Organisation des Nations Unies
pour l'alimentation
et l'agriculture

Promouvoir des entreprises agricoles responsables

Guide à l'intention des accompagnateurs appuyant les jeunes agri-entrepreneurs porteurs de projets d'investissement agricole responsable



Avec le soutien technique de

INRAT

Agence de Promotion des Investissements Agricoles APIA

Promouvoir des entreprises agricoles responsables

Guide à l'intention des accompagnateurs appuyant les jeunes agri-entrepreneurs porteurs de projets d'investissement agricole responsable

Abdallah Ben Saad, Yannick Fiedler, Mahmoud Khemakhem, Chiara Nicodemi et Nejib Ajili

Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

Rome, 2024

Citer comme suit:
Ben Saad, A., Fiedler, Y., Khemakhem, M., Nicodemi, C. et Ajili, N. 2024. *Promouvoir des entreprises agricoles responsables – Guide à l'intention des accompagnateurs appuyant les jeunes agri-entrepreneurs porteurs de projets d'investissement agricole responsable*. Rome, FAO.
https://doi.org/10.4060/cd2589fr

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. Le fait qu'une société ou qu'un produit manufacturé, breveté ou non, soit mentionné ne signifie pas que la FAO approuve ou recommande ladite société ou ledit produit de préférence à d'autres sociétés ou produits analogues qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans ce produit d'information sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement les vues ou les politiques de la FAO.

ISBN 978-92-5-139135-8
© FAO, 2024

Certains droits réservés. Cette œuvre est mise à la disposition du public selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution-Pas d'Utilisation Commerciale-Partage dans les Mêmes Conditions 3.0 Organisations Intergouvernementales (CC BYNCSA 3.0 IGO; https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode.fr).

Selon les termes de cette licence, cette œuvre peut être copiée, diffusée et adaptée à des fins non commerciales, sous réserve que la source soit mentionnée. Lorsque l'œuvre est utilisée, rien ne doit laisser entendre que la FAO cautionne telle organisation, tel produit ou tel service. L'utilisation du logo de la FAO n'est pas autorisée. Si l'œuvre est adaptée, le produit de cette adaptation doit être diffusé sous la même licence Creative Commons ou sous une licence équivalente. Si l'œuvre est traduite, la traduction doit obligatoirement être accompagnée de la mention de la source ainsi que de la clause de non-responsabilité suivante: «La traduction n'a pas été réalisée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). La FAO n'est pas responsable du contenu ni de l'exactitude de la traduction. L'édition originale [langue] est celle qui fait foi.»

Tout litige relatif à la présente licence ne pouvant être résolu à l'amiable sera réglé par voie de médiation et d'arbitrage tel que décrit à l'Article 8 de la licence, sauf indication contraire contenue dans le présent document. Les règles de médiation applicables seront celles de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (http://www.wipo.int/amc/fr/mediation/rules) et tout arbitrage sera mené conformément au Règlement d'arbitrage de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI).

Matériel attribué à des tiers. Il incombe aux utilisateurs souhaitant réutiliser des informations ou autres éléments contenus dans cette œuvre qui sont attribués à un tiers, tels que des tableaux, des figures ou des images, de déterminer si une autorisation est requise pour leur réutilisation et d'obtenir le cas échéant la permission de l'ayant-droit. Toute action qui serait engagée à la suite d'une utilisation non autorisée d'un élément de l'œuvre sur lequel une tierce partie détient des droits ne pourrait l'être qu'à l'encontre de l'utilisateur.

Ventes, droits et licences. Les produits d'information de la FAO sont disponibles sur le site web de la FAO (www.fao.org/publications) et peuvent être achetés sur demande adressée par courriel à: publications-sales@fao.org. Les demandes visant un usage commercial doivent être soumises à: www.fao.org/contact-us/licence-request. Les questions relatives aux droits et aux licences doivent être adressées à: copyright@fao.org.

Photographie(s) de couverture: © FAO/Anis Mili

TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos xii

Mot des auteurs xiv

Remerciements xv

Résumé xvi

Introduction: Stimuler et pérenniser les investissements agricoles responsables au profit des jeunes 1

I. Introduction 3

II. Les défis majeurs de l'investissement agricole pour les jeunes 6

III. Stratégies pour stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes 9

IV. Points à retenir 11

SECTION 1 Comprendre l'investissement agricole responsable 16

Chapitre I L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 19

I. Introduction 21

II. Qu'entendons-nous par «investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» 24

III. Importance de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 26

IV. Risques associés aux investissements non responsables 31

V. Les principales caractéristiques d'un environnement favorable à l'investissement responsable 36

VI. Les parties prenantes 38

VII. Points à retenir 44

Chapitre II Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 47

I. Introduction 49

II. Les dix principes et leurs applications 54

III. Points à retenir 86

SECTION 2 Démarche d'accompagnement en mode coaching responsable 88

Chapitre III L'accompagnement en mode coaching responsable 91

I. Introduction à l'accompagnement en mode coaching responsable 93

II. Le mandat de l'accompagnateur en mode coaching responsable 94

III. La charte de déontologie de l'accompagnateur en mode coaching responsable 96

IV. Les notions de base pour réussir un accompagnement en mode coaching responsable 98

V. Structuration d'une séance d'accompagnement 106

VI. Points à retenir 108

SECTION 3 Outils pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets d'investissement agricole 110

Chapitre IV La boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable 113

I. Contextualisation 115

II. La boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable 117

III. Points à retenir 144

Chapitre V Le suivi et l'évaluation des projets 147

I. Introduction: importance du système de suivi et d'évaluation pour l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 149

II. La mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation 157

III. Les indicateurs, un outil essentiel pour réussir le suivi et l'évaluation 168

IV. Points à retenir 178

Conclusion 179

Bibliographie 180

FIGURES

1. Schématisation de la triple performance des investissements responsables 3

2. Le parcours d'un jeune agri-entrepreneur 8

3. Montant total des investissements supplémentaires annuels requis pour éradiquer la faim et la pauvreté d'ici 2030 (en milliards d'USD) 21

4. Les caractéristiques d'un environnement favorable 36

5. Relation entre l'investissement responsable, la sécurité alimentaire et la nutrition 56

6. Ébauche de la charte déontologique de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 97

7. Visualisation de la personnalité de l'agri-entrepreneur 102

8. Catégorisation des styles de comportements selon l'outil DISC 104

9. Schématisation des six logiques de Dilts 106

10. Déroulement d'une séance d'accompagnement en mode coaching responsable 108

11. Étapes du processus d'accompagnement en mode coaching responsable 115

12. Processus de mise en application des outils lors de l'accompagnement en mode coaching responsable 118

13. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuilles de 2 à 6) 121

14. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuilles de 7 à 8) 122

15. Matrice du Modèle d'affaires responsable 124

16. Les étapes d'établissement d'un Modèle d'affaires IRA 125

17. Les équilibres du Modèle d'affaires responsable 132

18. Exemple d'un Modèle d'affaires responsable avec l'identification visuelle des Principes CSA-IRA 133

19. Fiche d'évaluation de l'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA 135

20. Plan d'affaires responsable 139

21. Fiche de renforcement de capacités personnalisée 141

22. Processus d'appui à la préparation de l'exposé du projet 142

23. Plan d'opérationnalisation personnalisé 143

24. Cycle itératif d'un projet d'investissement de la planification à l'évaluation 153

25. Le suivi et l'évaluation dans le contexte d'un cadre logique 165

26. Étapes d'un processus d'évaluation de projet 167

27. L'escalier des impacts 171

TABLEAUX

1. Mandat de l'accompagnateur en mode coaching investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires 95

2. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuille 1) 119

3. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuille 9) 122

4. Différences entre le suivi et l'évaluation d'un projet 150

5. Approches, objectifs et méthodologies de différents types d'évaluation 166

6. Les différents types d'indicateurs les plus utilisés 173

7. Construction d'une «matrice de suivi et d'évaluation responsable» 175

8. Exemple de de matrice «de suivi et d'évaluation» d'un projet réalisé dans l'oasis de Gabès 176

ENCADRÉS

1. Pôle agri-accélérateur et projets d'investissement agricole responsable 11

2. Exemple d'un projet d'investissement agricole responsable porté par des jeunes dans le cadre du Pôle agri-accélérateur 12

3. Estimations mondiales sur le travail des enfants 28

4. Exercice pour déterminer les risques d'un investissement non responsable 34

5. Définition du consultant ou conseiller 93

6. Définition du coach 93

7. Définition de la communication assertive 98

8. Suggestions de formulation de question à destination de l'agri-entrepreneur 100

9. Exemples réussis d'expérimentation de la boite à outils 116

10. Le Modèle d'affaires responsable (Université de Laval, Canada) 124

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

AC-IRA	accompagnateur en mode coaching responsable
APIA	Agence de promotion des investissements agricoles de Tunisie
BM	Banque mondiale
CNUCED	Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement
CSA-IRA	Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires
CSA	Comité de la sécurité alimentaire mondiale
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds international du développement agricole
FMI	Fonds monétaire international
GDA	groupement de développement agricole
INRAT	Institut national de la recherche agronomique de Tunisie
IRA	Investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires
KPI	indicateurs clés de performance
ODD	objectifs de développement durable
OIT	Organisation internationale du travail
ONG	organisation non gouvernementale
PAM	plantes aromatiques et médicinales
PIB	produit intérieur brut
PoP	Plan d'opérationnalisation personnalisé
PRAI	Principes pour des investissements agricoles responsables qui respectent les droits, les moyens de subsistance et les ressources

PRIJA	Pôle de réflexion sur l'investissement des jeunes agri-entrepreneurs
SWOT	forces, faiblesses, opportunités et menaces
TND	dinar tunisien
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance

AVANT-PROPOS

En 2015, la communauté mondiale s'est engagée à prendre des mesures concrètes pour un monde plus inclusif, durable et juste en adoptant l'Agenda 2030 et les objectifs de développement durable y afférant. Le deuxième objectif est l'éradication de la faim à l'horizon 2030. À ce jour, force est de constater que nous ne serons pas en mesure de réaliser cet objectif dans les cinq ans à venir en l'absence d'efforts supplémentaires conséquents.

Les tendances positives en matière de sécurité alimentaires enregistrées depuis le début des années 2000 ont été inversées et la faim dans le monde a augmenté depuis 2019, à la suite des nombreuses crises et chocs multiples survenus ces dernières années. Selon les données les plus récentes des Nations Unies, environ 735 millions de personnes souffrent actuellement de la faim soit 122 millions de personnes de plus qu'en 2019.

Les systèmes agroalimentaires sont confrontés à de nombreux défis complexes et multidimensionnels: les effets des changements climatiques fragilisent une agriculture qui compte elle-même parmi les plus grands émetteurs des gaz à effet de serre, la rendant plus coûteuse. Dans un même temps, les secteurs agricole et agroalimentaire sont parmi les plus désavantagés en termes d'accès aux financements et aux crédits. L'ouverture du secteur aux marchés mondiaux rend les pays plus vulnérables aux crises géopolitiques, sanitaires et économiques externes. Enfin, le développement d'une industrie agroalimentaire dans les pays en développement cohabite avec une agriculture encore trop souvent caractérisée par la subsistance, entrainant des inégalités et fragilités auxquels il convient de trouver des réponses.

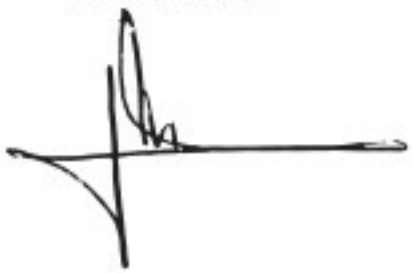
Les populations les plus vulnérables sont particulièrement affectées par ces défis. Les jeunes et les femmes, surtout en milieu rural, rencontrent des difficultés particulières d'adaptation aux changements, à cause de leur accès limité au foncier, aux crédits, à la formation et aux processus décisionnels. Dans un même temps, au regard de leurs revenus trop souvent plus faibles, les populations plus vulnérables rencontrent plus de difficultés à couvrir les différences de prix de nourriture en temps de crise.

Au regard de ces défis, il est essentiel d'œuvrer activement en faveur d'une transformation des systèmes agroalimentaires en promouvant un secteur plus performant sur les plans financier, socioéconomique et environnemental. Cela nécessite une augmentation considérable d'investissements responsables, transformateurs pour l'économie. Ces investissements généreront alors une triple performance: pour le profit (le fameux «retour sur l'investissement»), pour les personnes (pour les communautés et consommateurs), et pour la planète (en favorisant une gestion durable et rationnelle des ressources naturelles).

Les jeunes devraient figurer parmi les premiers bénéficiaires et partenaires d'une telle approche programmatique. En effet, le potentiel énorme des jeunes doit être mis à profit des économies rurales pour contribuer à la croissance et au développement des pays en développement, tout en leur fournissant des perspectives d'un avenir meilleur et plus inclusif. Nous devons exploiter l'ingéniosité de la jeunesse pour la croissance et accroissement de la productivité du secteur en partant des idées, valeurs, savoir-faire et de la créativité des jeunes.

La FAO appuie ses membres à accroitre les investissements agricoles responsables des jeunes entrepreneurs à travers des dispositifs de renforcement des capacités, d'accompagnement et d'accélération entrepreneuriale, et d'orientations politiques. Ce guide constitue une contribution importante à cet égard. Rédigé à l'intention des accompagnateurs en entrepreneuriat, il permet d'orienter l'accompagnement et le conseil entrepreneurial vers des interventions permettant de stimuler des investissements générant une triple performance à l'égard du profit, des personnes et de la planète. Il est basé sur des expériences concrètes menées en Tunisie et en Mauritanie, tout en ayant une vocation d'application mondiale.

J'espère que ce guide sera d'une utilité particulière pour contribuer à une transformation responsable des systèmes agroalimentaire et au développement durable en partant de la créativité de la jeunesse.



Fatouma Seid

Directrice adjointe de la Division des partenariats
et de la collaboration au sein du système
des Nations Unies de la FAO

MOT DES AUTEURS

Chers lecteurs, chères lectrices,

Nous avons le grand plaisir de publier ce guide à l'intention des accompagnateurs appuyant les jeunes agri-entrepreneurs porteurs de projets d'investissement agricole responsable.

Il est indéniable que le secteur agricole est un pilier fondamental de l'économie des pays en développement, et surtout des pays africains. Cependant, des défis socioéconomiques et environnementaux fragilisent le secteur: la persistance de pratiques agricoles de subsistance et non durables qui n'ont pas seulement un effet néfaste sur la société et l'environnement, mais rendent les exploitations également très vulnérables face aux changements climatiques; la migration des zones rurales vers les centres urbains induite par les conditions précaires prévalents; et la déconnexion entre production en milieu rural et consommation en milieu urbain. Afin de rester un pilier fondamental à l'avenir, il est ainsi essentiel que l'agriculture et les systèmes alimentaires entament une transformation qui les rendent plus responsable et performants. Dans ce contexte, les jeunes agri-entrepreneurs sont essentiels pour apporter l'innovation, la créativité et l'énergie nécessaires à la modernisation, à la dynamisation et à la transformation durable des filières agricoles.

Cependant, ces jeunes entrepreneurs font face à de nombreux défis, notamment en matière d'accès aux financements, à la technologie, aux marchés et aux compétences. Pour les accompagner dans leur parcours entrepreneurial, il est essentiel de mettre en place un écosystème de soutien solide et efficace pour les inciter à appliquer les principes pour l'investissement agricole responsable.

Ce guide a été conçu dans le cadre du projet «Promouvoir et pérenniser l'investissement agricole responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» pour fournir aux accompagnateurs les outils et les connaissances nécessaires pour soutenir efficacement les jeunes porteurs de projets d'investissement agricole responsable. En les aidant à développer leurs compétences dans des thématiques essentielles telles que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, les Principes pour un investissement responsable, l'accompagnement en mode coaching responsable, la boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable, et le suivi et l'évaluation des projets.

Les auteurs remercient chaleureusement toutes celles et tous ceux qui ont facilité l'élaboration et la publication de ce guide et espèrent qu'il sera un outil précieux pour toutes et tous les accompagnateurs engagés dans le soutien des jeunes agri-entrepreneurs porteurs de projets d'investissement agricole responsable.

Les auteurs:

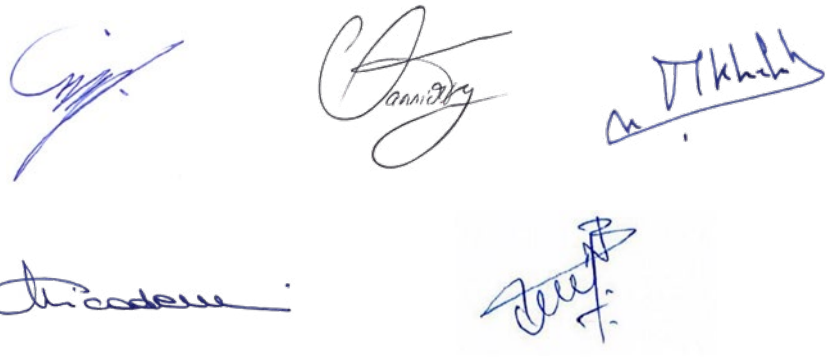
Prof. Abdallah Ben Saad

Dr. Yannick Fiedler

Mahmoud Khemakhem

Chiara Nicodemi

Nejib Ajili



REMERCIEMENTS

Ce guide a été rédigé par une équipe composée d'experts de l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie (INRAT), de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et des accompagnateurs accrédités par l'Agence de promotion des investissements agricoles de Tunisie (APIA).

Les chapitres ont été rédigés par le Professeur Abdallah Ben Saad (INRAT), Dr. Yannick Fiedler (FAO), M. Mahmoud Khemakhem (accompagnateur et FAO), et M. Nejib Ajili (expert en accompagnement des agri-entrepreneurs), sous la base d'un curriculum développé par Mme. Chiara Nicodemi (FAO), le Professeur Abdallah Ben Saad (INRAT) et Dr. Yannick Fiedler (FAO). Les outils et manuels en annexe ont été préparés par M. Mahmoud Khemakhem et Nejib Ajili. L'édition et la structuration finale du guide ont été réalisées par Dr. Aniss Ben Rayana avec la collaboration de Mme Souha Yacoub (FAO), sous la coordination générale de Dr. Yannick Fiedler.

Les auteurs tiennent à exprimer leurs plus vifs remerciements aux collègues qui ont fourni des contributions techniques précieuses: Dr. Ahmed Yangui (INRAT), Dr. Emna Ouertani (INRAT), Mmes Monia Ben Romdhane, Senda Hafsi, Najet Dahdouh et Rym Haddaoui de l'APIA, Dr. Arbia Labidi de la FAO, et les accompagnateurs M. Nabil Balleli et Mme Najla Attiaoui (APIA). Ils remercient parailleurs l'ensemble des accompagnateurs, responsables politiques et experts scientifique ayant participé aux ateliers d'analyse des besoins d'apprentissage et aux premières formations utilisant la méthodologie proposée dans ce guide. Ils remercient par ailleurs l'ensemble des accompagnateurs, responsables politiques et experts scientifiques ayant participé aux ateliers d'analyse des besoins d'apprentissage et aux premières formations utilisant la méthodologie proposée dans ce guide.

Les auteurs expriment leur plus profonde gratitude à l'APIA qui a rendu disponible un ensemble d'outils d'accompagnement et qui ont par la suite été adaptés à l'approche d'accompagnement en mode coaching pour un investissement agricole responsable.

Par ailleurs, les auteurs remercient tous les jeunes agri-entrepreneurs qui, à travers leur participation au Pôle agri-accélérateur, ont enrichi ce guide en témoignant de la pertinence de la démarche proposée.

Enfin, les auteurs expriment leur plus sincère gratitude à Mmes Teresa Lamas Menéndez et Carolina Saiz (FAO) pour la mise en page et la gestion du processus de publication.

RÉSUMÉ

Les entreprises privées peuvent être le moteur du développement durable. Or, si nous souhaitons réaliser les objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030, nous devons nous engager à appuyer ces entreprises à devenir plus performantes sur les plans financier, socioéconomique et environnemental en stimulant leurs investissements responsables, transformateurs pour l'économie. Ces investissements généreront alors une triple performance: pour le profit (le «retour sur l'investissement»), pour les personnes (pour les communautés et consommateurs), et pour la planète (en favorisant une gestion durable et rationnelle des ressources naturelles).

Dans ce cadre, les ODD et les instruments normatifs qui visent à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable ne cessent d'insister sur deux aspects clés: la promotion des investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, érigés en «secteur prioritaire» pour le financement des ODD, et l'implication de la jeunesse dans la promotion de ces investissements. Or, les jeunes désireux d'investir dans les filières agricoles se heurtent encore trop souvent à de nombreux obstacles, dont notamment l'accès limité aux facteurs de production (ressources financières et foncier), à l'information, à la formation et à un accompagnement de qualité, aux marchés, et aux rôles de prise de décision dans les filières et les structures d'appui à l'investissement.

Les accompagnateurs en entrepreneuriat ont un rôle essentiel à jouer dans le cadre de leur métier pour aider les jeunes à surmonter les nombreux défis auxquels ils font face et à les orienter pour que leurs investissements génèrent une triple performance à l'égard de la planète, des personnes et du profit (retour sur l'investissement). Les accompagnateurs sont les premiers conseillers des jeunes agri-entrepreneurs et peuvent constituer, par ailleurs, une interface entre le jeune et l'écosystème à l'investissement.

Ce guide, rédigé à l'intention des accompagnateurs appuyant les jeunes agri-entrepreneurs, permet de promouvoir des entreprises agricoles responsables grâce à la mise à disposition d'une méthodologie d'accompagnement de qualité, basée sur les normes inscrites dans les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-IRA). Le guide est structuré en trois sections, visant à permettre à l'accompagnateur, et à tout autre lecteur désireux de se familiariser avec la thématique, d'acquérir des connaissances nécessaires en ce sens portant, respectivement, sur: l'investissement agricole responsable (première section); la démarche d'accompagnement en mode coaching responsable (deuxième section); et les outils pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets d'investissement agricole (troisième section).

La **première section** contient deux chapitres. Le premier chapitre est consacré à une explication détaillée des concepts relatifs à l'investissement agricole responsable et de la contribution cruciale que peuvent faire ces investissements dans le cadre de la réalisation des objectifs de développement durable. Le deuxième chapitre permet au lecteur de se familiariser avec les Principes CSA-IRA à travers des informations précisant l'objectif et la portée de chaque principe, et des études de cas réels de projets d'investissement agricole responsable adhérant à ces principes.

La **deuxième section** décrit la démarche d'accompagnement en mode coaching responsable, enracinée dans un système de valeurs base sur les Principes CSA-IRA. Cette démarche s'inscrit dans un mandat éthique spécifique permettant à l'entrepreneur de générer la triple performance. Elle est explicitée dans une charte de déontologie qui est également présentée dans cette section. Par ailleurs, la section contient des informations utiles relatives aux notions de base de l'accompagnement en mode coaching responsable, et à la structuration d'une séance d'accompagnement.

La **troisième section**, traitant des outils pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets d'investissement agricole, contient deux chapitres. D'une part, elle contient un résumé exhaustif de la boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable, qui permet à celui-ci d'accompagner un entrepreneur de l'établissement de la première ébauche du Modèle d'affaires responsable, jusqu'à la rédaction du plan d'affaire responsable et à la présentation de son projet. D'autre part, elle contient des informations et canevas pour la réalisation d'un suivi et d'une évaluation efficace des projets.

Ce guide est complémenté par la **boite à outils** de l'accompagnateur en mode coaching responsable, dont les liens sont indiqués dans l'annexe. La boite à outils peut être utilisée librement par tout accompagnateur.





INTRODUCTION:

Stimuler et pérenniser les investissements agricoles responsables au profit des jeunes

Quels défis de l'investissement agricole responsable pour les jeunes?

Comment stimuler et pérenniser l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires des jeunes?

Contenu du chapitre

I. Introduction

II. Les défis majeurs de l'investissement agricole pour les jeunes

III. Stratégies pour stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes

IV. Points à retenir

Vue d'ensemble

Avant de vous familiariser avec le concept de «l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» (IRA), ainsi qu'avec les approches et outils d'accompagnement en entrepreneuriat y afférents, nous vous conseillons de lire attentivement cette introduction. Vous allez y trouver des réponses à des questions essentielles qui devraient vous permettre de mieux saisir la pertinence de ce guide pour mieux réussir votre mission. Loin d'être une approche à but non-lucratif, nous allons démontrer dans cette première partie que l'investissement agricole responsable permet de résoudre trois défis majeurs: premièrement, le besoin de développer des entreprises florissantes en milieu rural en partant des systèmes de valeurs des jeunes entrepreneurs, et en s'inscrivant pleinement dans la mutation mondiale des aspirations de la jeunesse. Deuxièmement, le besoin de renforcer la performance des entreprises agroalimentaires des jeunes. Troisièmement, s'assurer que ces entreprises contribuent pleinement à une transformation durable des territoires.

Points saillants

1. Il est crucial de stimuler l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires des jeunes agri-entrepreneurs pour la promotion du développement territorial et le renforcement des filières.

2. Les jeunes rencontrent des défis spécifiques aux contextes agricole et agroalimentaire auxquels les accompagnateurs peuvent apporter une réponse, surtout lorsqu'ils travaillent en mode coaching IRA.

