

## COUP DE POUCE à la construction de stratégies de changement d'échelle 2015-2019 : un premier bilan



© Upromabio

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le CFSI. Il bénéficie de la contribution de la Fondation JM.Bruneau (sous égide de la Fondation de France) et de l'Agence française de développement. Seed Foundation participe également au volet capitalisation du programme. Le Roppa est membre du comité d'orientation et de suivi du programme.

## Contenu

Qui sommes-nous ? .....	3
Le Pafao, un programme né à la suite des émeutes de la faim de 2008 .....	3
Le Coup de pouce : construire des stratégies de changement d'Échelle des innovations .....	3
Le Coup de pouce, un prolongement de l'appel à projets « général » .....	3
OÙ en sommes-nous ? .....	4
23 Coups de pouce depuis 2015 .....	4
Le processus de construction des stratégies de changement d'échelle .....	5
État des lieux (2019) et acquis pour le changement d'Échelle .....	7
Des situations diverses à l'issue des Coups de pouce .....	7
Des avancées pour le changement d'échelle .....	7
Actionner les leviers, désamorcer les contraintes .....	10
Des orientations pour le programme Pafao .....	10
annexe - Liste des Coups de pouce .....	11

### Liste des figures

Figure 1. Types de changement d'échelle pour les 20 innovations

Figure 2. Répartition des 20 innovations soutenues par pays

Figure 3. Répartition des 20 dynamiques soutenues par filière

Figure 4. Les échelles des 20 changements d'échelle soutenus

Figure 5. Types d'activités engagées dans le cadre des 20 dynamiques soutenues

Figure 6. Dynamique poursuivie dans le cadre des 23 Coups de pouce

Figure 7. État des lieux pour les 20 dynamiques soutenues, au terme du Coup de pouce

Figure 8. Répartition des 20 dynamiques par catégorie

Figure 9. Types d'alliances recensées pour les 20 dynamiques

Figure 10. Types d'accompagnement « extérieurs » à la construction stratégique

## QUI SOMMES-NOUS ?

### Le Pafao, un programme né à la suite des émeutes de la faim de 2008

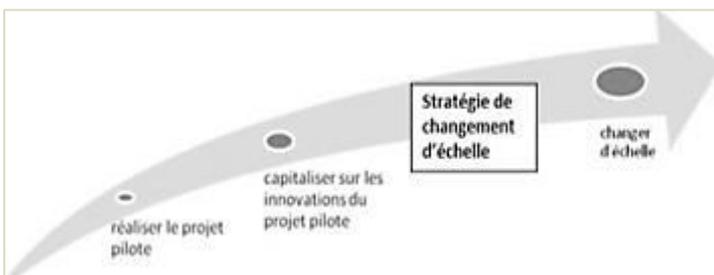
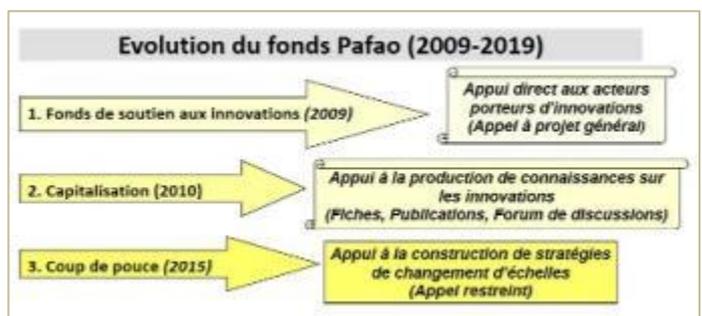
Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est né en 2009 dans un contexte marqué par les émeutes de la faim de 2008 – provoquées par la hausse brutale des prix sur les marchés internationaux et la spéculation –, la croissance rapide des villes et une demande accrue des consommateurs urbains et ruraux. Il vise à renforcer la capacité de l'agriculture familiale à nourrir les villes et les zones rurales par la production locale et à assurer une rémunération suffisante et équitable de tous les acteurs de la chaîne alimentaire. Il est porté par la Fondation de France et le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI). Le Réseau des organisations paysannes et de producteurs de l'Afrique de l'Ouest (Roppa) fait partie du comité d'orientation et de suivi depuis juin 2013.

Le programme s'articule autour de trois volets qui forment une progression : un fonds de soutien financier aux innovations locales et paysannes qui appuient la reconquête des marchés ouest-africains par l'agriculture familiale (appel à projets « général » – 210 projets en dix ans) ; un processus de capitalisation participative pour identifier les réponses innovantes et tirer, de l'expérience et de la réflexion des acteurs de terrain, des enseignements qui dépassent le cadre des projets ; un fonds de soutien dédié aux stratégies de changement d'échelle de ces innovations (objet du présent document).

## LE COUP DE POUCE : CONSTRUIRE DES STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE DES INNOVATIONS

### Le Coup de pouce, un prolongement de l'appel à projets « général »

En 2014, la capitalisation sur la reconquête des marchés urbains nationaux, menée à partir de 130 projets financés, a montré la nécessité d'ouvrir un chantier sur les enjeux de la mise à l'échelle des innovations. Il en résulte la mise en place, en 2015, d'un nouvel outil financier : le **Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle**.



Ce dispositif passe par un appel restreint et offre l'opportunité aux organisations de s'interroger sur les moyens de soutenir le changement d'échelle des innovations qu'elles mettent en place pour que l'agriculture familiale soit mieux connectée aux marchés ? Comment faire pour que ces innovations ne restent pas marginales mais occupent une part

plus grande du panorama agricole et alimentaire ouest-africain ? Le Coup de pouce concerne l'amont du changement d'échelle : il permet de prendre du recul et de penser à l'évolution d'une innovation prometteuse testée sur le terrain (voir la [vidéo](#) explicative).

## OÙ EN SOMMES-NOUS ?



### Méthodologie du bilan

Cet état des lieux du dispositif Coup de pouce a été réalisé à partir d'une analyse des différents rapports et documents transmis par les organisations soutenues et des entretiens semidirectifs avec certaines d'entre elles. Les éléments marquants des différents Coups de pouce sont synthétisés dans les fiches annexes.

## 23 Coups de pouce depuis 2015

Entre 2015 et 2017, 23 Coups de pouce ont été financés, pour le changement d'échelle de 20 innovations (trois organisations ont bénéficié de deux Coups de pouce consécutifs) [voir liste en annexe]. Cela représente un portefeuille de près de 470 000 €, répartis en subventions de 8 000 € à 20 000€. En moyenne, les activités financées se déroulent sur 16 mois.

Tous les acteurs ayant bénéficié du Coup de pouce ont défini un type de changement d'échelle et un horizon visé, à partir d'une innovation. Sur les 20 dynamiques de changement d'échelle, **la majorité (10) s'inscrit dans la dynamique du grandissement de l'existant**. Les autres présentent des approches multiples : soit la combinaison de grandissement et de reprise par les politiques publiques (2), d'essaimage et grandissement (3), d'essaimage et reprise par les politiques publiques (4), soit la combinaison des trois (3).



### Trois formes de changement d'échelle

- le **grandissement des innovations existantes** par une forte croissance en volumes, superficie, nombre de personnes ou d'entités concernées ;
- **l'essaimage par la réplication** en grand nombre d'innovations locales similaires, par le biais d'interactions entre porteurs d'innovation et d'autres acteurs ayant la capacité de les transposer ;
- **la reprise ou l'appui d'innovations par une politique publique** permettant leur généralisation, suite à un plaidoyer qui s'appuie sur les expériences de terrain et la construction d'alliances.

Figure 1. Types de changement d'échelle pour les 20 innovations

- Grandissement (10)
- Grandissement et reprise par politiques publiques (2)
- Essaimage et grandissement (1)
- Essaimage et reprise par les politiques publiques (4)
- Essaimage, grandissement et reprise par les politiques publiques (3)

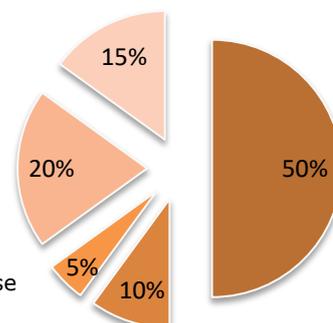
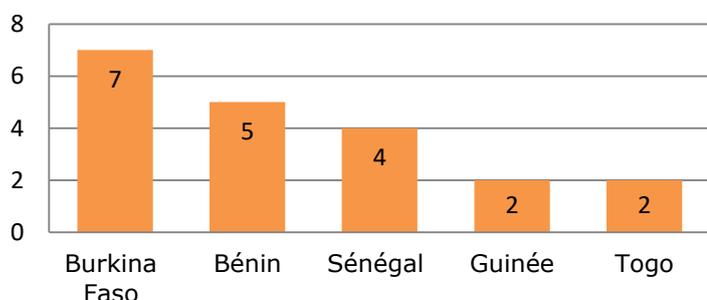
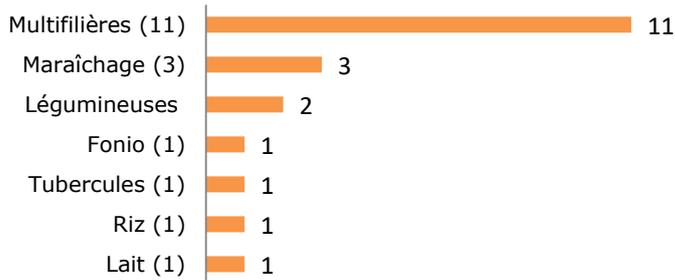


Figure 2. Répartition des 20 innovations soutenues par pays

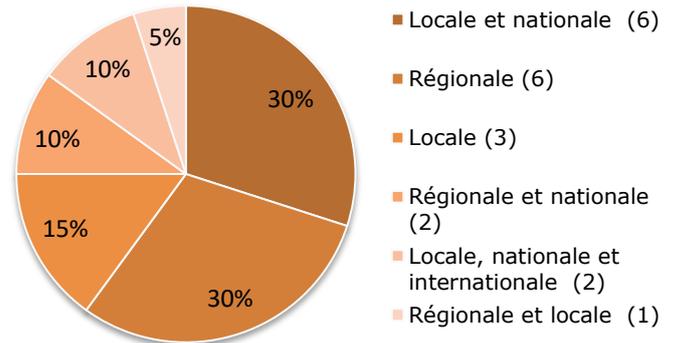


La majorité des Coups de pouce financés concernent des innovations au Burkina Faso (7). D'autres innovations ont été soutenues au Bénin (5), au Sénégal (4), en Guinée (2) et au Togo (2).

**Figure 3. Répartition des 20 dynamiques soutenues par filière**



**Figure 4. Les échelles des 20 changements d'échelle soutenus**



Plus de la moitié des dynamiques de changement d'échelle soutenues concernent plusieurs filières à la fois (11, voir la figure n°3), et la plupart touche autant l'amont que l'aval des filières (de la production à la commercialisation en passant par la transformation).

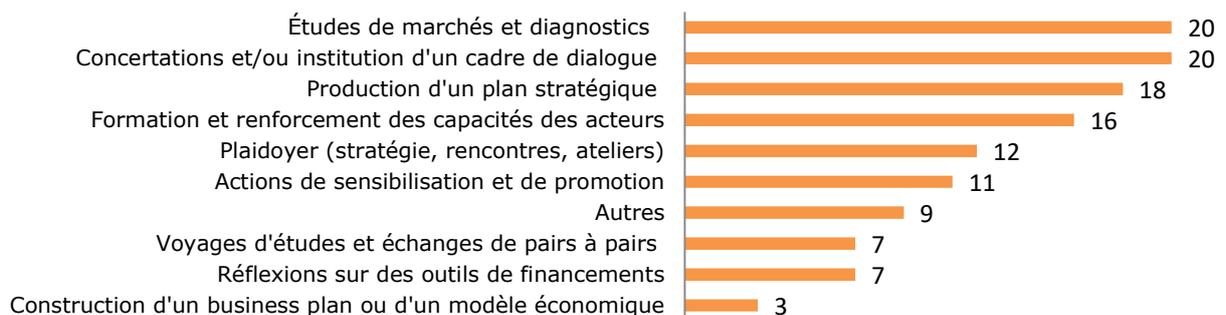
Près d'un tiers des dynamiques se déploient à une échelle régionale (6), un autre tiers combine une échelle locale et nationale (6). Ce dernier cas renvoie aux dynamiques qui ont pour double objectif le grandissement d'une innovation dont le périmètre demeure celui d'une ou plusieurs communes ou villes, et la reprise de son modèle par les politiques publiques ou l'évolution d'un cadre législatif et réglementaire facilitant le changement d'échelle. Le dernier tiers est hétérogène : le changement d'échelle visé se déploie au niveau local exclusivement (3) ou sur des combinaisons d'échelles diverses (5). L'échelle nationale renvoie systématiquement à un objectif de reprise par les politiques publiques ou de modification du cadre législatif en faveur du consommateur local.

### Le processus de construction des stratégies de changement d'échelle

Le Coup de pouce donne les moyens d'une prise de recul, pour définir un horizon souhaité, ainsi que les étapes et les moyens d'y parvenir. Dans toutes les dynamiques, l'enveloppe a été utilisée pour des études et/ou des enquêtes (20), avec un apport d'expertise externe en plus, consultant ou incubateur (15). Le but : établir un état des lieux d'une situation ou d'un modèle, cartographier les acteurs et les potentialités d'un territoire. Cette étape diagnostic a été systématiquement accompagnée par la mise en place de cadres de dialogue (20), sous formes d'ateliers ou de rencontres, pour affiner et valider les résultats.

Ces deux types d'activités ont contribué à l'élaboration collective de stratégies et de plans d'action pour le passage à l'échelle (18), dont le niveau d'aboutissement et le format varient. Par exemple, pour certains, le Coup de pouce a permis d'élaborer un business plan ou de préciser un nouveau modèle économique (3), alors que dans d'autres cas, ce sont des stratégies de plaidoyer, de marketing, de sensibilisation ou de mise en réseaux. Le renforcement des capacités des acteurs concernés par le changement d'échelle a également été un des types d'activités les plus fréquentes (16).

