



Programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao)

Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle

des innovations locales et paysannes permettant aux produits locaux de regagner durablement des parts de marché

Lignes directrices et formulaire - 2017

Le Coup de pouce ?

C'est un appui ponctuel au démarrage d'un processus long pour que le « consommer local » l'emporte sur le « manger importé »...

Il a vocation à permettre aux acteurs du développement rural de sortir de la logique projet pour se projeter dans une dynamique de changement d'échelle...

Contexte et enjeux

Le programme Pafao

Le programme Promotion de l'agriculture familiale en Afrique de l'Ouest (Pafao) est porté par la Fondation de France et le Comité Français pour la Solidarité Internationale (CFSI). Il se focalise sur les innovations locales et paysannes qui connectent, en Afrique de l'Ouest, agriculture familiale durable et marchés urbains et ruraux, de façon à satisfaire la demande alimentaire croissante et à garantir une meilleure répartition de la valeur ajoutée.

Cela revient à promouvoir le « Consommer local » dans un contexte de compétition avec les produits importés. Le programme soutient ou a soutenu 193 projets depuis 2009. L'accent a été mis sur la capitalisation des innovations, en vue, notamment de leur changement d'échelle.

En s'alliant avec le Réseau des organisations paysannes et de producteurs d'Afrique de l'Ouest (Roppa), acteur majeur de plaidoyer, et en permettant l'éligibilité des projets de plaidoyer, le programme articule une démarche offensive au niveau des territoires et des filières (c'est-à-dire les innovations portées par les projets) à une démarche défensive pour influencer sur l'environnement politique et législatif afin qu'il soit favorable à l'agriculture familiale durable.

Les trois volets du programme Pafao

En 2017, le programme Pafao se stabilise autour de 3 volets articulés et complémentaires :

1. **Soutenir les innovations** qui font gagner des parts de marché aux produits locaux.
→volet *Fonds de soutien aux innovations locales et paysannes*, au travers d'un appel à projets « général », ouvert à toutes les organisations éligibles.
2. **Capitaliser**, avec les organisations du « réseau Pafao », pour tirer des enseignements utiles au-delà des projets et alimenter les cadres de dialogue politique, ceux du Roppa notamment.
→volet *Capitalisation*, au travers d'une animation du « réseau Pafao » visant à produire de la connaissance à partir des réflexions et des expériences des acteurs de terrain ;
3. **Soutenir la construction de stratégies de changement d'échelle** afin que les initiatives réussies ne restent pas marginales mais occupent durablement plus d'espace économique.
→volet *Fonds de soutien à la construction de stratégies de changement d'échelle* des innovations au travers d'un appel à propositions restreint appelé « Coup de pouce à la construction de stratégies de changement d'échelle ». Cet appel est réservé aux actions se déroulant uniquement dans les pays suivants : Bénin, Burkina Faso, Cap-Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Liberia, Mali, Mauritanie, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone, Togo. **Les présentes lignes directrices expliquent la finalité de ce fonds de soutien et donnent les indications pour constituer un dossier de demande de « Coup de pouce ».**

Trois types de changement d'échelle

Depuis 2015, l'équipe du programme Pafao travaille à affiner une conception du changement d'échelle, en collaboration avec plusieurs organisations ouest-africaines et européennes impliquées dans des dynamiques visant à permettre aux produits locaux de gagner, de manière significative, des parts de marché et de rémunérer, de manière suffisante et équitable, les acteurs de la chaîne alimentaire. Voici, par exemple, la réflexion du directeur de l'une de ces organisations :

Pourquoi s'intéresser au changement d'échelle des innovations qui font gagner des parts de marché aux produits locaux ?