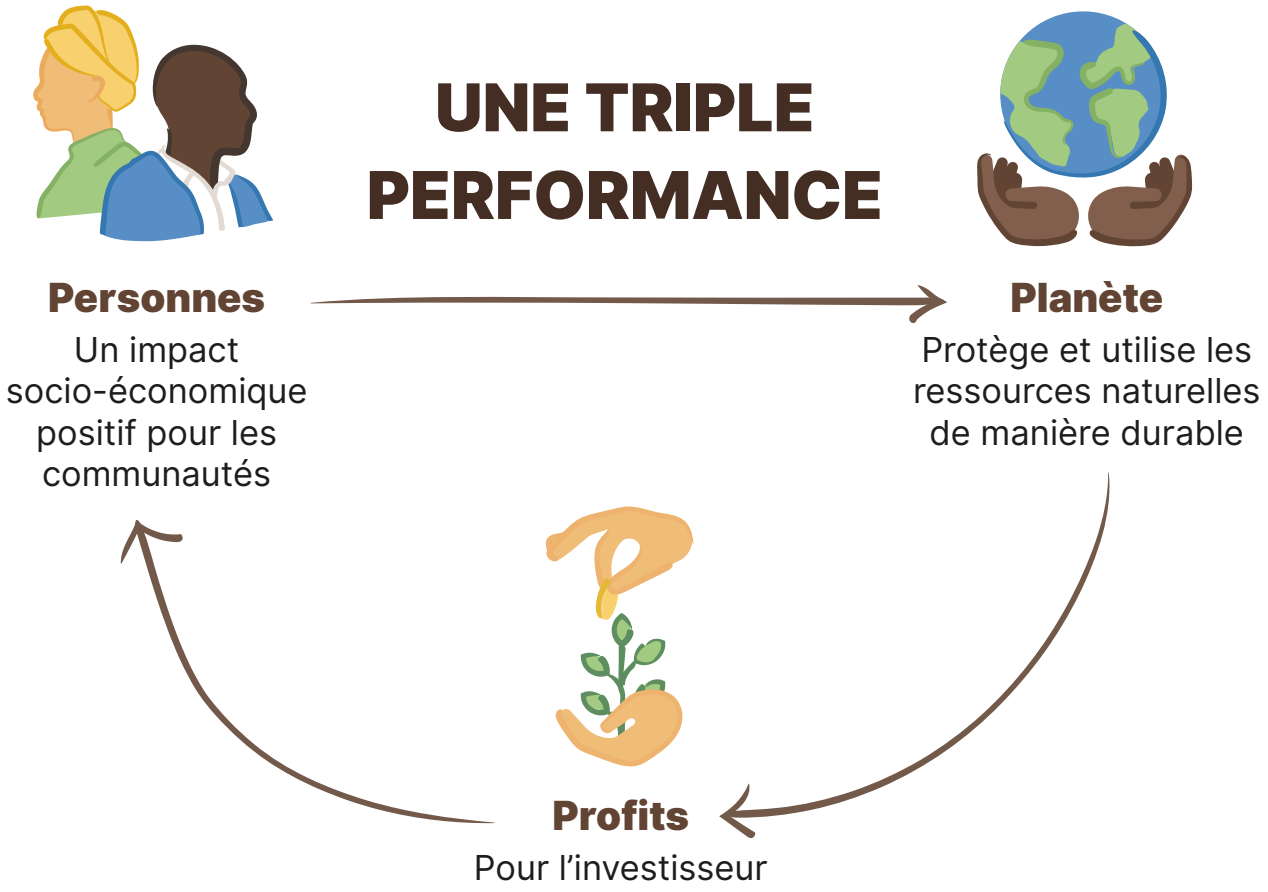
3. L'accompagnement en mode coaching responsable permet de stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes en partant de leurs systèmes de valeurs, priorités et créativités.


© FAO/Marco Longari

I. Introduction

Les entreprises privées peuvent être le moteur du développement durable. Or, si nous souhaitons réaliser les objectifs de développement durable (ODD) d'ici 2030, nous devons nous engager à appuyer ces entreprises à devenir plus performantes sur les plans financier, socioéconomique et environnemental en stimulant leurs investissements responsables, transformateurs pour l'économie. Ces investissements généreront alors une triple performance: pour le profit (le fameux «retour sur l'investissement»), pour les personnes (pour les communautés et consommateurs), et pour la planète (en favorisant une gestion durable et rationnelle des ressources naturelles).

Figure 1. Schématisation de la triple performance des investissements responsables



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Dans ce cadre, les ODD et les instruments normatifs qui visent à contribuer à la réalisation des objectifs de développement durable ne cessent d'insister sur deux aspects clés: la promotion des investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, érigés en «secteur prioritaire» pour le financement des ODD, et l'implication de la jeunesse dans la promotion de ces investissements. A titre d'exemple, la Déclaration de Malabo de l'Union africaine de 2014 sur la croissance et la transformation accélérées de l'agriculture pour une prospérité partagée et des moyens de subsistance améliorés engage les États membres

à créer des opportunités d'emploi pour au moins 30 pour cent des jeunes dans les filières agricoles. Les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-IRA) du Comité de la sécurité alimentaire mondiale, accordent également une importance particulière à la jeunesse. Le quatrième principe appelle à «faire participer et autonomiser les jeunes». D'autres instruments normatifs recommandent des interventions similaires.

Partir des secteurs agricoles et agroalimentaires pour parvenir à une transformation économique durable relève du bon sens. De par leur poids relativement important dans de nombreux pays en développement, en termes de sources d'emplois ou de part dans le produit intérieur brut (PIB), ainsi qu'en tant que garant de la sécurité alimentaire, il convient d'accorder à ces secteurs toute l'attention nécessaire. L'agriculture rurale reste trop souvent caractérisée par un manque de rentabilité, couplé à d'autres facteurs aggravants dont nous retenons notamment (Fiedler et Nsanganira, 2023): (i) la persistance de pratiques agricoles non durables qui n'ont pas seulement un effet néfaste sur la société et l'environnement, mais rendent les exploitations également très vulnérables face aux changements climatiques et la raréfaction des ressources naturelles; (ii) un manque d'alternatives d'emploi et de politiques publiques favorisant une augmentation de la production agricole à travers des mesures ciblant surtout les grandes entreprises; (iii) et la migration de nombreux jeunes vers les centres urbains à la recherche d'un avenir meilleur (Deotti et Estruch, 2014; FAO, 2015) qui prive davantage les zones rurales de ses forces vitales à même de redynamiser les territoires et de garantir une sécurité alimentaire aux générations futures d'une zone sensiblement touchée par la raréfaction de ressources.

Cette imbrication entre, d'une part, la nécessité de transformer de manière durable l'agriculture, et le désengagement des jeunes de ce secteur explique pourquoi il faut accorder à l'insertion des jeunes dans les filières agricoles et agroalimentaires la même attention qu'au développement du secteur agricole: les deux vont de pair. En effet, les mesures qui permettent aux jeunes — notamment aux jeunes agriculteurs familiaux et aux agri-entrepreneurs — d'investir dans leurs propres fermes et entreprises le long des filières agricoles devraient être un élément clé d'une stratégie gouvernementale axée sur le développement durable visant à renforcer les investissements au niveau national (Cette partie reprend des éléments de Fiedler, 2020). Il existe des preuves significatives que l'autonomisation des jeunes est essentielle pour parvenir à une sécurité alimentaire durable, améliorer la productivité durable, la valeur ajoutée et la résilience, et pour lutter contre le chômage, les migrations de détresse, les disparités territoriales et la pauvreté.

Ainsi, force est de constater que la jeunesse doit être la solution pour l'agriculture et le développement territorial. Malheureusement, l'agriculture et les territoires ruraux n'offrent que trop peu de solutions à la jeunesse. Les jeunes désireux de créer de la richesse et d'investir dans les filières agricoles se heurtent encore trop souvent à de nombreux obstacles, malgré les efforts conséquents, novateurs et louables entrepris par les gouvernements ces dernières années. Il suffit ici de citer les principaux défis suivants: l'accès au financement, trop souvent limité à l'autofinancement et aux circuits informels (Bouichou, 2021; FAO et INRAT, 2020; Ouertani *et al.*, 2021), l'accès limité à des formations et programmes d'accompagnement adéquats et abordables, l'accès au foncier, et l'accès aux informations relatives aux opportunités d'investissement, souffrant d'un caractère parfois incomplet ou contradictoire (Yangui *et al.*, 2021). Par ailleurs, les zones rurales et l'agriculture sont souvent peu attractives pour les jeunes. Les jeunes agri-entrepreneurs le répètent sans cesse: les opportunités dans les secteurs agricoles et agroalimentaires existent, mais ceux-ci pâtissent

de leur mauvaise réputation auprès des jeunes. En conclusion, les évolutions du marché du travail (chômage et sous-emploi des jeunes) et de l'environnement (changement climatique et dégradation des ressources naturelles), couplées à un manque d'investissement public et privé, contribuent à perpétuer le cercle vicieux de la pauvreté rurale.

Il faut alors œuvrer, de concert, pour que les jeunes entrepreneurs soient outillés pour devenir des entrepreneurs performants financièrement, économiquement, socialement et environnementalement. Il va sans dire que de nombreux efforts ont été entrepris pour encourager l'insertion des jeunes dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Ceci étant, ces politiques, programmes et projets ont parfois été basés sur un besoin relevant de l'offre (du domaine public) et non de la demande (de la jeunesse). Or, il est indispensable d'accorder plus d'importance aux aspirations, aux valeurs et aux mutations profondes qui caractérisent la jeunesse d'aujourd'hui, au-delà de ses affinités technologiques, qui sont souvent mises en avant.

Il convient de souligner que la jeunesse d'aujourd'hui est de plus en plus dans une «quête de sens massive et généralisée» (Baléo et Canivenc, 2022) dans ses attentes vis-à-vis du travail. Travailler dans un cadre s'engageant en faveur de la responsabilité sociale et environnementale fait désormais partie des aspirations d'une partie grandissante des jeunes à l'échelle internationale. 78 pour cent des jeunes diplômés des grandes écoles considèrent comme primordial que leur travail «soit en phase avec leurs valeurs» (BCG, 2020). Par ailleurs, que ce soit en Afrique subsaharienne, en Afrique du Nord et au Moyen-Orient, en Europe ou en Amérique du Nord, les jeunes aspirent à un travail qui leur procure un sens: ainsi, «l'impact sur la société» figure parmi les trois caractéristiques les plus importantes pour les jeunes de ces régions lorsqu'ils considèrent des opportunités d'emploi (Gardinier et Goedhuys, 2020).

L'approche de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires peut ainsi apporter une réponse à ces attentes éthiques. Or, elle n'est pas encore suffisamment vulgarisée auprès des jeunes. De même, les outils permettant aux accompagnateurs d'orienter les jeunes en ce sens devraient être utilisés à une échelle beaucoup plus large. Nous reviendrons vers ces outils dans les chapitres trois, quatre et cinq.



II. Les défis majeurs de l'investissement agricole pour les jeunes

Les jeunes désireux d'investir dans les filières agricoles se heurtent encore trop souvent à de nombreux obstacles (FAO, CTA et FIDA, 2014; Fiedler, 2020; Fiedler et Nsanganira, 2023), dont notamment l'accès limité aux facteurs de production (ressources financières et foncier), à l'information, à la formation et à un accompagnement de qualité, aux marchés, et aux rôles de prise de décision dans les filières et les structures d'appui à l'investissement. Dans les paragraphes qui suivent, vous trouvez une brève description de chaque défi.

Accès limité aux facteurs de production

L'accès aux services financiers est un déterminant clé de la capacité des jeunes femmes et hommes à transformer leurs idées commerciales en réalité grâce à des investissements productifs (Fiedler, 2020). Les services financiers comprennent les prêts et les assurances ainsi que les comptes bancaires et les plans d'épargne. Pourtant, l'accès aux services financiers est un défi majeur pour les jeunes agri-entrepreneurs. Les jeunes n'ont souvent ni épargne suffisante ni biens hypothécables pour apporter une garantie suffisante aux institutions financières. Par ailleurs, eu égard au manque d'expérience, ils n'ont souvent pas encore acquis les compétences et l'expérience de rédaction d'un plan d'investissement et d'un schéma de financement y afférant recevable pour les banques.

Après le capital financier, la terre demeure le facteur de production le plus important pour les jeunes agri-entrepreneurs. Les jeunes peuvent accéder à la terre par héritage, attribution gouvernementale ou par le biais du marché. Au cours des dernières décennies, l'accès à la terre est devenu de plus en plus difficile pour les jeunes et a été l'un des défis les plus fréquemment identifiés empêchant les jeunes d'investir dans l'agriculture. Dans un contexte de transition démographique qui se caractérise par une espérance de vie accrue et des taux de fécondité qui diminuent lentement, mais qui sont toujours élevés, les jeunes sont moins susceptibles d'accéder à la terre par héritage. Ainsi, l'accès aux terres par le biais du marché reste souvent la seule option. Or, à défaut d'un apport en autofinancement suffisant, l'accès au financement externe (prêts) est essentiel pour accéder au foncier. Ainsi, l'accès au foncier ne peut pas être renforcé sans améliorer l'accès au financement.

Accès à l'information

L'accès à l'information constitue une préoccupation importante pour les jeunes dans le cadre du développement de leurs projets (Yangui *et al.,* 2022). L'accès aux informations relatives aux incitations gouvernementales, programmes d'appui mis en place par les bailleurs et organisations non gouvernementales, opportunités de marché ou d'obtention d'un crédit reste un défi majeur (Fiedler et Nsanganira, 2023).

Les jeunes se heurtent à de nombreux défis liés aux informations relatives aux programmes et services d'appui qui sont souvent éparpillées et parfois désuètes. Ainsi, face aux multiples intervenants constituant l'écosystème de l'investissement, le jeune agri-entrepreneur peut se trouver sans repères et manquant de fait d'opportunités intéressantes. Par ailleurs, les informations ne sont pas toujours facilement lisibles pour les jeunes agri-entrepreneurs.

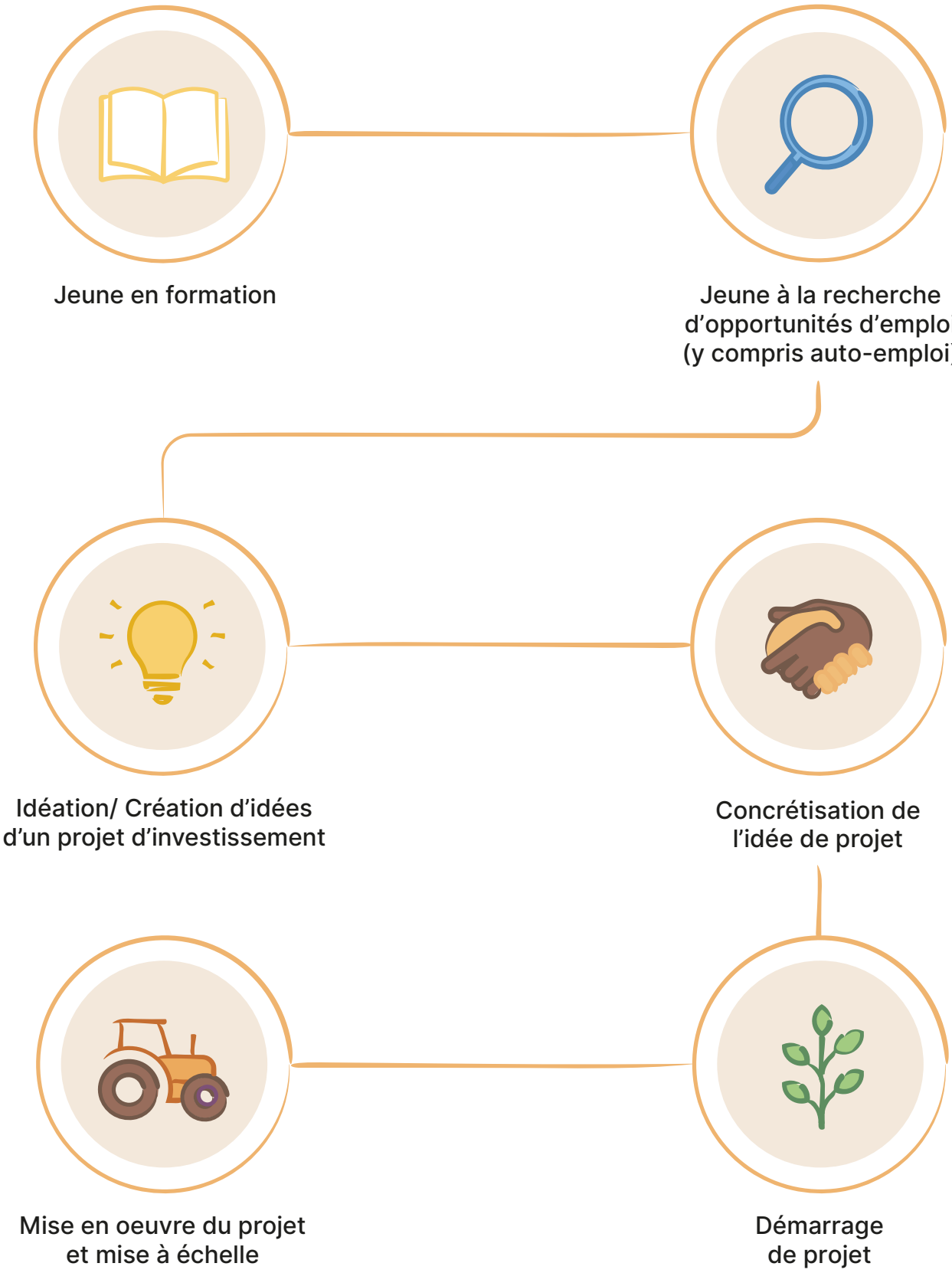
Accès à la formation et à un accompagnement de qualité

La formation et un accompagnement de qualité sont essentiels pour permettre à un jeune agri-entrepreneur de lancer et de pérenniser son projet. De la formation (qu'elle soit secondaire ou supérieure) jusqu'au démarrage et la mise à échelle de son projet (voir la figure 2), le jeune entrepreneur en devenir a besoin d'un appui lui permettant de saisir les opportunités, évaluer la pertinence de ses idées, les perfectionner et les valoriser et, par ailleurs, prendre confiance en son projet. Dans ce parcours, l'accompagnateur intervient normalement dès l'étape «d'idéation du projet».

Or, dans de nombreux contextes, l'accès à ces formations et à l'accompagnement de qualité est fortement limité à cause de l'inexistence de ces services, des frais trop élevés ou du manque de gages de qualité. Il convient surtout de souligner que, dans de nombreux pays, beaucoup d'efforts sont entrepris pour encourager le lancement d'entreprises à travers des services de conseil dédiés, mais que l'entrepreneur se trouve souvent seul face à ses défis après le lancement.



Figure 2. Le parcours d'un jeune agri-entrepreneur



Source: Fiedler, Y., Ben Saâd, A., Labidi, A., Elloumi, M., Ouertani, E. Ben Romdhane, M., Yangui, A. et Hafsi, S. 2022. Note d'orientation n°7: *Éléments de stratégies pour stimuler les investissements responsables des jeunes en vue d'un renforcement des filières agricoles et agroalimentaires territorialisées en Tunisie - Note de synthèse des recommandations du Pôle de réflexion sur l'investissement des jeunes agri-entrepreneurs (PRIJA)*. Rome, FAO, APIA et INRAT.

Accès aux marchés

L'accès aux marchés constitue un véritable défi pour de nombreux jeunes agri-entrepreneurs. À cause de leur expérience limitée et leur statut de «novices» dans les filières, il leur est souvent difficile d'identifier les niches de marché, de conclure des accords de coopération avec des acteurs opérant le long des autres maillons de la filière, et de valoriser des éventuels avantages comparatifs. À ces problèmes s'ajoutent éventuellement des défis relatifs à la complexité du droit contractuel privé ou, le cas échéant, d'accéder à des opportunités offertes par les marchés publics.

Accès aux rôles de prise de décision dans les filières

Les jeunes sont souvent exclus des rôles de prise de décision dans les filières, qu'il s'agisse de structures formelles (clusters, coopératives, etc.) ou d'institutions informelles, à cause de leur supposé manque d'expérience, leurs difficultés de peser dans des délibérations publiques face à des aînés, ou autres raisons culturelles. Cela limite forcément leur capacité d'initier des changements dans les filières vers une agriculture responsable et d'influer sur des décisions de sorte à ce que celles-ci aient un impact positif sur eux.

III. Stratégies pour stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes

Face à ces défis, il incombe en premier lieu à l'état de mettre en place des stratégies permettant de stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes. Celles-ci ont été énumérées en détail dans de nombreuses publications (FAO. 2019; Fiedler, 2020; Fiedler et Nsanganira, 2023; Fiedler *et al.*, 2022): la mise en place de stratégies, politiques et programmes permettant aux agences de fournir un appui intégrant éléments techniques et financiers tout au long du parcours entrepreneurial; la mise en place de «paquets d'incitations» (financières, techniques et réglementaires), intégrant formations, accompagnement, conseils, crédits et dans le cas échéant; un accès préférentiel aux marchés publics; des réformes foncières favorisant les jeunes; et la mise à disposition d'informations pertinentes, dont notamment l'identification des opportunités dans les filières porteuses.

Ceci étant, les accompagnateurs ont un rôle essentiel à jouer dans le cadre de leur métier pour aider les jeunes à surmonter les nombreux défis auxquels ils font face et à les orienter pour que leurs investissements génèrent une triple performance à l'égard de la planète, des personnes et du profit (retour sur l'investissement). Les accompagnateurs sont les premiers conseillers des jeunes agri-entrepreneurs et peuvent constituer, par ailleurs, une interface entre le jeune et l'écosystème à l'investissement. Nous fournissons dans les paragraphes qui suivent quelques informations concrètes à cet égard.

Orienter le jeune agri-entrepreneur à partir de son «Modèle d'affaires responsable»

Il incombe à l'accompagnateur d'appuyer le jeune dans l'élaboration de son plan d'affaires. Dans le chapitre quatre, nous allons découvrir un Modèle d'affaires intégrant les Principes CSA-IRA: le «Modèle d'affaires pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» (Modèle d'affaires IRA), composé du Modèle d'affaires responsable (applicable à tous les secteurs économiques) et de la fiche d'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA. Grâce à ce Modèle d'affaires IRA, l'accompagnateur en mode coaching IRA aide le jeune à développer un projet cohérent et rentable, grâce à une structuration de celui-ci autour d'une mission et des valeurs portées par l'entrepreneur. Il lui permet également d'identifier, entre autres, les coûts de son investissement, les revenus escomptés, les potentiels clients, canaux de vente et la proposition de valeur. Par ailleurs, il permet au jeune de saisir les retombées socioéconomiques et environnementales positives et négatives de son projet et, grâce à cela, valoriser son projet.

L'accompagnateur en mode coaching IRA peut, ensuite, aider le jeune entrepreneur à identifier et à saisir:

- **Les opportunités de financement:** dans beaucoup de pays, les agences gouvernementales ainsi que les partenaires techniques et financiers ont mis en place des dispositifs importants visant à renforcer l'accès au financement des jeunes entrepreneurs. De plus en plus souvent, ceux-ci intègrent par ailleurs des exigences de performance socioéconomique et environnementale. Cependant, les dispositifs et les modalités d'accès étant souvent méconnus des jeunes, l'accompagnateur en mode coaching IRA a un rôle essentiel à jouer pour orienter le jeune agri-entrepreneur vers les dispositifs les plus adaptés à ses besoins et à structurer un plan d'investissement qui soit recevable par l'institution financière ciblée.

- **Les opportunités de marché:** une fois le Modèle d'affaires IRA élaboré, l'accompagnateur en mode coaching IRA peut appuyer le jeune à identifier le marché le plus opportun. Des clients potentiels peuvent se situer au sein de la filière. Dans ce cas, l'accompagnateur en mode coaching IRA, grâce à son expérience, dispose éventuellement d'un réseau qu'il peut mettre à disposition. Il pourrait notamment favoriser la mise en relation des jeunes entre eux. Dans d'autres cas les clients potentiels se situent à l'extérieur de la filière. Certains états ont par exemple mis en place des quotas spécifiques lors de l'octroi des marchés publics (Fiedler, 2020). Les cantines scolaires, les événements publics et autres peuvent ainsi constituer un marché intéressant pour des jeunes agri-entrepreneurs.

Permettre aux jeunes de prendre confiance en leur personne et leur projet

En adoptant la méthode du «coaching responsable», que vous découvrirez dans le chapitre IV, l'accompagnateur en mode coaching IRA permet au jeune de prendre confiance en sa personne et en son projet. Cela est indispensable afin que le jeune puisse:

- **Valoriser sa démarche d'investisseur responsable:** comme expliqué dans l'introduction de ce chapitre, beaucoup de jeunes ont conscience de la nécessité de changer radicalement de paradigme et d'œuvrer en faveur d'une société, d'une économie et de systèmes alimentaires plus équitables, plus durables et éthiques. Or, dans beaucoup de contextes, les jeunes ne sont éventuellement pas conscients de la pertinence de leur démarche. L'isolement peut les induire à ne pas percevoir leur «profil transformateur» voire les opportunités de marché associées à une démarche responsable, telle que la

demande croissante de produits biologiques, certifiés ou appartenant à des «indicateurs géographiques». L'accompagnateur en mode coaching IRA a un rôle essentiel à jouer dans la valorisation de cette démarche.

- **Accéder aux rôles de prise de décision dans les filières:** dans le cadre du Pôle agri-accélérateur pour un investissement agricole responsable (voir l'encadré 1 ci-dessous), plusieurs jeunes ont témoigné des bienfaits de l'accompagnement qu'ils ont reçus. Comprendre que leur démarche «responsable» s'intègre parfaitement dans des impératifs et priorités internationaux leur a permis de prendre confiance en leur projet. Par la suite, ils ont mieux réussi de peser dans les débats avec d'autres promoteurs et agents économiques opérant dans leurs territoires. Grâce à cela, plusieurs d'entre eux sont devenus des «agents transformateurs» et des relais des valeurs d'une agriculture et des systèmes alimentaires responsables.



