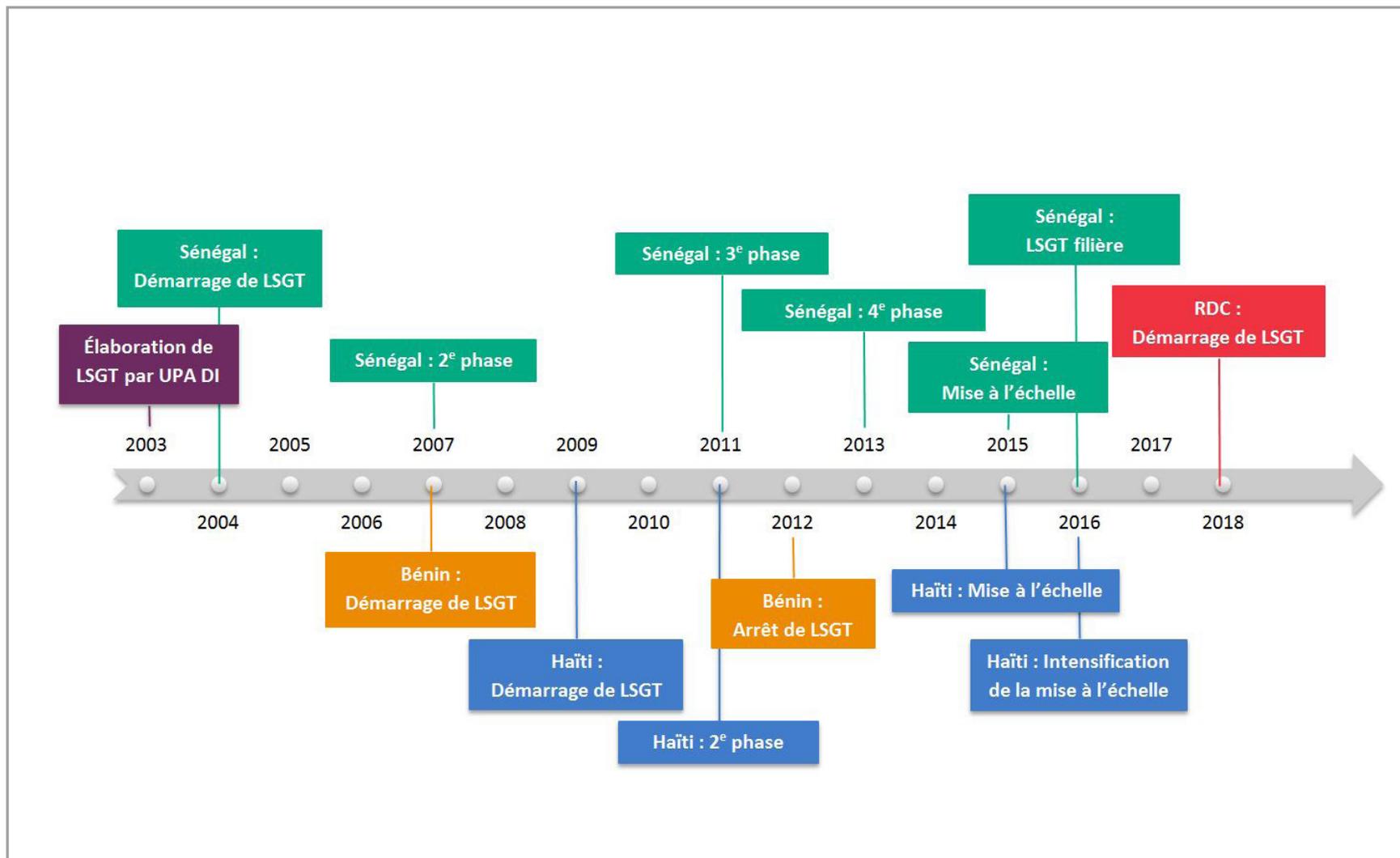
### **Définition « approche filière » au Sénégal**