« C'est une question fondamentale pour rapatrier en zone rurale une partie du pouvoir d'achat concentré en ville qui, sinon, est capté par l'Asie, l'Europe... Pour les Esop (entreprises de services et organisations de producteurs), ce nouveau fonds de soutien Pafao tombe à pic. Il nous permet de réfléchir à comment construire la viabilité de ces entreprises de transformation en les faisant grandir jusqu'à leur seuil de rentabilité, de créer de l'impact sur les territoires auprès des organisations de producteurs et des autorités locales, d'augmenter la portée des Esop sur l'offre nationale de produits locaux... »

(Komi Abitor, Entreprises Territoires Développement - ETD, Togo)

Trois grands types de changement d'échelle ont été identifiés :

- l'innovation connaît une forte croissance (en volumes, superficie, nombre de personnes ou d'entités concernées, etc.) : **grandissement**, basé sur un plan de développement pertinent ;
- une innovation locale se voit répliquée/appropriée en grand nombre ; ou des innovations locales similaires bien que spécifiques sont mises en réseau : **essaimage**, basé sur des interactions entre porteurs d'innovation et d'autres acteurs en capacité de les transposer ;
- l'innovation est **reprise ou appuyée par une politique publique** : l'interaction entre ces différents processus et les acteurs qui les portent peut conduire à la généralisation d'une innovation, suite à une évolution de politiques publiques, à un changement d'environnement

législatif. Pour parvenir à ces changements, un plaidoyer s'appuie sur les expériences de terrain et sur la construction d'alliances.

La finalité du changement d'échelle

La finalité que sert le programme n'est pas l'accumulation de richesses en soi. Le dossier pourra être soutenu si la stratégie sert un changement d'échelle qui augmente l'impact des actions en termes d'emplois créés, de richesses produites et partagées de manière équitable, d'amélioration de l'accès à une alimentation saine et nutritive et en quantité suffisante, de mise en marché des produits locaux qui procure des revenus décents à tous les maillons de la chaîne de valeur, etc.

Incontournables pour changer d'échelle : des alliances à construire

Le Coup de pouce doit aider les porteurs à s'appuyer sur les expériences menées par d'autres acteurs sur des thèmes similaires ou sur le même territoire, ou avec les mêmes types d'acteurs, afin de ne pas « repartir de zéro » (tout en évitant une duplication mécanique).

Il doit aussi les aider à s'interroger sur les acteurs qui agissent dans leur environnement et à repérer les alliances nécessaires pour accroître l'envergure de leur initiative (organisations paysannes ; transformateurs et/ou distributeurs, y compris privés ; pouvoirs publics et services techniques de l'État ; bailleurs et investisseurs publics et privés ; système financier ; universités et recherche ; médias ; organisations de lobbying et de plaidoyer ; associations de consommateurs ; etc.)

Que finance le Coup de pouce ?

Pour qu'une innovation se déploie à plus grande envergure, il est souvent indispensable AVANT MÊME LE DÉBUT DE LA MISE EN ŒUVRE du changement d'échelle, d'aller chercher des connaissances / expériences / savoir-faire nouveaux, et de concevoir une stratégie adaptée. C'est à ce niveau, très en amont et sans réalisation, que se situe le Coup de pouce, qui finance le temps de réflexion et donne la possibilité de prendre du recul et de penser à l'évolution d'une innovation testée sur le terrain, appropriée par ceux qui l'ont réalisée et qui semble prometteuse.

Le Coup de pouce veut apporter une aide ponctuelle au démarrage d'une dynamique de long (voire très long) terme. Il finance du temps pour construire une stratégie de changement d'échelle des innovations qui ont fait leurs preuves.

Le changement d'échelle visé est une vraie rupture, par exemple une multiplication par un facteur 20 ou 100 ou, pourquoi pas, 1 000 ! Ou toute autre rupture qui permette aux produits locaux de gagner la bataille contre les importations et de rémunérer les paysannes et les paysans ainsi que les autres acteurs de l'économie locale ! C'est pour cela qu'il faut des alliances.

Pour résumer : le Coup de pouce finance la construction de la stratégie de changement d'échelle, il ne finance pas le changement d'échelle lui-même. C'est donc un rôle de catalyseur. C'est la raison pour laquelle cet instrument financier s'appelle « Coup de pouce à la construction de stratégie de changement d'échelle ».