**Figure 5. Types d'activités engagées dans le cadre des 20 dynamiques soutenues**



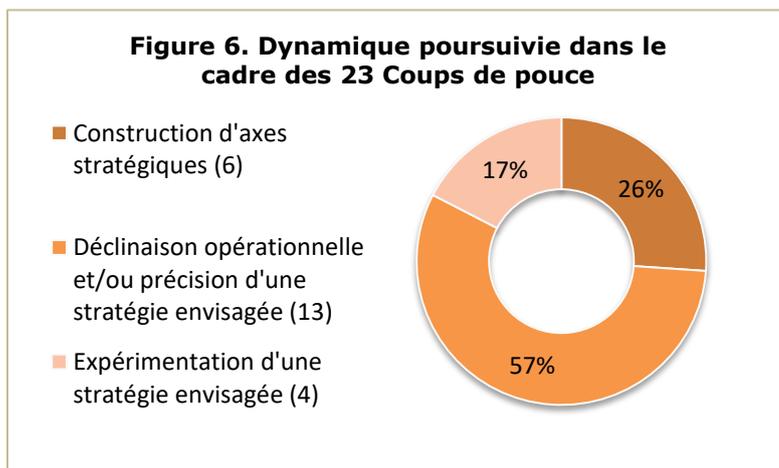
Alors que certaines organisations se sont servies du Coup de pouce pour former et renforcer directement les porteurs directs des innovations (organisations paysannes-OP, producteurs, transformateurs), d'autres ont mis en place des activités pour renforcer les capacités des structures accompagnatrices de la mise à l'échelle, leur permettant d'acquérir de nouvelles compétences (communication, plaidoyer, genre, etc.) et de redéfinir leur rôle.

Ce constat reflète le souci des porteurs d'une maîtrise collective du processus de changement d'échelle ou d'une mobilisation et préparation des personnes ou des instances qui piloteront ce dernier. Pour la plupart des porteurs et des associations partenaires, le Coup de pouce donne lieu à un exercice réflexif en ce qui concerne leur gouvernance, les modalités de l'accompagnement au changement d'échelle et les modes d'organisation interne en tant qu'accompagnateur de ces dynamiques pluri-acteurs.

Dans la catégorie « autres » de la figure n°5 (page précédente), on retrouve : réinsertion des jeunes (1), mise en place de dispositifs de traçabilité des produits (2), quelques expérimentations de techniques de production (2) achat de petits matériels de production (1), élaboration d'outils marketing (1), d'outils de gestion/administration (1) ou d'un site web (1).

Les porteurs ne partaient pas tous avec les mêmes acquis, aussi n'ont-ils pas tous poursuivi la même dynamique (on considère ici les 23 Coups de pouce, afin de tenir compte des évolutions pour les porteurs qui ont bénéficié de deux Coups de pouce consécutifs) :

- six coups de pouce ont servi à un **premier travail d'élaboration stratégique** : aucune stratégie n'était envisagée, c'est à partir d'un état des lieux de la situation que des orientations stratégiques ont pu être identifiées ;
- treize coups de pouce ont permis de **décliner et préciser de manière opérationnelle une stratégie déjà envisagée**, de manière plus ou moins finalisée. Exemple : Apil et Autre terre visaient un changement d'échelle de la production de lait et de miel dans la région de Kaya, au Burkina Faso, par le regroupement d'unions de productions en coopératives. Le Coup de pouce a financé une réflexion sur le statut juridique et l'élaboration d'un plan détaillé pour le renforcement des coopératives ;
- quatre coups de pouce visaient **l'expérimentation**, c'est-à-dire le test de modalités de mise en œuvre d'orientations stratégiques envisagées préalablement. Cela peut inclure des travaux d'enquête ou d'analyse, mais ils sont alors orientés pour répondre à une question ou un usage identifié au préalable. Cette dernière catégorie est surtout liée à la particularité des acteurs concernés, essentiellement des OP. Ces dernières disposent en effet généralement de plans quinquennaux et d'une vision construite sur la durée.



Ces catégories ne doivent pas masquer un processus de construction stratégique spécifique, qui se joue dans un aller-retour entre la pratique et la prise de recul (plus ou moins analytique) sur une situation ou des tentatives de mise en œuvre. Enfin, les usages de deux des Coups de pouce consécutifs (sur trois) – l'un pour construire exclusivement un *business plan* avec un consultant, et l'autre pour compléter des études de marché non abouties – montrent que le processus de construction stratégique peut s'étaler sur la durée et qu'il est important de ne pas sous-estimer les coûts financiers des diagnostics ou études de marché, en particulier quand ils nécessitent de faire appel à des consultants ayant des compétences spécifiques et comprenant bien la problématique du consommateur local.

# ÉTAT DES LIEUX (2019) ET ACQUIS POUR LE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

## Des situations diverses à l'issue des Coups de pouce

En 2019, les processus de changement d'échelle des 20 innovations se trouvent dans trois situations :

- 1) Des processus qui ont donné lieu à de réelles avancées mais qui présentent aujourd'hui **peu de perspectives d'évolution** (2). Des désaccords entre parties prenantes sont à l'origine du blocage.
- 2) Des processus qui ont abouti à la définition d'une **stratégie non encore mise en œuvre** (5), dans l'attente, soit d'une appropriation par les acteurs concernés soit, le plus souvent, de l'obtention de financements. Ce qui reste à financer concerne des investissements en matériel, des mutations organisationnelles, des études, des formations, des négociations de partages de coûts, risques et revenus, des renforcements d'alliances, en particulier avec la recherche et/ou des institutions de microfinance, etc.
- 3) Des processus qui sont **en début de mise en œuvre de leur stratégie** (13), à la fois parce qu'ils ont su mobiliser un certain nombre de leviers (voir la section sur les leviers et contraintes) et parce qu'ils disposent de financements pour les expérimentations et mise en œuvre de la stratégie

**Figure 7. État des lieux pour les 20 dynamiques soutenues, au terme du Coup de pouce**



## Des avancées pour le changement d'échelle

### Des évolutions réelles en faveur du consommateur local

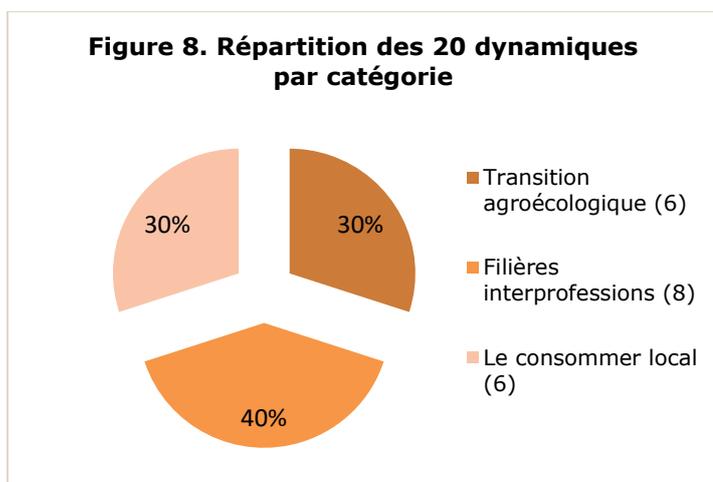
- Un grandissement par une forte augmentation de volumes de production (lait et miel au Burkina Faso avec Apil et Autre terre ; dérivés du manioc au Bénin avec Cidev et Planète Urgence, produits fortifiés à base de produits locaux au Burkina Faso avec le Gret et Aseff, fonio au Burkina Faso avec Apressa Afrique verte Burkina ; fruits et légumes agroécologiques au Sénégal avec Enda Pronat ou microjardinage avec CEEDD, produits maraîchers au Bénin avec Aced et avec Hortitechs, etc.)
- Un grandissement et un essaimage à d'autres espaces par la stratégie de connexion des maillons production-transformation-commercialisation au service du consommateur local (Fapal pour le niébé au Sénégal, Maison guinéenne de l'entrepreneur-MGE et Gret pour le riz avec le réseau Böra Maalé en Guinée, Oadel et Élevages sans frontières-ESF pour différents produits locaux au Togo, Germe pour la banane plantain et d'autres filières au Bénin, Upromabio pour différents produits locaux au Burkina Faso, Autre terre et Baobab pour différentes filières au Burkina Faso)
- Une amélioration des conditions pour une reprise par les politiques publiques ou une valorisation d'opportunités offertes par une volonté politique favorable à la promotion du consommateur local (Fapal au Sénégal, Acting for life avec la Confédération paysanne du Faso-CPF et APME2A au Burkina Faso, Entreprises Territoires Développement-ETD et CIDR avec la reprise du modèle Entreprises de service et organisations de producteurs-Esop au Togo)
- Des mutations organisationnelles pour mutualiser les outils de production et/ou pour peser dans la filière (Fédération des maraîchers Bowé-Badiar-FMBB, coopératives et champs écoles en Guinée avec Afrique Normandie Guinée-ANG, coopératives de producteurs de lait et constitution d'une fédération nationale avec AVSF au Sénégal, société coopérative simplifiée-Scoops avec l'Urpal au Bénin, Fert et l'Union départementale des producteurs de niébé-UDPDN Dablo au Burkina Faso)

## Trois horizons stratégiques

Pour la reconquête des marchés, **différents leviers** sont développés par les acteurs, sur tous les maillons :

- une transition difficile, mais amorcée, vers des systèmes de production agroécologiques plus vertueux et adaptés aux changements climatiques qui passent de l'exploitation familiale à des groupes de producteurs et à l'échelle de territoires ;
- des modèles innovants de transformation semi-industrielle, maîtrisés à l'échelle des producteurs et sur des produits de grande consommation comme le lait ou à haute valeur nutritive comme le fonio, le soja ;
- des modèles de distribution des produits locaux avec une formalisation de la relation entre OP et entreprise, en lien avec les modes de financement innovants adaptés et des mécanismes de mobilisation de capitaux adaptés à l'entreprise sociale ;
- des contextes réglementaires et politiques favorables : plusieurs arrêtés en faveur du consommer local ont été pris au Togo, au Bénin ou encore au Burkina Faso qui peuvent conduire à des quotas pour certains produits importés, et qui s'accompagnent d'aides financières (subventions) ou de débouchés économiques (via la commande institutionnelle) dont se sont saisis certains porteurs.
- des logiques d'inversion des modes de consommation en proposant des produits de substitution, en faisant découvrir des productions locales par le biais de dégustations, recettes, approvisionnement des lieux d'accueil comme les écoles.

Trois types de stratégies de changement d'échelle se dessinent en fonction des leviers actionnés en priorité : **1.** la transition agroécologique ; **2.** les filières et les interprofessions ; **3.** le consommer local plus globalement, par l'entrée demande.



- 1) La transition agroécologique** : ces stratégies, qui portent sur l'augmentation de la production et de la consommation des produits agroécologiques, convergent autour de préoccupations communes telles que l'accès aux biofertilisants, la maîtrise de la production, la certification, la visibilité des produits, etc. Ce sont des stratégies orientées marché, comme pour Enda Pronat au Sénégal ou Hortitechs au Bénin.
- 2) Les filières et les interprofessions** : ici la construction de stratégie s'appuie sur la mise en place de plateformes pluriacteurs, de type interprofessions autour d'une filière, et dont la démarche mobilise d'autres types de ressources compte tenu de besoins diversifiés et spécifiques, à l'exemple de l'Urpal avec la Coopérative de transformation, d'approvisionnement et d'écoulement de soja (CTAE) au Bénin.
- 3) Le consommer local** : ces Coups de pouce ont servi à construire une stratégie orientée vers des objectifs plus globaux de développement du consommer local en soi, l'accès des produits locaux issus de l'agriculture familiale aux marchés institutionnels, etc. Ils mobilisent une large gamme de ressources à

différentes échelles, y compris le plaidoyer pour une reprise par les politiques publiques, à l'exemple de l'Oadel (Togo) et d'Acting for life avec la CPF et APME2A (Burkina Faso).

### Des alliances déterminantes

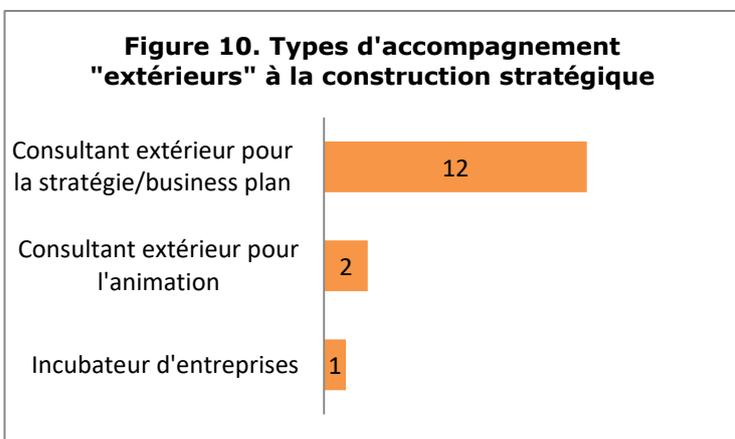
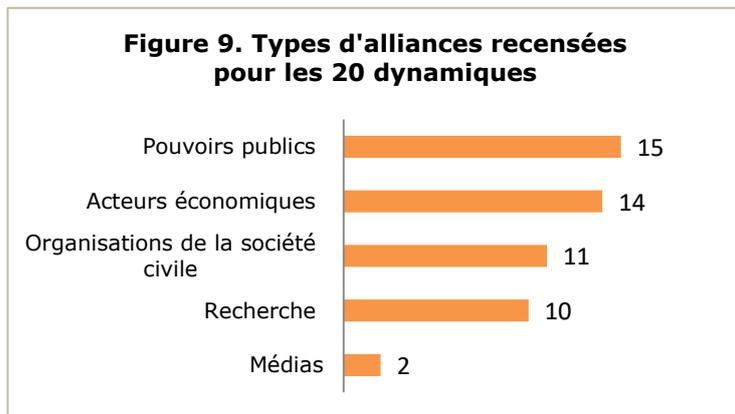
Des « alliances » ont été nouées dans le cadre de chaque Coup de pouce, même si toutes ne sont pas pérennes.