La vision que nous avons pour l'approche filière au Sénégal se base sur la présence d'une organisation nationale forte, soit le CNCR, qui compte, en tant que membres, des organisations au plan régional présentes dans différentes spéculations, dont l'arachide. Considérant cette réalité, l'approche filière vise à ce que les productrices et les producteurs agricoles membres des organisations présentes dans la filière arachide puissent s'accaparer une part plus importante de la valeur ajoutée créée par les autres maillons de la filière (aussi appelé « chaîne de valeur »). L'intérêt est d'autant plus grand dans la filière arachide où les activités post-récoltes, notamment la transformation, sont assurées par les femmes. À titre d'exemple de filière au Canada, des producteurs de lait se regroupant au sein d'une coopérative peuvent s'offrir des services liés directement à la production telle que l'achat groupé d'aliments bétail, mais peuvent aussi mettre sur pied une usine de transformation laitière pour le lait de consommation, le fromage ou d'autres produits laitiers.

Le cursus de formation reste donc le même que pour le LSGT régulier, mais une emphase est mise sur le développement spécifique d'une filière, l'arachide dans ce cas-ci. LSGT filière est mis en œuvre avec des OPA agricoles spécialisées dans cette filière et vise à la fois la production, mais aussi l'approvisionnement en intrants, la transformation et la commercialisation.

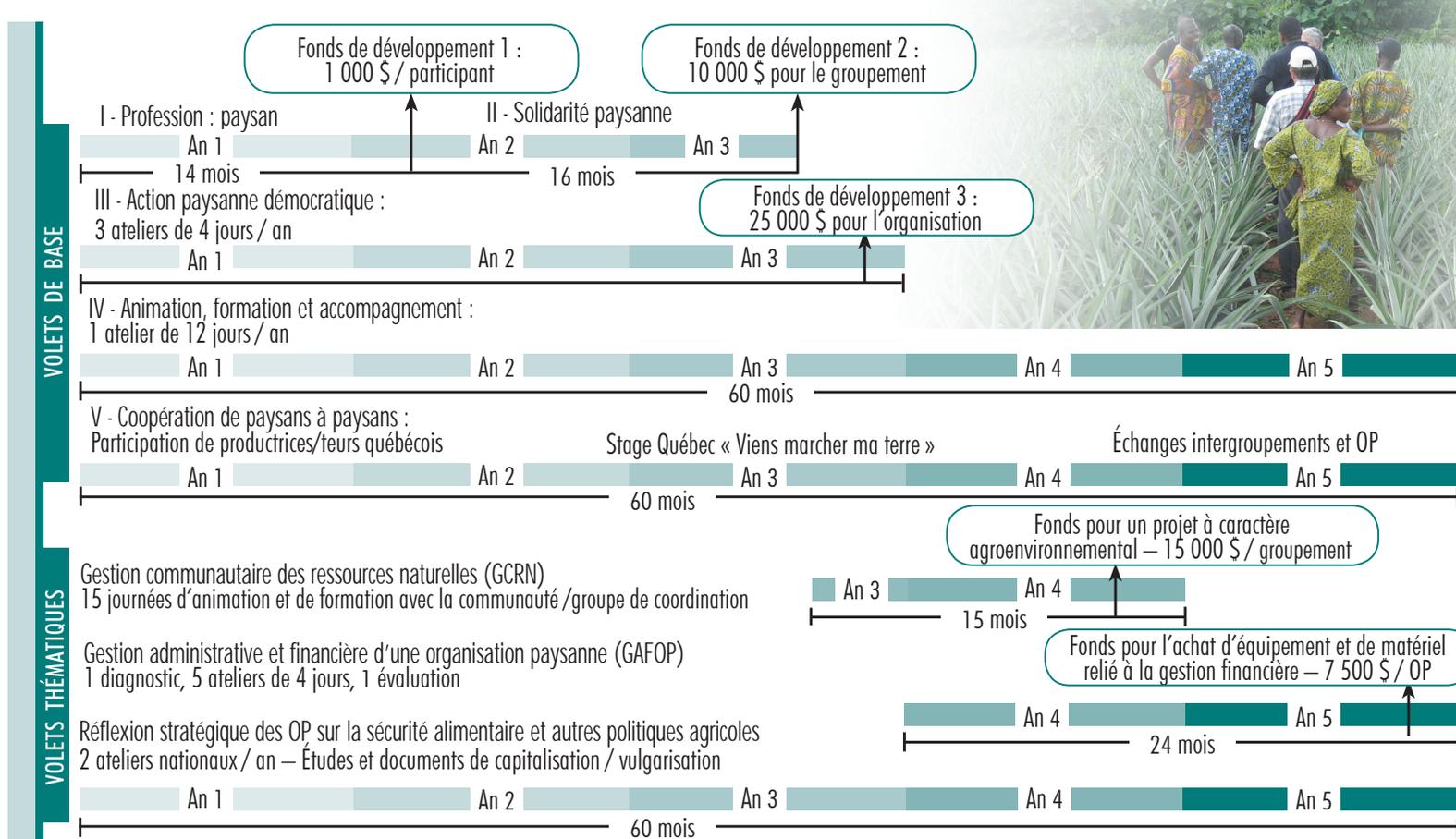
Une des particularités de LSGT filière est de viser une diffusion à plus large spectre de la formation, appelée la formation dérivée. C'est-à-dire qu'un formateur professionnel et deux paysans formateurs endogènes, choisis par le CNCR, sont responsables de former 24 personnes, soit 14 paysannes et 10 paysans. Ensuite ces 24 personnes, appartenant à 12 groupements et travaillant en binôme, ont un devoir de restitution des formations auprès de 15 femmes membres de leur groupement. 60 fonds individuels, soit cinq fonds par groupement, sont ensuite disponibles pour financer les projets des femmes ainsi formées.