Quelles activités sont finançables par le Coup de pouce ?

Le choix est très ouvert et est de la responsabilité des porteurs. Il n'y a pas de restrictions sur le type d'activités financées. Leur pertinence est liée à la façon dont elles concourent à la construction de la stratégie de grandissement et/ou d'essaimage et/ou d'influence sur les politiques publiques.

Cela veut dire qu'une activité, quelle qu'elle soit, est finançable mais si et seulement si elle est utile à la construction de la stratégie.

Pour des exemples NON EXHAUSTIFS d'activités finançables, voir annexe 1.

Que ne finance pas le Coup de pouce ?

Le Coup de pouce ne finance pas l'élaboration et la mise en œuvre des innovations locales et paysannes. Pour cela, il y a l'appel à projets Pafao « général ».

Le Coup de pouce ne finance pas la consolidation, le renforcement des innovations. Pour cela, il y a l'appel à projets Pafao « général ».

Le Coup de pouce ne finance pas la capitalisation des innovations. Pour cela, il y a l'appel à projets Pafao « général ».

Le Coup de pouce ne finance pas le changement d'échelle en lui-même.

Quel est le résultat attendu du Coup de pouce ?

Le « livrable » attendu à la fin du Coup de pouce est un document (ou un ensemble de documents) qui vous permettra d'explicitier des éléments stratégiques, essentiels pour vous à ce jour. Il peut être complété par un autre livrable : le « chemin parcouru » pour construire la stratégie.

La construction de la stratégie est la démarche que finance le Coup de pouce et qui doit aboutir à ce ou ces documents de stratégie. Là s'arrête l'intervention financière du Coup de pouce. L'hypothèse est que ce Coup de pouce aura permis à l'organisation porteuse de réunir les conditions de la mise en œuvre du changement d'échelle. Une fois la stratégie construite et le document explicitant la stratégie rédigé (et donc les moyens nécessaires précisés), l'objectif du porteur est de pouvoir travailler notamment avec de grands bailleurs, pour faire financer le changement d'échelle des innovations permettant aux produits locaux de gagner durablement des parts de marché.

Le résultat attendu du Coup de pouce est la rédaction d'un document appelé « stratégie de changement d'échelle », dont le format est très libre. Rédigé suite à des réunions internes à l'organisation et avec des partenaires ou compétences extérieures, il pourra notamment aborder les points suivants, qui font partie du plan de développement :

- quelle est l'ambition ;
- quel est le type de stratégie retenue ;
- quels sont les nouveaux territoires /nouveaux marchés ciblés ;
- quelle est l'équipe / quelles sont les compétences externes à mobiliser ;
- qui va financer les montants importants nécessaires au déploiement de l'innovation ;
- comment mobiliser ces investissements publics ou privés ;
- quelles alliances construire ;
- etc. (tout autre point abordé par VOTRE réflexion sur le changement d'échelle)...

Sur demande du porteur, les éléments communiqués pourront rester confidentiels.

Qui peut solliciter le Coup de pouce ?

Le programme Pafao proposera à des organisations de déposer une demande de Coup de pouce. Il s'agit d'un appel à propositions restreint.

Une relation de confiance

Le Coup de pouce s'adresse à des organisations identifiées, connues et expérimentées. Elles sont membres du « réseau Pafao » ou de réseaux d'alliés du programme (Roppa et Seed Foundation, membres du comité d'orientation et de suivi du programme Pafao). C'est une relation de confiance avec un porteur qui connaît et partage la vision, les valeurs et les enjeux de la mission du programme Pafao et qui manifeste une volonté de changer d'échelle.

Un vivier Roppa / Pafao / Seed...

Le programme Pafao a réalisé une revue des projets financés jusqu'à présent (près de 200) et identifié ceux dont les innovations, conformes aux priorités du programme, semblent suivre une logique d'expansion.

Les organisations membres du Roppa ou en lien avec Seed Foundation viennent aussi enrichir le vivier d'acteurs auxquels le programme Pafao propose de déposer un dossier Coup de pouce.