Encadré 1. Pôle agri-accélérateur et projets d'investissement agricole responsable

L'Agence de promotion des investissements agricoles de Tunisie (APIA), l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie (INRAT) et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) ont conjointement mis en place un Pôle agri-accélérateur des investissements pour les jeunes du nord-ouest de la Tunisie avec les objectifs de:

- **Renforcer la compétitivité** chez les jeunes agri-entrepreneurs afin de pouvoir pénétrer le marché local et le marché international;
- **Améliorer l'attractivité des filières agro-alimentaires** qui se caractérisent par un haut potentiel d'investissement et de création d'emploi; et
- **Promouvoir une transformation économique inclusive** en appuyant des projets d'**investissement responsable**, qui contribuent au développement territorial de la région.

Entre 2021 et 2023, l'APIA, l'INRAT et la FAO ont accompagné deux cohortes de jeunes agri-entrepreneurs au niveau du gouvernorat de Béja.

L'initiative fédératrice de la première cohorte du Pôle agri-accélérateur a permis à plusieurs jeunes de la région de trouver une voie! La dynamique de groupe a, en plus, permis un rapprochement professionnel entre les participants, comme Mohamed Ali Gaidi et Fadi Hamzaoui, présentés dans le chapitre II (principe 7, page 74). Mohamed Ali travaille dans l'élevage de brebis de la race Sicilo-sarde, tandis que Fadi gère une structure de transformation, de vente et de restauration de produits de terroir. Mohamed Ali et Fadi sont devenus des **partenaires pour un développement territorial responsable et durable!**

Source: APIA. 2023. *Le Pôle agri-accélérateur. In: Agence de Promotion des Investissements Agricoles, Tunisie.* [Consulté le 20 novembre 2023] https://www.apia.com.tn/pole-agri-accelerateur.html

Encadré 2. Exemple d'un projet d'investissement agricole responsable porté par des jeunes dans le cadre du Pôle agri-accélérateur

Mohamed Ali Gaidi et Faidi Hamzaoui: partenaires pour un développement territorial qui part des produits de terroir

Mohamed Ali Gaidi vit avec ses parents et sa tante dans une région vallonnée proche de Nefza. Il est issu d'une famille d'agriculteurs spécialisés dans l'élevage de brebis laitières pour la production de fromage. Ayant grandi dans un environnement rural rythmé par les activités agricoles, il a développé une passion pour le métier qu'il poursuit aujourd'hui avec dynamisme et détermination.



Lorsqu'il a lancé sa petite entreprise à l'âge de 30 ans, il s'est concentré sur l'élevage d'une race de moutons très spécifique à la région où il vit, la race Sicilo-sarde. Cette race est le résultat d'un croisement entre deux races italiennes adaptées à l'environnement tunisien. Aujourd'hui, la race est en danger de disparition car le nombre de troupeaux diminue de jour en jour. Le choix de Mohamed Ali n'a pas été fortuit. Il défend fermement la valeur de son territoire, même si sa région compte parmi les moins développées de Tunisie et que beaucoup de ses pairs choisissent de migrer ailleurs. «La région de Béja est très riche de son patrimoine culturel. L'élevage du mouton Sicilo-sarde et les pratiques liées à ce métier n'en sont qu'un exemple», explique-t-il.

Durant son enfance, son grand-père était son idole en raison de sa maîtrise de la fabrication du fromage. Après son décès, la famille n'a pas pu conserver le troupeau de moutons et a donc perdu son gagne-pain. «J'avais une grande douleur dans le cœur. Je voulais récupérer les troupeaux mais j'ai dû travailler pour aider ma famille qui se trouvait dans une situation économiquement difficile», se souvient Mohamed Ali. Cette situation l'a amené à déménager dans la capitale pour travailler comme ouvrier dans le bâtiment. Son objectif était d'économiser de l'argent pour pouvoir un jour reconstruire l'entreprise de moutons laitiers.

Après six ans passés à Tunis, il est revenu. «La même raison qui m'a poussé à émigrer m'a motivé à revenir: recommencer l'élevage de moutons», dit-il. De retour dans sa ville, Mohamed Ali a obtenu un certificat en production de fromages et a acheté un troupeau pour démarrer son activité. Il se concentre sur la gestion des brebis et la collecte du lait. «Travailler sur la qualité du lait est ma priorité et j'ai une bonne réputation à ce sujet. C'est ce qui décide vraiment de la qualité finale du fromage», explique-t-il. Il est également impliqué dans le processus de transformation grâce à un partenariat avec son ami d'enfance Fadi Hamzaoui, qui dirige une petite fromagerie et un restaurant où sont utilisés des produits locaux.

Pour Mohamed Ali, Fadi fait partie de sa famille. Il l'a toujours encouragé à améliorer et à développer son entreprise. Il a aidé Mohamed Ali à relever les défis quotidiens, comme l'acheminement du lait vers l'usine de transformation. Dans cette région vallonnée, Mohamed Ali doit compter sur son âne pour transporter le lait sur un chemin de terre jusqu'à la ferme laitière. Mais chaque jour, Fadi est là, à mi-chemin, et l'attend pour l'accompagner avec son véhicule.

Fadi Hamzaoui est un agri-entrepreneur qui a toujours voulu mettre ses propres idées en pratique. Il est issu d'une famille d'agriculteurs et considère que l'agriculture fait partie de son identité. Grâce à son esprit créatif et à sa familiarité avec les activités agricoles, il a vite compris qu'il voulait aller au-delà de l'agriculture familiale: «En grandissant, je me suis rendu compte que l'agriculture pratiquée pour être consommée au sein de la famille n'était pas optimisée. Il y avait beaucoup de place pour l'amélioration, pour produire plus avec les mêmes ressources.»

Après une période de formation intense, en 2017, il a fait le grand saut et a créé sa propre entreprise basée sur la production et la vente de produits locaux de qualité. Son œil d'entrepreneur et ses affinités avec Mohamed Ali l'ont amené à proposer un partenariat: «Nous avons un partenariat gagnant-gagnant puisque nous avons un objectif commun et des connaissances complémentaires. Mohamed Ali maîtrise le processus d'élevage et possède les compétences techniques pour produire un lait de haute qualité, de mon côté, j'ai un esprit commercial et je suis bon en marketing.»

L'activité de Fadi repose sur trois composantes: une petite fromagerie, où il transforme le lait produit par Mohamed Ali en différents types de fromages; un point de vente de produits locaux, notamment du miel et des huiles essentielles; et un restaurant, où il propose ses produits à toutes sortes de clients; habitués locaux ou touristes. Comme Mohamed, Fadi considère que la qualité du produit est le fondement de son activité, mais il estime également fondamental de contribuer au patrimoine et aux traditions locales: «Un point fort de notre activité est l'utilisation de la race Sicilo-sarde, qui donne un excellent lait pour la fabrication du fromage et qui est traditionnelle dans notre région. Nous sommes conscients que ces moutons font partie d'un écosystème plus large et d'une culture qui se perd. De plus, avec eux, nous avons la garantie que notre produit sera de haute qualité.»

En repensant à l'expérience du Pôle agri-accélérateur, tous les deux s'accordent à dire que la meilleure leçon tirée de cette expérience est un profond sentiment de confiance dans le fait que ce qu'ils faisaient déjà allait dans la bonne direction. «Mon objectif est de proposer des produits sains pour les personnes, les animaux et l'environnement. J'applique ce principe à l'ensemble de la filière, de l'alimentation des animaux à la transformation et à la vente du fromage, en passant par l'emballage et la présentation des produits pour lesquels j'utilise des matériaux en bois», raconte Fadi.


© FAO/Anis Mili

Mohamed Ali fait écho à ce témoignage: «Ma participation au Pôle a été un facteur décisif pour améliorer mon projet. J'avais déjà des notions sur les pratiques respectueuses de l'environnement et sur l'importance d'une alimentation saine, mais ce programme m'a donné plus de confiance dans mes convictions personnelles, et cela m'a permis de suivre ma voie avec plus de certitude.»

Cette confiance a motivé Mohamed Ali à mettre en pratique ce qu'il avait appris. «J'ai développé ma propre formule pour nourrir les moutons en utilisant uniquement des ingrédients naturels. Comme le changement climatique affecte les animaux, je veille à ce que l'alimentation soit adaptée à leurs besoins alimentaires et énergétiques», explique-t-il. «Pour le fromage, j'ai conçu un emballage sans plastique, utilisant une base de paille.»

Fadi insiste également sur les efforts qu'il déploie pour faire prospérer son territoire en formant les populations locales et en les embauchant, comme un moyen de les faire rester et réussir chez lui: «Je n'embauche pas les gens à court terme. Quand les gens viennent travailler avec moi, je leur dis que notre réussite dépend de chacun d'entre nous et je les encourage à faire véritablement partie du projet.» Actuellement, trois jeunes hommes et cinq femmes travaillent avec lui.

Source: FAO. 2023. *L'avenir des systèmes alimentaires tunisiens - Profils et projets de jeunes porteurs d'investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Rome.

IV. Points à retenir

Dans cette partie introductive, vous avez découvert les éléments suivants:

- Il est essentiel d'accorder à la stimulation et à la pérennisation des investissements agricoles responsables des jeunes une place de premier ordre dans les stratégies et politiques de développement économique durable et territorial.

- Les jeunes ont une attente vis-à-vis de leur travail en pleine mutation. De plus en plus s'interrogent sur l'utilité de leur travail et souhaitent qu'il corresponde pleinement à leur éthique. La démarche «investissement agricole responsable» peut leur permettre de traduire ces intentions en actions.

- Les jeunes désireux d'investir dans les filières agricoles se heurtent encore trop souvent à de nombreux obstacles, dont notamment l'accès limité aux facteurs de production (ressources financières et foncier), à l'information, à la formation et à un accompagnement de qualité, aux marchés, et aux rôles de prise de décision dans les filières et les structures d'appui à l'investissement.

- Les accompagnateurs peuvent jouer un rôle essentiel à surmonter ces obstacles. Il leur incombe d'orienter le jeune agri-entrepreneur à partir de son «Modèle d'affaires responsable» vers les meilleures options de financement et d'appui technique. Par ailleurs, grâce à une démarche de «coaching responsable», ils peuvent permettre aux jeunes de prendre confiance en eux-mêmes et leurs projets.





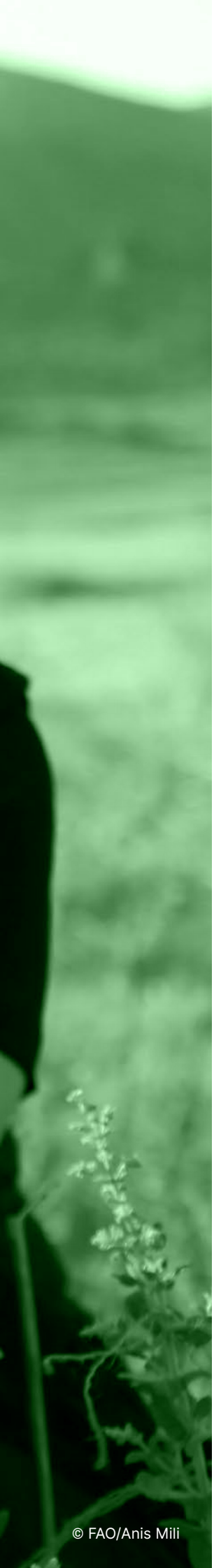
SECTION 1

Comprendre l’investissement agricole responsable



© FAO/Anis Mili





© FAO/Anis Mili



CHAPITRE I

L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Quels sont les enjeux et les bénéfices liés à l'IRA?

Caractéristiques d'un investissement responsable?

Contenu du chapitre

I. Introduction

II. Les défis majeurs de l'investissement agricole pour les jeunes

III. Stratégies pour stimuler et pérenniser l'investissement agricole responsable des jeunes

IV. Points à retenir

Vue d'ensemble

Ce chapitre introduit le concept d'«investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires». Il vise à vous permettre de comprendre les enjeux, bénéfices et concepts liés à l'approche d'investissement responsable, ainsi que les impacts des investissements non responsables, les caractéristiques d'un investissement responsable selon les Principles CSA-IRA et à vous donner un aperçu général des acteurs impliqués dans l'écosystème de l'investissement responsable.

Points saillants

1. **Enjeux critiques liés à l'investissement dans l'agriculture et les systèmes alimentaires:** il est crucial appréhender les défis et les bénéfices liés à l'approche d'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

2. **Impact des investissements non responsables:** les investissements non responsables peuvent avoir des conséquences néfastes sur les l'environnement, les communautés locales, et les droits humains, et saisir ainsi l'importance de promouvoir des investissements responsables.

3. **Caractéristiques d'un investissement responsable:** un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires a des caractéristiques sociales, environnementales, économiques, culturelles, éthiques et de gouvernance, selon les CSA-IRA.

4. **Connaissance des acteurs:** l'écosystème de l'investissement responsable est constitué d'une multiplicité d'acteurs. Il convient de les connaitre pour mieux pouvoir orienter l'agri-entrepreneur.


© FAO/Hoang Dinh Nam

I. Introduction

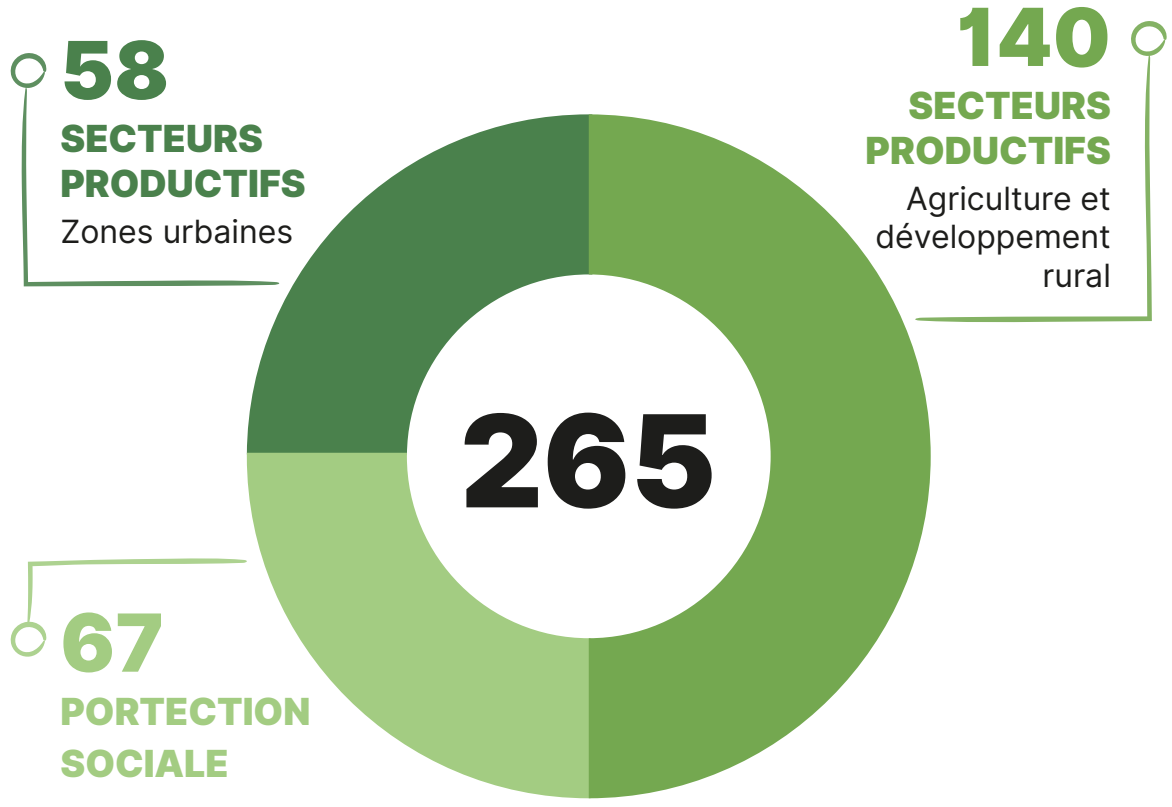
1. Pourquoi accroitre les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires?

Objectifs de développement durable de l'Organisation des Nations Unies

L'éradication de la faim et de la pauvreté comptent parmi les défis les plus pressants de notre époque. Cette priorité est reconnue dans les deux premiers objectifs de développement durable (objectif 1: Pas de pauvreté; objectif 2: Faim «zéro») du programme de développement durable à l'horizon 2030 de l'Organisation des Nations Unies.

Puisque la plupart des pauvres et des victimes de l'insécurité alimentaire vivent dans les zones rurales des pays en développement, l'agriculture et le développement rural constituent la clé de voûte de la réalisation de ces objectifs. Malheureusement, le secteur agricole est caractérisé par un sous-investissement chronique, comme en témoignent les parts marginales de l'agriculture dans les dépenses publiques (moins de dix pour cent), l'aide publique au développement (5,5 pour cent), les crédits commerciaux (cinq pour cent) et l'investissement direct à l'étranger (trois pour cent), alors qu'il faudrait investir 265 milliards de dollars supplémentaires par an pour atteindre les deux premiers ODD (dont 140 milliards de dollars devraient être consacrés à l'agriculture et au développement rural).

Figure 3. Montant total des investissements supplémentaires annuels requis pour éradiquer la faim et la pauvreté d'ici 2030 (en milliards d'USD)



Source: FAO, PAM et FIDA. 2015. *Objectif Faim Zéro. Le rôle crucial des investissements dans la protection sociale et l'agriculture.* Rome, FAO.

Sous-investissement chronique dans le secteur agricole

Les investissements actuels dans le secteur sont insuffisants. Il y a plusieurs raisons pour investir plus:

- Entre 690 millions et 783 millions de personnes souffrent actuellement de sous-alimentation (FAO et al., 2023), soit 122 millions de personnes de plus qu'avant la pandémie du COVID-19 ce qui signifie que, durant une période d'au moins un an, elles ne sont pas en mesure de se procurer suffisamment de nourriture pour satisfaire leurs besoins.

- La population mondiale devrait atteindre 9,7 milliards de personnes en 2050 et 11,2 milliards en 2100.

- La transformation des régimes alimentaires mène à une augmentation de la demande pour des denrées alimentaires nécessitant beaucoup d'intrants et de ressources.

- Nous estimons que pour répondre à la demande mondiale en 2050, le monde devra produire 50 pour cent de plus de nourriture, d'aliments pour animaux et de biocarburants qu'en 2012.

- Le changement climatique devrait réduire les rendements agricoles dans de nombreuses régions du monde, en particulier dans certaines régions vulnérables.

Besoins financiers pour atteindre les objectifs de développement durable

- Tous ces facteurs soulignent la nécessité d'accroître de manière significative la production et la productivité agricole, tant à l'échelle mondiale que dans certaines régions ou pays, sachant que la plupart des pauvres vivent dans des zones rurales.

- Il va sans dire aussi, que les agriculteurs (dont la plupart sont de petits producteurs) sont les principaux investisseurs dans l'agriculture des pays pauvres ou en voie de développement.

- Il serait donc primordial de renforcer leur capacité à investir et à bénéficier des investissements.

2. Pourquoi stimuler des investissements responsables?

Contribution à la sécurité alimentaire, à la nutrition, et au droit à une alimentation adéquate

L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires est essentiel pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition et pour favoriser la réalisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.

Effets sur la durabilité des moyens d'existence, la lutte contre la pauvreté, l'égalité sociale, etc.

L'investissement responsable contribue à:

- renforcer la durabilité des moyens d'existence, en particulier pour les petits exploitants et pour les membres des groupes marginalisés et vulnérables;
- assurer des conditions de vie dignes et des emplois décents pour tous les travailleurs du secteur agricole et alimentaire;
- lutter contre la pauvreté;
- favoriser l'égalité entre les groupes sociaux et entre les sexes, notamment les jeunes et les femmes;
- éliminer les pires formes de travail des enfants;
- favoriser la participation sociale et l'inclusion;
- renforcer la croissance économique; et
- favoriser une transformation durable des systèmes alimentaires et des zones rurales.



II. Qu'entendons-nous par «investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires»

Définition de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires désigne (i) les investissements qui contribuent à un développement durable, (ii) améliorent la sécurité alimentaire et la nutrition, et (iii) respectent les droits humains tout en (iv) garantissant un retour sur l'investissement pour l'entrepreneur.

Caractéristiques environnementales, sociales, de gouvernance, éthiques, culturelles et territoriales

Selon la définition de la FAO et de l'INRAT (FAO et INRAT, 2023), un investissement responsable tient compte d'enjeux:

- **Environnementaux:** empreinte carbone, émissions de gaz à effet de serre, consommation d'électricité, gestion de l'eau et des déchets, résilience, etc.
- **Sociaux:** formation des salariés, travail décent, égalité salariale hommes-femmes, insertion des jeunes, place des femmes dans l'entreprise, emploi des personnes handicapées, etc.
- **De gouvernance:** transparence sur la rémunération des dirigeants, place des femmes au conseil d'administration, lutte contre la corruption, etc.
- **Éthiques**: lutte contre la pauvreté, lutte contre la malnutrition, offre de nourriture de qualité appropriée et à des prix accessibles, etc.
- **Culturel et territorial:** La valorisation du patrimoine consiste à faire connaitre, mettre en valeur et promouvoir un patrimoine culturel (matériel et immatériel) afin de favoriser l'attractivité du territoire. Le but est ainsi de jouer le rôle de levier de développement pour un territoire.

Triple performance des trois «P»: profits, personnes, planète

Un investissement responsable repose ainsi sur une triple performance des trois «P»: profits (pour l'investisseur), personnes (impact socio-économique positif), et planète (protège et utilise les ressources naturelles de manière durable). Il crée de la valeur financière et non-financière.

Expansion mondiale de l'approche investissement responsable selon la FAO et les Nations Unies

L'approche d'investissement responsable, portée et vulgarisée par la FAO et les Nations Unies, est en essor à l'échelle mondiale. A ce jour, plus de 5 000 investisseurs adhérents aux principes pour un investissement responsable. Par ailleurs, plus de 90 accords internationaux en matière d'investissement de deuxième génération intègrent des approches d'investissement responsable.

Différences entre un investissement «responsable» et un investissement «durable»

Est-ce que «responsable» veut dire «durable»? Non, réduire ou cantonner l'investissement responsable à la durabilité est erroné. Il est vrai qu'un investissement responsable ne peut être que durable, mais sa portée excède celle de l'investissement durable. Alors que le dernier se réfère aux investissements intégrants des éléments sociaux, environnementaux et de gouvernance, l'investissement responsable vise à générer une triple performance et une création de valeur financière et non-financière à travers une intégration holistique des Principes IRA dans chaque aspect de l'entreprise et de ses investissements.



III. Importance de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires est très important, vu qu'il représente une multitude d'avantages pour l'investisseur (performance en termes de profits), les consommateurs et communautés (performance à l'égard des personnes) et l'environnement (performance à l'égard de la planète). Nous distinguons, au moins, six groupes d'avantages.

1. Avantages en matière de nutrition et de sécurité alimentaire

Impact sur la malnutrition et l'accès aux aliments de qualité

La malnutrition influe négativement sur la santé. Ce problème à l'échelle planétaire, a créé une conscience chez les consommateurs de recourir à une alimentation saine.

Au regard de ce défis, de nombreux consommateurs exigent des aliments sains et traçables, ce qui ouvre de nombreuses opportunités pour des investisseurs responsables. A titre d'exemple, nous pouvons retenir que le marché des produits «bio» est en plein essor, estimé à 208 milliards d'USD en 2022 (Grand View Research, 2023). Par ailleurs, nous observons des dynamiques importantes autour des produits de terroir partout dans le monde. Par exemple, près de 700 appellations d'origine contrôlée ou appellations d'origine de provenance sont enregistrées en Italie.

Amélioration de la sécurité alimentaire et la nutrition

Ce type d'investissement peut améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition en:

- Accroissant les rendements agricoles et la production alimentaire, et donc la disponibilité de nourriture, dans certains endroits;
- Augmentant la disponibilité ou l'accès des populations à des cultures plus nutritives que celles qui seraient autrement disponibles dans certains endroits;
- Créant des opportunités d'emplois qui augmentent les revenus et qui permettent aux personnes d'acheter de la nourriture (accès économique) ou d'accéder à des services de santé (important pour l'utilisation et la nutrition).

Ajoutons aussi que les investissements en amont et en aval de la production (comme l'investissement dans l'infrastructure pour le transport des marchandises jusqu'au marché ou l'investissement qui soutient les marchés locaux) peuvent également favoriser une disponibilité accrue et un meilleur accès aux aliments.

2. Avantages en matière de moyens de subsistance et de croissance économique

Création d'emplois, durabilité des moyens de subsistance, réduction de la pauvreté

L'investissement responsable peut:

- créer des emplois avec de bonnes conditions de travail pour les travailleurs dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation, ainsi que pour les petits producteurs;
- renforcer la durabilité des moyens de subsistance de diverses manières, notamment en créant de la demande pour les biens et services locaux; et
- contribuer à réduire la pauvreté grâce à ces avantages, mais également grâce au paiement d'impôts et éventuellement grâce à l'octroi de fonds de développement communautaire.

Tous ces effets, combinés avec une hausse des revenus générés, peuvent également contribuer à renforcer la croissance économique aux niveaux local et national.

Enfin, notons que l'adhésion aux conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail (OIT) et à des normes de protection de l'environnement est par ailleurs de plus en plus un prérequis pour pénétrer certains marchés (notamment l'Union européenne).

3. Avantages en matière de protection des enfants et des jeunes

Élimination du travail des enfants, conditions de travail sûres

L'investissement responsable peut aider à éliminer le travail des enfants, en fournissant un salaire suffisant aux adultes de sorte que les enfants dans leurs familles ne soient pas obligés de travailler, et en veillant à ce que les enfants en dessous d'un certain âge ne soient pas employés.



Encadré 3. Estimations mondiales sur le travail des enfants

Le dernier rapport de l'OIT, *«Travail des enfants: estimations mondiales 2020, tendances et le chemin à suivre»*, publié le 12 juin 2021, précise que le nombre d'enfants victimes du travail (en dessous de l'âge légal) s'élève à 160 millions en 2020, soit une augmentation de 8,4 millions par rapport à 2016.