On considère ces alliances à partir du moment où une collaboration, une entraide, un partenariat ou un contrat officiel se sont noués, qu'ils soient de court terme (appui institutionnel pour accéder à un terrain, étude menée avec un institut de recherche) ou de long terme (un contrat de vente de longue durée, l'entrée de nouveaux acteurs au sein de la plateforme, etc.).

Ce jeu d'alliance s'opère aussi bien pendant le processus de construction stratégique, qu'à son terme, en vue de la mise en œuvre de la stratégie.

On note également que des appuis extérieurs, spécifiques et ponctuels, ont été centraux pour le processus de construction stratégique, aussi bien au moment de l'état des lieux, de l'instauration et de l'animation de cadres de concertation ou de l'élaboration des feuilles de route.

Sur la figure 10, les 15 « appuis extérieurs » sont répertoriés selon 3 types d'accompagnement. Parmi ces appuis, nous retrouvons le cabinet d'étude Africa-Green Corporation (conseils en planification stratégique), La Fabrique (incubateur d'entreprises), l'agence Corade (conseils et formations) ou encore l'Hystra (conseil en « business inclusif »).



### Des innovations aux modèles économiques divers

Le passage à l'échelle d'une innovation exige une réflexion sur le modèle organisationnel et financier qui peut la porter. En fonction des organisations, des produits et des marchés à atteindre, les approches sont diverses et peuvent être simultanées :

- une adaptation de la structure pour être mieux à même de construire une offre de produits et de répondre à une demande spécifique ;
- la création de cadre pluriacteurs pour structurer une filière ;
- une segmentation du marché pour une meilleure adaptation de l'offre (type de produits, degré de transformation, quantité, qualité, prix...) à la diversité des demandes et une meilleure connexion entre producteurs et divers types d'acheteurs ou de consommateurs ;
- un positionnement sur des marchés de niche et des marchés de masse ;
- un développement de capacités pour pouvoir accéder aux marchés institutionnels et aux grands acheteurs.

Un modèle d'entrepreneuriat social se cherche voire prend de l'ampleur, avec les Esop soutenues par ETD au Togo, la coopérative de commercialisation maraîchère Sell-Sellal, appuyée par Enda Pronat au Sénégal, qui souhaite s'en inspirer, les Pôles d'entreprises agricoles (PEA) pilotés par l'organisation de producteurs Urpal au Bénin, l'entreprise Laafi benre de bouillies fortifiées au Burkina Faso avec l'accompagnement du Gret.

## Actionner les leviers, désamorcer les contraintes

Les 23 Coups de pouce montrent que le changement d'échelle est exigeant, qu'il se joue sur le long terme et qu'il nécessite des conditions internes et externes favorables :

- avoir une volonté collective partagée (**vision**) ;
- impulser la dynamique (**déclencheur**) ;
- élaborer la stratégie et décider de la mettre en œuvre (**porteur**) ;
- accepter l'exigence de changer soi-même (**mutations institutionnelles**) ;
- **construire des alliances** pour trouver des solutions aux contraintes externes structurelles (législation, protection des marchés, accès aux achats institutionnels, financement adapté et innovant du secteur agricole ou de l'aval des filières, etc.) ;
- mettre en place **un cadre pluriacteurs** pour négocier le changement ;
- avoir un accompagnement pour le suivi et la régulation de la dynamique (**régulateur-accompagnateur**).

Le bilan montre que certaines conditions favorisent la mise en place d'une dynamique d'élaboration de stratégie de mise à l'échelle :

- la maîtrise des différentes étapes du processus : des études et des enquêtes, dont les résultats ont fait l'objet de partage, d'analyses collectives et d'identification des grandes lignes d'actions ;
- la gestion continue des effets positifs des activités poursuivies dans le cadre du Coup de pouce : mise en place du cadre pluri-acteurs ; appropriation des données produites (élaboration de la stratégie à partir du ciblage des leviers et obstacles fournis par les études, élaboration de supports facilitant la recherche de financements à partir de ces dernières, etc.) ;
- la disponibilité de compétences internes à la structure porteuse en animation, socialisation, etc., pour coproduire les données (identification du terrain, des acteurs clés) et faciliter leur réappropriation collective, etc. ;
- l'appui d'acteurs extérieurs pour la construction de la stratégie (des consultants, des incubateurs ou d'autres membres de structure) a été souligné à maintes reprises comment étant garant de la prise de recul et de la réflexivité nécessaires à la construction stratégique ;
- la capacité à anticiper, dès la phase d'élaboration de la stratégie, la réflexion sur le plaidoyer nécessaire et sur les besoins de financement de la mise à l'échelle elle-même.

**Tout ceci reflète un besoin de maîtrise des fonctions (métiers) de l'accompagnement et de la régulation du processus qui repose souvent sur les épaules du porteur qui a impulsé la dynamique.**

## Des orientations pour le programme Pafao

Le Coup de pouce a contribué à sortir de la « logique projet » pour aller vers « l'accompagnement de dynamiques » porteuses de changement qui s'inscrivent dans « les batailles du consommateur local ». Pour **consolider cet accompagnement**, des propositions vont être discutées au sein du Comité d'orientation et de suivi du programme Pafao.

Document préparé et rédigé par Daouda Diagne, Silvia Rizzotto, Marie Drique et Chloé Judalet – CFSI octobre 2019

Nous remercions l'ensemble des organisations qui ont partagé leurs réflexions et contribué ainsi à l'élaboration de ce bilan.

## ANNEXE - LISTE DES COUPS DE POUCE

---

- N°2015131, **ANG** (Guinée): « Une Fédération FMBB autonome en 2017 »
- N°2015132, **CIDEV** (Bénin) : « Distribution en gros des dérivés de manioc de Dogbo en villes au Bénin »
- N°2015133, **GRET** (Burkina Faso) : « Laafi benre : mise en place d'un modèle d'entreprenariat social de vente de produits fortifiés locaux de qualité au profit de quartiers urbains défavorisés »
- N°2015134, **AT** (Burkina Faso) : « Démultiplication de la production laitière et apicole dans la région de Kaya »
- N°2015135, **FERT** (Burkina Faso) : « Changer d'échelle au sein de la filière niébé par les échanges d'OP à OP »
- N°2015137, **GRET** (Guinée) : « Développement du label qualité Böra Maalé Fanyi en Guinée »
- N°2015138, **URP-AL** (Bénin) : « Stratégie de changement d'échelle des pôles d'entreprises agricoles (PEA) sur la filière soja »
- N°2015140, **ENDA PRONAT** (Sénégal) : « Consolidation des circuits courts de commercialisation des productions agricoles saines à Dakar »
- N°2016111, **ESF** (Togo) : « Mise en place d'une stratégie de changement d'échelle pour le Consommer local et le positionnement des produits locaux sur les marchés urbains »
- N°2016112, **ETD** (Togo) : « Stratégie de changement d'échelle de la démarche Esop au Togo »
- N°2016113, **Aprossa** (Burkina Faso) : « Stratégie de changement d'échelle de la filière fonio »
- N°2017001, **Fapal** (Sénégal) : « Pour la reconquête de la consommation familiale en produits locaux au Sénégal »
- N°2017002, **Upromabio** (Burkina Faso) : « Stratégie pour une consommation biologique à grande échelle au Burkina Faso »
- N°2017139, **CEEDD** (Sénégal) : « Végétaliser les quartiers urbains pour élargir l'accès à une alimentation saine »
- N°2017140, **AFL** (Burkina Faso) : « Commande institutionnelle de produits alimentaires locaux au Burkina »
- N°2017142, **GRET** (Burkina Faso) : « Construction d'un modèle d'entrepreneuriat social de vente d'aliments fortifiés locaux en urbain »
- N°2017143, **AVSF** (Sénégal) : « Face à la demande de produits laitiers locaux en Casamance, comment produire plus ? »
- N°2017144, **ANG** (Guinée) : « Construction d'une stratégie de changement d'échelle pour la FMBB »
- N°2017145, **AT** (Burkina Faso) : « Etude et table de concertation pour le renforcement de la filière et de la consommation des produits locaux au Burkina Faso »
- N°2017147, **GERME** (Bénin) : « Promotion des plateformes agricoles pour la conquête durable des marchés »
- N°2017148, **ACED** (Bénin) : « Grandissement de la vente de produits maraichers issus du compost de jacinthes »
- N°2017150, **ESF** (Togo) : « Mise en place d'une stratégie de changement d'échelle pour le consommer local au Togo »
- N°2017151, **Hortitechs** (Bénin) : « Labellisation du jus de mangue, la tomate purée et le riz du Bénin pour mieux vendre ».

## En Guinée : consolider la Fédération de maraîchers de Bowé-Badiar (FMBB) pour davantage de produits locaux et sains

### Innovation à mettre à l'échelle

Structuration des organisations paysannes (OP) en fédération de maraîchers dans les territoires de Bowé et Badiar.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale <i>Préfectures de Téliélé, Gaoual et Koundara</i>	Maraîchage
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements	Reprise par politiques publiques		
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

En 2022, la FMBB devient une organisation faitière autonome et viable économiquement avec un taux d'adhésion de 50 % des producteurs maraîchers (soit 40 unions maraîchères et 7 000 producteurs) qui assurent la sécurité alimentaire, des perspectives d'avenir pour la jeunesse et la diffusion de pratiques agroécologiques dans la région.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- enquêtes auprès des unions et groupements membres de la FMBB (diagnostic, attentes, vision) et étude de marché des zones urbaines couvertes par la FMBB ;</li> <li>- réalisation d'un cahier des charges des formations pour les responsables des futures unions adhérentes ;</li> <li>- formations de jeunes stagiaires futurs encadrants des unions sur les pratiques agricoles responsables et la gestion de la commercialisation. Cette action est conduite grâce à la coopération avec les écoles nationales d'agriculture ;</li> <li>- formation et inclusion des jeunes ruraux, potentiels candidats à l'émigration, par la création de champs-écoles au sein des Unions ;</li> <li>- instauration de mécanismes d'autofinancement de la FMBB (adhésion, commissions sur les ventes).</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- restructuration de la Fédération : nouvelle équipe dirigeante (CA), dialogue économique et social entre les organisations ;</li> <li>- agrandissement de la FMBB (191 groupements, 28 unions, 3 900 producteurs) avec l'intégration de 7 nouvelles unions avec mise en place de formations pour les nouveaux groupements entrants ;</li> <li>- 1 000 jeunes formés et capacités managériales des leaders renforcées ;</li> <li>- perfectionnement du suivi technique de la production, meilleure qualité des semences et renforcement des compétences de toutes les unions en agroécologie ;</li> <li>- commercialisation collective organisée ;</li> <li>- reconnaissance du travail mené par la FMBB et ANG par le ministère de l'Agriculture.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus :</b> les enquêtes ont souligné l'importance de la gestion de chaque OP comme levier pour une meilleure coordination au sein de la fédération et pour assurer sa viabilité économique ; le focus sur la formation et l'intégration des jeunes est adapté aux évolutions démographiques et sociales et assure une transmission intergénérationnelle des savoir-faire indispensables à la pérennité des OP.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formaliser l'appui technique et financier des institutions (ministère de l'Agriculture en particulier) et poursuivre l'élaboration d'alliances stratégiques avec le ministère de l'Emploi, de l'Enseignement technique et de la Formation professionnelle et les Écoles nationales d'agriculture ;</li> <li>- poursuivre l'autonomisation financière et technique de la FMBB (et des OP qui la composent) par une meilleure discipline budgétaire des groupements, la création de caisses communautaires, la professionnalisation de la commercialisation collective et des règles de gestion partagées par les OP.</li> </ul>
<p><b>Le regard de ANG sur le Coup de pouce :</b></p> <p>Les activités financées par le Coup de pouce ont permis de créer une dynamique propice au changement d'échelle (meilleure connaissance du marché, amélioration des outils de suivi) ; de motiver la nouvelle équipe dirigeante pour piloter le changement d'échelle ; de recueillir l'approbation des présidents des unions et de leurs groupements ainsi que des techniciens agricoles.</p>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	ANG*	Guinée	France	FMBB	19 200 €	24 200 €	80 %	2015-2017 (18 mois)
Fondation de France	ANG*	Guinée	France	FMBB	19 960 €	25 960 €	77 %	2017-2019 (18 mois)

## Au Bénin, les produits dérivés du manioc de Dogbo sont distribués au détail et en gros sur les marchés urbains

### Innovation à mettre à l'échelle

Relations d'affaires entre transformatrices et boutiques ou supermarchés pour une distribution de produits dérivés du manioc dans les villes.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale</b> <i>Groupements du Mono-Couffo et ventes dans les villes du Sud-Bénin</i>	<b>Manioc</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maitriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique	Reprise par politiques publiques		