# ANNEXE 4 Ligne du temps LSGT



# ANNEXE 5 Schéma de la programmation

## Les Savoirs des Gens de la Terre : Schéma de réalisation des volets



# ANNEXE 6 Article de journal sur les échanges de paysannes à paysannes



( <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1000516/du-senegal-au-lac-saint-jean-des-agricultrices-partagent-leur-quotidien> )

## Du Sénégal au Lac-Saint-Jean : des agricultrices partagent leur quotidien

Publié le jeudi 17 novembre 2016 à 11 h 18. Mis à jour le 17 novembre 2016 à 11 h 22



*Les agricultrices sénégalaises Annie Atome Lambal et Khadija Malle font partie du groupe de femmes qui sont au Saguenay-Lac-Saint-Jean pendant quelques semaines afin d'échanger avec des agricultrices de la région, comme Nicole Lalancette, vice-présidente du Syndicat des agricultrices du Saguenay-Lac-Saint-Jean.*

Photo : Radio-Canada

**Un groupe de 14 femmes de l'Afrique de l'Ouest qui travaillent dans le domaine de l'agriculture sont de passage dans la région pour se familiariser avec le rôle des femmes dans le secteur agricole québécois.**

Arrivées la semaine dernière, ces femmes venant du Bénin, du Mali et du Sénégal ont l'occasion de visiter la région pendant près d'un mois. Il s'agit de la deuxième expérience du genre, la première ayant été organisée il y a déjà plusieurs années.

« Ce qui m'a le plus frappé, c'est l'accueil chaleureux que nous avons reçu depuis le début, et le climat », dit Annie Atome Lambal, qui travaille notamment dans l'exportation de mangues et de citrons au Sénégal. « Présentement, je vois que l'agriculture n'est pas un métier, c'est une passion », ajoute-t-elle.