Nous avons identifié nous-mêmes les organisations auxquelles le Coup de pouce peut être utile (appel restreint), dans un souci d'efficacité et pour ne pas faire perdre de temps à celles intéressées plutôt par l'appel général.

Si vous ne recevez pas ces lignes directrices directement du CFSI, mais que vous êtes membre du Roppa ou d'une organisation déjà soutenue par Seed Foundation ou par le programme Pafao, et si vous pensez être dans une situation où la question de la construction d'une stratégie de changement d'échelle se pose, vous pouvez envoyer un dossier bien argumenté.

Un parrainage

Les organisations qui sont déjà imprégnées de la « culture du changement d'échelle » peuvent signaler des initiatives prometteuses qu'elles ont repérées sur le terrain et qu'elles « parraineraient ». Dans ce cas, prendre contact avec secre.aea@cfsi.asso.fr pour envisager ensemble comment établir une relation de confiance avec cette nouvelle organisation et comment transmettre de façon pédagogique la « philosophie du Coup de pouce ».

À quoi s'engage l'organisation demandeuse ?

Le changement d'échelle ne relève pas d'une « approche projet » (cadre logique, faible marge de manœuvre pour faire évoluer les objectifs annoncés, etc.) mais appartient au champ de l'économique : atteindre un horizon où les produits locaux mis en marchés rémunèrent toute la chaîne de valeur et nourrissent de façon durable une part significative des populations urbaines et rurales. Cette vision a des conséquences sur le type de dispositif à mettre en place pour que le programme « sache » soutenir ce type de dynamique.

Il est demandé à l'organisation de tracer un horizon lointain (date précise non obligatoire), réaliste mais ambitieux, qui s'exprime, par exemple, en types et parts de marchés visés pour les produits locaux, ou alors en adoption de mesures politiques et législatives, ou alors en reprise/adaptation d'une innovation par d'autres acteurs, etc. Aucun indicateur de réalisation du changement d'échelle lui-même ne sera exigé : pas de comptes à rendre au programme Pafao sur l'atteinte ou non de cet horizon (la seule redevabilité envers le programme est celle afférente au Coup de pouce, c'est-à-dire la phase de construction de la stratégie).

Des outils pour comprendre « l'esprit » du Coup de pouce

Pour faciliter la compréhension de la démarche du programme et la formulation de la demande, quatre outils sont disponibles :

- une courte **vidéo** pédagogique sur le changement d'échelle et le Coup de pouce, disponible en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=SLn6Jf9jIes&feature=youtu.be> ;
- un document reprenant les **éléments de compréhension commune** issus d'un atelier Stratégies de changement d'échelle (Paris, mars 2016), disponible en ligne : www.alimenterre.org/sites/www.cfsi.asso.fr/files/strat2016-at-paris-comprehension-commune-ch-echelle.docx ;
- une **liste** (non exhaustive) **d'activités financées** par le Coup de pouce (voir annexe 1 ci-dessous)
- un **questionnaire** de préparation en amont, sous forme de fiche disponible en annexe 2 (voir ci-dessous). Il n'est pas à envoyer au secrétariat du programme mais il sert à se préparer en amont du dossier. Les répondants peuvent utiliser le questionnaire proposé, pour mieux définir leurs objectifs et leur environnement (juridique, économique, politique), et pour mieux travailler avec d'autres parties prenantes.

Durée du Coup de pouce et montant de la subvention

- Les activités de construction de stratégie, financées par le Coup de pouce, peuvent être planifiées sur une très courte durée ou bien étalées sur une période plus longue allant jusqu'à un maximum de 18 mois.
- 10 000 à 20 000 € par Coup de pouce.

Date limite de réception du dossier

- Lundi 2 octobre 2017 à midi

Lecture et sélection des dossiers

Les dossiers seront instruits par les membres du comité d'attribution du programme Pafao. Les réponses seront données en novembre 2017.