### Horizon visé

Les marchés de Cotonou et Porto Novo, puis d'autres villes, sont fournis de manière régulière et importante en produits dérivés du manioc (distribution en gros) grâce à des relations d'affaires durables entre les transformatrices de manioc et les grossistes, fondées sur une gestion équitable des prix, des quantités et de la qualité.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formation des distributeurs grossistes et des femmes transformatrices sur la gestion durable des relations d'affaires ;</li> <li>- étude de marché pour identifier les distributeurs pouvant servir d'entité économique durable capable d'opérer sur plusieurs villes du Bénin ;</li> <li>- élaboration participative d'un dispositif de traçabilité des produits dérivés de manioc ;</li> <li>- concertations et réalisation d'une étude sur les conditions de réussite de la mise à l'échelle par les acteurs privés concernés.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rapport disponible sur les conditions de réussite du changement d'échelle ;</li> <li>- transformatrices et distributeurs formés sur les principes de base des relations d'affaires durables (« esprit gagnant-gagnant », négociation / coordination, contractualisation, respect des engagements, etc.) et des clauses d'affaires définies entre eux ;</li> <li>- 5 groupements de transformatrices ont rejoint les 10 groupements de l'association Mialebouni ;</li> <li>- dispositif de traçabilité des produits disponible ;</li> <li>- perspectives de ventes élargies : engagement de 2 boutiques pour la distribution de gros de produits de manioc transformés et 13 nouvelles boutiques engagées pour tester la distribution de détail en plus d'une dizaine qui commercialisent déjà (à Abomey-Calavi, Cotonou et Porto-Novo).</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> le processus de mise à l'échelle a été freiné par un désaccord sur la répartition des marges entre distributeurs grossistes et certains groupements de transformatrices.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser la reprise du dialogue entre les transformatrices, les distributeurs et les surfaces commerciales ;</li> <li>- améliorer la visibilité des produits et aider aux activités publicitaires (la demande représente 8,7% de la capacité d'offre) ;</li> <li>- s'assurer que les distributeurs ou que les groupements de transformatrices développent plus de relations commerciales avec des supermarchés ou des boutiques ;</li> <li>- envisager la diversification des produits commercialisés (gari amélioré à la citronnelle, vanille et banane).</li> </ul>
<p><b>Le regard de Cidev sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le dispositif de passage à l'échelle contribue à l'amélioration continue de la qualité des produits des femmes rurales et de leurs revenus, un temps supplémentaire est cependant nécessaire pour juger de la durabilité de la dynamique ;</li> <li>- la production de connaissances et les résultats des différentes études permettent de gagner en légitimité auprès des partenaires qui s'engagent à continuer de soutenir les groupements de transformatrices.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Cidev*	Bénin	Bénin	Planète Urgence	17 760€	22 486€	79 %	2016-2017 (12 mois)

2019



## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Au Burkina Faso, un modèle d'entrepreneuriat social pour l'expansion des bouillies fortifiées à base de céréales locales

#### Innovation à mettre à l'échelle

Points de vente de proximité de produits alimentaires fortifiés locaux (vente ambulante ou en kiosque).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Locale Ouagadougou et sa périphérie	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements	Reprise par politiques publiques		
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique			

#### Horizon visé

En 2022, la majeure partie des quartiers non lotis de la capitale dispose d'un système de distribution (une vingtaine de points de vente – ambulantes ou kiosques – contre trois initialement) et environ 70 emplois sont créés, grâce à une mise en réseau des kiosques et une réplique du modèle. Le statut juridique des kiosques est défini.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <p><u>Coup de pouce 2015</u> : - étude sur la production et la commercialisation des produits nutritionnels locaux et importés au Burkina Faso ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en conformité de 3 unités de production avec la norme sur les farines infantiles fortifiées (2015) ;</li> <li>- ateliers avec toutes les parties prenantes (Aseff, collectivités territoriales, vendeuses, gérant des kiosques, Gret, etc.) et un incubateur d'entreprises (La Fabrique) pour analyser les freins et réfléchir à un nouveau modèle économique ;</li> <li>- sensibilisation sur l'utilité sociale et sanitaire des produits et des kiosques (supports vidéo et radio) ;</li> </ul> <p><u>Coup de pouce 2017</u> : - état des lieux après une phase test du dispositif avec la Fabrique ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voyage d'étude (co-financement) à Madagascar pour découvrir le dispositif similaire <i>Nutri'zaza</i> ;</li> <li>- élaboration d'un business plan avec l'Hystra (agence de conseil en business inclusif).</li> </ul> <p><b>Zoom sur le processus</b> : avec les consultants : transition d'une logique « projet-ONG » vers une vision « entrepreneuriat social » ; état des lieux qui conduit à redéfinir les partenariats et les rôles des parties prenantes, à porter l'attention sur les capacités des entrepreneurs et sur la commercialisation des produits ; voyage d'étude : a permis d'identifier les caractéristiques d'un modèle économique viable (prix min, horaires et modalités de vente et de rémunération).</p> <p><b>Le regard du Gret sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- temps de réflexion en interne précieux, surtout avec le regard extérieur pour prendre du recul ;</li> <li>- difficultés à construire une stratégie sans phase-test.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <p><u>Coup de pouce 2015</u> : - commandes institutionnelles du produit Laafi Zoom Koom (par ONG humanitaires) de 2016 à 2017, dont les revenus ont permis l'acquisition d'une machine automatique pour souder les petits sachets de Laafi Zoom Koom, facilitant la production et la commercialisation sur le marché local ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vente de deux nouveaux produits : complément alimentaire pour l'eau blanche en vente ambulante et sachets d'eau dans les kiosques ;</li> <li>- réouverture d'un troisième kiosque (qui avait cessé de fonctionner en 2014) ;</li> <li>- meilleure maîtrise de la chaîne d'approvisionnement ;</li> </ul> <p><u>Coup de pouce 2017</u> : - une stratégie réajustée par rapport à celle issue du premier Coup de pouce, un modèle d'entrepreneuriat social en construction.</p> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nouvelle phase pilote tenant compte des connaissances acquises pour aboutir à une entreprise sociale autonome d'ici 2021 (possible grâce à l'obtention d'un financement) : tests de différents modèles d'entreprises, abonnements, moins de kiosques et plus de porte à porte ;</li> <li>- étendre et diversifier les produits vendus, les cibles (les mieux lotis), les lieux et les horaires de distribution pour allier équilibre budgétaire et prix accessibles ;</li> <li>- assurer la professionnalisation et l'implication des leaders locaux et des producteurs locaux pour maintenir une offre de qualité en produits locaux fortifiés.</li> </ul>

Financier	Porteur	Pays d'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Gret	Burkina Faso	France	Aseff*	25 000€	31 433€	80%	2015-2017 18 mois
idem	idem	idem	idem	-	19 945€	19 945€	100%	2018 - 2019 18 mois

\*Association Sagltaaba pour l'épanouissement de la femme et de la jeune fille.

## Démultiplier la production laitière et apicole dans la région de Kaya au Burkina Faso

### Innovation à mettre à l'échelle

Huit unions communales de producteurs de laits et d'apiculteurs et deux unités de production, transformation et commercialisation.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale	Multifilières lait et miel
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

Transformer huit unions de producteurs de lait et d'apiculteurs en coopératives pour constituer sur le long terme un réseau de mielleries et laiteries possédées et gérées par les producteurs-trices, pour augmenter la production de deux unités de production mises en place dans le cadre d'un projet Pafao préalable.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostic participatif du fonctionnement et de l'organisation des unions communales ; concertations avec les acteurs pour identifier les freins et les attentes de chacun ;</li> <li>- recrutement d'un consultant extérieur pour établir le statut juridique et le plan d'action des coopératives, suivi d'une mise en débat des modèles et stratégies proposés ;</li> <li>- plaidoyer auprès des conseils municipaux pour la prise en compte des besoins spécifiques des apiculteurs et des agropasteurs dans les Plans Communaux de Développement (PCD) ;</li> <li>- ateliers de concertation avec les élus locaux pour le développement des deux filières ;</li> <li>- formation des membres du comité de gestion des coopératives (8 apiculteurs, 8 agropasteurs et un représentant d'Apil) aux outils de suivi et aux dispositifs de l'OHADA (Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires) ;</li> <li>- élaboration d'outils d'administration et de gestion.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des coopératives en place, sous forme de Scoop (Société Coopérative Simplifiée) avec textes et règles de co-gestion définis (statuts officiels obtenus après le Coup de pouce), qui permettent d'accéder à des fonds institutionnels et des établissements de micro-finance (notamment par le réseau des caisses populaires (IMF)) ;</li> <li>- des comités de gestion et une commission de surveillance en place, pour un contrôle permanent des Scoops ;</li> <li>- un plan d'action établi sur trois ans pour renforcer les capacités et performances des Scoops ;</li> <li>- des cadres de concertation communaux entre les acteurs des filières lait et miel, avec des élus locaux impliqués : nouveau dynamisme qui fédère les producteurs et assure leur implication dans le projet ;</li> <li>- contacts avec les fonds de financements de l'Etat (différents fonds d'appui : à la promotion des entreprises, aux initiatives des jeunes, au secteur informel et à la formation professionnelle et à l'apprentissage) ;</li> <li>- des réseaux de collecteurs de produits laitiers et apicoles formalisés.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> l'appui moral des autorités locales fut essentiel pour faciliter les démarches administratives et entamer les négociations sur développement des filières.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre l'autonomisation des coopératives par la transmission des compétences (gestion, organisation) d'Apil aux producteurs, pour l'exécution du plan d'action des Scoops ;</li> <li>- acheter du matériel de transformation pour les unités ;</li> <li>- entamer l'essaimage du modèle à d'autres filières ou communes, une fois l'autonomisation des unités aboutie ;</li> <li>- création de fédérations d'unités économiques au niveau province et région ;</li> <li>- diversification des produits dans les unités (miel et lait).</li> </ul>
<p><b>Le regard d'Autre Terre sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a permis de surmonter un obstacle institutionnel (choix d'un modèle juridique) ;</li> <li>- un temps d'observation sur la vitalité entrepreneuriale qui engage une réflexivité sur ses propres pratiques ;</li> <li>- une formule permettant de tester les capacités des acteurs locaux à faire éclore leur créativité ;</li> <li>- un outil qui encourage l'entrepreneuriat de personnes à faible revenu.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Autre Terre	Burkina Faso	Belgique	Apil*	8 020 €	10 025 €	80%	2015-2017 (18 mois)

\*Association de promotion des initiatives locales.

2019



Union des producteurs  
de niébé de Dablo,  
Pissila et Pensa

## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

# Changement d'échelle pour la filière niébé grâce aux échanges entre Organisations paysannes (OP) au Burkina Faso

### Innovation à mettre à l'échelle

Les modes organisationnels participatifs et les services aux producteurs mis en place au sein des OP, ainsi que les relations entre groupements de producteurs de niébé.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale et régionale</b> <i>communes de Dablo, Pissila, Pensa, Ziga et provinces du Bam, du Passoré et du Kadiogo</i>	<b>Légumineuses</b> <i>Niébé</i>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique	Reprise par politiques publiques		

### Horizon visé

Structurer la filière niébé par des échanges entre OP qui permettent de mutualiser des pratiques et des connaissances (amélioration des variétés, de la fertilité des sols, des traitements post-récolte, stockage, SMS d'information sur les prix de marché, etc.) et d'étendre l'accompagnement effectué de Fert à d'autres unions. *In fine*, des actions collectives œuvrent à la reconnexion entre l'agriculture familiale durable et les marchés urbains.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'un auto-diagnostic des 8 OP et partage lors d'un atelier inter-OP ;</li> <li>- 16 voyages d'échanges conduits par 6 OP pour découvrir les innovations de chacune et favoriser leur essaimage ;</li> <li>- élaboration d'un plan d'action triennal par chacune des OP et partage lors d'un atelier inter-OP ;</li> <li>- élaboration d'un plan d'action sur la commercialisation collective ;</li> <li>- accompagnement de tout le processus par Fert et un bureau de conseils et formations (Corade) pour le processus de structuration des OP.</li> </ul> <p><b>Zoom sur le processus:</b> les rencontres entre OP ont permis une transmission de compétences opérationnelles, tout en permettant aux OP de s'inspirer ou de mettre en place des activités complémentaires entre elles.</p> <p><b>Le regard de Fert sur le Coup de pouce :</b> Donne une impulsion collective pour la mise à l'échelle des OP, mais l'accompagnement doit durer dans le temps et être individualisé pour permettre à chaque OP de mettre en œuvre son plan d'action.</p>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un plan d'action pour chaque OP accompagnée par Fert, mais le dynamisme et le stade d'avancement de la mise à l'échelle est différent selon l'OP, aussi bien dans la mise en œuvre du plan d'action opérationnel que dans la mise en réseau des acteurs ;</li> <li>- un plan de commercialisation collective défini avec quelques ventes collectives initiées ;</li> <li>- quatre nouvelles OP rejoignent la dynamique de réseau accompagnée par Fert ;</li> <li>- une dynamique d'échanges est née entre les 7 OP et témoigne d'une volonté d'agir collectivement ;</li> <li>- un carnet d'adresses inter-OP.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre l'accompagnement de sept OP partenaires pour affiner les plans d'action et les mettre en œuvre, sur une période de 5 ans, grâce à un financement de l'Union Européenne (en cours de réalisation depuis 2017) ;</li> <li>- structuration et professionnalisation au sein de chaque OP pour impulser des actions collectives.</li> </ul>

Financeur	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Fert	Burkina Faso	France	3 OP producteurs	20 000 €	25 000 €	80 %	2015-2016 (16 mois)

## En Guinée, un label qualité du riz de Mangrove pour organiser la filière et servir d'exemple aux politiques publiques

### Innovation à mettre à l'échelle

Un label qualité, *Böra Maalé Fanyi*, pour que les acteurs de la filière de riz de Mangrove en Guinée récupèrent la valeur ajoutée d'un produit de haute qualité nutritive reconnue, et que le marché de riz de qualité se développe.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale</b> 6 zones tests à Conakry <b>Nationale</b> label	<b>Riz</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