Le rapport note une hausse significative du nombre d'enfants âgés de 5 à 11 ans astreints au travail; ils représentent désormais un peu plus de la moitié du chiffre mondial total. Le nombre d'enfants âgés de 5 à 17 ans qui effectuent des travaux dangereux – définis comme un travail susceptible de nuire à leur santé, leur sécurité ou leur développement moral – a augmenté de 6,5 millions depuis 2016 pour atteindre 79 millions.

Autres conclusions importantes du rapport:

- Le secteur de l'agriculture représente 70 pour cent des enfants qui travaillent (112 millions), puis viennent le secteur des services, avec 20 pour cent (31,4 millions) et l'industrie avec 10 pour cent (16,5 millions).
- Près de 28 pour cent des enfants âgés de 5 à 11 ans et 35 pour cent des enfants âgés de 12 à 14 ans qui travaillent ne sont pas scolarisés.
- La prévalence du travail des enfants dans les zones rurales (14 pour cent) est près de trois fois supérieure à celle des zones urbaines (5 pour cent).

Les enfants astreints au travail risquent de subir des dommages physiques et mentaux. Le travail des enfants compromet leur éducation, restreint leurs droits et limite leurs perspectives d'avenir, et entraîne des cercles vicieux de pauvreté et de travail des enfants d'une génération à l'autre.

Source: OIT et UNICEF. 2021. *Travail des enfants: Estimations mondiales 2020, tendances et chemin* à suivre. OIT et UNICEF.

Par ailleurs, lorsque des jeunes (définis par l'ONU comme «personnes dont l'âge est compris entre 15 – 24 ans») sont employés dans des projets d'investissement en conformité avec les lois locales, l'investissement responsable peut contribuer à s'assurer que ceux-ci ne soient pas tenus à exécuter des travaux dangereux.

4. Avantages en matière d'égalité entre les sexes et d'égalité sociale

Promotion de l'égalité entre les sexes, opportunités pour les jeunes ruraux

L'investissement responsable peut également aider à promouvoir l'égalité entre les sexes. Il peut le faire, par exemple, en offrant à des femmes des emplois mieux rémunérés, en évitant la discrimination entre les sexes et en contribuant à faire progresser l'accès des femmes aux ressources productives, aux intrants et aux services.

De même l'investissement responsable peut offrir d'importantes possibilités aux jeunes ruraux, en leur fournissant un travail décent et en améliorant leur accès aux ressources et aux intrants qui leur permettront de prospérer.

Plus généralement, l'investissement responsable peut contribuer à favoriser l'égalité sociale. Par exemple, en veillant à ce que les groupes traditionnellement marginalisés au sein d'une société, qui peuvent inclure les femmes, les jeunes et les autochtones, aient leurs mots à dire dans les processus décisionnels qui les concernent et aient la possibilité de tirer parti des possibilités offertes par la mise en œuvre des projets d'investissement.

5. Avantages en matière de gestion des ressources naturelles

Amélioration de la productivité, réduction des émissions, soutien à la durabilité

L'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires peut également contribuer à améliorer la gestion des ressources naturelles, à travers notamment l'amélioration de la productivité, la réduction des pertes et du gaspillage, la réduction des émissions de gaz à effet serre, et l'appui aux mesures d'adaptation.

Dans le meilleur des cas, les investissements peuvent s'efforcer d'être régénérateurs, c'est-à-dire qu'ils peuvent s'attacher à améliorer la santé des sols, augmenter la biodiversité, stocker le carbone et restaurer les cycles de l'eau. Ces investissements sont également dans l'intérêt de l'entrepreneur, car ils permettent de garantir un retour sur l'investissement dans la durée (par exemple en maintenant la fertilité des sols et la disponibilité de l'eau).

6. Avantages en matière de développement durable

Contribution à un développement économique, social et environnemental respectueux

Les avantages potentiels sur les plans économique, social et environnemental de l'investissement responsable signifient également que ce type d'investissement peut contribuer à assurer un développement durable: une croissance économique respectueuse de l'environnement, socialement inclusive et favorisant la réalisation des droits de l'Homme.

Ces résultats sont interdépendants. Par exemple, la création d'emplois décents peut réduire la pauvreté pour les employés, et cette réduction de la pauvreté peut aider à lutter contre le travail des enfants et améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Toutefois, investir dans la production alimentaire, n'est pas suffisant…

En effet, nous savons que le monde produit actuellement suffisamment de calories pour nourrir la population mondiale. Cela signifie qu'il ne suffit pas d'accroitre la production alimentaire pour éliminer la sous-alimentation, qui est souvent une conséquence de la pauvreté, des conflits, ou d'autres facteurs sociaux et/ou politiques.

En outre, selon les estimations de la FAO (2019), un tiers de toutes les denrées alimentaires produites dans le monde sont **perdues ou gaspillées** avant d'être consommées. Ces pertes et ces gaspillages surviennent dans toutes les régions du monde.

Cela dit, que ces facteurs montrent bien qu'il n'est pas souhaitable de se concentrer uniquement sur la production agricole et ils mettent en évidence la nécessité d'investir dans d'autres segments des systèmes alimentaires, au-delà de la seule production.

… de même que la réalisation de grands investissements n'est pas sans risques

Assurément, tous les types d'investissement ne se valent pas, et certains peuvent comporter des risques significatifs pour tous les acteurs impliqués. Par exemple, les grands investissements à emprise foncière, nationaux ou étrangers, effectués sans vérification préalable rigoureuse et sans consultation de bonne foi auprès de toutes les parties prenantes, peuvent infliger des souffrances aux communautés rurales et mener à la perte de leurs terres et moyens de subsistance, et ne sont pas susceptibles de générer des bénéfices pour les investisseurs.

Il est donc recommandé de promouvoir une augmentation d'investissements responsables qui répondent aux besoins des communautés, des paysans, des investisseurs et de l'environnement au sens large.



IV. Risques associés aux investissements non responsables

Investir de manière non responsable dans les systèmes agricoles et alimentaires comporte des risques significatifs. Ces risques peuvent inclure la dégradation environnementale, l'exploitation des travailleurs, la violation des droits humains, la contribution à l'insécurité alimentaire, et la détérioration des conditions de vie des communautés locales. Les investissements non responsables peuvent également conduire à des pratiques agricoles non durables, augmentant ainsi la pression sur les ressources naturelles et contribuant aux changements climatiques.

Les investissements qui ne sont pas responsables peuvent avoir de graves répercussions négatives sur les travailleurs, les communautés locales et d'autres parties prenantes.

1. Aggravation de l'insécurité alimentaire et dégradation de la situation nutritionnelle

Impacts sur la sécurité alimentaire et sur la situation nutritionnelle

Alors que l'investissement responsable peut améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, les investissements non responsables peuvent aggraver l'insécurité alimentaire et dégrader la situation nutritionnelle.

Cela peut se produire pour plusieurs raisons. Par exemple, dans des zones où la production était majoritairement composée de cultures nutritives consommées localement, si l'investissement modifie la production agricole afin de réorienter vers des cultures commerciales pour l'exportation, cela compromet la disponibilité d'aliments nutritifs sur les marchés locaux. Autre exemple, si l'investissement déplace les individus de leurs fermes ou de terres de pâturage communautaires, cela réduit la production de cultures vivrières et constitue une perte de moyens de subsistance.

2. Exploitation des travailleurs

Conditions de travail précaires, salaires insuffisants, absence de droits du travail

De mauvaises pratiques de travail peuvent aboutir à des conditions de travail dangereuses, notamment lorsque des activités à risque sont effectuées sans les équipements de sécurité appropriés.

Elles peuvent aussi signifier le recours au travail des enfants ou à la perte d'autonomie des jeunes.

Ces mauvaises pratiques peuvent également favoriser les inégalités entre les sexes, découlant de la discrimination explicite à l'égard des femmes ou en raison d'autres facteurs plus subtils, tels que les normes sociales qui empêchent les femmes d'occuper certains emplois.

Enfin, la faiblesse des salaires peut aussi se traduire par un appauvrissement des travailleurs salariés.

3. Expropriation des terres

Non-respect des droits fonciers des communautés locales

Dans de nombreux pays à travers le monde, des populations ont été spoliées de leurs terres pour faire place à des investissements agricoles. Cela a été associé à de nombreuses répercussions négatives, outre l'aggravation de l'insécurité alimentaire, comme des expulsions forcées, des violations des droits de l'Homme, un accroissement de la pauvreté et la perte de possibilités d'éducation pour les enfants.

Menaces pour les populations autochtones et leurs modes de vie

L'expropriation des terres peut affecter les femmes et les hommes de manière différente, et peut dans certains cas augmenter la charge des femmes, par exemple en réduisant leur accès aux ressources productives dont elles dépendaient pour nourrir leur famille ou pour générer des revenus, ou en les obligeant à aller plus loin et à passer plus de temps pour aller chercher de l'eau, du bois ou d'autres ressources pour la famille.

4. Distribution d'aliments nocifs

Réduction de la disponibilité d'aliments nutritifs

Certains investissements non responsables peuvent également aboutir à la distribution d'aliments nocifs, avec de possibles répercussions négatives sur la santé humaine.

Chaque année près d'une personne sur dix dans le monde, tombe malade après avoir consommé des aliments contaminés, les enfants assumant une part disproportionnée de ce fardeau. Les aliments nocifs pour la santé entraînent souvent une aggravation de l'insécurité alimentaire et de la malnutrition (FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF, 2023).

Sans oublier les retombées néfastes sur les entreprises qui sont derrière tout cela: perte de confiance et diminution de la réputation auprès du consommateur, poursuites juridiques, etc.

5. Dégradations ou dommages causés à l'environnement

Perte de terres, de ressources naturelles, et de moyens de subsistance

Les investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires qui ne sont pas responsables peuvent aussi causer de graves dégradations ou dommages à l'environnement. Par exemple, des investissements non responsables peuvent entraîner la destruction de zones de haute valeur de conservation ou contribuer à la pollution ou à une mauvaise utilisation des sources d'eau.


© FAO/Hoang Dinh Nam

Pire encore, l'exploitant ou l'entreprise, en contribuant à l'appauvrissement des sols et la diminution de la quantité d'eau disponible, diminuera, à terme, la rentabilité de son exploitation en réduisant la productivité de son actif foncier.

6. Atteintes au patrimoine culturel

Impact sur la culture locale et le tissu social

Dans certains cas, l'expropriation des terres peut également porter atteinte au patrimoine culturel, dans la mesure où les terres spoliées forment une partie importante de ce patrimoine.

La perte de patrimoine culturel peut se produire de diverses manières, notamment à cause d'investissements qui restreignent l'utilisation des savoirs traditionnels ou des ressources génétiques, ou qui exercent indûment des pressions sur les agriculteurs afin qu'ils renoncent à utiliser des semences et des pratiques traditionnelles de conservation des semences.

Encadré 4. Exercice pour déterminer les risques d'un investissement non responsable

Nous allons donner une idée sur les risques d'un investissement non responsable à travers le cas fictif suivant. Vous pouvez réfléchir à ce cas à l'aide des questions ci-dessous.

L'exercice:

Un groupement de développement agricole (GDA), spécialisé dans l'extraction des huiles essentielles destinées au marché local et à l'exportation, fût créé à Jendouba en 2015.

Le bureau directeur du GDA est composé de sept personnes dont seulement deux femmes.

Le choix de cette activité a été basé sur des études sur l'évaluation des bénéfices de la forêt tunisienne qui ont montré l'importance économique des produits forestiers non ligneux parmi lesquels les plantes aromatiques et médicinales (PAM). Les PAM spontanées exploitées en forêt tunisienne pour leur transformation en huiles essentielles sont principalement le romarin et le myrte et dont la cueillette est assurée, principalement, par les femmes.

Vu que ce GDA se trouve dans une région forestière riche en produits forestiers non ligneux, et vu aussi que le nombre de femmes au foyer est très important, le bureau directeur du GDA, a réussi à faire adhérer 85 femmes.

Sans aucune formation en extraction des huiles essentielles et végétales, le bureau du GDA a installé le matériel nécessaire pour l'extraction de ces huiles en pleine forêt, avec le risque des incendies, et a fait recours à quelques salariés hommes, peu expérimentés dans la distillation des PAM.

Pour minimiser les dépenses, le GDA a fait recours à quelques mesures qui portent sur ce qui suit:

- La rémunération des femmes qui font la cueillette des PAM est forfaitaire, soit 15 TND (dinar tunisien) pour une journée de 10 heures de travail.
- Les ouvriers qui font la distillation n'ont droit à aucune tenue de protection (gants, casque, bottes, etc.).
- Les salariés (ouvriers de distillation et femmes qui font la cueillette) n'ont pas droit à des jours de congés payés.
- Sur un autre plan, et vu que les ouvriers chargés de la distillation sont peu expérimentés, le produit obtenu n'est pas de bonne qualité et les déchets, après distillation, sont en quantités énormes et sont délaissés sur place puisque le distillateur change de place tous les six mois pour accaparer de nouveaux espaces plus riches en PAM. Sachant que le GDA, qui théoriquement doit exploiter une superficie bien délimitée par les services de la Direction générale des forêts, via un contrat signé entre les deux parties, n'a jamais respecté cette délimitation et exploite chaque année presque le double ou le triple de la superficie mentionnée dans le contrat d'exploitation.

Questions:

1. Jugez-vous que cet investissement soit responsable ou pas? Justifiez votre réponse.

2. Quels sont les risques sociaux et environnementaux de cet investissement?

Source: Elaboré par les auteurs.

V. Les principales caractéristiques d'un environnement favorable à l'investissement responsable

Les principales caractéristiques d'un environnement favorable dans le cadre de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires sont liées les unes aux autres et œuvrent de concret pour instaurer un environnement favorable à l'investissement responsable efficace.

Figure 4. Les caractéristiques d'un environnement favorable



Source: FAO, 2021.

Les points essentiels à considérer dans ce contexte sont les suivants:

Cohérence des politiques

Les politiques, les lois et les règlementations applicables à l'éventail des domaines liés à l'investissement dans l'agriculture et les systèmes alimentaires doivent être harmonisées, cohérentes et prévisibles.

La cohérence des politiques est soulignée par les CSA-IRA comme un élément clé de l'instauration d'un environnement favorable qui favorise l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

Transparence, ouverture et participation effective

Un environnement favorable à l'investissement responsable doit comprendre des institutions, des pratiques et des processus institutionnels transparents, ouverts et participatifs, pour l'élaboration, l'adaptation et la mise en œuvre de politiques, de lois et de réglementations relatives à l'investissement responsable dans l'agriculture.

Cela est essentiel pour assurer un équilibre entre les besoins et les intérêts des investisseurs et les garanties nécessaires pour protéger les droits des personnes touchées par l'investissement.

Alignement des cadres juridique, réglementaire et institutionnel

Des cadres juridiques et institutionnels qui appuient les investissements responsables, tels que définis dans les CSA-IRA, sont des éléments essentiels d'un environnement favorable.

Ces cadres doivent être alignés sur les préoccupations, les objectifs et les priorités déterminés au niveau national.

Il va sans dire que les lois, politiques et cadres institutionnels varient selon les pays, cependant ils peuvent être informés par:

- les grandes valeurs qui fondent la mise en œuvre des CSA-IRA;
- les dispositions spécifiques des 10 Principes CSA-IRA; et
- les rôles et les responsabilités prévues par les CSA-IRA.

Coordination et mise en œuvre efficaces

Enfin, pour être efficace, un environnement favorable à l'investissement, suppose que des stratégies soient élaborées pour s'assurer que toutes les modifications nécessaires aux cadres juridiques et institutionnels prennent effet.

Parmi ces stratégies, figurent: l'amélioration des processus de réglementation, la création de mécanismes de suivi et de responsabilité et de mécanismes de règlement des différends.

VI. Les parties prenantes

Quels sont les acteurs constituant l'écosystème à l'investissement agricole responsable?

Les institutions et agences gouvernementales jouent un rôle central dans la création et le maintien d'un environnement favorable à l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

D'autres parties prenantes, telles que les organisations de petits producteurs, la société civile, le secteur privé, les institutions financières et les bailleurs de fonds, les organisations de travailleurs, les organisations de consommateurs et les communautés touchées par les investissements (y compris les peuples autochtones et les personnes directement touchées par les investisseurs), ont également des rôles importants. Elles contribuent significativement à la création d'un environnement favorable et en assurent la surveillance.

Dans les paragraphes suivants, nous allons brièvement expliquer les rôles des différentes parties prenantes participant à l'écosystème d'investissement agricole aux niveaux national et territorial, et expliquer pourquoi l'accompagnateur devrait s'efforcer à bien connaitre ces acteurs, ainsi que leurs politiques, programmes et processus de prise de décision.

1. Rôles des institutions et agences publiques

Les états sont chargés de multiples responsabilités, de l'évaluation des lois à la promotion de la transparence. Les CSA-IRA soulignent que c'est aux états qu'incombe la responsabilité principale de l'instauration et du maintien d'un environnement favorable à l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

- Les états sont amenés à évaluer, concevoir, modifier et mettre en œuvre des lois, des réglementations, des politiques, des stratégies et des objectifs; pour ce faire les états doivent également autoriser l'engagement de dépenses en provenance des fonds publics. Ces dépenses peuvent couvrir, entre autres, des investissements dans le développement rural, la sécurité alimentaire ou autres domaines connexes qui pourraient intéresser un accompagnateur. Dans bien de cas, des incitations à l'investissement accordées par les agences publiques pourraient aider l'agri-entrepreneur à développer et mettre à échelle son projet.

- Ils doivent aussi faciliter la coordination interne entre les différentes branches du gouvernement et surveiller la mise en œuvre des lois et politiques et imposer leur respect.

- Tout au long de ces processus, les états doivent également faire progresser la transparence et faciliter une participation effective des parties prenantes, y compris des membres des communautés, notamment les groupes traditionnellement marginalisés, comme les femmes et les jeunes.

En quoi consistent les pouvoirs publics?

Les pouvoirs publics ne sont pas monolithiques, au contraire, ils sont composés d'une gamme complexe d'entités et d'individus à différents niveaux et dotés de différentes compétences. Des entités au sein du pays d'accueil et du pays d'origine ont un rôle à jouer dans la mise en place d'un environnement propice.

Nous trouvons: les chefs d'état, les parlementaires, les Ministères d'exécution, les Ministères concernés par le contrôle et l'application des lois (finances, travail, environnement, etc.), les entités chargées de la réglementation juridique et du règlement des différends (Ministère de la justice, appareil judiciaire, associations des droits de l'Homme, etc.), les entités chargées de l'administration des registres fonciers (Ministère des affaires foncières, bureau du cadastre, etc.), et les partenaires techniques et financiers.



Les accompagnateurs en mode coaching responsable peuvent activement accompagner les jeunes à chercher des opportunités d'appui offertes par les pouvoirs publics. Grâce à leur connaissance fine du cadre incitatif existant, ils peuvent orienter les entrepreneurs à travers les questionnements vers les incitations les plus adaptées à leurs besoins. En outre, dans le cadre de projets réalisés conjointement par l'état des accompagnateurs, ils peuvent porter un plaidoyer en faveur de politiques, programmes et incitations correspondant aux besoins des jeunes entrepreneurs.



2. Rôle des organisations de la société civile

Les organisations de la société civile peuvent grandement contribuer à l'instauration d'un environnement favorable en représentant et en défendant les intérêts des titulaires de droits des petits producteurs, des employés et autres personnes concernées par l'investissement dans l'agriculture et les systèmes alimentaires.

Les organisations de la société civile interagissent avec de nombreux acteurs, y compris les titulaires de droits, les petits producteurs et les décideurs.

3. Rôle des organisations des petits producteurs

Dans le cadre de l'appui aux environnements propices, les organisations de petits producteurs peuvent:

- s'efforcer de comprendre les préoccupations de leurs membres au moyen de processus et de communications ouverts à tous et sensibles aux questions d'égalité entre les sexes;
- accroître la visibilité des perspectives des femmes et des jeunes dans leurs activités de plaidoyer afin de s'assurer que les femmes et les jeunes ont les moyens de jouer des rôles de premier plan au sein des organisations;
- communiquer les priorités et préoccupations de leurs membres dans le cadre d'une stratégie visant à influencer les décideurs politiques, afin d'augmenter les chances que les cadres politique, juridique et institutionnel du pays prennent en compte leur points de vue;
- surveiller les incidences de ces cadres une fois qu'ils sont appliqués et faire des recommandations au gouvernement sur des questions qui les concernent; et
- participer activement à promouvoir l'appropriation des Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires auprès de leurs membres en fournissant des conseils techniques, des outils pratiques (cf. chapitres III, IV et V), et en offrant des formations adéquates et contextualisées sur l'approche IRA.



Les accompagnateurs peuvent collaborer avec les organisations de la société civile et les organisations des petits producteurs en alimentant leurs réflexions et actions de plaidoyer grâce à un partage de leurs expériences d'accompagnement auprès des agri-entrepreneurs et promoteurs. Cela permettra aux accompagnateurs de devenir des relais de leurs clients auprès d'organisations chargées du plaidoyer public, et – inversement – à ces organisations de mieux adapter leur plaidoyer aux besoins réels des promoteurs sur le terrain.


© FAO/GMB Akash

4. Rôle des organisations des travailleurs

Comme les organisations des petits producteurs, les organisations des travailleurs, peuvent contribuer à la mise en place d'un environnement favorable à l'investissement responsable en:

- menant des consultations et assurant des communications ouvertes, tenant compte du genre et répondant aux besoins des jeunes pour passer en revue les priorités et les préoccupations des travailleurs;

- s'efforçant de promouvoir les priorités des travailleurs tout au long des différentes étapes de la conception et de la mise en œuvre des investissements;

- surveillant la façon dont les cadres juridique et stratégique, régissant l'investissement, fonctionnent dans la pratique, y compris s'ils garantissent une protection suffisante aux travailleurs; et en

- recueillant des données et des preuves sur des questions liées aux travailleurs, tels que la santé et la sécurité professionnelle, les salaires, les horaires de travail, etc.; sur lesquelles elles peuvent s'appuyer pour tenter d'influencer et d'améliorer les cadres juridique et stratégique, par le biais, entre autres, d'activité de sensibilisation, de lobbying et de plaidoyer.



Les accompagnateurs peuvent sensibiliser les agri-entrepreneurs à l'importance qu'il convient d'accorder aux questions relatives à l'emploi décent et aux droits y afférant. Ils peuvent par ailleurs, selon la taille de l'entreprise en question, faciliter le contact avec les organisations des travailleurs afin de contribuer à la réussite du projet d'investissement en s'assurant de la collaboration et de l'engagement de tous les employés.

5. Rôle des institutions du secteur privé

Les entreprises privées sont tenues, dans un premier temps, à se conformer aux Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires en les intégrant dans leurs missions, leurs politiques internes, et leurs processus.

Ainsi, le rôle du secteur privé dans la création d'un environnement favorable à l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires comporte deux volets:

- Les entreprises commerciales et les institutions de financement peuvent participer à des plateformes et des consultations multipartites, afin de veiller à ce que leurs perspectives soient communiquées clairement au gouvernement.

- Elles peuvent aussi utiliser leur influence auprès du gouvernement pour plaider en faveur d'un environnement favorable à l'investissement responsable en:

  - apaisant les inquiétudes des gouvernements concernant le fait qu'une réglementation plus stricte de l'investissement sera perçue comme étant «anti-commerciale» et de souligner les avantages de bénéficier de cadres juridiques et politiques harmonisés, cohérents et prévisibles pour l'investissement; et

  - plaidant en faveur de politiques qui appuient leurs collaborations avec les petits producteurs.



Les accompagnateurs peuvent faciliter un apprentissage entre pairs en assurant la mise en relation entre agri-entrepreneurs partageant les mêmes visions et objectifs de triple performance de leurs investissements. Ils peuvent, par ailleurs, faciliter les partenariats entre agri-entrepreneurs couvrant des segments différents de la filière.

6. Rôle des institutions financières

L'accès aux services financiers est un déterminant clé de la capacité des jeunes femmes et hommes à transformer leurs idées commerciales en réalité grâce à des investissements productifs. Les services financiers importants comprennent les prêts et les assurances ainsi que les comptes bancaires et les plans d'épargne. De ce fait, les institutions financières occupent une place importante dans l'écosystème à l'investissement agricole.

Cependant, l'accès au financement constitue un défi majeur pour les jeunes agri-entrepreneurs dans de nombreux pays. Trois contraintes majeures peuvent être identifiées - (i) les difficultés spécifiques aux jeunes, (ii) les difficultés plus générales liées au secteur agricole, et (iii) la rareté des capitaux.

Face à ce défi, des institutions et services financiers informels ont connu un véritable essor. Certaines organisations de jeunes proposent des services financiers à leurs adhérents, tels que des services d'épargne permettant à terme de réinvestir celle-ci dans les projets.

Les institutions financières peuvent contribuer activement à promouvoir l'investissement agricole responsable en proposant des produits et services spécifiques aux jeunes actifs dans les systèmes agricoles et agroalimentaires, et en travaillant activement en partenariat avec les structures d'appui technique (incubateurs, accélérateurs, agences publiques chargées d'accompagnement des jeunes promoteurs, etc.) afin de faire connaitre leurs produits ainsi que d'identifier des jeunes entrepreneurs promoteurs et de les accompagner financièrement.



Les accompagnateurs peuvent activement accompagner les jeunes à constituer des dossiers de demande de financement recevables et de les préparer aux entretiens avec les institutions financières; d'appuyer la recherche de produits financiers intéressants et correspondant aux besoins des promoteurs; et d'appuyer plus généralement l'élaboration du plan d'investissement et du schéma de financement du projet.