« On a vu que l'agriculture ici, il y a des gens qui ont des milliers d'hectares et ils n'ont pas besoin de beaucoup de mains. Tout est robotisé », raconte pour sa part la Sénégalaise Khadija Malle, qui élève des poules et qui se dit intéressée à revoir ses techniques de production.

Cette initiative de l'Union des producteurs agricoles - Développement International (UPA-DI) permettra par ailleurs à ces femmes d'être jumelées à des agricultrices de la région pendant une semaine.

« On est des soeurs de terre. On veut partager », explique Nicole Lalancette, vice-présidente du Syndicat des agricultrices du Saguenay-Lac-Saint-Jean, qui accueillera l'une des agricultrices du groupe. « Plus on échange, plus on en parle, plus on sent qu'on est pareilles », ajoute-t-elle.

# ANNEXE 7 Documents de référence

---

Groupe-Conseil Interalia, 2008, Évaluation institutionnelle, Rapport final, Agence canadienne de développement international, 71 pages, G:\UPA DI\ Documents\Évaluation institutionnelle et financière UPA DI\2008 - G. Valade\Rapport d'évaluation\Rapport final Évaluation institutionnelle UPADI février 20. pdf

Lapointe, Louise, 2006, Rapport d'évaluation du programme de développement social, G:\UPA DI\Capitalisation\Documents de capitalisation UPA DI\ LSGT\Évaluation\Rapport\_final UPA DI\_21\_07\_2006.pdf

SY, Mohamadou, 2011, Final evaluation of The Farmers Knowledge Program (TFKP) in Senegal, Final Report, H:\UPA DI - ARCHIVES\PROGRAMMATION\ Projets\Sénégal - LSGT (PDA - ACDI)\SCC\Evaluation\Rapport final\TFKP\_final evaluation report TFKP Project 5255.pdf

Résultats de LSGT, notes méthodologiques, rapport annuel 2016-2017 : G:\UPA DI\Documents\Rapport annuel\2016-2017\F-Méthodologie\_RAN\_2017-06-07\_PL.docx

Cartable de démarrage de LSGT : G:\UPA DI\Formation\LSGT\Cartable\Cartable démarrage.pdf

Comparatif des stratégies : G:\PROGRAMMATION\Projets\ Multi-pays\LSGT\Rapportage\AMC\Présentation nouvelle stratégie\Comparatif stratégie LSGT\_2018-03-01.xlsx

Cadre de mesure de rendement Haïti et Sénégal, 2017 : G:\PROGRAMMATION\Projets\ Multi-pays\LSGT\Rapportage\AMC\CMR\CMR LSGT\_2017-11-29.xlsx

Bénin (2007 Cadre de mesure de rendement LSGT-2011) : H:\UPA DI - ARCHIVES\PROGRAMMATION\Projets\Bénin - LSGT (PDA et AgriCord)\Phase 1\ Rapport\Cadre de rendement\Cadre de rendement cumulatif - Phase I (2008-2011) LSGT-Bénin.docx

Présentation de LSGT à l'AMC 2017 : G:\PROGRAMMATION\Projets\ Multi-pays\LSGT\Documents\Présentation\Présentation (AMC (LSGT)).pptx

Rapport de mission en Haïti du 11 au 18 septembre 2013 : H:\UPA DI - ARCHIVES\PROGRAMMATION\Projets\Haïti - LSGT\Rapports\Rapports de mission\2013\Mission ABeaudoin et IDaoust\_PDA-LSGT Sept 2013.doc

Vidéo Les Savoirs des Gens de la Terre-La récolte, 2015, <https://www.youtube.com/watch?v=K5xjhgVT1ek&t=622s>





POUVOIR NOURRIR  
POUVOIR GRANDIR

*Développement  
international*

**UPA Développement international**

555 boul. Roland-Therrien, Longueuil, (QC) J4H 4E7, bureau: 020  
450 679-0530 / 450 463 5202 / [upadi@upa.qc.ca](mailto:upadi@upa.qc.ca) / [upadi-agri.org](http://upadi-agri.org)