Augmenter les ventes *via* le développement d'une marque collective portée par un réseau Bora Maalé regroupant producteurs/trices, transformateurs/trices et commerçantes, et de son réseau de distribution ; assurer l'autonomisation financière du dispositif de gestion de la marque et de commercialisation et devenir un exemple d'accompagnement de la démarche qualité pour les pouvoirs publics.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- formation des adhérents et membres du CA à la gestion de la marque et à la gouvernance du réseau ;</li> <li>- formations des groupements de l'aval sur les bonnes pratiques de production de riz étuvé ;</li> <li>- appui pour l'approvisionnement en riz du réseau et la recherche de nouveaux clients ;</li> <li>- étude des conditions de réussites du changement d'échelle, suivie de concertations et conférences pour débattre des stratégies envisagées ;</li> <li>- confection d'outils marketing ;</li> <li>- recherche de fonds (type subvention) pour continuer l'accompagnement du réseau.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réorientation de stratégie pour le développement de la filière riz de mangrove: segmentation en 2 marchés 1. le riz de qualité supérieure ; 2. le riz de la marque collective ;</li> <li>- dépôt de la marque collective "Böra Maalé Fanyi" de riz de mangrove auprès de l'OAPI (Organisation africaine de la propriété intellectuelle) et obtention de la certification ;</li> <li>- développement du Réseau Bora Maalé (aujourd'hui 157 organisations membres) et renforcement des liens entre MGE, producteurs, étuveuses, décortiqueurs et commerçants en Guinée et Gret ;</li> <li>- augmentation du nombre de clients (nouveaux contrats avec 8 hôtels/restaurants et 16 supérettes) et accompagnements pour diversifier et sécuriser la clientèle de niche ;</li> <li>- accord de collaboration avec la FOP-BG (fédération de producteurs) pour travailler conjointement avec les acteurs de la production à l'essor du marché du riz de mangrove de qualité supérieure.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> les temps de concertation pluriacteurs furent déterminants pour retravailler et adapter la stratégie ; le Coup de pouce fut une porte d'entrée pour le plaidoyer institutionnel (échanges réguliers avec le ministère du Commerce).</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poursuivre l'accompagnement du changement d'échelle du réseau et les interactions avec les pouvoirs publics dans le cadre de financements-projet plus large ;</li> <li>- renforcer la structuration et la concertation interprofessionnelles au sein du Réseau pour assurer plus de cohésion, favoriser l'implication de tous les acteurs concernés par la marque collective et la participation des membres à la gouvernance du Réseau pour son autonomisation.</li> </ul>
<p><b>Le regard du Gret sur le coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- temps de prise de recul précieux et généralement peu intégré ;</li> <li>- financé un regard extérieur à l'action de terrain mais « connaisseur » qui est central car allie capacités de distanciation et prise en compte des enjeux du terrain ;</li> <li>- production de données utiles aux demandes de financement pour la mise en œuvre de la stratégie.</li> </ul>	

Financeur	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Gret	Guinée	France	MGE* et BSD/MA**	37 768€***	49 592€	76%	2015-2017 (22 mois)

\*Maison Guinéenne de l'entrepreneur / \*\*Bureau de stratégie et développement du ministère de l'Agriculture / \*\*\*Un complément financier a été accordé pour ce Coup de pouce.

## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Au Bénin, structurer la chaîne de valeur soja par des Pôles d'entreprises agricoles (PEA), un business-model inclusif

#### Innovation à mettre à l'échelle

Un Pôle d'entreprises agricoles (PEA) sur la filière soja (collaboration sous conventions entre des groupements de producteurs, la coopérative de transformation, d'approvisionnement et d'écoulement de soja (CTAE), des producteurs de semences et des commerçants).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale sur plusieurs départements dans le Sud Bénin	Légumineuses
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

#### Horizon visé

Améliorer durablement la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations, la fertilité des sols et les revenus des producteurs de l'Atlantique et du Littoral par le développement des PEA sur la filière soja (production de lait et d'huile), organisés avec les unions de producteurs, les groupements de femmes-transformatrices, au sein de la coopérative CTEA.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude d'un PEA pilote sur le soja et restitution auprès des parties prenantes ;</li> <li>- cartographie des PEA existants, analyse des forces, faiblesses et opportunités de chacun ;</li> <li>- étude de marché des produits agroalimentaires à base de soja au Bénin ;</li> <li>- formations selon les besoins des acteurs, élaboration d'un plan de renforcement de leurs capacités ;</li> <li>- acquisition d'équipements légers de transformations pour les groupements de femmes ;</li> <li>- essais de stabilisation du lait de soja ;</li> <li>- campagne de sensibilisation des consommateurs et promotion des produits à base de soja.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quatre PEA sur quatre chaînes de valeur différentes (goussi et huile, lait, fromage et farine de bouillie de soja) et un réseau des producteurs de soja est créé (union des producteurs de soja du plateau de la Lama) ;</li> <li>- les groupements ont accrus leur taux de production de 80% (420kg/mois) et la qualité du produit (95 % du soja vendu à la CTAE respecte le cahier des charges) grâce au marché d'écoulement garanti (Groupements de femmes (GF) et CTAE) ; augmentation des ventes et de la rentabilité pour CTAE et GF ;</li> <li>- 280 nouveaux producteurs impliqués, dont 72 femmes, et 32 acteurs de la transformation ;</li> <li>- le lait de soja est conservé à température ambiante pendant au moins 3 semaines au lieu de 24h ;</li> <li>- cadres de négociation (prix, quantité, financements) structurés au sein des PEA ;</li> <li>- accès facilité au crédit pour l'achat d'équipements et de matériels ;</li> <li>- fonds de roulement pour l'achat de la matière première grâce à l'IMF ALIDE et systèmes d'épargne et de crédit internes aux coopératives pour l'approvisionnement en intrants.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> axer le développement des PEA sur des aspects relationnels permet d'assurer un climat de confiance et de transparence entre les acteurs de la chaîne de valeur, pour aborder plus sereinement les négociations sur la répartition de la valeur ajoutée ; l'appropriation des pratiques et méthodes de travail des PEA offre à l'Urp-al un savoir-faire adéquat pour accompagner leur expansion sur le territoire ; la contractualisation permet de sécuriser l'approvisionnement, de diminuer la concurrence entre les transformatrices et offre une garantie vis-à-vis des partenaires financiers.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- trouver des financements pour la recherche et développement sur la qualité, la stabilisation du lait et de l'huile de soja et sur l'emballage et la conservation des produits dérivés du soja. De même pour l'acquisition d'équipements plus grands et d'une machine pour produire de l'huile et des tourteaux ;</li> <li>- affirmer le rôle de « coaching » de l'Urp-al qui vient accompagner les acteurs sur demande du terrain.</li> </ul>
<p><b>Le regard d'Urp-al sur le Coup de pouce :</b> Outil adéquat de diagnostic, de réflexion et d'étude.</p>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Urp-al*	Bénin	Bénin	AVSF**	24 988€	46 521€	53%	2015-2017 (18 mois)

\* Union Régionale des Producteurs de l'Atlantique et du Littoral / \*\* Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières

## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Consolider des circuits courts de commercialisation des productions agricoles saines à Dakar, au Sénégal

#### Innovation à mettre à l'échelle

Une entreprise solidaire, la Coopérative Sell Sellal, constituée d'organisations paysannes engagées dans l'agroécologie et dans le développement de circuits courts de distribution des fruits et légumes.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale</b> <i>Ville de Dakar</i> <b>et nationale</b>	<b>Multifilières</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maitriser les marchés de niche et de masse	Agrandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique	Portage par les politiques publiques		

#### Horizon visé

Autonomisation de l'entreprise solidaire Sell-Sellal (gestion par les membres des OP en collaboration avec des acteurs privés) en substituant les subventions et dons par des bénéfices en hausse, grâce à l'augmentation des volumes (passer de 3 000 à 5 000 kg/semaine) et la diversification produits labellisés ASD (Agriculture saine et durable) pour la vente en circuits courts et en masse dans les marchés territoriaux.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- partenariat entre les acteurs de la production, de la commercialisation et les consommateurs pour une compréhension mutuelle des enjeux et contraintes de chacun ;</li> <li>- recherche documentaire et capitalisation sur les circuits courts de produits ASD depuis 2013, avec production et diffusion d'un film pour sensibiliser ;</li> <li>- étude du modèle Esop au Togo, en lien avec ETD pour analyser l'adaptabilité des leviers aux produits ASD;</li> <li>- étude des stratégies de changement d'échelle avec une analyse SWOT du marché de la coopérative Sell-Sellal (fruits et légumes ASD dans les marchés de niches, les marchés territoriaux à proximité des zones de productions et les grands marchés territoriaux urbains) ;</li> <li>- plaidoyer auprès des autorités sénégalaises.</li> </ul> <p><b>Zoom sur le processus:</b> L'étude stratégique a permis d'identifier des axes stratégiques et d'attirer l'attention sur l'image et la qualité des produits pour gagner la confiance et sensibiliser les consommateurs.</p> <p><b>Le regard de Enda Pronat sur le Coup de pouce :</b></p> <p>a permis l'adoption d'une feuille de route collective, ce qui représente un des défis majeurs de la mise à l'échelle. Elle doit être suivie par une mobilisation de financements et l'implication des acteurs de la production et de la consommation. Ils détermineront conjointement la rapidité du processus de changement d'échelle.</p>	<p><b>Les aboutissements concrets du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la coopérative Sell Sellal est consolidée au niveau institutionnel (8 salariés, 5 organisations paysannes qui vendent sur 3 marchés de niches à Dakar avec 4 partenaires stratégiques, Direction du Parc de Hann, Mairie de Ngor, Clos Normand et Ecoles SABS,). Elle est à l'équilibre grâce à ses ventes en 2019, avec un chiffre d'affaire hebdomadaire moyen de 1 200 euros ;</li> <li>- une stratégie de segmentation (en fonction du type de produit et du type de clientèle) et de diversification des produits identifiés (oignons, pommes de terre, œufs et poulets ciblés) ;</li> <li>- élaboration d'un système de contrôle et de suivi interne des produits collectés pour garantir leur traçabilité et qualité.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- voyage d'échange au sein d'Esop, au Togo ;</li> <li>- élargir la capacité d'écoulement de produits ASD auprès de grossistes et de détaillants pour pénétrer les marchés de masse en mettant en œuvre la stratégie identifiée. Pour cela : diversification des produits proposés, amélioration des conditions de stockages collectif et individuels et communication plus ciblée.</li> <li>- mutualisation de nos moyens avec les Caisses Auto-gérées villageoises (CAG) pour tous les fonds d'investissements et d'immobilisation (voûte, aviculture (poulets ASD et œufs), chaînes de froids solaires, etc.</li> </ul>

Financeur	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Enda Pronat	Sénégal	Sénégal	Enda Europe	25 000 €	31 250 €	80%	2016-2017 (18 mois)

## Structurer et démultiplier les initiatives pour le « consommer local » au Togo

### Innovations à mettre à l'échelle

BoBaR « boutique-bar-restaurant », à la fois point de vente de produits locaux et espace de promotion du consommer local ; initiatives favorisant une meilleure coordination entre l'amont et l'aval des filières (centrale de distribution).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale,</b> <i>initiatives à Lomé</i> <b>régionale</b> <i>filières végétales et</i> <i>petits ruminants</i> <b>et nationale</b> <i>plaidoyer</i>	<b>Multifilières</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

Un réseau de vente de produits locaux (viande de petits ruminants et produits transformés) au profit des ménages urbains, structuré par : la création d'une centrale de distribution et de points de vente dédiés, une présence dans les réseaux de distribution existants, une sensibilisation des consommateurs et du plaidoyer auprès des pouvoirs publics.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- études, enquêtes et concertations avec producteurs, transformateurs et consommateurs pour établir un état des lieux du consommer local au Togo ;</li> <li>- actions pilotes sur la filière viande de petits ruminants : alliances avec des indépendants, diversification de l'offre, ouverture de mini-centrale de distribution ;</li> <li>- ateliers multi-acteurs pour l'élaboration de divers plans stratégiques avec l'aide d'un consultant extérieur ;</li> <li>- travail d'analyse institutionnelle et organisationnelle de l'Oadel ;</li> <li>- étude de faisabilité pour une centrale de distribution et recherche du modèle organisationnel et financier adapté.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissances renforcées sur les systèmes et habitudes alimentaires togolais, de la filière viande locale, des acteurs de la transformation, des circuits de distribution des produits alimentaires locaux transformés et conditionnés (PALTC) et des potentialités du territoire ;</li> <li>- des plans stratégiques définis : feuille de route pour la Centrale de distribution des PALTC et pour le développement de la filière viande locale, plan de communication sur 3 ans ;</li> <li>- supports de communication et promotionnels réalisés pour les médias (radio, TV) ;</li> <li>- structuration d'une filière viande de chèvre locale ;</li> <li>- une vingtaine d'unités de transformation mises en relation avec plus de 100 boutiques d'alimentation générale, hôtels, bars, cafétérias, selon un système de dépôt-vente ;</li> <li>- collaboration avec le ministère de l'Agriculture sur un arrêté pour inciter le secteur hôtelier à s'approvisionner en produits togolais ;</li> <li>- adaptation institutionnelle de l'Oadel : réorganisation des ressources humaines, modification du mode d'accompagnement.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> les phases pilotes et les études permettent, grâce à une réappropriation stratégique par la structure, de gagner en légitimité et d'attirer l'attention des bailleurs et partenaires potentiels pour la mise à l'échelle.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les alliances stratégiques avec les différents acteurs dont la CTOP et maintenir le dialogue avec les ministères de l'Agriculture et du Commerce pour le développement des achats institutionnels ;</li> <li>- mobiliser des capitaux privés à partir des axes stratégiques identifiés et pour l'action de l'Oadel dans l'essaimage des initiatives.</li> </ul>
<p><b>Le regard de l'Oadel sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bon outil de réflexion sur la structure porteuse de l'innovation, sur son rôle et sur la stratégie de changement d'échelle initiale ;</li> <li>- permet d'observer, d'identifier, d'expérimenter ;</li> <li>- souligne le besoin d'accompagnement et de renforcement des capacités de plaidoyer et de communication.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	ESF*	Togo	France	Oadel	15 404 €	35 375 €	57%	2016-2018 (24 mois)
CFSI**/AFD***	ESF	Togo	France	Oadel	19 971 €	83 757 €	24%	2018-2019 (15 mois)