7. Rôle des partenaires techniques et financiers

Les partenaires techniques et financiers proposent fréquemment des programmes et projets d'appui aux jeunes agri-entrepreneurs. Afin d'en maximiser l'impact, il est essentiel que ceux-ci soient pleinement en synergie avec les interventions existantes afin de participer à la mise en place d'un accompagnement intégré et de qualité, seul à même de permettre aux jeunes de réussir leurs projets d'investissement.



Les accompagnateurs peuvent activement accompagner les jeunes à chercher des opportunités d'appui auprès des partenaires techniques et financiers. Par ailleurs, vu que les accompagnateurs sont souvent eux-mêmes impliqués dans l'exécution directe des programmes des partenaires techniques et financiers, ils peuvent œuvrer activement en faveur d'une meilleure synergie entre des différents programmes et de l'intégration de l'approche IRA.

VII. Points à retenir

Ce chapitre a établi une base solide pour la compréhension de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Il a mis en lumière les raisons impérieuses d'accroître les investissements pour répondre aux défis mondiaux, tout en soulignant les risques inhérents aux investissements non responsables. À la fin de ce chapitre, vous êtes maintenant capable de reconnaître les enjeux clés, les bénéfices potentiels, les caractéristiques et les acteurs de l'investissement responsable, ainsi que les risques associés aux investissements non responsables. Cette compréhension approfondie jettera les bases nécessaires pour explorer davantage les aspects pratiques et les meilleures pratiques de l'investissement responsable dans les chapitres suivants.


© FAO/Vincent Tremeau


PRINCIPES POUR
INVESTISSEMENT
RESPONSABLE DAN
L'AGRICULTURE
ET LES SYSTÈMES
ALIMENTAIRES
CFS
COMMITTEE ON
WORLD FOOD
SECURITY



CHAPITRE II

Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Quels sont les dix Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires?

Comment les mettre en œuvre?

Contenu du chapitre

I. Introduction

II. Les dix principes et leurs applications

III. Points à retenir

© FAO

Vue d'ensemble

L'objectif de ce chapitre est de décrire l'objet, les objectifs, la nature et le contenu des Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-IRA).

Points saillants

1. Enjeux critiques liés à l'investissement dans l'agriculture et les systèmes alimentaires: Les CSA-IRA ont été élaborés d'une manière participative et inclusive dans le Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) et se basent sur des principes normatifs fondamentaux. Ils jouissent, de ce fait, d'une légitimité à l'échelle mondiale.

2. Les CSA-IRA sont constitués de dix principes couvrant l'ensemble des aspects économiques, sociaux et environnementaux relatifs à l'investissement responsable. Les principes contribuent à la sécurité alimentaire, au développement durable et à l'élimination de la pauvreté.

3. Des acteurs clés différents jouent un rôle crucial dans la réalisation des principes – les entreprises, les états, les organisations de la société civile, les institutions financières et les organisations des producteurs.


© FAO/Masudur Rahaman

I. Introduction

Ce chapitre se concentre sur les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-IRA). Au nombre de dix, ces principes servent d'instrument d'orientation pour des investissements agricoles responsables à l'échelle internationale.

1. Processus d'élaboration des Principes CSA-IRA

Les principes ont été élaborés par un groupe de travail à composition non limitée entre octobre 2012 et octobre 2014. Ils découlent d'un processus ouvert de consultations qui se sont tenues de novembre 2013 à mars 2014. Des consultations et des ateliers régionaux ont été organisés dans les régions Afrique, Amérique du Nord, Amérique latine et Caraïbes, Asie et Pacifique, Europe et Asie centrale, et Proche-Orient. Les principes font également la synthèse des observations formulées lors d'une consultation par voie électronique. Ont participé aux consultations, des pouvoirs publics, des organismes des Nations Unies, des organisations de la société civile et des organisations non gouvernementales, des institutions internationales de recherche agronomique, des associations du secteur privé, des fondations philanthropiques privées et des institutions financières internationales et régionales.

Les CSA-IRA ont également pris en considération les «cadres d'orientation existants», tels que les principes pour un investissement responsable agricole qui respecte les droits, les moyens de subsistance et les ressources (PRAI), qui avaient été mis au point par la FAO, le FIDA, la CNUCED et la BM au titre de contribution au dialogue en cours.

Le Comité de la sécurité alimentaire mondiale a approuvé les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires le 15 octobre 2014.

2. Objet et objectifs des Principes CSA-IRA

Les Principes du CSA-IRA visent à promouvoir des investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, c'est-à-dire qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la nutrition, et qui favorisent donc la concrétisation progressive du droit à une alimentation adéquate dans le contexte de la sécurité alimentaire nationale.

Les CSA-IRA mettent donc clairement l'accent sur le soutien aux investissements qui favorisent la sécurité alimentaire, la nutrition et la réalisation du droit à l'alimentation.

Toutefois, cet objet principal peut être divisé en trois objectifs fondamentaux:

- déterminer les caractéristiques essentielles de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires;

- identifier les principales parties prenantes, déterminer leurs rôles et responsabilités respectifs relatifs à l'investissement agricole responsable; et

- donner un cadre visant à orienter les actions de toutes les parties prenantes concernées en définissant des principes qui favorisent un investissement responsable, renforcent les moyens d'existence, protègent contre les risques qui pèsent sur la sécurité alimentaire et la nutrition et atténuent ces risques.

3. Nature et portée des Principes CSA-IRA

Bien que les CSA-IRA puissent être considérés comme découlant d'un degré élevé de consensus parmi un grand nombre de parties prenantes, ils sont volontaires et non contraignants.

Cela étant dit, les CSA-IRA sont fondés sur et reflètent les obligations internationales en vigueur auxquelles les parties prenantes doivent se conformer. Ces obligations comprennent les traités en vigueur relatifs aux droits de l'Homme et la déclaration sur les principes et droits fondamentaux au travail.

Les CSA-IRA soulignent le fait qu'ils doivent être interprétés et appliqués en accord avec les obligations découlant de la législation nationale et du droit international en vigueur, et conformément aux systèmes juridiques nationaux et à leurs institutions. Cela signifie, que les CSA-IRA ne devraient pas être considérés comme limitant les obligations juridiques des gouvernements en vertu du droit international.

Il va sans dire que les CSA-IRA ont été élaborés de façon à pouvoir être appliqués partout dans le monde. Tout en reconnaissant le rôle et les besoins particuliers des petits producteurs, ils sont conçus pour s'appliquer à l'ensemble des activités en lien avec l'agriculture et les systèmes alimentaires.

Ainsi, les CSA-IRA ne doivent pas être uniquement considérés comme pertinents pour l'investissement agricole. Ils sont également pertinents pour d'autres types d'activités et pour une multitude d'acteurs, d'institutions et de processus qui apparaissent éloignés de l'agriculture ou de l'alimentation au premier abord.

Leur application a un scénario spécifique peut varier en fonction des parties prenantes, de l'investissement et du contexte national.

4. Les valeurs fondamentales

Outre les dix principes spécifiques, les CSA-IRA recensent également les valeurs fondamentales qui fondent la mise en œuvre des principes. Ces valeurs sont les suivantes:

- dignité humaine;

- non-discrimination;

- équité et justice;


© FAO/Vincent Tremeau

• approche globale et intégrée;

• égalité des sexes;

• consultation et participation;

• primauté du droit;

• transparence;

• obligation de rendre des comptes; et

• amélioration continue.

Par ailleurs, les CSA-IRA indiquent que l'investissement responsable doit respecter les droits fondamentaux d'autrui et ne pas empiéter sur ces droits, et ne pas avoir d'effets néfastes sur les droits de l'Homme. Il doit offrir des garanties contre la dépossession des droits fonciers légitimes et contre les dommages à l'environnement.

5. Les utilisateurs visés

Les principes s'adressent aux parties prenantes qui réalisent des investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, qui en bénéficient ou qui sont touchées par ces investissements. Les principaux acteurs visés par les principes sont:

• les états;

• les organisations intergouvernementales et régionales;

• les institutions de financement, les donateurs, les fondations et les fonds;

• les institutions de recherche, les universités et les organismes de vulgarisation;

• les petits exploitants et leurs organisations;

• les entreprises commerciales, y compris les agriculteurs;

• les organisations de la société civile;

• les travailleurs et leurs organisations;

• les communautés; et

• les organisations de consommateurs.

Pourquoi soutenir les petits producteurs?

Etant donné l'importance des petits producteurs en vue de favoriser des systèmes alimentaires dynamiques, il est essentiel de renforcer et d'appuyer leur capacité à investir de façon responsable, ainsi que leur capacité à tirer profit des investissements.

Ainsi, les CSA-IRA soulignent que l'investissement responsable comprend des investissements prioritaires pour, par et avec les petits producteurs.

Tirer profit des investissements



Investir de façon responsable

Renforcer les capacités des petits producteurs à investir de façon responsable peut se faire, par exemple, en améliorant leur accès aux intrants, aux services financiers et de vulgarisation, aux marchés et aux possibilités de formation et d'éducation.

Ainsi, les enjeux spécifiques sur lesquels les besoins des petits producteurs doivent être pris en considération sont:

- l'équité, la transparence, l'efficacité et le fonctionnement des marchés;
- le soutien aux politiques et aux actions qui renforcent les capacités nécessaires pour accéder aux ressources et aux intrants et accroissent la résilience face aux effets des changements climatiques;
- la conservation, l'amélioration et la commercialisation des semences et autres ressources génétiques;
- les transferts de technologie;
- la sensibilisation et les connaissances sur la qualité et la salubrité des aliments, la nutrition et les questions de santé publique; et
- les répercussions économiques, sociales, environnementales et culturelles des investissements.

II. Les dix principes et leurs applications

Complémentarité et imbrication des principes

Les principes illustrent l'imbrication des nombreuses facettes de la sécurité alimentaire et de la nutrition. Chacun des principes contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition, et l'ensemble des principes décrit ce qu'est l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Les différents principes se complètent, mais ils ne seront peut-être pas tous pertinents pour tous les investissements. Chaque principe présente les mesures à prendre pour concrétiser celui-ci. Parfois, toutes les mesures seront nécessaires pour concrétiser le principe. D'autres fois, ce ne sera pas le cas, en fonction du contexte. Il incombe à chaque utilisateur de définir les mesures nécessaires à la concrétisation des principes conformément à ses rôles et à ses responsabilités.





1 Contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition

En vertu du principe 1, l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires contribue au **droit à une alimentation adéquate**, à la sécurité alimentaire et à la nutrition, au niveau des ménages, ainsi qu'aux échelles locale, nationale, régionale et mondiale, et **à l'éradication de la pauvreté**.

Comment mettre en œuvre le principe 1?

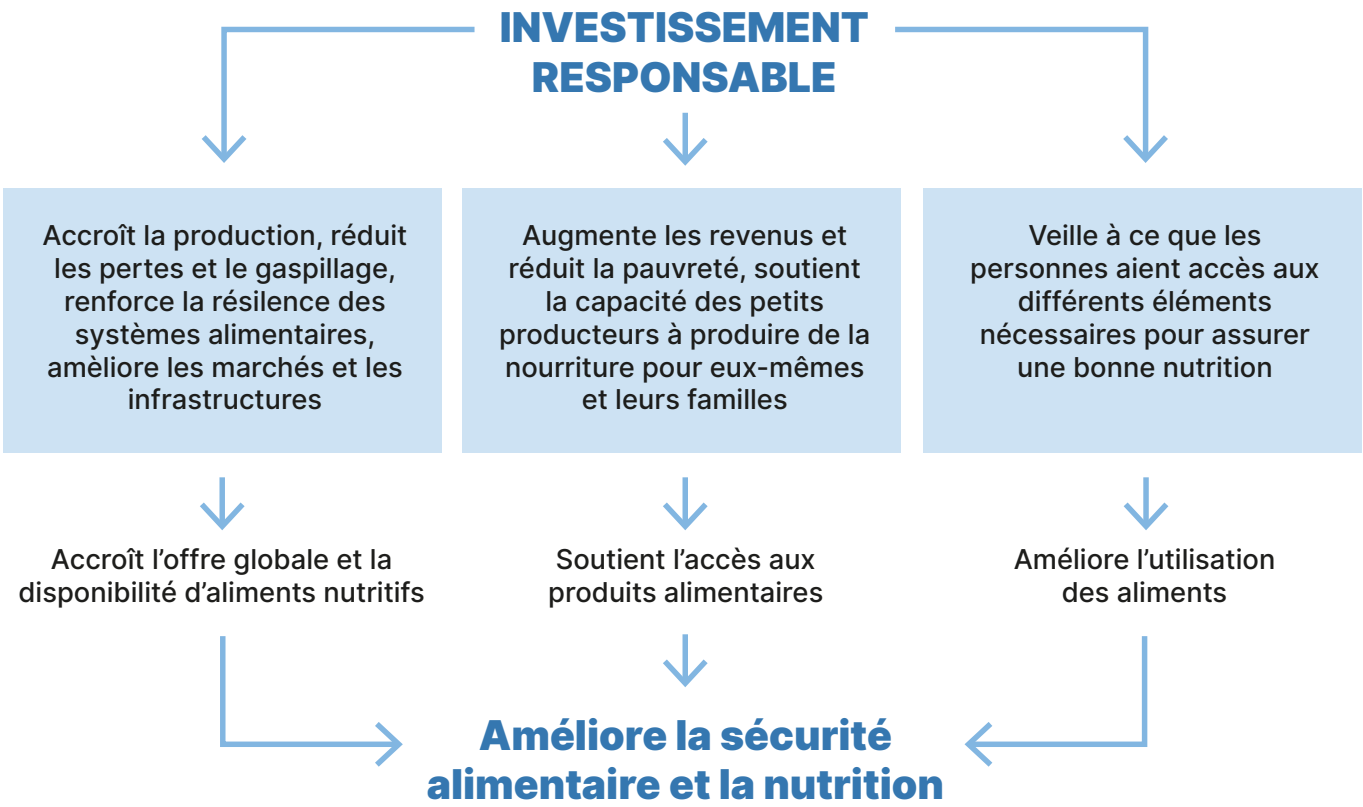
Le principe 1 serait mis en œuvre en améliorant:

- la durabilité et la productivité de la production d'aliments sûrs, nutritifs, variés et conformes aux normes culturelles et en réduisant les pertes et le gaspillage de produits alimentaires;
- l'équité, la transparence, l'efficacité et le fonctionnement des marchés, tout particulièrement pour les petits producteurs, en améliorant l'infrastructure et en renforçant la résilience de l'agriculture et des systèmes alimentaires;
- les revenus et en réduisant la pauvreté, notamment par la participation à l'agriculture et aux systèmes alimentaires et/ou par le renforcement de la capacité à produire des aliments pour soi et pour autrui; et
- l'utilisation des aliments grâce à l'accès à une eau propre, à l'assainissement, à l'énergie, à la technologie, à des conditions favorables accueil de la petite enfance, aux soins de santé et à l'accès à l'éducation notamment concernant les aliments sûrs et nutritifs.

Comment l'investissement responsable contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition?

L'investissement responsable contribue à la sécurité alimentaire et à la nutrition ainsi qu'au droit à l'alimentation, par le biais de différents mécanismes; comme l'illustre la figure 5.

Figure 5. Relation entre l'investissement responsable, la sécurité alimentaire et la nutrition



Source: FAO, 2021.

Un exemple de mise en œuvre du principe 1

Des travaux de recherche (Van Camoen et Dageau De Richecour, 2015; ITES. 2017; Bouhajeb, 2019; Orémare *et al.*, 2022) ont montré que les investissements qui favorisent une participation accrue des petits producteurs à la commercialisation ne suffisent pas, à eux seuls, à permettre une amélioration de l'état nutritionnel, comme la capacité des petits producteurs à faire pousser des cultures variées et la possession d'animaux d'élevage.

D'un autre côté, dans certaines circonstances, la génération de revenus monétaires peut contribuer d'avantage à l'amélioration de la diversité alimentaire autant que la diversification des cultures vivrières produites par les petits producteurs.

Prenons un exemple: Un petit exploitant qui décide de conclure un contrat d'agriculture contractuelle ou de sous-traitance pour fournir certaines cultures à une société peut également conserver la capacité à cultiver des aliments nutritifs et variés pour lui-même et sa famille en réservant des terres à cet effet.

Ces arrangements, lorsqu'ils sont structurés de façon équitable, peuvent fournir aux agriculteurs un débouché stable qui peut accroître leurs revenus tout en assurant un approvisionnement alimentaire personnel en aliments nutritifs et variés.

Engagé pour la sécurité alimentaire (principe 1): à la rencontre de Meher Dabbech

Meher Dabbech est un petit producteur d'huile d'olive dans la ville de Testour du gouvernorat de Béja (Nord-Ouest de la Tunisie).

Son apprentissage des principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, via le Pôle agri-accélérateur, lui a donné la confiance nécessaire pour continuer à produire des aliments sains dans le respect de l'environnement: «Ma décision après la formation est que je n'utiliserai plus d'insecticides chimiques afin de maintenir la qualité de l'huile et de créer un produit respectueux de l'environnement. J'utiliserai également des récipients en verre pour avoir un impact moindre sur l'environnement et mieux préserver la qualité du produit».



© FAO/Teresa Lamas Menéndez



Contribuer à un développement économique durable et inclusif et à l'éradication de la pauvreté

Le principe 2 se concentre sur les manières dont l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires contribue à un **développement économique durable et inclusif et à l'éradication de la pauvreté**.

Comment mettre en œuvre le principe 2?

Le principe 2 est mis en œuvre, en:

- respectant les droits fondamentaux au travail et en soutenant des pratiques équitables en matière d'emploi, y compris les quatre principes et droits fondamentaux relatifs au travail de l'OIT;

- contribuant à la mise en œuvre des autres normes internationales relatives au travail et en éliminant le travail des enfants;

- créant de nouveaux emplois et en favorisant le travail décent qui fournit des conditions de travail sûres, garantit un salaire correct et offre des formations pour l'avancement dans la carrière;

- accroissant les revenus, au moyen de contrats justes, en favorisant l'entreprenariat et l'égalité dans l'accès aux débouchés commerciaux;

- contribuant au développement rural, en améliorant la couverture sociale et la fourniture de biens et de services publics, et en renforçant les institutions rurales;

- soutenant le renforcement des capacités humaines, tout particulièrement pour les petits producteurs, et en favorisant leur accès aux ressources et aux intrants;

- favorisant la coopération et les partenariats qui améliorent les moyens de subsistance; et

- favorisant des modes de consommation et de production durables.

Comment l'investissement responsable peut contribuer au développement durable et à la réduction de la pauvreté?

En s'assurant que les emplois offrent des conditions de travail sûres et un revenu suffisant, et qu'ils n'ont pas d'effets négatifs sur les femmes.

En général l'investissement qui se traduit par une croissance dans le secteur agricole dans des pays à faible revenu contribue également à la réduction de la pauvreté. La croissance agricole peut être particulièrement efficace, par rapport à la croissance dans d'autres secteurs, pour faire reculer la pauvreté des populations qui vivent avec moins de 2,15 dollars par jour.

A titre d'exemple, un soutien peut être apporté au niveau individuel ou de la famille, en procurant des emplois, par le biais de la demande de biens et services, ou des possibilités de partenariats avec les petits producteurs, ainsi que par l'amélioration de la disponibilité des aliments à des prix abordables dans les zones urbaines.

Un exemple de mise en œuvre du principe 2

Au Ghana, au Nigéria et en Tanzanie, une société privée et plusieurs ONG ont établi un partenariat pour développer de nouveaux marchés et filières détenus localement pour l'huile tiré d'un arbre indigène qui n'était jusqu'alors pas commercialisée en dehors de son lieu de production.

Des milliers d'agriculteurs et de ramasseurs de plantes sauvages y ont participé. Plus de 10 000 personnes, dont plus de la moitié étaient des femmes, ont bénéficié d'une formation sur la collecte et la plantation d'arbres dans les phases initiales du projet.

Le projet a créé quelques douzaines de nouveaux emplois pour les hommes et les femmes, tandis que les nouveaux débouchés et les rendements accrus ont augmenté les revenus des agriculteurs.

Engagé pour un développement inclusif (principe 2): à la rencontre de Zied Chebbi

Zied Chebbi, agri-entrepreneur à Testour dans le gouvernorat de Béja, ayant commencé avec un tout petit troupeau de bovins laitiers a réussi à monter un projet intégré composé de l'élevage bovin, l'élevage ovin (Noir de Thibar) et l'agriculture irriguée.

Aujourd'hui, Zied, qui a profité du Pôle agri-accélérateur, et avec un esprit de solidarité avec quelques-uns de ses cousins et voisins vivant dans la pauvreté (une valeur rare dans cette société de consommation), a décidé de confier à chacun d'eux une vache pour l'entretenir et exploiter son lait, alors que Zied ne récupère que les veaux/vêles. Cette pratique d'entraide, qui n'est plus à l'ordre du jour de la majorité des paysans tunisiens, lui a valu le respect et l'admiration de ses parents et voisins.

Ainsi, et en procurant des revenus à des familles pauvres, Zied a contribué à l'éradication de la pauvreté.





Favoriser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes

Le principe 3 souligne que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires favorise **l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes**.

Comment mettre en œuvre le principe 3?

La mise en œuvre du principe 3 se fait en:

- garantissant à chacun un traitement juste, compte tenu de sa situation et du rôle essentiel des femmes;
- éliminant toutes les mesures et pratiques constituant une discrimination ou une violation des droits sur la base du sexe;
- contribuant au traitement équitable des femmes s'agissant des droits fonciers, de leurs accès aux terres productives, aux ressources naturelles, aux intrants et aux outils de production et du contrôle qu'elles exercent sur ces ressources;
- favorisant leurs accès aux services de vulgarisation, de conseil et de financement, à l'enseignement, à la formation, aux marchés et à l'information; et
- adoptant des approches visant à permettre aux femmes de participer effectivement aux partenariats et à la prise de décision et d'endosser des rôles de direction et à contribuer au partage équitable des avantages.

Le rôle des femmes dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, les femmes doivent la plupart des temps gérer simultanément leurs ménages et de multiples activités de subsistance, notamment:

• production végétale;

• gardiennage des animaux;

• vente et commercialisation des produits;

• transport de l'eau et du combustible;

• tissage; et

• préparation des repas.

Or, toutes ces tâches ne sont pas rémunérées dans les fermes familiales c'est pourquoi nous pouvons les appeler les «travailleuses sans salaires».

Plus encore, les femmes et les filles, et malgré leur contribution à la production alimentaire mondiale, représentent environ 60 pour cent des personnes en situation d'insécurité alimentaire dans le monde.

L'investissement responsable qui favorise l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes peut contribuer à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition de cette catégorie de personnes.

Un exemple de mise en œuvre du principe 3

Le Kenya est le quatrième plus grand exportateur de fleurs au monde, avec environ 75 pour cent des personnes employées dans ce secteur sont des femmes. La modernisation économique de la filière a permis d'accroitre les exportations de produits à forte valeur ajoutée, la majorité des fermes d'exportations étant certifiées sur la base d'au moins une norme sociale ou environnementale. Cette modernisation a permis d'accroitre les emplois qualifiés pour les femmes, la plupart d'entre elles travaillent dans les entrepôts de conditionnement.

Cette modernisation s'est traduite aussi par de meilleures conditions de travail, des améliorations ayant été signalées en matière de sécurité et de santé. De plus, des comités pour l'égalité des sexes ont vu le jour dans quelques fermes horticoles afin de lutter contre les problèmes que rencontrent les femmes tels que le harcèlement sexuel.

En bref, les femmes ont tiré profit des possibilités d'emploi découlant de l'investissement dans le secteur horticole kenyan. Avec le temps elles ont acquis de nouvelles qualifications, qui leur ont offert de meilleures conditions de travail et une sécurité d'emploi accrue.

Néanmoins, les salaires dans ces exploitations restent «insuffisants pour constituer un salaire de subsistance», qui est une composante essentielle du travail décent tels que décrit dans le principe 2 des CSA-IRA.

A ces égards, cet investissement a sans doute contribué à l'autonomisation des femmes et à une plus grande égalité entre les sexes, même s'il conviendrait de s'efforcer d'améliorer les salaires et d'accroitre le nombre de femmes occupant des postes de direction pour se conformer avec d'autres Principes CSA-IRA.

Engagée pour l'autonomisation des femmes (principe 3): à la rencontre d'Ines Hasnaoui

Ines Hasnaoui est la fondatrice de «Dame des fruits», une microentreprise de fruits et de produits fruitiers située dans la région de Ouechtata à Béja.

L'entreprise d'Ines respecte les Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Pour Ines, ce sont des lignes directrices qu'elle a intégrées. Ines insiste particulièrement sur la nécessité d'améliorer les conditions des femmes rurales agricultrices: «J'embauche en priorité des femmes parce qu'elles sont dans une situation fragile, elles ont généralement des salaires bas qui ne compensent pas les efforts qu'elles fournissent».

Ainsi, Ines offre des opportunités d'emploi décent aux femmes dans un contexte socio-économiquement qui leur est défavorable. A moyen et long termes, Ines souhaiterait également assurer des formations à des femmes pour qu'elles apprennent de nouvelles techniques agricoles. Ce faisant, Ines contribue à l'autonomisation de la femme dans la région de Ouechtata.





Faire participer les jeunes et renforcer leur autonomie

Le principe 4 stipule que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires **fait participer les jeunes et renforce leur autonomie**.

Comment mettre en œuvre le principe 4?

Le principe 4 est mis en œuvre en:

- favorisant l'accès à des ressources et des services essentiels (notamment les terres, les ressources naturelles, les intrants, les outils, les services de vulgarisation, de conseil et de financement, l'enseignement et la formation, les marchés et l'information) et leur inclusion dans les processus décisionnels;
- renforçant leurs capacités et en leur permettant d'accéder à des emplois décents ou de créer des entreprises; et
- promouvant l'accès à l'innovation et aux nouvelles technologies, pour attirer les jeunes et leur permettre d'améliorer l'agriculture et les systèmes alimentaires.