Le comité regardera :

- la pertinence du dossier au regard des questions centrales du programme. Est-ce que les innovations qui vont changer d'échelle permettent une meilleure connexion entre agriculture familiale durable et marchés ? Est-ce que cette mise en marché permettra une meilleure rémunération des paysannes et des paysans et des acteurs de l'aval des filières ? Une meilleure répartition de la valeur ajoutée ?
- la faisabilité et l'adéquation entre les activités de construction de la stratégie et le budget ;
- la prise en compte de la dimension environnementale ;
- le fait que la finalité sociale soit garantie et que les acteurs locaux défendent les intérêts collectifs.

Merci de supprimer ces 6 premières pages avant de renvoyer le dossier par mail à secr.aea@cfsi.asso.fr

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à les poser par mail à secr.aea@cfsi.asso.fr

Dossier de demande de Coup de pouce

1. Organisation responsable de la construction de la stratégie

Nom de l'organisation :			
Sigle :		Pays :	
Nom de la personne qui sera notre interlocutrice :			
Fonction dans l'organisme :			
Tél. Bureau :		GSM :	
E-mail :		Skype :	

Si d'autres organisations sont co-responsables de la construction de la stratégie, merci de reproduire le tableau autant de fois que nécessaire.

2. Titre de votre demande de Coup de pouce (1 ligne max, soit 80 caractères espaces compris)

3. Préciser l'innovation ciblée par le changement d'échelle

- a. Description de l'innovation, en expliquant bien en quoi elle permet de :
 - mieux connecter agriculture familiale durable et marchés domestiques (urbains et ruraux) / promouvoir le « consommer local » / faire en sorte que les produits locaux regagnent des parts de marché ;
 - garantir une meilleure répartition de la valeur ajoutée tout au long de la chaîne production – consommation, et notamment un meilleur revenu pour les paysannes et paysans, ainsi que pour le secteur de la petite transformation agroalimentaire (majoritairement aux mains des femmes).
- b. Depuis combien de temps a-t-elle a été testée ? Qu'est-ce qui fait que vous pensez que cela « marche » et pourquoi ?
- c. Avez-vous déjà été sollicités ? Copiés ?

4. Préciser le ou les types de changement d'échelle envisagés

Essaimage ; grandissement ; reprise par politique publique... Autre modalité de changement d'échelle que vous identifiez ?

5. Horizon souhaité pour le changement d'échelle

Préciser en donnant des repères/chiffres/points de comparaison entre la situation actuelle et l'horizon souhaité (c'est-à-dire la situation lorsque le changement d'échelle sera réussi) :

- a. aperçu de la situation actuelle
- b. l'horizon souhaité : quand ? (il n'est pas obligatoire d'indiquer une date précise) Quelles parts de marchés et quels type de marchés voulez-vous que gagnent les produits locaux ? Quels autres changements visez-vous dans l'hypothèse où le changement d'échelle est réussi (emplois, évolution de la demande et de la consommation, évolution des politiques, cadres législatifs...) ? Etc.

Rappel : cet horizon peut être très ambitieux, il est propre à votre dynamique, à l'idéal vers lequel vous tendez... Par exemple (ce n'est qu'un exemple fictif et les chiffres sont complètement factices), en 2025, la consommation moyenne de produits locaux bio par togolais a doublé. On l'estime à x kg/an/personne...

Nous rappelons que vous n'avez pas de compte à rendre au programme Pafao sur l'atteinte ou non de cet horizon (les seuls comptes à rendre seront sur l'utilisation de l'enveloppe du Coup de pouce et la livraison du/des document/s de stratégie).