## Changement d'échelle pour la démarche ESOP au Togo

### Innovation à mettre à l'échelle

Le modèle ESOP (Entreprise de Services et Organisations de Producteurs), est un modèle d'entreprise sociale fondé sur une gouvernance participative, des contrats de production-vente et la promotion de produits locaux sous des marques protégées, afin de connecter durablement l'agriculture familiale et les marchés urbains. C'est une alliance commerciale et institutionnelle entre une entreprise privée et des producteurs organisés.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaiage	Locale, régionale Blitta et nationale	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser			
Mener un plaidoyer politique	Reprise par politiques publiques		

### Horizon visé

D'ici 2020, accroître l'impact social des ESOP (atteindre 50 000 producteurs fournisseurs dont 35 % de femmes) par une augmentation et une sécurisation de leurs revenus, pour renforcer la sécurité alimentaire au Togo. Pour cela : augmenter le nombre d'ESOP, les mettre en réseau et toucher de nouvelles filières — passer à 10 filières et à 10 marques de produits locaux promues au Togo— afin que la démarche ESOP se finance dans le système marchand.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'une étude d'impact en partenariat avec l'Université de Lomé pour comparer les différents leviers du changement d'échelle ;</li> <li>- évaluation du modèle ESOP sous la Coordination pour le Suivi-évaluation par la société Civile (Cosesc) afin de capitaliser sur 20 expériences existantes ;</li> <li>- études de marchés pour confirmer l'existence de marchés porteurs au Togo et dans les autres pays ouest-africains pour une diversification des produits des Esop ;</li> <li>- appui et accompagnement des Esop à l'élaboration de plans d'affaires pluriannuels qui intègrent le changement d'échelle au sein de chaque entreprise à l'aide d'un cabinet spécialisé ;</li> <li>- ateliers de concertation avec les gérants des Esop pour définir les conditions et les modalités de passage à l'échelle.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le regroupement des Esop par filière et par territoire permet la création de PME de taille plus adaptée au passage à l'échelle. Densification du réseau et ouverture à de nouvelles filières ;</li> <li>- 20 000 producteurs fournisseurs des Esop dont 36 % de femmes, 9 filières concernées, 3 marques promues, et 2,5 milliards de FCFA de chiffre d'affaire cumulé fin 2017 dont 53,6 % distribué en milieu rural ;</li> <li>- un plan d'affaires 2018-2022 pour chaque entreprise composant le réseau (19 plans d'affaires) ;</li> <li>- des contrats formels entre certaines Esop et une brasserie, des grossistes, des importateurs, des partenariats avec des institutions financières (accords de partenariat pluriannuel avec les IMF) ;</li> <li>- un dispositif de financement des entreprises sous forme essentiellement de prise de participation au capital dénommé CIDEA (Capital Investissement pour le Développement d'Entreprises dans le secteur Agricole).</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> le fonctionnement et la structuration des Esop en PME nécessite un appui financier qui coïncide difficilement avec le modèle entrepreneurial classique ; la mission d'évaluation externe a permis un état des lieux concret de la démarche Esop, en identifiant ses limites et ses potentialités pour la mise à l'échelle, pour la faire évoluer.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- miser sur des Esop de grande taille pour diversifier l'offre de produits et gagner des parts de marché ;</li> <li>- renforcer les fonds propres des entreprises en opérationnalisant le dispositif d'investissement CIDEA et fonds d'investissement (fonds à impact) créé par ETD ;</li> <li>- recherche de financements pour la mise en œuvre du plan d'affaire déterminé à la suite du regroupement des Esop, pour financer la R&amp;D dans les entreprises et les activités d'appui/conseil d'ETD pour la structuration des Esop.</li> </ul>
<p><b>Le regard de ETD sur le coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- si le Coup de pouce permet d'élaborer une stratégie de changement d'échelle, sa mise en œuvre nécessite du temps (l'accompagnement technique des Esop se fait sur le long terme) et des ressources financières plus importantes pour opérationnaliser la stratégie.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	ETD*	Togo	France	CIDR**/ Conseil de Préfecture de Blitta	20 000 €	22 508€	89%	2016-2017 (20 mois)

2019



## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Stratégie de changement d'échelle de la filière fonio au Burkina Faso

#### Innovation à mettre à l'échelle

Actions pilotes dans certains villages des Hauts-Bassins auprès des organisations paysannes (OP) pour redynamiser et valoriser la culture et la consommation d'un fonio de qualité par la création d'un réseau de producteurs et de transformatrices engagés dans le développement de la filière fonio.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale Région des Hauts-Bassins Nationale	Fonio
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

#### Horizon visé

D'ici 2022, le fonio est intégré dans le plan de développement agricole et contribue à la sécurité alimentaire et nutritionnelle du Burkina Faso. La filière se développe autour de plusieurs chaînes de valeur (marché du fonio pilé et du fonio biologique), 120 villages sont impliqués (25 % des villages de la zone d'intervention), comptabilisant 2 500 producteurs et 275 transformatrices qui produisent environ 2 625 tonnes de fonio paddy pour 20 000 bénéficiaires finaux (2 %). Pour cela : travailler sur une vision partagée par l'ensemble des acteurs impliqués dans les différents maillons des chaînes de valeur pour consolider une filière fonio durable et viable.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- diagnostic sur la chaîne de valeur fonio : ateliers avec les acteurs directs et indirects de la filière, collecte de données auprès des distributeurs urbains et ruraux pour aboutir collectivement à une cartographie de six chaînes de valeurs du fonio de la région des Hauts-Bassins ;</li> <li>- formation d'un "noyau" de formateurs sur les bonnes pratiques de production de transformation de fonio (qualité, nettoyage, séchage) dans les différents villages et formations sur les règles de production biologique ;</li> <li>- expérimentation de nouvelles techniques de production du fonio par la mise en place de Champs Ecole Pilotes (CEP) ;</li> <li>- visites d'échanges pour découvrir les nouvelles techniques de production et de transformation, avec des démonstrations en partenariat avec la recherche et l'administration publique ;</li> <li>- concertations pour présenter la stratégie de changement d'échelle, des innovations technologiques et de plaidoyer pour le développement de la filière fonio.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plan quinquennal co-construit (58 actions opérationnelles identifiées) reprenant les 5 axes stratégiques définis : mécanisation, qualité, marketing, formation, réseautage ;</li> <li>- partenariats transformatrices, artisans équipementiers (Soldev et ACM) et structures de la recherche (Irsat, Inera) pour des équipements de décorticage adaptés ;</li> <li>- vulgarisation et appropriation des innovations technologiques et des pratiques biologiques grâce au mécanisme de diffusion en masse par des formations en cascade : animateur (2) &gt; formateurs endogènes (24) &gt; producteurs relais (311) &gt; producteurs formés (718) ;</li> <li>- les transformatrices organisées en réseau, établissent des relations d'affaires avec les producteurs et assurent le lien entre production et commercialisation ;</li> <li>- mise en place d'un système de contrôle interne pour la certification biologique Ecocert de la filière fonio.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- élaborer des partenariats techniques et financiers pour la mise en œuvre du plan stratégique ;</li> <li>- structurer les producteurs et les transformateurs (unions, coopératives) pour la gestion concertée de la production et de la qualité du fonio et favoriser l'émergence d'une filière fonio redynamisée au Burkina Faso ;</li> <li>- renforcer les actions de plaidoyer et nouer des partenariats clés (Roppa) pour une plus grande implication des organes de l'Etat ;</li> <li>- trouver des financements pour de la recherche et développement (amélioration des techniques et des équipements utilisés) ;</li> <li>- créer un centre polyvalent de ressources, de formation et de mutualisation de services aux transformatrices de fonio.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus :</b> l'illustration, par les cas concrets, des pratiques encouragées par Aprossa a favorisé l'implication des acteurs clés ; le passage à l'échelle repose principalement sur l'instauration d'un cadre pluri-acteurs composé des semenciers, des producteurs, des transformatrices, de la recherche, de l'administration publique, IMF, d'élus locaux, de la ligue des consommateurs, de l'ordre des médecins, etc.).</p>	
<p><b>Le regard d'Aprossa sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- a permis l'élaboration d'une vision stratégique partagée impliquant l'ensemble des parties prenantes.</li> </ul>	

Financeur	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
CFSI/AFD	Aprossa	Burkina Faso	Burkina Faso	-	29 918 €	50 498 €	60%	2017-2018 (21 mois)

## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Pour la reconquête de la consommation familiale en produits locaux au Sénégal

#### Innovation à mettre à l'échelle

Points de vente de produits locaux transformés et autres initiatives de valorisation des produits locaux, en particulier du niébé, pour une augmentation de la consommation de céréales issues des exploitations familiales.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale <i>départements et communes de Louga</i>	Multifilières <i>produits transformés localement</i>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

#### Horizon visé

D'ici 2021, les acquis de la commune de Kelle sont reproduits dans 8 communes, la consommation de niébé et de produits locaux est accrue grâce aux cantines scolaires et à un réseau de points de vente structuré. Le développement de la filière niébé est intégré dans les politiques publiques.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'une « mémoire » de l'expérience Kelle Guèye : revue documentaire, ateliers de capitalisation et de concertation ;</li> <li>- voyages d'études et rencontres entre les femmes de Kelle Guèye et d'autres communes pour amorcer l'essaimage des pratiques et faire connaître les résultats obtenus ;</li> <li>- campagnes de sensibilisation et de dégustation de produits locaux à destination de la recherche, des autorités publiques et des consommateurs (journées autour du niébé avec les écoles, avec radios, etc.) ;</li> <li>- formation de 30 femmes aux techniques modernes de la transformation des céréales locales et légumineuses.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- connaissances produites sur l'expérience de Kelle Guèye sous forme d'un rapport de capitalisation ;</li> <li>- le niébé est devenu un axe important du développement agricole grâce aux actions de sensibilisation et de plaidoyer en direction des acteurs institutionnels ;</li> <li>- le Conseil départemental a élaboré un programme pour créer une unité de transformation niébé à l'échelle du département, au niveau de la commune de Kelle, aujourd'hui gérée par la Fapal (techniquement et financièrement). La Fapal est devenu un partenaire clé de la commune de Kelle Guèye dans la mise en œuvre de divers projets sur le territoire ;</li> <li>- consolidation des groupements membres du réseau de femmes : 13 micro entreprises rurales (MER) créées, 57 en création ;</li> <li>- agrandissement de l'unité pour la réparation du matériel agricole à l'échelle départementale.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> les Assises du consommer local sénégalais (2018) dans la région de Louga a contribué au rayonnement du consommer local et des acteurs impliqués à Kelle Guèye.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- définir le <i>business plan</i> et clarifier le mode de gestion de l'unité de transformation entre la Fapal et les autorités locales ;</li> <li>- une fois la centrale de transformation lancée, assurer la coordination avec l'amont et en aval de la filière ;</li> <li>- à partir du cas de Kelle Guèye, renforcer les actions de sensibilisation et penser à un mode de partage stratégique de cette expérience ;</li> <li>- mener une réflexion approfondie sur les alliances à tisser pour assurer l'essaimage des initiatives mises en place à Kelle Guèye.</li> </ul>
<p><b>Le regard de la Fapal sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capitaliser est une étape importante qui n'est pas toujours financée, cela permet d'attiser l'intérêt d'autres communes pour la dynamique et d'enclencher sa dissémination et réappropriation. Lors du Coup de pouce, les membres de la Fapal et des partenaires ont pu renforcer leurs compétences de capitalisation.</li> </ul>	

Financeur	Porteur	Pays d'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Fapal*	Sénégal	France	-	19 200 €	33 500 €	57 %	2017-2019 (24 mois)

\* Fédération des associations paysannes de la région de Louga

## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

### Pour une consommation biologique à grande échelle au Burkina Faso

#### Innovation à mettre à l'échelle

Mise en réseau des producteurs biologiques et points de vente de produits biologiques dans les centres urbains de la région des Hauts Bassins, à Bobo Dioulasso.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Locale <i>régions des Hauts bassins et des Cascades</i> et nationale <i>plaidoyer</i>	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

#### Horizon visé

D'ici 2020, 10 % des ménages de quatre villes (Bobo Dioulasso, Banfora, Ouagadougou et Koudougou – 400 000 personnes) consomment au moins 400 g de fruits biologiques par jour *via* de nouveaux points de vente de produits biologiques et la sensibilisation des consommateurs ; une fédération nationale défend les intérêts des producteurs de mangues biologiques ; au moins 3 unions régionales existent dans toutes les régions de production de mangues.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude de marché des produits biologiques, permettant d'élaborer un plan stratégique pour leur promotion au Burkina Faso ;</li> <li>- organisation d'un réseau de 20 formateurs spécialisés en production bio-équitable dans les régions des Hauts Bassins et des Cascades avec distribution de kits de démonstrations ;</li> <li>- formation de 20 membres d'Upromabio aux droits des sociétés coopératives/OHADA (Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires) ;</li> <li>- création d'un réseau de producteurs biologiques dans la région des Cascades en vue d'une fédération nationale ;</li> <li>- ateliers de rencontres entre les acteurs de la production et de la transformation ;</li> <li>- création d'un site web pour la promotion des produits et co-organisation des journées commerciales des produits bio-équitable en novembre 2018.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 points de ventes créés, acquisition de 2 conteneurs frigorifiques, et 2 taxi-moto ;</li> <li>- partenariats avec l'entreprise Claudy Epices et autres fournisseurs pour la distribution des produits bios et transformés (fonio, amandes de cajou, bissap, etc.) ; collaboration du point de vente de Banfora avec l'hôpital de Banfora ;</li> <li>- 700 personnes sensibilisées à la consommation des produits biologiques et un large public impliqué autour des initiatives mises en place ;</li> <li>- alliance avec un collectif citoyen pour des actions de promotion de l'agroécologie ;</li> <li>- transition vers un modèle coopératif en cours pour les unions provinciales et de la fédération nationale : statut de coopérative de Banfora accepté, dossier en cours pour Niangoloko, les sociétés coopératives de producteurs de mangues biologiques dans la province de Sindou ont déposé leur dossier.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus :</b> un partenariat avec la plateforme du commerce équitable du Burkina et le cabinet Agrodev a permis d'organiser les journées commerciales des produits bio-équitable. Elles ont abouti au soutien d'Upromabio par les autorités politiques administratives.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- renforcer les capacités du personnel commercial des produits bios et les compétences marketing ;</li> <li>- trouver de nouveaux partenariats contractuels (privés et publics – collectivités locales, instances nationales –) ;</li> <li>- poursuivre la création de la fédération nationale ;</li> <li>- pérenniser un événement commercial sur les produits biologiques, capable de drainer plusieurs partenaires locaux nationaux et régionaux ;</li> <li>- développer la vente des produits bio dans les marchés locaux à travers les points de ventes bio ;</li> <li>- plaidoyer pour renforcer l'agriculture biologique dans les programmes de formations agricoles et utiliser les différents médias (radio, télévision, presse écrites) pour faire connaître les produits bio commercialisés.</li> </ul>
<p><b>Le regard d'Upromabio sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- permet de donner une place importante à la construction d'alliances et de partenariats, ce qui facilite l'atteinte des résultats et ouvre sur une stratégie de changement d'échelle plus robuste et durable ;</li> <li>- introduit une nouvelle dynamique dans la formulation des actions de développement en se fixant sur les changements majeurs, les stratégies de changement.</li> </ul>	