Pourquoi promouvoir la participation et l'autonomisation des jeunes?

Dans les pays à faible revenu et à revenu intermédiaire, l'agriculture à petite échelle constitue une source extrêmement importante d'emplois et de moyens de subsistance.

Compte tenu des taux élevés du chômage des jeunes dans une grande partie du monde, il est essentiel de trouver des possibilités d'accroitre l'emploi des jeunes. En effet, le taux de chômage des jeunes dans le monde s'élèverait à 13 pour cent, soit 71 millions de jeunes chômeurs, bien qu'il existe des différences significatives entre les pays. Le risque du chômage est trois fois plus élevé pour un jeune (15 – 24 ans) que pour un adulte et ceux qui travaillent occupent souvent des emplois informels et de nombreux jeunes employés (16,7 pour cent) vivent avec un revenu inférieur au seuil d'extrême pauvreté.

Ainsi, promouvoir la participation et l'autonomisation des jeunes grâce à l'investissement responsable peut également être une stratégie déterminante pour améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, en permettant aux jeunes soit de produire les aliments dont ils ont besoin soit de trouver un travail décent qui leur permet d'acheter suffisamment de nourriture et par la même de répondre à leurs besoins nutritionnels.

Un exemple de mise en œuvre du principe 4

Le projet d'appui aux filières agricoles est un projet du Fond international du développement agricole (FIDA), basé au Sénégal et visant essentiellement à consolider les filières, à appuyer les agriculteurs dans la passation des marchés et à améliorer les revenus et les moyens de subsistance dans les zones rurales.

L'un des principaux groupes cibles du projet était les jeunes sous-employés (âgés de 30 ans et moins).

Le projet d'appui aux filières agricoles a, entre autres, fourni un soutien financier, des services de renforcements des capacités et un accès à des intrants et du matériel de qualité au profit de 45 associations de jeunes. Il a également mis en place un système de partage d'informations sur les prix du marché par le biais de SMS.

Le projet a permis à environ 4 000 jeunes hommes et 8 000 jeunes femmes de trouver un emploi agricole dans différents domaines. Parmi-eux se trouvaient non seulement des jeunes ruraux, mais également de jeunes diplômés qui sont retournés dans les zones rurales afin de saisir les nouvelles opportunités de créer des entreprises agricoles.

Engagée pour l'autonomisation des jeunes (principe 4): à la rencontre d'Ines Messaoudi

Ines Messaoudi, jeune de 39 ans, gère une exploitation combinant l'oléiculture, la grande culture et l'élevage ovin à Goubellat. Elle a obtenu son terrain suite à un appel à candidature effectué par l'état affectant les terres domaniales aux ingénieurs agronomes sur critères d'excellence.

Ines est consciente des impacts du changement climatique et des effets néfastes des pratiques agricoles non-responsables. Sur son exploitation, Ines applique les principes de la permaculture, n'utilisant aucun pesticide, de fongicide ni d'autres produits chimiques.

Soucieuse de l'inclusion sociale, Ines est attentive aux réalités des jeunes et des femmes travaillant sur son exploitation. Elle s'engage à appliquer à la lettre le principe d'égalité salariale. Ines souhaite également renforcer l'autonomie des femmes et les incite à «suivre des formations et lancer des projets générateurs de revenus». Quant aux jeunes, Ines nous explique: «Les jeunes ont une grande place dans mon entreprise, parce que quand on fait ce métier, il faut de la force et de l'innovation».





Respecter les régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts et à l'accès à l'eau

Le principe 5 affirme que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires respecte **les droits fonciers légitimes concernant les terres, les pêches et les forêts, ainsi que les utilisations actuelles et potentielles de l'eau**.

Comment mettre en œuvre le principe 5?

Le respect des droits fonciers légitimes est au cœur des directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers, tout comme des CSA-IRA. Les droits fonciers renvoient à la relation, définie sur le plan légal ou coutumier, entre personnes en tant qu'individus ou groupes, concernant la terre, la pêche et la forêt.

Les directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers reconnaissent que les droits fonciers légitimes peuvent exister même lorsqu'ils ne sont pas formellement enregistrés.

Les droits fonciers légitimes incluent des droits coutumiers ou informels qui ne sont pas reconnus par la loi, mais qui sont considérés comme légitimes par les communautés dans lesquelles ils sont pratiqués.

Ainsi, les directives volontaires exhortent les états à reconnaitre et respecter tous les détenteurs de droits fonciers légitimes et à prendre des mesures pour les recenser, les enregistrer et les respecter.

De ce fait, les directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers contiennent plusieurs dispositions importantes applicables aux investissements dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Par exemple, elles exhortent les états à «soutenir les investissements réalisés par les petits producteurs ainsi que les investissements publics et privés qui tiennent compte des intérêts des petits exploitants» et affirment que les investissements responsables «ne devraient pas nuire, mais devraient comporter des mesures de sauvegarde contre la privation des droits fonciers légitimes et contre les dommages environnementaux et devraient respecter les droits de l'Homme».

Parmi les répercussions négatives possibles figurent la dépossession des terres ou des ressources dont dépendent des populations, un accroissement de la sécurité alimentaire, la perte de moyens de subsistance.

Le meilleur exemple d'une telle situation est la situation de la femme tunisienne en milieu rural. «En effet, le rôle de la femme en milieu rural en Tunisie, comme partout ailleurs, n'est plus à démontrer. La femme est l'élément moteur de la vie sociale et économique de la famille. Elle élève un petit élevage de basse-cour, garde et conduit le troupeau, confectionne des couvertures pour la vente, participe aux travaux agricoles et surtout elle relaie aux champs un époux ou un père absent. Mais malheureusement toutes ces tâches et bien d'autres ne sont pas récompensées lorsqu'il s'agit du partage d'un capital ou d'un bien foncier» (Ben Saâd, 2014). De plus, «la majorité des femmes en milieu rural n'osent pas revendiquer leurs parts d'héritage par obligation d'une tradition tribale toujours en vigueur». Du coup, la femme célibataire qui vit à la maison familiale peut passer le reste de sa vie en tant que «travailleuse sans salaire» et sans aucun revenu et reste à la merci d'un père ou d'un frère chef d'exploitation pour manger et s'habiller pas plus.

Hormis cet exemple, nous signalons que les investisseurs ont donc de plus en plus conscience que les risques fonciers constituent un risque particulièrement important sur le plan commercial. Des risques, potentiellement plus importants que les risques liés à la mauvaise gouvernance comme la corruption, qui ont déjà incité des investisseurs à écarter certaines possibilités d'investissement.

Comment peut-on respecter les droits fonciers?

Les investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires peuvent respecter les droits fonciers de différentes façons.

Une première façon consiste à structurer l'investissement afin d'éviter tout transfert des droits d'utilisation des terres. Cela peut être fait par exemple, par le biais de contrats d'approvisionnement avec les agriculteurs dans le cadre desquels l'investisseur reçoit les produits agricoles dont il a besoin sans avoir à acquérir des terres. Bien que cela ne soit pas sans risque pour les agriculteurs, ces arrangements offrent un moyen d'investir qui a le potentiel d'augmenter les possibilités offertes aux agriculteurs tout en respectant leurs droits fonciers et en évitant les transferts de terres.

Une autre façon consiste à veiller à ce que les titulaires des droits fonciers donnent leur accord. L'investissement responsable peut respecter les droits fonciers même lorsqu'il est nécessaire de transférer les droits d'utilisation des terres. Pour ce faire, il

faut s'assurer que les titulaires des droits fonciers légitimes sur les terres en question donnent leur accord pour l'utilisation des terres. Bien que cela ne soit pas simple dans le cas où le titulaire légal des droits sur les terres diffère du titulaire des droits légitimes – par exemple lorsque l'état accorde une vaste concession à un investisseur sur des terres revendiquées par les détenteurs des droits légitimes – un investisseur peut néanmoins décider d'obtenir le consentement des titulaires des droits fonciers légitimes, avant de procéder à l'investissement.

Respect de la pêche artisanale

Les Directives volontaires visant à assurer la durabilité de la pêche artisanale dans le contexte de la sécurité alimentaire et de l'éradication de la pauvreté (FAO, 2015) sont le premier instrument adopté au niveau international entièrement consacré à la pêche artisanale. Leurs objectifs sont les suivants:

- améliorer la contribution de la pêche artisanale à la sécurité alimentaire mondiale;
- contribuer au développement équitable des communautés d'artisans pêcheurs et à l'éradication de la pauvreté;
- assurer une exploitation durable des ressources halieutiques;
- mettre en avant la contribution de la pêche artisanale à la construction d'un avenir durable;
- donner des indications aux états et aux parties prenantes en matière de politiques, de stratégies, et de cadre juridique participatifs et respectueux de l'écosystème visant à promouvoir une pêche artisanale responsable et viable; et
- sensibiliser l'opinion publique à l'importance de la pêche artisanale.

Respect des utilisations de l'eau

Enfin, le principe 5 suppose également le respect des utilisations actuelles et potentielles de l'eau. Il est en effet nécessaire de veiller à ce que l'utilisation de l'eau soit réglementée, en tenant compte de ses différents utilisateurs et de ses diverses fonctions, afin de garantir la disponibilité de l'eau et l'assainissement pour tous (ODD 6). Ces fonctions comprennent la production agricole, l'élevage et la consommation humaine.

Le secteur agricole est de loin le plus gros utilisateur d'eau, et représente jusqu'à 95 pour cent de l'utilisation dans les pays en développement. Entre 2 000 et 5 000 litres d'eau sont nécessaires pour produire les aliments qu'une personne consomme quotidiennement (Save4Planet, 2020).



Conserver et gérer de manière durable les ressources naturelles, renforcer la résilience et réduire les risques de catastrophe

Le principe 6 explique que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires permet de **conserver les ressources naturelles et de les gérer dans des conditions durables, d'accroitre la résilience et de réduire les risques de catastrophe**.

Comment mettre en œuvre le principe 6?

Le principe 6 est mis en œuvre en:

- prévenant les dommages causés à l'environnement, en les atténuant et en y remédiant;
- soutenant et conservant la biodiversité et les ressources génétiques et en contribuant à la restauration des fonctions et services écosystémiques;
- réduisant les pertes et le gaspillage lors de la production et la consommation des aliments;
- accroissant la résilience de l'agriculture et des systèmes alimentaires, des habitats et des moyens d'existence, en particulier ceux des petits producteurs, face aux effets des changements climatiques, au moyen de mesures d'adaptation;
- prenant les mesures nécessaires pour réduire et/ou éliminer les émissions de gaz à effet de serre; et en

- faisant la synthèse des connaissances traditionnelles et scientifiques, des bonnes pratiques et des technologies y compris au moyen d'approches agroécologiques et de l'intensification durable.

Les retombées positives du principe 6 sur l'environnement et la sécurité alimentaire

Les pratiques durables sur le plan de l'environnement peuvent contribuer à la sécurité alimentaire de différentes façons. Ainsi, le principe 6 de l'investissement responsable peut, entre autres:

- favoriser la diversité de l'écosystème et des ressources génétiques, ce qui peut favoriser une alimentation plus saine et plus diversifiée;

- réduire les pertes et le gaspillage lors de la production et de la consommation, ce qui accroît la quantité de nourriture disponible qui peut être distribuée;

- mettre en œuvre des mesures d'adaptation, ce qui peut améliorer la capacité des petits producteurs à produire des aliments pour la consommation ou la vente; et

- réduire les émissions de gaz à effet de serre, ce qui peut avoir des répercussions à long terme sur la production agricole et la composition nutritionnelle des produits alimentaires.

Un exemple de mise en œuvre du principe 6: La réduction du gaspillage alimentaire

Au Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord, les fabricants et les vendeurs des produits alimentaires ont investi dans de multiples mesures pour réduire le gaspillage alimentaire. Parmi ces efforts figuraient la révision des dates de péremption sur les étiquettes et la modification de la taille et des formes des emballages. L'investissement du secteur privé s'est aligné sur les mesures prises par les entités gouvernementales nationales et locales.

Grâce à ces efforts, le gaspillage alimentaire des ménages a diminué de 21 pour cent sur une période de cinq ans. Les effets ont été significatifs en matière de conservation et de gestion durable des ressources: environ 3,4 millions de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre ont été évitées par an, quelque 1 milliard de mètres cubes d'eau ont été économisés et 430 000 hectares de terres ont été préservées chaque année.

Engagé pour la résilience (principe 6): à la rencontre d'Ahmed Garbi

Ahmed Garbi est le gérant commercial de l'Hôtel Membressa à Medjez el-Bab dans le gouvernorat de Béja, et agriculteur d'une petite exploitation avoisinant sa ville natale.

Afin de pouvoir valoriser et commercialiser ses produits, Ahmed a décidé d'investir dans la transformation. Il a appris les méthodes de fabrication de la gelée, de la confiture, et de la citronnade, ainsi que la conservation des légumes et des fruits.

Investisseur responsable, toutes les conserves sont bio sans additifs, aucun produit n'est congelé. La participation au Pôle agri-accélérateur a permis à Ahmed d'affiner davantage l'une de ses idées pour renforcer la durabilité et la responsabilité de son hôtel: des dosettes d'huile d'olive.

En somme, Ahmed a su aider sa famille à adapter l'exploitation agricole aux aléas du changement climatique et a renforcé la résilience de l'exploitation grâce à la valorisation des produits et des sous-produits tout en diversifiant les marchés cibles de ceux-ci grâce à l'intégration de ces produits dans la structure hôtelière. Par ailleurs, le projet d'Ahmed de produire des dosettes d'huile d'olive permettra de limiter le gaspillage d'huile.





Respecter le patrimoine culturel et le savoir traditionnel et favoriser la diversité el l'innovation

Le principe 7 souligne que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires **respecte le patrimoine culturel et le savoir traditionnel et favorise la diversité**, notamment la diversité génétique et l'innovation.

Comment mettre en œuvre le principe 7?

Le principe 7 peut être réalisé en:

- respectant les sites et les systèmes du patrimoine culturel, notamment le savoir, les compétences et les pratiques traditionnels et en reconnaissant le rôle des peuples autochtones et des communautés locales dans l'agriculture et les systèmes alimentaires,

- reconnaissant les contributions des agriculteurs, en particulier les petits producteurs, lorsqu'il s'agit de conserver, d'améliorer et de rendre disponibles les ressources génétiques et en respectant les droits de ces personnes de conserver, d'utiliser, d'échanger et de vendre ces ressources;

- favorisant le partage juste et équitable des avantages tirés de l'utilisation des ressources génétiques pour l'alimentation et l'agriculture tout en respectant les droits conférés aux peuples autochtones et aux communautés locales; et en

- favorisant l'application et l'utilisation de techniques et de pratiques adaptées au contexte local, en promouvant les sciences agroalimentaires, la recherche-développement et le transfert de technologie au profit des petits producteurs.

Pourquoi ce principe est-il important?

Il va sans dire que respecter le patrimoine culturel et le savoir-faire traditionnel peut améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Par exemple, respecter le droit des petits producteurs de conserver, d'utiliser et d'échanger des semences peut améliorer leurs stratégies de subsistance en supprimant le besoin d'acheter de nouvelles semences chaque saison.

De plus, promouvoir un partage équitable des avantages tirés de l'utilisation des ressources génétiques utilisées traditionnellement par les peuples autochtones peut offrir aux personnes et aux collectivités un nouveau flux de revenus qui leur permet de tirer profit des utilisations commerciales de leurs ressources traditionnelles.

Enfin, favoriser le transfert de technologies au profit des petits producteurs peut les aider à renforcer leur capacité à produire des aliments pour la consommation ou la vente.

Engagés pour la valorisation du patrimoine local (principe 7): à la rencontre de Mohamed Ali Gaidi et de Fadi Hamzaoui

Revenons sur le cas de Mohamed Ali Gaidi, spécialisé dans l'élevage de brebis laitières, Sicilo-Sarde, à Nefza, pour la production de fromage, qui a été présenté à la fin du premier chapitre. «Travailler sur la qualité du lait est ma priorité et j'ai une bonne réputation à ce sujet. C'est ce qui décide vraiment de la qualité finale du fromage», explique-t-il.

Il est également impliqué dans le processus de transformation grâce à un partenariat avec son ami d'enfance Fadi Hamzaoui, qui dirige une petite fromagerie et un restaurant où sont utilisés des produits locaux.

Comme Mohamed Ali, Fadi considère que la qualité du produit est le fondement de son activité, mais il estime également fondamental de contribuer au patrimoine et aux traditions locales: «Un point fort de notre activité est l'utilisation de la race Sicilo-sarde, qui donne un excellent lait pour la fabrication du fromage et qui est traditionnelle dans notre région. Nous sommes conscients que ces moutons font partie d'un écosystème plus large et d'une culture qui se perd.»

Ainsi, Grâce au point de vente et le service de restauration, Fadi et Mohamed Ali, soutenus par le Pôle agri-accélérateur, parviennent à valoriser les produits de

terroir auprès de la population locale et des touristes, y compris les fromages de brebis, un point de vente de produits locaux, le miel et des huiles essentielles.





Promouvoir une agriculture et des systèmes alimentaires sûrs et sains

Le principe 8 reconnaît que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires **favorise la sécurité sanitaire et la santé**.

Comment mettre en œuvre le principe 8?

Le principe 8 peut être appliqué en:

- contribuant à la sécurité sanitaire, à la qualité et à la valeur nutritive des produits alimentaires et agricoles;
- contribuant à la santé et au bien-être des animaux et à la santé végétale;
- améliorant la gestion des intrants et des produits agricoles pour améliorer l'efficacité de la production et réduire autant que possible les menaces qui pourraient peser sur l'environnement st sur la santé, notamment les risques professionnels;

- gérant et en atténuant les risques qui pèsent sur la santé publique à tous les stades de l'agriculture et des systèmes alimentaires, notamment en renforçant les stratégies et les programmes scientifiques de contrôle de la sécurité sanitaire des aliments;

- contribuant à la sensibilisation, à l'amélioration des connaissances et au renforcement de la communication sur la qualité et la sécurité sanitaire des aliments, la nutrition et les enjeux de santé publique, en vue de renforcer les capacités, en particulier des petits producteurs; et en

- favorisant l'accès des consommateurs à des aliments sûrs, nutritifs, variés et conformes aux exigences de consommation locales.

Pourquoi promouvoir la sécurité et la santé?

Afin de garantir la sécurité alimentaire et la nutrition, il faut veiller à ce que les produits alimentaires et agricoles soient sûrs, de qualité et nutritifs.

De même, il est essentiel, en vue d'améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition, de réduire au minimum les menaces qui pèsent sur la santé, de gérer les risques pour la santé et de renforcer la sensibilisation sur la qualité, la sécurité et la valeur nutritionnelle des aliments.

Ainsi, l'investissement responsable peut améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition en favorisant une agriculture et des systèmes alimentaires sûrs et sains.

Engagés pour une alimentation sûre et saine (principe 8): à la rencontre de l'entreprise aquacole des frères Reho

Les frères Aldo, Andrea, Giovanni, Angelo e Giulio Reho, originaires du Salento en Italie, furent élevés par leur père qui les a exhortés à travailler dur pour réussir à travers le proverbe «celui qui dort ne prend pas de poissons». Ils prirent les mots de leur père à cœur et se décidèrent de se lancer dans l'aventure entrepreneuriale: rassembler tous les poissons dans un seul lieu, dans une ferme aquacole maritime.

Leur idée d'un modèle entrepreneurial nouveau en Italie prit forme, mais nécessitait un financement que les frères Reho n'avaient pas à leur disposition. Grâce à un soutien initial de la famille, ils purent améliorer leur idée et accéder par la suite à une incitation financière pour l'entrepreneuriat des jeunes.

Aujourd'hui, l'exploitation aquacole consiste de 14 cages maritimes, d'une profondeur et largeur de 20 mètres. Les poissons se nourrissent principalement des substances organiques qui passent à travers les filets des cages. Élevés et nageant dans les profondeurs de la mer, les poissons n'ont qu'un faible taux de graisse. Les poissons sont capturés dans la mer et aussitôt étiquetés pour être envoyés aux vendeurs et restaurants dans les heures suivantes. Le processus de conservation et de transport est rigoureux, obéissant à un processus de traçage établi.

Depuis 2011, leur entreprise, InMare, est par ailleurs certifiée par l'Institut pour la certification éthique et environnementale (ICEA selon son acronyme italien) pour sa performance économique, sociale et environnementale.



Engagée pour une alimentation sûre et saine (principe 8): à la rencontre d'Amal Mekni

Amal Mekni de Béja est spécialisée dans la fabrication de fromage, l'élevage de moutons, de chèvres, de lapins, de volailles et l'apiculture. Elle a réussi à louer une ferme pour 40 ans grâce à un appel à candidature national destiné aux ingénieurs agronomes, qu'elle a baptisée «La reine du nord». Elle y mène toutes les activités qu'elle maîtrise, mais surtout l'élevage de moutons et de chèvres pour la fabrication de fromage.

Le projet d'Amal est naturellement conçu comme un investissement responsable, même si avant de participer au Pôle agri-accélérateur, elle n'était pas sensibilisée à ces principes. «Dans ma ferme, je travaille en autarcie. La nourriture est saine car je minimise l'utilisation de produits chimiques autant que possible. Pour l'élevage des animaux, je minimise également l'utilisation de médicaments et j'utilise toujours des produits naturels pour les soins de santé préventifs et curatifs». Amal teste des bonnes pratiques en collaboration avec l'Institut national de la recherche agronomique de Tunisie (INRAT). Sur son exploitation elle a réalisé un exploit de rendement.

En somme, les produits laitiers d'Amal proviennent d'ovins et caprins recevant une nourriture saine et non-exposés à une surmédicalisation. Par ailleurs, Amal œuvre pour un renforcement des contrôles sanitaires des produits laitiers.





© FAO/Alessandra Benedetti

Intégrer des structures de gouvernance, des procédures et des mécanismes de recours qui soient ouverts à tous et transparents

Le principe 9 souligne que l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires doit respecter la législation et les politiques publiques nationale et intégrer des structures de **gouvernance, des processus décisionnels et des mécanismes de recours** qui soient inclusifs, transparents et accessibles à tous.

Comment mettre en œuvre le principe 9?

Le principe 9 peut être appliqué en:

- respectant l'état de droit et l'application de celui-ci sans corruption;
- partageant les informations concernant les investissements de façon ouverte, équitable, accessible et transparente à tous les stades du cycle d'investissement;
- veillant à permettre aux personnes et aux groupes susceptibles d'être touchés directement par les décisions d'investissement de participer activement, librement, efficacement, utilement et en connaissance de cause aux processus décisionnels et en prenant en compte leurs contributions;
- obtenant le consentement préalable, donné librement et en connaissance de cause des peuples autochtones concernant tout investissement qui pourrait les toucher eux-mêmes ou leur territoire;

- favorisant l'accès à des mécanismes de médiation, de recours et de règlement des différends qui soient transparents et efficaces; et en

- prenant des mesures pour le respect des droits de l'Homme et des droits fonciers légitimes, pendant et après un conflit, afin de permettre à toutes les parties affectées par des investissements de participer, en connaissance de cause, au processus décisionnel conformément aux directives volontaires pour une gouvernance responsable des régimes fonciers et aux droits de l'Homme et au droit international humanitaire.

Pourquoi la bonne gouvernance est-elle importante?

Les processus et mécanismes de bonne gouvernance sont importants pour veiller à ce que toutes les parties prenantes qui risquent d'être affectées par des investissements spécifiques, y compris les petits producteurs, les peuples autochtones, et d'autres qui sont souvent marginalisés, aient la possibilité de participer efficacement aux processus de prise de décision et de les influencer.

Avantages de la bonne gouvernance pour la sécurité alimentaire et la nutrition

Deux mesures peuvent mettre en exergue les avantages de la bonne gouvernance pour la sécurité alimentaire et la nutrition.

Donner la possibilité de participer efficacement aux prises de décisions et de les influencer:

Par exemple, l'investissement responsable peut faire en sorte que les détenteurs de droits fonciers légitimes ne soient pas dépossédés de leurs terres afin d'éviter qu'ils ne sombrent dans l'insécurité alimentaire.

De même façon, lors de la conception des projets, il est possible d'intégrer des dispositions visant à réduire au minimum les répercussions négatives sur la sécurité alimentaire des personnes et des communautés concernées.

Mettre en place des mécanismes de recours efficaces:

La création de mécanismes de recours efficaces peut permettre à ceux qui ont été affectés négativement par un investissement d'obtenir une réparation appropriée pour les préjudices qui pourraient avoir nui à leur état nutritionnel.

En somme, la conjugaison de ces deux mesures peut contribuer à soutenir la sécurité alimentaire et la nutrition.



Évaluer les incidences et y remédier, et favoriser l'obligation de rendre des comptes

Le principe 10 explique que l'investissement responsable comprend des mécanismes qui permettent **d'évaluer les incidences économiques, sociales, environnementales et culturelles et d'y remédier**, en tenant compte des petits exploitants, du sexe et de l'âge, entre autres facteurs; et qu'il respecte **les droits de l'Homme** et veille à ce que chaque acteur **rende des comptes** à toutes les parties prenantes concernées.

Comment mettre en œuvre le principe 10?

Le principe 10 peut être mis en œuvre en:

- appliquant des mécanismes qui permettent des évaluations indépendantes et transparentes des incidences potentielles associant tous les groupes de parties prenantes concernées, en particulier les plus vulnérables, avant de décider de procéder à un investissement;
- définissant les données de référence et des indicateurs pour le suivi et la mesure des incidences;
- recensant les mesures nécessaires pour prévenir les incidences négatives potentielles, et pour y remédier, parmi lesquelles la possibilité de ne procéder à l'investissement;
- évaluant régulièrement les changements et en communiquant les résultats aux parties prenantes; et en
- mettant en œuvre des mesures correctives et/ou de compensation en cas d'incidences négatives ou de non-respect des lois nationales ou des obligations contractuelles.