6. Quelques questions-clés pour réfléchir à la stratégie et aux moyens

- a. Avez-vous pris contact avec d'autres acteurs qui travaillent sur ce thème ?
- b. Avez-vous fait un diagnostic des différents acteurs en présence et de ce que chacun peut apporter pour le changement d'échelle ?
- c. Existe-t-il des politiques, règles, normes, lois qui peuvent favoriser le changement d'échelle de votre innovation, dans votre zone d'intervention ?
- d. Quelles actions mener pour faire évoluer, de manière favorable, votre environnement ?
- e. Autres questionnements / éléments de réflexion qui vous sont propres et qui permettront au comité d'attribution de comprendre ce que vous visez

7. Activités qui seront financées par le Coup de pouce

8. Budget correspondant aux activités financées par le Coup de pouce (mentionner, le cas échéant, d'autres contributions financières). Veillez à ce que votre budget soit suffisamment détaillé pour que l'on comprenne bien la pertinence, cohérence et faisabilité de votre demande de Coup de pouce.

La mobilisation de cofinancements (apports de fonds propres ou d'autres financeurs), venant compléter la subvention Coup de pouce, **sera un plus.**

9. Vous pouvez ajouter des **compléments**, bien sûr, mais l'idée est de rester dans un formulaire léger, tout en étant le plus précis possible. Évitez les discours généraux (le but n'est pas de faire un cours sur la géographie du pays où vous intervenez ni sur la nécessité de soutenir l'agriculture familiale, ce dernier point étant déjà au cœur du programme). Donnez des éléments de contexte lorsqu'ils permettent de comprendre la pertinence de votre action.

Annexe 1

Exemples non exhaustifs d'activités financières

- temps de réflexion en interne ou avec d'autres acteurs concernés par le changement d'échelle ;
- accompagnement à la planification stratégique ;
- temps de veille, d'identification de ce qui a déjà été fait, de repérage d'autres acteurs ;
- expert financier pour aider à monter un business plan ;
- RH supplémentaires (pour l'analyse d'aspects juridiques, pour le montage de business plan, pour l'animation de réflexion ou de recherche-action, ...) ;
- études préliminaires, études de marchés ;
- sessions de formation de formateurs ou pour assumer l'évolution de métier au sein des organisations d'appui ;
- carburant pour organiser des visites d'échange ou des rencontres avec les ministères ou les banques ;
- matériel de communication ;
- ateliers de construction d'alliance ; ateliers de plaidoyer ;
- quelques rares activités-tests. *Par exemple, la formation de formateurs paysans qui seront responsables de la vulgarisation à grande échelle, condition du changement d'échelle. Ou l'achat de cocotte-minute pour tester la stabilisation du lait de soja, argument technique nécessaire pour convaincre tel type d'acteur avec lequel on veut s'allier.* Ces activités-tests sont financables par le Coup de pouce si et seulement si elles s'avèrent indispensables à la construction de la stratégie, notamment pour convaincre des alliés ou des autorités publiques ;
- ...

Annexe 2

Proposition de fiche de réflexion en amont du dossier : comment réussir le changement d'échelle de mon innovation ?

N'utilisez cette fiche que si elle vous semble utile. Vous pouvez la modifier.

Elle n'est **pas** à renvoyer avec le dossier de demande de Coup de pouce.

1. La situation actuelle

En matière de...	Les points forts	Les points de difficulté
<ul style="list-style-type: none">- Production- Stockage- Transformation- Commercialisation- Demande ...		
<ul style="list-style-type: none">- Technologie / Recherche et développement- Mobilisation des acteurs (aux différents stades)- Politiques publiques ...		
<ul style="list-style-type: none">- Rentabilité- Financement ...		

2. Mes objectifs de changement d'échelle

Par exemple sur les axes du Pafao	Point de départ	Résultats attendus dans x années
<ul style="list-style-type: none">- Nourrir les villes et les zones rurales- Assurer un revenu paysan- Pratiquer le développement durable- Influencer les politiques publiques- (femmes, jeunes,...) ...		

3. Mes points d'appui et mes difficultés pour progresser

Par exemple en matière de...	Les points d'appui	Les difficultés pour progresser
<ul style="list-style-type: none">- Alliances / mobilisation des acteurs- Technologie / Recherche et développement- Politiques publiques- Financement...		

4. Les actions que je souhaite lancer dès maintenant

5. Ce que je veux encore étudier pour rendre ma stratégie plus solide