Financeur	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
CFSI/AFD	Upromabio*	Burkina Faso	Burkina Faso	-	19 838 €	50 498 €	39%	2017-2018 (21 mois)

\* Union des Producteurs de Mangues Biologiques de la Région des Hauts Bassins



## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

# Végétaliser les villes pour les nourrir : le pari des jardins urbains à Thiès, au Sénégal

### Innovation à mettre à l'échelle

Micro-agriculture urbaine à Thiès, au sein d'espaces urbains non utilisés (friches) ou d'espaces publics (places publiques, avenues, jardins d'institutions) exploités sous la forme de jardins collectifs, par des maraichères, et d'espace de détente, par tous les citoyens et mise en place d'un Comité de suivi participatif (CSP) de l'agriculture urbaine et périurbaine, regroupant les représentants des bénéficiaires et des collectivités territoriales, les chefs de services techniques et les responsables d'organisations d'appui.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale	Maraichage
Créer de la valeur par la transformation			
Maitriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

En 2021, le Centre d'écoute et d'encadrement pour le développement durable (CEEDD) triple le nombre de productrices (750), les volumes de production et de consommation des produits issus de l'agriculture urbaine saine et durable dans le département de Thiès. Les produits issus de l'agriculture saine et durable sont accessibles à plus de 4 000 ménages, soit 25 000 à 30 000 consommateurs.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- construction d'un plan stratégique (2018-2021) et d'un plan de suivi et d'évaluation dans une démarche participative : « retraites » de plusieurs jours, avec une équipe dédiée (5 membres du CEEDD, 5 personnes ressources et un consultant) ;</li> <li>- mise en place d'un comité consultatif (40 personnes) pour la supervision du processus d'élaboration stratégique et la conduite d'une étude sur l'agriculture urbaine et périurbaine saine et durable dans la région de Thiès ;</li> <li>- présentation de la stratégie en ateliers et conférences publiques ;</li> <li>- visites d'observations sur les sites de futurs jardins ;</li> <li>- concertations avec les acteurs locaux de communes ciblées (3 quartiers, 7 communes, soit 21 jardins).</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- plan stratégique approuvé par l'ensemble des acteurs locaux et diffusé par la presse nationale et locale ;</li> <li>- expansion des activités de micro-jardinage entamées dans la ville de Thiès depuis 2008 vers un Programme régional de végétalisation urbaine ;</li> <li>- engagement de 7 nouvelles communes (intégration de localités situées hors du département de Thiès) et de services déconcentrés ayant des missions dans l'agriculture, la sécurité alimentaire, l'autonomisation des femmes, la jeunesse, l'environnement, la biodiversité et le cadre urbain ;</li> <li>- alliances avec la cellule technique de la Coopération Décentralisée Thiès-Cergy et la Fédération Nationale d'agriculture biologique (FENAB).</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <p>Mise en œuvre de la stratégie au travers de deux projets dans les mêmes collectivités territoriales (grâce à de nouveaux financements obtenus) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mise en place de jardins de quartier répartis sur trois zones géographiques de production avec mise en commun au niveau d'une centrale de transformation ;</li> <li>- circuits-courts de distribution <i>via</i> la constitution de pôles de production et de consommation interdépendants grâce aux comités de quartier (21) assurant la mise en relation des jardins de quartier (21) avec les consommateurs et les marchés locaux.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> l'atelier de présentation de la stratégie a permis la définition des critères de sélection des quartiers prioritaires ; lors des concertations, les acteurs concernés ont pu exprimer leurs attentes vis-à-vis des jardins, permettant de dresser un profil de jardin « idéal ».</p>	
<p><b>Le regard du CEED sur le Coup de pouce :</b></p> <p>Permet de répondre à un besoin de grandissement en procédant à des analyses approfondies et à des consultations inclusives.</p>	

Financeur	Porteur	Pays d'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	CEEDD	Sénégal	Sénégal	-	18 906 €	20 073 €	94%	2018 (7 mois)

## Actionner le levier de la commande institutionnelle pour une hausse de la consommation de produits locaux au Burkina Faso

### Innovation à mettre à l'échelle

L'accompagnement conjoint des acteurs de l'offre (producteurs) et de la demande (acheteurs des institutions publiques) pour augmenter la commande publique de produits alimentaires locaux auprès d'Organisations Paysannes (OP). Cet accompagnement est caractérisé par la mise en réseau et la formation sur les relations d'affaires des parties prenantes, autant que par la professionnalisation des acteurs de l'offre (structuration, organisation de la production et commercialisation).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essai	Régionale Approche territorialisée et nationale	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

D'ici à 2025, au moins 1/3 des Organisations de producteurs et productrices de l'agriculture familiale contractent 70% des volumes stables ou croissants de marché institutionnel pour un développement économique et social des territoires, et tenant compte des changements climatiques.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude de l'offre et de la demande sur les marchés institutionnels avec une consultante extérieure ;</li> <li>- voyages d'échanges au Togo pour les 3 partenaires (AFL, CPF et APME2A), auprès d'acteurs impliqués sur les achats institutionnels (ETD, CPC, CTOP, etc.) ;</li> <li>- ateliers-débats sur le pilotage des achats institutionnels avec les acteurs de la demande (acheteurs institutionnels) ;</li> <li>- échanges d'expériences et renforcement de capacités des OP : normes de qualité des produits agro-alimentaires et exigences du marché ; la négociation et contractualisation ; et le passage à l'échelle de la commande publique (avec les producteurs et les acheteurs) ;</li> <li>- analyses SWOT (<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>) par type d'acteurs impliqués pour la commande publique.</li> </ul> <p><b>Zoom sur le processus:</b> l'étude a permis de dégager les enjeux et stratégies possibles pour le passage à l'échelle ; l'analyse SWOT a permis de cartographier les futurs partenariats possibles pour le changement d'échelle.</p> <p><b>Le regard d'AFL sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un dispositif qui a répondu à son objectif (analyser et dialoguer sur les enjeux des marchés institutionnels agricoles pour stimuler le développement économique des territoires).</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- des acteurs informés et formés sur les enjeux des marchés institutionnels de produits alimentaires locaux ;</li> <li>- vision partagée des caractéristiques et des potentialités de la commande institutionnelle en produits locaux ;</li> <li>- mise en réseau des acteurs de l'offre et de la demande sur les marchés institutionnels pour la mise en œuvre du plan d'action défini conjointement, autour de quatre axes à décliner à toutes les échelles ;</li> <li>- double accompagnement, de l'offre et de la demande, qui facilite l'institution de relations contractuelles (formations à la négociation et à la contractualisation).</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- appropriation de la stratégie générale par les différents acteurs impliqués ;</li> <li>- quelques projets d'expérimentation de la stratégie à l'échelle territoriale (avec d'autres organisations d'appui) ;</li> <li>- mise en place de dispositifs de suivi des commandes et des achats à l'échelle d'un territoire pour communes et OP ;</li> <li>- continuer à impulser une dynamique de réseau entre les acteurs de l'offre et de la demande et renforcer leurs capacités sur les procédures, l'organisation et la maîtrise des marchés institutionnels ;</li> <li>- plaidoyer auprès des élus locaux et nationaux avec les résultats du suivi de l'évolution de la demande et de l'offre des marchés institutionnels.</li> </ul>

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
CFSI/AFD	AFL*	Burkina Faso	France	CPF**/ APME2A**	20 000 €	55 279 €	36 %	2018-2019 (12 mois)

## En 2020 : les producteurs de lait en Casamance au Sénégal répondent à une demande croissante de lait local !

### Innovation à mettre à l'échelle

Renforcement de la production et coordination des maillons de la filière lait dans la région de Kolda par la structuration en fédération et coopératives.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Régionale <i>en Casamance</i>	Lait
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

Augmenter de 25% la part du lait local dans la consommation régionale, en assurant sa disponibilité chez les détaillantes *via* la fédération de 1 500 producteurs, permettant une mise en marché journalière de 3 000 litres de lait local. *In fine*, la filière lait local est structurée autour de la fédération de Kolda et des coopératives à Vélingara, en Casamance.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude auprès des acteurs des divers maillons de la filière lait en Casamance avec un consultant extérieur et des enquêteurs formés pour l'occasion ;</li> <li>- état des lieux sur la filière lait dans la région, tenant compte des évolutions passées (historique des acteurs et évolution des appuis à la filière) avec les services techniques institutionnels, les organisations d'appui et les associations locales ;</li> <li>- restitution des résultats auprès des acteurs de la filière et co-élaboration d'une stratégie ;</li> <li>- élaboration de deux axes stratégiques de renforcement pour les coopératives à Vélingara (27 unions de producteurs), et pour la fédération de producteurs à Kolda ;</li> <li>- réflexion sur les outils de financement (différents types de crédit) que les coopératives peuvent mettre à disposition de leurs membres.</li> </ul> <p><b>Zoom sur le processus:</b> Les études ont permis le renforcement des compétences internes d'AVSF et des synergies entre les départements lait et sanitaire ; les freins et leviers au renforcement de la filière sont identifiés pour chaque maillon.</p> <p><b>Le regard d'AVSF sur le coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- finance un temps de réflexion sur lequel on fait souvent l'impasse et favorise une prise recul sur l'ensemble des actions menées autour de filière ;</li> <li>- permet un diagnostic propice à l'élaboration d'une stratégie, mais besoin d'une phase mise en œuvre test.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deux stratégies finalisées pour consolider la fédération de producteurs à Kolda et les coopératives à Vélingara ;</li> <li>- modalités de financements mises en place au sein de certaines coopératives. &gt; <i>la coopérative Larogal Aynakobe (150 et 250 litres de lait/jour) fonctionne en 2019 avec un dispositif de suivi des crédits géré par les membres de son conseil d'administration) ;</i></li> <li>- adaptation organisationnelle de la structure porteuse : ouverture d'un poste « genre » ;</li> <li>- dynamique de dialogue entre l'ensemble des acteurs (producteurs, gestionnaires des coopératives, distributeurs, institutions, Ong d'appui, etc.) propice à l'institution de futurs cadres de concertation communaux.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rechercher des financements pour expérimenter les deux stratégies (coopératives et fédération) avec le dépôt de trois dossiers à des fondations et autres bailleurs ;</li> <li>- construire des partenariats durables avec les communes et les associations de parents d'élèves de Casamance pour favoriser la disponibilité de lait local à l'école ;</li> <li>- intégrer les acteurs du Sud (Casamance) dans la constitution d'une interprofession à l'échelle nationale, portée par les acteurs étatiques (ministère de l'Elevage et des productions animales et les collectivités locales) pour coordonner l'ensemble de la filière et éventuellement créer un label lait de Casamance.</li> <li>- publication d'un article dans la revue Grain de sel sur le rôle des coopératives laitières en Casamance.</li> </ul>

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	AVSF	Sénégal	France	-	20 000 €	20 000 €	100 %	2018 (6 mois)

## Une filière agroécologique structurée au Burkina Faso, pour des produits de qualité disponibles toute l'année !

### Innovation à mettre à l'échelle

Distribution de produits agroécologiques dans les grandes villes et mise en cohérence des diverses innovations pour le consommateur local (CNABio, Scoops, point de ventes Boabab, etc.).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Locale Ouagadougou Et nationale	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