Pourquoi une évaluation des impacts économiques, sociaux et environnementaux est nécessaire?

Les évaluations des impacts fournissent aux autorités réglementaires ainsi qu'aux entreprises et autres parties prenantes, des informations clés sur les avantages et les risques potentiels d'un investissement. Elles aident les décideurs à envisager des alternatives et à concevoir et intégrer des mesures appropriées de prévention, d'atténuation, de gestion et de suivi.

Pour y arriver, deux mesures sont nécessaires:

Lorsque les évaluations recensent de possibles répercussions négatives importantes qui ne peuvent pas être évitées, les parties prenantes concernées devraient s'efforcer que l'investissement ne se poursuive: les investisseurs devraient refuser de poursuivre l'investissement, les responsables gouvernementaux devraient refuser les autorisations et les peuples autochtones devraient refuser leur consentement.

Lorsque les investissements ont déjà été effectués, un suivi systématique peut contribuer à recenser les incidences positives et négatives, afin de permettre aux investisseurs et autres parties prenantes d'adapter les opérations du projet en conséquence en vue de maximiser les avantages et de réduire au minimum les risques.

Evaluation des impacts sociaux et environnementaux d'un investissement

Un investissement a généralement des répercussions sur l'environnement ainsi que sur le bien-être économique et social des communautés affectées. Ces répercussions sont souvent interdépendantes.

Par exemple, un investissement impliquant le transfert de terres pour des plantations à grande échelle et la mise en place d'une installation intégrée de transformation peut avoir de nombreux impacts, positifs et négatifs, sur:

- l'évolution des relations sociales entre les hommes et les femmes, ou les jeunes et les personnes âgées, du fait que les rôles et responsabilités au sein de la famille peuvent être redéfinis, par exemple, l'entreprise embauche principalement des hommes dans les plantations;
- la qualité de l'eau, en raison de l'utilisation des engrais et/ou de la gestion des eaux usées, et en lien avec cela, l'accès à l'eau potable;
- des conditions de travail dangereuses sur les plantations et les installations de transformation;
- l'évolution de la configuration sociale des communautés qui vivent sur, ou à proximité, du site du projet;
- la biodiversité et la qualité du sol;
- les droits fonciers des communautés locales;

- la sécurité alimentaire, étant donné que les investissements peuvent accroitre ou réduire l'accès aux denrées alimentaires (selon que les produits sont cultivés pour le marché local ou principalement pour l'exportation);

- une augmentation/diminution nette de la richesse qui est équitablement/inéquitablement répartie au sein de la communauté, aboutissant à un degré d'inégalités moindre/supérieur;

- le travail des enfants; et

- les droits de l'Homme des communautés locales.

Evaluation des impacts économiques

Alors que les évaluations d'impact social et environnemental sont désormais des outils largement utilisés pour évaluer les avantages et les risques potentiels d'un investissement, les évaluations des retombées économiques sont plus rarement utilisées.

Elles sont pourtant essentielles afin de déterminer qui tirera profit d'un investissement et sous quelles conditions en évaluant si (i) l'investissement est susceptible de générer un accroissement net de la richesse et si (ii) cette richesse sera équitablement répartie au sein des communautés.

Il existe trois étapes pour évaluer les retombées économiques d'un investissement:

Etape 1: Recenser tous les agents économiques concernés par le projet (les investisseurs, les pouvoirs publics, les communautés et leurs divers groupes: hommes, femmes, personnes âgées, etc.

Etape 2: Estimer les effets directs, indirects et d'entraînements (c'est-à-dire la manière dont les revenus découlant des effets directs et indirects seront dépensés ou réinvestis).

Etape 3: Comparer les retombées escomptées de l'investissement sur les agents économiques, c'est-à-dire obtenir le différentiel de toutes les valeurs gagnées et perdues dans la situation avec projet et dans la situation sans projet.

Exemple mettant en œuvre les principes 1, 3, 4, 6, 7 et 8

Mohamed Ali Gaïdi et Fadi Hamzaoui, partenaires pour un développement territorial qui part des produits de terroir

Nous reprenons l'exemple du chapitre I et du principe 7 de ce chapitre. Mohamed Ali étant éleveur d'une race ovine à lait, la race «Sicilo-sarde» et Fadi fromager, ont conjugué leurs efforts ensemble sous la forme d'un partenariat «gagnant-gagnant». Leur petite entreprise, sise à Béja (Nord-Ouest tunisien) est en plein essor puisqu'elle repose sur plusieurs composantes: production du lait de brebis, sa transformation en fromage, point de vente de produits de terroirs et restaurant.



Ainsi, six principes sur dix sont assurés par cette petite entreprise:

- Fadi propose des produits alimentaires de terroir sains et nutritifs à un prix correct et accessible à son point de vente et son bistrot **(principe 1).**
- Fadi embauche prioritairement des femmes pour l'exécution de certaines tâches, dont la préparation des pains traditionnels et des huiles issues des plantes aromatiques et médicinales **(principe 3).**
- Mohamed Ali est perçu comme un leader parmi les jeunes de sa commune et s'engage à leur donner des conseils et un appui moral. Fadi embauche prioritairement des jeunes pour l'exécution de certaines tâches, à l'instar de la restauration **(principe 4).**

- Fadi et Mohamed Ali vendent leurs fromages dans un emballage fait de paille au lieu du plastique. Fadi utilise des contenants fabriqués avec du bois d'olivier pour présenter ses produits. Les ustensiles sont en bois issu de chutes et non pas des arbres coupés **(principe 6)**.

- Grâce au point de vente et le service de restauration, Fadi parvient à valoriser les produits de terroir auprès de la population locale et des touristes, y compris les fromages de brebis, un point de vente de produits locaux, le miel et des huiles essentielles **(principe 7)**.

- Le restaurant de Fadi applique les normes de sécurité sanitaire des aliments. Fadi est par ailleurs certifié dans la maitrise du système d'analyse des dangers et points critiques pour leur maîtrise (connu sous l'acronyme anglais HACCP) **(principe 8)**.

III. Points à retenir

Ce chapitre visait à vous aider à développer une compréhension approfondie des Principes CSA-IRA. De l'origine de ces principes à leur application concrète, les lecteurs ont acquis les connaissances nécessaires pour évaluer et promouvoir des investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires. Les principaux points à retenir incluent la nature volontaire des CSA-IRA, leurs valeurs fondamentales, et leur pertinence pour divers acteurs du secteur alimentaire. Par ailleurs:

- Les investissements agricoles responsables reposent sur des bases éthiques solides et contribuent à la durabilité à long terme.

- L'égalité des sexes, le respect des droits fonciers, et le bien-être des travailleurs sont des aspects cruciaux à intégrer dans chaque projet.

- La participation des parties prenantes et la transparence sont essentielles pour garantir une gouvernance responsable.

- Les évaluations d'impact indépendantes sont des outils puissants pour mesurer et améliorer les retombées économiques, sociales et environnementales.

Les exemples de mise en œuvre, tels que celui de Maher Dabbech en Tunisie, démontrent l'impact positif de l'investissement responsable dans l'agriculture. Les principes, volontaires mais basés sur des obligations internationales, visent à promouvoir l'équité, la transparence et le développement durable, avec un accent particulier sur l'autonomisation des femmes. A l'issue de ce chapitre, les apprenants devraient être capables de décrire ces principes et d'identifier des exemples pertinents de leur mise en pratique.


© FAO/IFAD/WFP/Eduardo Sotera



SECTION 2

Démarche d’accompagnement en mode coaching responsable



© FAO/Vincent Tremeau





© Bakary Kone



CHAPITRE III

L'accompagnement en mode coaching responsable

Comment accompagner un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires en mode coaching?

Comment le réussir?

Comment structurer une séance d'accompagnement?

Contenu du chapitre

I. Introduction à l'accompagnement en mode coaching responsable

II. Le mandat de l'accompagnateur en mode coaching responsable

III. La charte de déontologie de l'accompagnateur en mode coaching responsable

IV. Les notions de base pour réussir un accompagnement en mode coaching responsable

V. Structuration d'une séance d'accompagnement

VI. Points à retenir

Vue d'ensemble

Complémentaires, le présent chapitre du guide et celui qui le suit vous proposent une introduction aux deux grands piliers du processus d'accompagnement en mode coaching responsable à travers (i) l'adoption de la démarche de coaching IRA et (ii) la mise en pratique de la boite à outils IRA conçue pour faciliter le mandat de l'accompagnateur en mode coaching IRA (AC-IRA) et aider l'agri-entrepreneur à aboutir aux résultats escomptés (voir chapitre IV).

Points saillants

1. L'accompagnement en mode coaching pour un investissement agricole responsable dépend de l'adhésion à des normes éthiques et déontologies IRA.

2. Le mandat d'un AC-IRA a des spécificités qui le distinguent d'un conseiller et d'un coach classique.

3. L'accompagnement en mode coaching responsable peut être réussi en suivant des approches bien déterminées (communication assertive, écoute active, l'art du questionnement, le modèle DISC (Dominant, Influent, Stable, Consciencieux), la méthode de Dilts, etc.).

4. Une session d'accompagnement en mode coaching responsable se déroule suivant un schéma clair et précis qui sera expliqué dans ce chapitre.



I. Introduction à l'accompagnement en mode coaching responsable

Il existe sur le marché actuel de l'accompagnement professionnel et personnel différents modes d'accompagnement. Nous en dénombrons, à l'échelle mondiale, sept: coaching, consultation ou conseil, mentorat, tutorat, formation, psychanalyse, et thérapie *(International Coaching Federation* Québec, 2023). L'adoption de l'un de ces modes par le professionnel qui exerce ce métier, peut varier selon le besoin, la nature du contrat et la méthodologie la plus alignée avec la mission et la cible. Actuellement, les modes d'accompagnement les plus fréquemment utilisés sont l'accompagnement en mode coaching et l'accompagnement en mode conseil (ou consultation).

Encadré 5. Définition du consultant ou conseiller

Un consultant (ou conseiller) est un «spécialiste extérieur à une organisation à qui l'on fait appel afin d'obtenir un avis (conseil) au sujet d'une question ou de l'aide pour résoudre un problème précis. Un consultant fournit des services experts sur des sujets de nature organisationnelle: planification stratégique, méthodes d'embauche et de mobilisation, rémunération, processus de travail, etc.».

Source: International Coaching Federation. 2023. *Les différents modes d'accompagnement.*[en ligne]

Encadré 6. Définition du coach

Le coach assure son mandat d'accompagnement dans le cadre d'«un partenariat qui met l'emphase sur l'action que nos clients ont l'intention de prendre pour réaliser leur vision, leurs buts et leurs désirs. Le coaching suscite des questionnements amenant les clients à la découverte d'eux-mêmes, ce qui hausse leur niveau de perception et de responsabilité.»

Source: International Coaching Federation. 2023. *Les différents modes d'accompagnement.*[en ligne]

L'approche IRA repose sur des valeurs centrées sur les agri-entrepreneurs en tant que porteurs des projets responsables, d'où l'adoption du mode d'accompagnement en mode coaching. L'accompagnement en mode coaching responsable se définit comme un partenariat permettant à l'agri-entrepreneur de réaliser pleinement le potentiel de son profil et de son projet à travers:

i. une découverte de la mission, des valeurs et de la vision de l'accompagné vis-à-vis de sa propre personne et de son projet;

ii. un renforcement des compétences de l'accompagné par rapport aux différentes dimensions de l'investissement responsable (performance à l'égard du profit, des personnes et de la planète) dans un même temps; et

iii. la mise en cohérence de chaque activité par rapport au projet dans sa globalité et au profil de l'accompagné.

II. Le mandat de l'accompagnateur en mode coaching responsable

La relation contractuelle entre l'AC-IRA et l'agri-entrepreneur dépasse le statut de client: elle repose sur une prise de conscience autour des trois facteurs relatifs au profits, aux personnes et à la planète. Bien que régi par un contrat (moral ou physique accordé entre les deux parties), le mandat de l'AC-IRA se distingue de celui du conseiller et du coach par les points présentés dans le tableau de la page suivante.


© FAO/Asim Hafeez

Tableau 1. Mandat de l'accompagnateur en mode coaching investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Le conseiller	Le coach	L'AC-IRA
Effectue un diagnostic technique ou organisationnel	Effectue un diagnostic psychologique ou psychosociologique	Effectue un diagnostic: • du profil de l'agri-entrepreneur • de cohérence entre le profil et le projet
Indique sa solution	Fait émaner la solution du client	Fait émaner la solution de l'agri-entrepreneur en tenant compte des trois dimensions (profit, personnes et planète)
Prend en compte le problème professionnel du client	Prend en compte la personnalité du client	Prend en compte la personnalité de l'agri-entrepreneur
Répond à la demande du client	Analyse la demande du client	Co-analyse la demande de l'agri-entrepreneur
S'en tient au contenu	Prend en compte le contenu et le processus	Prend en compte le contenu, le processus et le sens que donne l'agri-entrepreneur à ses actions
S'en tient aux problèmes professionnels	Traite surtout la partie des problèmes professionnels liée à la personne du client	Repère, conjointement avec l'agri-entrepreneur ses points de blocage et l'accompagne à les surmonter
Propose son propre cadre	Alterne entre son propre cadre et celui du client	Alterne entre son propre cadre et celui de l'agri-entrepreneur
A une autorité due à sa compétence sur le contenu	A une autorité due à sa compétence en processus de coaching	A une autorité due à sa compétence en processus d'accompagnement en mode coaching

Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

III. La charte de déontologie de l'accompagnateur en mode coaching responsable

Pour définir au mieux la nature du partenariat entre l'AC-IRA et l'agri-entrepreneur et faciliter ainsi le mandat d'accompagnement, une charte déontologique à adopter par les accompagnateurs a été élaborée. L'ébauche (figure 6 à la page suivante) représente le fruit d'une série d'exercices de réflexion et de co-construction menés par des accompagnateurs tunisiens, mauritaniens et sénégalais.

La méthodologie suivie, se base sur la structure du code de déontologie universel de *l'International Coaching Federation* (ICF, 2020) et informe sur les valeurs fondamentales, les principes éthiques et les normes de comportement éthique à adopter par les professionnels IRA.

1. Les valeurs fondamentales et principes éthiques IRA

L'investissement responsable contribue à:

- renforcer la durabilité des moyens d'existence, en particulier pour les petits exploitants et pour les membres des groupes marginalisés et vulnérables;
- créer des emplois décents pour tous les travailleurs du secteur agricole et alimentaire;
- lutter contre la pauvreté;
- favoriser l'égalité entre les groupes sociaux et entre les sexes;
- éliminer les pires formes de travail des enfants;
- favoriser la participation sociale et l'inclusion; et
- renforcer la croissance économique en vue d'assurer un développement durable.

2. Les normes éthiques IRA

Les normes éthiques qui suivent s'appliquent aux activités liées aux investissements responsables agricoles et sont réparties sur trois niveaux de responsabilité en relation avec les trois dimensions profit, personnes, et planète:

- niveau I - responsabilité à l'égard du **profit**;
- niveau II - responsabilité vis-à-vis des **personnes**; et
- niveau III - responsabilité à l'égard à la **planète**.

Figure 6. Ébauche de la charte déontologique de l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

En tant que professionnel AC-IRA, conformément aux dix Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires, et en m'alignant avec le système de valeur de cette approche, j'accepte d'honorer mes obligations éthiques et déontologiques décrites ci-dessous:

1. Promouvoir les systèmes alimentaires sûres et sains.
2. S'engager dans une démarche de sensibilisation et de développement territorial inclusif continue.
3. Respecter le patrimoine traditionnel, culturel et les ressources naturelles.
4. Respecter les droits de l'Homme.
5. Veiller au respect de l'équité et de l'égalité des genres.
6. Être conscient de mes propres limites professionnelles et personnelles.
7. Communiquer correctement autour de l'approche CSA-IRA et ses principes.
8. Être conscient des spécifications culturelles du contexte dans lequel j'exerce mon mandat et me fixer des limites claires, appropriées et adaptées.
9. Assurer la sécurité et la confidentialité des informations et données (d'ordre professionnel et personnel) relatives aux agri-entrepreneurs que j'accompagne.
10. Établir un climat de transparence dans toutes les activités que j'entreprends.
11. Œuvrer pour la préservation des ressources naturelles et la promotion de leur gestion rationnelle.

Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

IV. Les notions de base pour réussir un accompagnement en mode coaching responsable

1. La communication assertive

Encadré 7. Définition de la communication assertive

La «communication assertive», terme dérivé de l'anglais *(assertive communication)*, peut être définie comme la «capacité de s'exprimer et d'interagir d'une manière qui prend en considération et respecte les droits et opinions d'autrui tout en faisant valoir ses propres droits, besoins et limites personnelles» (Pipas et Jaradat, 2010). La communication assertive prend toute son importance dans les interactions sociales avec autrui notamment lorsque celui-ci a une position supérieure, que ce soit hiérarchiquement au travail, parce qu'on les admire, ou parce qu'ils sont plus expérimentés.

Source: Elaboré par les auteurs a partir de Pipaş, M. et Jaradat, M. 2010. *Assertive communication skills. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 12, 649–656.

Renforcer la compétence interpersonnelle de la communication assertive chez l'AC-IRA permet de développer une personnalité charismatique qui facilite le mandat d'accompagnement. L'accompagnateur sera en mesure de s'affirmer tout en respectant autrui. Il devient également un modèle à suivre de profil transformateur pour les agri-entrepreneurs accompagnés.

Recommandations pour l'AC-IRA:

- entretenir des relations basées sur le respect et une compréhension mutuelle des sujets traités;
- communiquer efficacement avec les agri-entrepreneurs sans tomber dans la passivité; et
- faire preuve d'empathie et être ouvert aux différentes compréhensions et avis des accompagnés.

2. L'écoute active

L'écoute active, aussi nommée écoute bienveillante, est une technique d'accompagnement développée par le psychologue américain Carl Rogers (Ammiar et Kohneh-Chahri, 2019). Elle permet à l'AC-IRA de capter tous les signaux émanant de l'agri-entrepreneur (verbal, non verbal et émotions véhiculées) et de distinguer son cadre de référence (perceptions, filtres, etc.). Tout le long du processus d'accompagnement responsable, cette compétence peut se manifester comme suit:

- **Avoir de l'empathie:** être capable de ressentir ce que l'agri-entrepreneur peut ressentir sans s'en approprier la charge émotionnelle.

- **Comprendre l'autre:** découvrir la perception propre de l'accompagné, s'ouvrir à son monde sans jugement pour déterminer le sens qu'il donne à son projet.

- **Être entièrement présent:** veiller à maintenir une exclusivité de l'attention pour l'agri-entrepreneur au cours des séances d'accompagnement.

- **Laisser des silences:** être capable d'identifier et de respecter les silences qui surviennent à la suite d'une question à impact, d'un feedback de qualité ou d'une requête audacieuse (ces silences représentent pour l'agri-entrepreneur un temps de connexion avec lui-même favorisant les prises de conscience).

- **Fournir des encouragements:** souligner une réussite, une percée ou une étape importante au niveau de la montée en compétences de l'agri-entrepreneur lui-même ou de l'évolution de son projet.

- **Gérer efficacement:** être capable d'identifier, d'anticiper et de gérer toutes les formes d'interruptions (d'origine professionnelle et/ou personnelle) pouvant altérer le bon déroulement des séances d'accompagnement.

- **Faire des synthèses:** être en mesure de regrouper et recouper plusieurs éléments évoqués par l'agri-entrepreneur en établissant des corrélations adéquates.

3. L'art du questionnement

Afin de mener à bien son mandat d'accompagnement, l'AC-IRA devra maîtriser et user de l'art du questionnement. Il aura à poser des questions à l'agri-entrepreneur leur permettant à tous les deux de comprendre et d'apprendre l'un de l'autre. Ces questions seront orientées de manière à informer au maximum sur l'agri-entrepreneur en tant que porteur du projet à travers les points suivants:

- Qu'est-ce que l'histoire de l'agri-entrepreneur m'apprend sur lui?

- Comment se voit-il comme acteur des événements?

- Comment interprète-t-il son expérience en général?

- Qu'est-ce qu'il semble avoir appris de son expérience?

- Comment se perçoit-il comme individu?

Selon le contexte, le sujet traité ou l'objectif de la séance d'accompagnent, les techniques de questionnement pourront varier (questions ouvertes, questions fermées et questions inductives). L'AC-IRA aura également à jongler entre les différents types de questions (Qu'est-ce que...? Quel ...? Que...? Dans quelle mesure...? Comment ...? Pourquoi ...? Dis-m' en plus...).

Encadré 8. Suggestions de formulation de question à destination de l'agri-entrepreneur

La batterie de questions suivantes catégorisées selon les niveaux de logiques de pensée de Dilts (voir IV.6 de ce chapitre) peut vous être utiles tout le long du processus d'accompagnement pour informer sur:

L'environnement/ le contexte

- Où travaillez-vous le mieux?
- Pouvez-vous décrire votre environnement de travail?
- De quel type de personnes aimez-vous vous entourer?
- Préférez-vous travailler seul?
- Y a-t-il des moments où vous vous sentez plus efficace?

Les comportements/attitudes

- Votre comportement vous aide-t-il pour l'atteinte de vos objectifs?
- Que dites-vous régulièrement?
- Que remarquez-vous dans les propos des autres?
- Quel langage corporel adoptez-vous dans différentes circonstances?
- Le son de votre voix est-il en accord avec ce que vous dites?
- Comment et quand change votre respiration?

Les capacités/qualités/compétences

- De quelles compétences êtes-vous fier?
- Quelles sont vos qualités, capacités?
- Quelles compétences vous seraient utiles?
- Y a-t-il des capacités et compétences qui vous manquent pour atteindre votre objectif?

- Connaissez-vous quelqu'un disposant d'une capacité ou aptitude que vous voudriez développer? Comment pouvez-vous apprendre de lui?

- Que faites-vous bien selon les personnes qui vous connaissent?

Les croyances/valeurs

- Qu'est-ce qui est important pour vous dans la situation actuelle?

- Quelles sont les valeurs les plus importantes pour vous?

- Quand dites-vous «Je dois», «Je devrais», «Je ne dois pas», «Je ne devrais pas»? Quelles croyances se cachent derrière ces mots?

- Quelles sont vos croyances au sujet de cette personne ou de cette situation? Vous sont-elles utiles? Quelles autres croyances vous seraient plus utiles?

- Quelles croyances aurait une autre personne si elle se mettait à votre place?

L'identité

- Quel genre de personne êtes-vous?

- Comment vous décririez-vous?

- Comment les autres vous décrivent-ils?

- Les autres vous voient-ils comme vous le souhaitez?

- Quelles images, sons et sensations viennent à votre esprit lorsque vous pensez à vous-même?

La mission/appartenance

- Pour quelle raison êtes-vous là, en ce monde?

- Quelle est votre contribution à l'environnement dans lequel vous évoluez?

- Quelles sont vos forces utiles au monde?

- Comment souhaitez-vous que les autres se rappellent de vous?

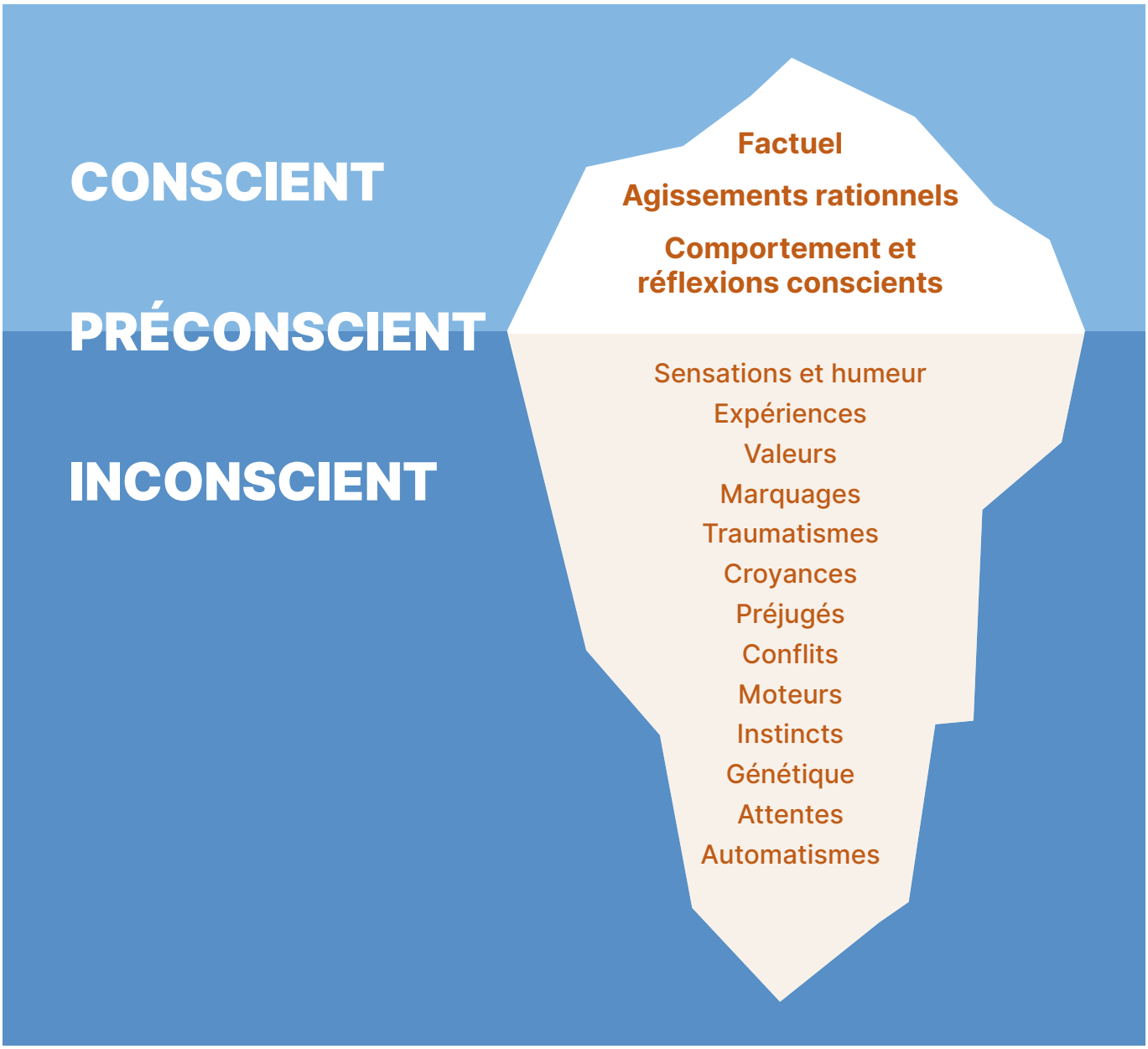
Source: Elaboré par les auteurs.