Organiser la filière agroécologie burkinabé (de la production à la commercialisation) pour fournir aux consommateurs une large gamme de produits de qualité toute l'année, par la mutualisation des activités de l'aval, l'ouverture de nombreux points de vente dans les centres urbains (réseau de boutiques identifiables d'ici 2025) et la diversification des produits.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude pour identifier les modalités d'accès au marché (riz, lait, maraîchage) avec l'Institut panafricain pour le développement (IPD/AOS) à partir d'une enquête terrain avec l'ensemble des acteurs;</li> <li>- ateliers de concertation et de mise en réseau des acteurs de l'agroécologie (ligue des consommateurs, ministère de l'Economie, organisations faitières de producteurs et transformateurs, université de Ouagadougou, Cirad, etc.)</li> <li>- élaboration d'un plan stratégique du changement d'échelle des produits locaux au Burkina Faso (toujours en cours aux termes du Coup de pouce) ;</li> <li>- actions de plaidoyer auprès des institutions publiques.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- rapport publié sur le changement d'échelle de la consommation de produits locaux au Burkina Faso (décembre 2018) ;</li> <li>- des axes stratégiques identifiés : convaincre les consommateurs de la classe moyenne <i>via</i> la sensibilisation, introduire des demandes auprès de fonds ciblés pour soutenir la structuration du consommateur local, travailler à l'identification des boutiques ;</li> <li>- mise en réseau des acteurs via une table de concertation suivie d'actions concrètes : mise à disposition de paniers bio à Ouagadougou, tenue d'un marché spécialisé, etc.</li> <li>- élaboration d'un plan stratégique de la table de concertations des produits locaux.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recherche de financements pour la mise en œuvre de la stratégie, pour soutenir en particulier les dimensions entrepreneuriales du projet, pour coacher les groupements en place ;</li> <li>- sensibiliser les consommateurs, améliorer l'identification des points de vente et des produits (unification des logos, décentralisation de la certification CNABio) ;</li> <li>- renforcer les compétences entrepreneuriales des acteurs de la filière (qualité, management, gestion) en faisant appel à des appuis extérieurs ;</li> <li>- renforcer le plaidoyer : les alliances stratégiques avec CNABio, Agribusiness, et Agro shop ; participation aux espaces décisionnels de l'Etat ;</li> <li>- travailler sur la réduction de la pénibilité du travail pour augmenter la production ;</li> <li>- élaboration d'une charte de l'agroécologie.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus :</b> l'étude a permis une meilleure connaissance des acteurs (points forts/faiblesses) et des facteurs limitant la consommation de produits locaux au Burkina Faso, les leviers de mise à l'échelle et les demandes de financement et d'investissement ; mener l'étude avec un partenaire local et un accompagnement extérieur a permis une prise de recul tout en assurant une bonne connaissance du terrain.</p>	
<p><b>Le regard d'Autre Terre sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dépasse la résolution d'un problème pratique du 1er Coup de pouce : outil réflexif et d'analyse globale ;</li> <li>- dispositif dynamique, moins contraignant car pas de demande de mise en œuvre (donc moins de résultats chiffrés), d'un montant pertinent pour un temps de réflexion conséquent ;</li> <li>- la mise à l'échelle est bien plus longue que le lancement d'une innovation précise, le Coup de pouce constitue donc une première étape.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Autre Terre	Burkina Faso	Belgique	Baobab	18 683 €	22 669 €	82 %	2018-2019 18 mois



## FICHE BILAN COUP DE POUCE À LA CONSTRUCTION DE STRATÉGIES DE CHANGEMENT D'ÉCHELLE

# Promouvoir des plateformes agricoles pour la conquête durable des marchés au Bénin

### Innovation à mettre à l'échelle

Plateformes multi-acteurs (PFMA) sur la filière banane plantain : des cadres de concertation, d'échange de savoirs et de compétences, de formation et de recherche participative pour améliorer l'accès des produits aux marchés par un dialogue permanent entre la recherche et les acteurs de la filière.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	Locale et nationale	Multifilières
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

D'ici 2022, les Organisations paysannes (OP) de diverses filières se sont appropriées les plateformes multi-acteurs (PFMA) d'innovation agricoles et les développent sur l'ensemble du Bénin. L'interaction entre chercheurs, organismes de vulgarisation, ONG d'appui, institutions financières et groupements d'acteurs de la filière permet ainsi la conquête durable de marchés par le renforcement de la production locale et l'évolution de l'environnement législatif et politique.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation d'une feuille de route avec des représentants de Germe, Fupro et un cabinet d'étude ;</li> <li>- recensement des expériences de PFMA au Bénin et dans la sous-région <i>via</i> une revue documentaire et une collecte de données auprès d'acteurs concernés ;</li> <li>- ateliers avec les acteurs concernés (Fupro et démembrés, responsables des OP, agents de la direction de la Qualité des innovations et de la formation entrepreneuriale du ministère de l'Agriculture, agences territoriales de Développement agricole, Institut national des recherches agricoles du Bénin, etc.) pour la restitution et validation des diagnostics des PFMA, suivis d'échanges pour la planification stratégique visant leur promotion.</li> <li>- concertations par filière pour la mise en place de PFMA (filières igname, riz et maïs) ;</li> <li>- atelier de présentation et validation de la stratégie de promotion des PFMA.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- essaimage des PFMA : présence dans 6 communes du département de l'Atlantique (2 initialement) ;</li> <li>- stratégie ficelée, connue des acteurs clés, arrimée à la Stratégie nationale du conseil agricole (SNCA) et au Plan stratégique de développement du secteur agricole (PSDSA) ;</li> <li>- rapport-diagnostic sur les PFMA finalisé ;</li> <li>- document de planification stratégique pour la promotion des PFMA 2020-2025 avec recension des modes de financements possibles (subventions potentielles et autofinancement par la rémunération de services rendus) et plan de suivi-évaluation ;</li> <li>- alliance stratégique avec la Fupro, faitière regroupant la majorité des OP, qui porte la mise à l'échelle des PFMA sur l'ensemble du territoire national et qui porte la promotion des PFMA auprès des décideurs politiques.</li> </ul> <p><b>Les perspectives après le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la Fupro doit intégrer le plan stratégique défini à son propre plan d'action (elle a le rôle de leader dans la mise en œuvre de la stratégie de promotion des PFMA à l'échelle nationale) ;</li> <li>- accompagner la mise à l'échelle dans quelques pôles de développement agricole et développer des pôles de facilitateurs pour accompagner les PFMA ;</li> <li>- rechercher le soutien et l'engagement des autorités étatiques pour garantir la mise en œuvre de la stratégie ;</li> <li>- recrutement d'un responsable du suivi-évaluation pour mettre en place des indicateurs et rendre compte des évolutions.</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> le co-portage dès l'élaboration de la stratégie permet de clarifier les objectifs et les intérêts de chacun et facilite le déroulement des différentes phases (collecte de données, mise en œuvre stratégique); des exposés de clarification conceptuelle lors des ateliers ont permis d'harmoniser les points de vue sur la notion de plateforme.</p>	
<p><b>Le regard de Germe sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un outil pour renforcer les relations entre les parties prenantes et faciliter les futurs partenariats ;</li> <li>- un temps assez court qui n'a pas permis de tester la stratégie.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
CFSI/AFD	Germe	Bénin	Bénin	-	19 904 €	24 880 €	80 %	2018-2019 (12 mois)

## Augmenter la vente de produits maraîchers issus du compost de jacinthes d'eau dans le Sud-Bénin

### Innovation à mettre à l'échelle

Circuit court de produits maraîchers agroécologiques issus du compost de jacinthe d'eau, avec un point de vente sur le marché d'Abomey-Calavi, qui permet un accès aux marchés à des prix plus compétitifs.

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale</b> <i>localités touchées par prolifération de jacinthes d'eau principalement dans le Sud-Bénin</i>	<b>Maraîchage</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

D'ici 2025, la consommation béninoise de produits agroécologiques locaux passe de 10 à 20 % de la consommation globale, via la structuration de la filière maraîchère agroécologique (issue du compost de jacinthes qui prolifèrent dans les cours d'eau de 130 villages) et l'augmentation de l'offre (centrales de distribution et stockage collectives, coopératives, systèmes de collectes communs, etc.).

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude de marché approfondie de l'offre et demande en produits maraîchers dans le Sud-Bénin, co-réalisée avec un consultant extérieur et diagnostic sur le potentiel économique de la production de produits maraîchers agroécologiques ;</li> <li>- ateliers de réflexion et concertations avec les acteurs de la filière (producteurs, transformateurs, distributeurs de produits maraîchers, avec les collectives locales) pour identifier une stratégie commune ;</li> <li>- concertations stratégiques sur la création d'un centre de distribution de produits maraîchers agroécologiques pour approvisionner les clients en gros, semi-gros ou détails.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- un document stratégique public comprenant l'étude de marché, la cartographie des acteurs et des potentialités des territoires, et les axes stratégiques à suivre ;</li> <li>- des marchés à fort potentiel économique identifiés (quand l'offre ne répond que partiellement à la demande, du fait de la périssabilité des produits maraîchers, de l'irrégularité de l'offre, de l'insuffisance de fonds de roulement et de la faible capacité de commercialisation) ;</li> <li>- les acteurs de la filière sont fédérés autour de la dynamique (consommateurs, producteurs, distributeurs et institutions locales – implication des cellules communales de So-ava, Porto-Novo, Aguégoués, Seme-podji, Dangbo–).</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> l'étude de marché a permis de réorienter la production et la commercialisation et de comprendre la répartition de la valeur ajoutée, les rôles de chacun et donc de faciliter les concertations; les documents stratégiques sont envisagés comme supports de valorisation du travail mené par Aced.</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- favoriser la mise en réseau des maraîchers ;</li> <li>- élaborer un <i>business plan</i> pour le centre de distribution et déterminer le modèle organisationnel et financier adéquat ;</li> <li>- chercher les ressources pour la mise en œuvre de la stratégie de changement d'échelle : ressources humaines, financières, partenaires ;</li> <li>- étudier la certification possible pour les produits maraîchers issus du compost de jacinthes d'eau ;</li> <li>- renforcer les alliances pour du plaidoyer afin d'élargir géographiquement l'utilisation du compost de jacinthes d'eau.</li> </ul>
<p><b>Le regard d'Aced sur le Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- outil souple, nécessaire pour un temps de réflexion et d'élaboration stratégique sans contrainte de mise en œuvre;</li> <li>- dispositif non-téloguidé qui laisse les innovations locales s'exprimer et construire leur propre cheminement vers le changement d'échelle.</li> </ul>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
Fondation de France	Aced*	Bénin	Bénin	-	19 550 €	21 250 €	92 %	2018-2019 12 mois

\* Centre d'actions pour l'environnement et le développement durable

## Au Bénin, des labels pour mieux vendre !

### Innovation à mettre à l'échelle

Circuits alimentaires de proximité et distribution de produits locaux transformés (mangue, purée de tomate et riz).

Champs d'innovation	Type	Échelle	Filière
Améliorer la production	Essaimage	<b>Locale</b> <i>six villes cibles et leurs périphéries (Cotonou, Ouidah, Calavi, Porto-Novo, Parakou, et Natitingou)</i> <b>et nationale</b>	<b>Multifilières</b>
Créer de la valeur par la transformation			
Maîtriser les marchés	Grandissement		
Accéder aux financements			
S'organiser pour agir et peser	Reprise par politiques publiques		
Mener un plaidoyer politique			

### Horizon visé

En 2025, porter la part totale de la consommation de trois produits cibles (mangue, purée de tomates et riz) sur six villes (total de 5 millions d'habitants) à un chiffre d'affaire annuel de 43,5 milliards de FCFA, soit environ 65 millions d'euros, par l'essaimage du système de certification participatif « Bio SPG » et le développement de circuits alimentaires de proximité.

Le Coup de pouce	Vers le changement d'échelle
<p><b>Les activités pour construire la stratégie de changement d'échelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- étude sur la consommation du riz, de la mangue et de la purée de tomate dans les six villes cibles et les contraintes de leur changement d'échelle ;</li> <li>- évaluation, amélioration et diffusion des différents dispositifs de certification mis en œuvre par la Fupro Bénin et Amap Bénin (certification participative « certifié Bio SPG » et label « produits d'origine ») ;</li> <li>- visites auprès des initiatives de labellisation (Label Bénin, Amap Bénin, Aliments sains, Riz bio de Matekpo) pour leur réappropriation par de nouveaux acteurs ;</li> <li>- formation de responsables paysans, techniciens encadrants et ONGs sur le fonctionnement des plateformes de circuits-courts (Amap) ; réunions- formations des vendeurs pour la fidélisation de la clientèle et leur donner des référentiels sur la fixation des prix ;</li> <li>- concertations pour élaborer et valider la stratégie globale.</li> </ul>	<p><b>Les aboutissements concrets des activités du Coup de pouce :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dissémination de la certification SPG en progression, transmission sur le dispositif à d'autres acteurs en cours ;</li> <li>- diversification et adaptation de l'offre de produits labellisés selon les coûts de production et les habitudes alimentaires : segmentation de la clientèle (détail pour paniers individuels, gros ou semis gros pour entreprises et boutiques) ;</li> <li>- une boutique de vente de l'Amap Bénin complété par un réseau d'une cinquantaine de revendeuses-revendeurs ;</li> <li>- supports de publicité réalisés (calendriers informant des points de vente des produits) pour toucher davantage de consommateurs ;</li> <li>- plan stratégique élaboré, avec la définition des différentes phases et leviers pour atteindre la mise à l'échelle ;</li> <li>- bonne couverture presse pour la promotion au quotidien des produits « made in Benin ».</li> </ul>
<p><b>Zoom sur le processus:</b> un environnement politique béninois favorable avec la mise à disposition de fonds pour l'entrepreneuriat et l'emploi des jeunes dans l'agriculture, dans le cadre de la Politique de relance du secteur agricole (PRSA).</p>	<p><b>Les perspectives après le Coup de pouce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- après la labellisation, surmonter les problèmes d'approvisionnement et d'emballages inappropriés ;</li> <li>- nouvelles collaborations pour étendre le modèle de la certification SPG et les circuits alimentaires de proximité, à partir de l'expérience d'Hortitechs ;</li> <li>- plaidoyer et promotion des paniers solidaires et de la certification participative SPG ; inciter le gouvernement à soutenir concrètement le consommateur local, notamment par la commande institutionnelle.</li> </ul>
<p><b>Le regard d'Hortitechs sur le Coup de pouce :</b></p> <p>La dynamique de l'Amap Bénin inspire, y compris en dehors du pays : le Coup de pouce permet justement d'organiser des temps d'échanges et de rencontres alors stratégiques pour l'essaimage.</p>	

Financier	Porteur	Pays de l'action	Pays porteur	Partenaire	Subvention	Budget	% Subv.	Dates
CFSI/AFD	Hortitechs	Bénin	Bénin	-	20 000 €	24 608 €	81 %	2018-2019 12 mois