4. La théorie de l'iceberg

La théorie psychanalytique de la personnalité élaborée par Sigmund Freud à travers la métaphore de l'«Iceberg» peut servir actuellement dans le domaine de l'accompagnement. Elle aidera plus spécifiquement l'accompagnateur à avoir une communication optimale et efficace.

Grace à une distinction des trois niveaux de l'esprit de l'accompagné (conscient, préconscient et inconscient), l'AC-IRA peut visualiser ces différents niveaux visibles et invisibles relatifs à la personnalité de l'agri-entrepreneur (figure 7) et l'accompagner pour les explorer, les comprendre et les améliorer.

Figure 7. Visualisation de la personnalité de l'agri-entrepreneur



Source: Adapté par les auteurs d'après Rado, R. et Rado, S. 2022. Modèle de l'iceberg: Comment communiquons-nous en tant qu'individus? [en ligne]. https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-de-soi/gestion-de-soi/article/modele-de-liceberg-comment-communiquons-nous-en-tant-quindividus/. [Consulté le 20 octobre 2024].

Compétences clés pour l'AC-IRA:

- distinguer les niveaux visibles et invisibles relatifs à chaque agri-entrepreneur;
- savoir se limiter aux comportements visibles de l'accompagné pour mener à bien les séances d'accompagnement et éviter les blocages ou réticences;
- savoir creuser correctement les compartiments invisibles (les émotions et les sentiments de l'accompagné) et les traduire en comportements; et
- éviter les questions parachutées qui concernent la partie inférieure de l'iceberg.

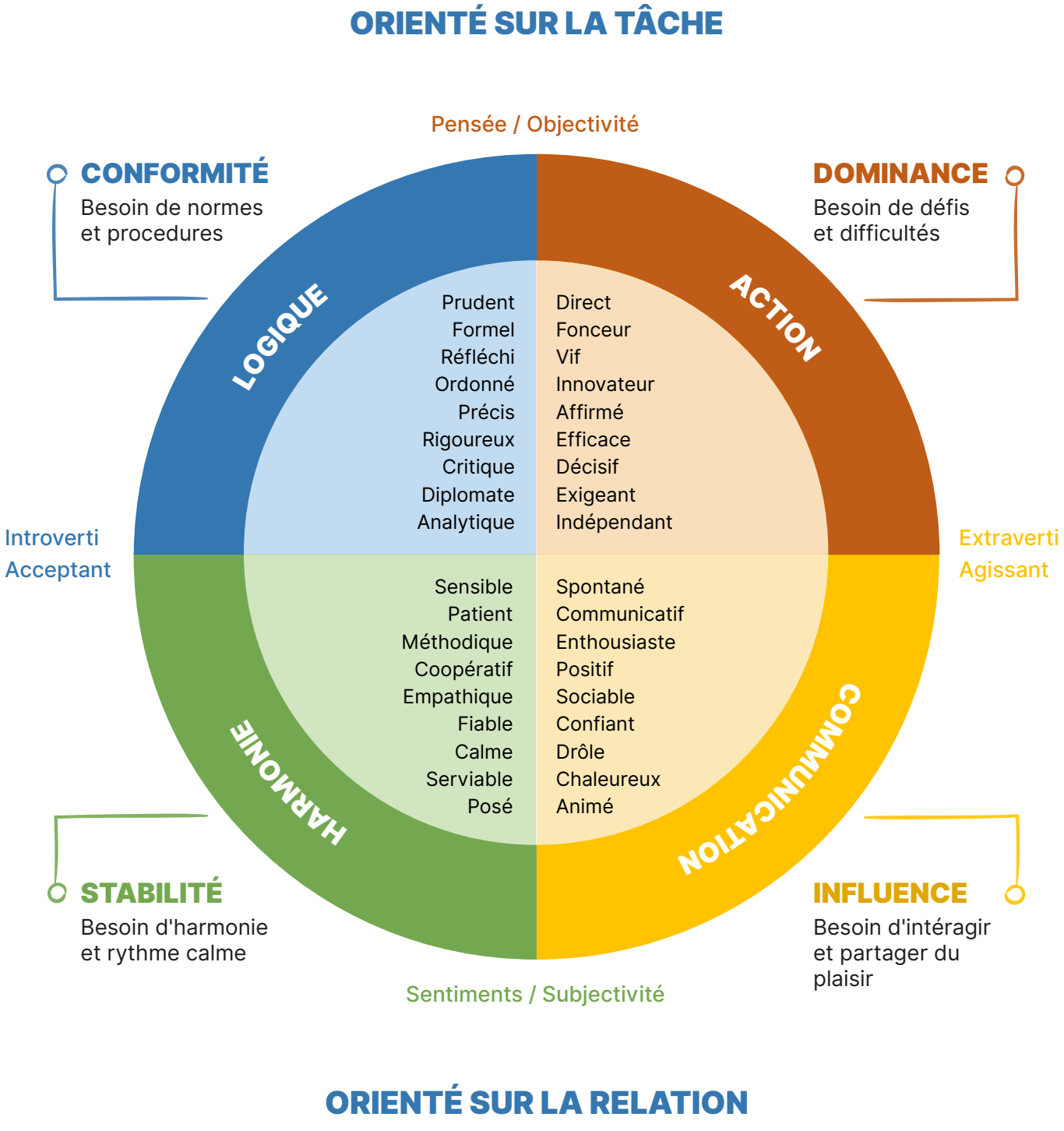
5. Le modèle DISC (Dominant, Influent, Stable, Consciencieux)

Le modèle DISC (Dominant, Influent, Stable, Consciencieux), élaboré d'après les travaux du psychologue américain William Marston, est un outil d'analyse de personnalités des agri-entrepreneurs qui permet à l'AC-IRA de:

- se connaitre lui-même d'abord et d'éviter une mauvaise gestion des transferts et des contre transferts;
- distinguer les traits de personnalité des agri-entrepreneurs à partir d'un exercice de réflexion commune favorisant le travail sur soi; et
- mieux comprendre et gérer les réactions et les blocages des accompagnés et optimiser ainsi le temps alloué aux séances d'accompagnement.


© FAO/Vyacheslav Oseledko

Figure 8. Catégorisation des styles de comportements selon l'outil DISC



Source: Adapté par les auteurs d'après Nova global, 2020.

6. La méthode Dilts

La pyramide de Dilts est un modèle qui met en évidence six niveaux logiques de pensée. Ces derniers sont hiérarchisés et vont du premier, situé à la base de la pyramide, au sixième qui constitue la pointe de la pyramide. Ces niveaux, sont comme suit:

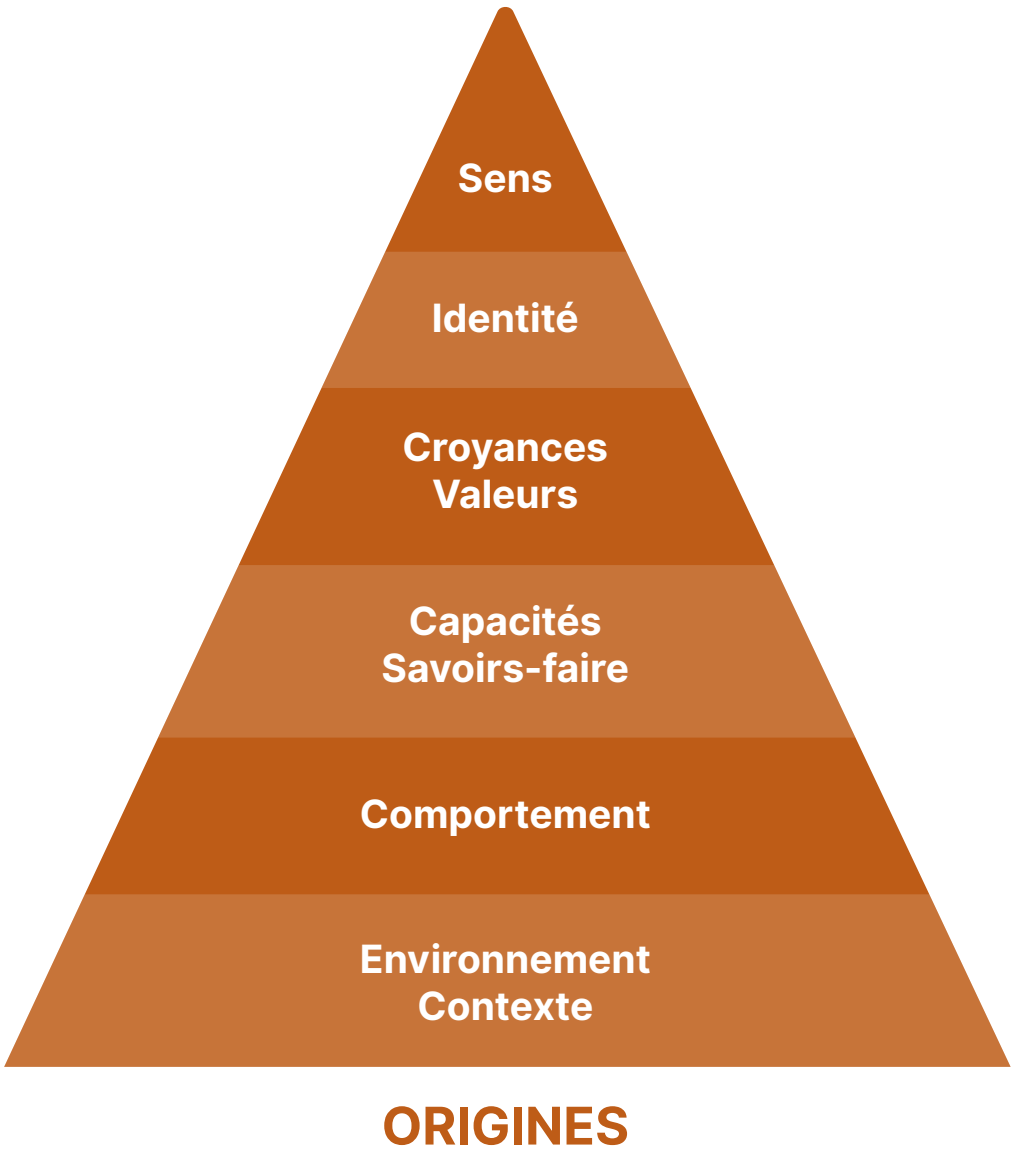
- **Environnement:** il correspond aux «où» et «quand»; c'est le niveau du contexte où la personne évolue.
- **Comportement:** il correspond au «quoi?»; c'est le niveau des actions qui sont réalisées ou non.
- **Capacités:** il correspond au «comment?»; c'est le niveau des compétences et de l'organisation.
- **Croyances:** il correspond au «pourquoi?»; c'est le niveau des croyances et des valeurs, concernant sa propre personne, les autres, ou la vie.
- **Identité:** il correspond au «qui ?»; c'est le niveau qui concerne l'identité et la mission du sujet.
- **Sens:** il correspond au «qui d'autre?»; c'est le niveau d'appartenance qui répond à la question: «quel est le monde auquel je me sens appartenir?».

La méthode d'accompagnement suivant la pyramide de Dilts est une approche qui peut s'avérer d'une grande valeur informative pour l'AC-IRA. En passant en revue les six niveaux logiques de pensée propres à l'accompagné, il aura une meilleure visibilité sur son système de valeurs. Cet exercice stimule également chez lui la réflexion et des prises de conscience à un niveau spécifique de la pyramide (ou plusieurs).

L'adoption de l'approche permet également à l'AC-IRA la détection précoce des blocages de l'accompagné: il doit creuser d'avantage et appuyer l'agri-entrepreneur pour prendre conscience de ces propres défis et les surmonter.

Il est important de rappeler que l'accompagnement en mode coaching responsable est d'abord un coaching de sens. D'où l'intérêt d'ajouter un septième niveau en plus des six niveaux de Dilts informant sur les origines de l'agri-entrepreneur. Cette exploration de son «terrain», coïncide avec la base de la pyramide (Quelles *sont vos origines? d'où venez-vous?)*.

Figure 9. Schématisation des six logiques de Dilts



Source: Adapté par les auteurs d'après Arnaud et Caruso Cahn, 2021.

V. Structuration d'une séance d'accompagnement

1. Nombre de séances

Les tâches et responsabilités spécifiques au mandat de l'AC-IRA (section II de ce chapitre) se traduisent par un nombre de séances d'accompagnement s'élevant à 15 séances au maximum. Ce nombre peut varier selon le choix du format des séances en présentiel, en ligne et/ou en alternance.

2. Séance de «mise en contact»

Avant d'entamer le processus de mise en application de la boite à outils IRA (se référer au chapitre IV de ce guide), il est important de programmer une première séance intitulée «mise en contact». Cette rencontre a pour but d'initier la mise en place d'une bulle de confiance avec l'accompagné et devra traiter les points suivants:

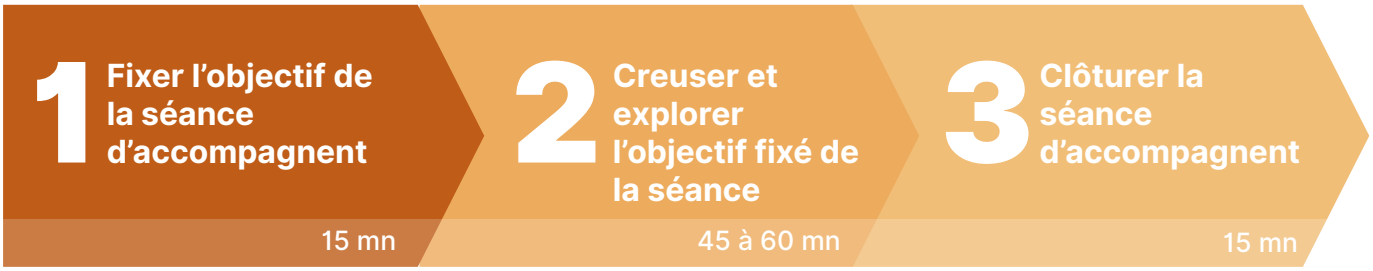
- partager avec les agri-entrepreneurs le code de déontologie de l'accompagnement IRA;
- présenter les tâches et responsabilités spécifiques au mandat de l'AC-IRA;
- fixer l'objectif global du mandat d'accompagnement;
- définir le nombre des séances et discuter des formats, horaires et modalités y afférents; et
- signer un contrat d'accompagnement (physique ou morale).

3. Déroulement d'une séance d'accompagnement

Une séance d'accompagnement en mode coaching responsable dure **entre une heure et une heure et demi**. L'AC-IRA peut se référer au déroulé proposé à la page suivante (figure 10):

- fixer l'objectif de la séance;
- initier l'accompagnement en vue de l'objectif précédemment fixé;
- creuser au maximum tous les aspects relatifs au système de valeurs de l'agri-entrepreneur et les émotions véhiculées;
- faire une corrélation entre les informations émanant de l'agri-entrepreneur (verbal, non verbal et émotions véhiculées) et l'objectif de la séance en question;
- fixer des indicateurs de mesure durant la séance;
- dreser un plan d'action;
- fixer les requêtes pour la séance suivante;
- avoir un feedback de l'accompagné; et
- clôturer la séance par un retour de feedback de l'AC-IRA.

Figure 10. Déroulement d'une séance d'accompagnement en mode coaching responsable



- Cadrage
- Objectif globale
- Résultat
- Indicateur
- Besoin
- Enjeu
- Lien

- Validation de l'objectif de la séance (SMART)
- Proposition d'axes d'amélioration et d'ajustement

- Plan d'action
- Requête
- Indicateur
- Feedback de l'accompagné
- Feedback de l'accompagnateur

Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

VI. Points à retenir

Les compétences clés d'un AC-IRA

- Créer un espace de sécurité, de permission et de liberté.
- Faire preuve d'assertivité, d'intégrité, d'empathie et de compréhension envers les autres.
- Avoir une profonde connaissance de soi-même et ses limites.
- Être à l'écoute de l'autre et surtout de ses ressentis.
- Être capable de susciter des prises de conscience significatives chez l'agri-entrepreneur.
- Accompagner les émotions et les valeurs.
- Posséder une vision systémique multidimensionnelle (profit, personnes et planète).
- Être capable de prendre en considération son propre cadre de référence ainsi que celui de l'accompagné.
- Faire preuve de positivisme et croire dans le potentiel positif de chacun.


© FAO/Vincent Tremeau



SECTION 3

Outils pour la conception, le suivi et l'évaluation des projets d'investissement agricole



© FAO/Aldo Youssouf





© FAO/Rihab Mejri



CHAPITRE IV

La boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable

Quels sont les différents outils de la boite?

Comment exploiter ces outils?

Contenu du chapitre

I. Contextualisation

II. La boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable

1. Aperçu et introduction à la boite à outils
2. Processus de mise en application des outils lors de l'accompagnement IRA
3. Présentation détaillée des outils

III. Points à retenir

Vue d'ensemble

Ce chapitre vous propose une présentation des différents outils développés pour réussir un processus d'accompagnement en mode coaching responsable. Les outils proposés permettent aux accompagnateurs en mode coaching responsable (AC-IRA) d'assurer pleinement leur rôle d'agents transformateurs sur le terrain pour la promotion de l'investissement agricole responsable des jeunes agri-entrepreneurs.

Points saillants

1. Chaque composante de la boite à outils s'inscrit dans une logique d'accompagnement continu, du profilage jusqu'au montage du plan d'affaires et de sa présentation à travers un exposé succinct.

2. Le «Modèle d'affaires pour un investissement agricole responsable» (Modèle d'affaires IRA) constitue la pierre angulaire de la boite à outils.

3. L'opérationnalisation de ces outils tout au long du processus d'accompagnement est présentée en détail dans ce chapitre.

Supports en annexe

Annexe N°1 Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés

Annexe N°2 Modèle d'affaires responsable

Annexe N°3 Fiche d'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA

Annexe N°4 Fiche des besoins en matériel

Annexe N°5 Plan d'affaires responsable

Annexe N°6 Fiche de renforcement des capacités personnalisée

Annexe N°7 Manuel de préparation de l'exposé du projet d'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Annexe N°8 Plan d'opérationnalisation personnalisé (PoP)

I. Contextualisation

Le processus d'accompagnement IRA consiste en une série d'étapes clairement définies. Ces cinq étapes consécutives (figure 11 ci-dessous) vous permettent d'appuyer l'agri-entrepreneur accompagné pour aboutir à un plan d'affaires aligné aux Principes CSA-IRA générant ainsi une triple performance profits, personnes et planète.

Figure 11. Étapes du processus d'accompagnement en mode coaching responsable



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Le programme d'accompagnement, basé sur ces étapes, permettra d'aligner le Modèle d'affaires aux Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires en plus de renforcer les compétences entrepreneuriales et personnelles des agri-entrepreneurs. Cet accompagnement intégré représente également une opportunité pour les entrepreneurs d'auto-évaluer leurs compétences et besoins propres.

Il est primordial de considérer que ce processus d'accompagnement devra allier l'adoption de la démarche de coaching en mode responsable (traitée dans les chapitres précédents) à la mise en pratique d'une série d'outils conçus pour faciliter le mandat de l'AC-IRA et aider l'agri-entrepreneur à aboutir aux résultats escomptés.



Encadré 9. Exemples réussis d'expérimentation de la boite à outils

La boite à outils IRA a vu le jour en Tunisie, dans le cadre du Pôle agri-accélérateur afin de stimuler et pérenniser des projets d'investissement responsable dans des filières à haut impact et générant une triple performance. Elle a été adoptée depuis 2021 par trois cohortes du Pôle dans les gouvernorats de Béja et Kébili.

La mise en place d'un réseau d'accompagnateurs en mode coaching responsable a également été entamée en Mauritanie en collaboration avec de le Ministère de l'économie et du développement durable ainsi que l'Agence nationale pour l'emploi Techghil.



Séance d'accompagnement en mode coaching responsable à Béja en Tunisie, juin 2023



Séance d'accompagnement en mode coaching responsable à Nouakchott en Mauritanie, septembre 2023

Source: Elaboré par les auteurs.

II. La boite à outils de l'accompagnateur en mode coaching responsable

1. Aperçu et introduction à la boite à outils

La boite à outils IRA regroupe une série d'outils permettant d'optimiser le processus d'accompagnement en mode coaching responsable. Ils sont conçus en phase avec la dynamique d'évolution du projet porté par l'agri-entrepreneur accompagné. Ces outils se présentent sous formats de canvas, matrices et guides à adopter tout au long du processus d'accompagnement en cinq étapes; ils sont listés ci-dessous dans un ordre chronologique suggéré en concordance:

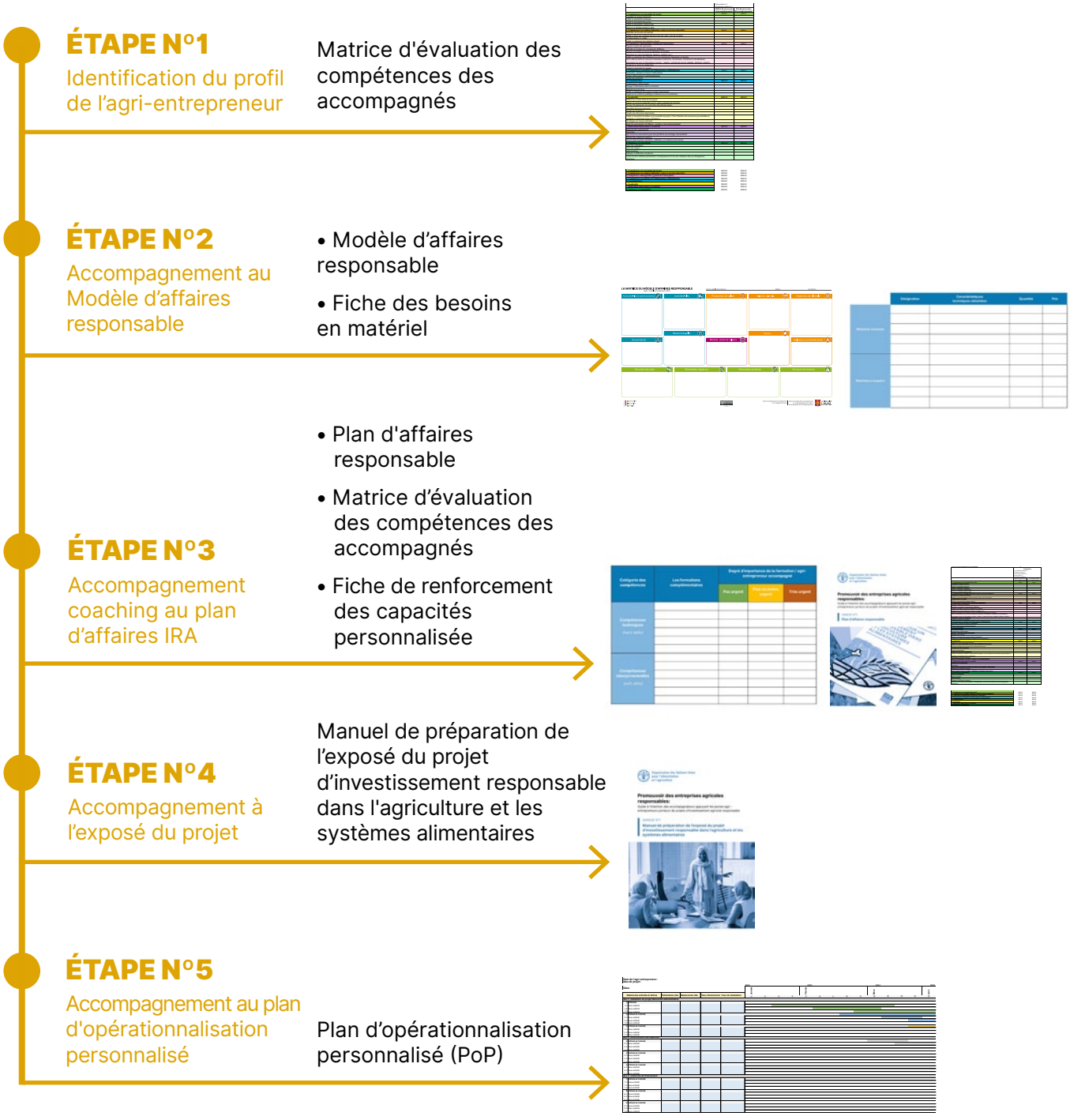
- Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés.
- Modèle d'affaires responsable (canvas Modèle d'affaires IRA et fiche d'alignement).
- Fiche des besoins en matériel.
- Plan d'affaires responsable.
- Fiche de renforcement des capacités.
- Manuel de préparation de l'exposé du projet d'investissement agricole responsable.
- Plan d'opérationnalisation personnalisé (PoP).



2. Processus de mise en application des outils lors de l'accompagnement IRA

L'ordre proposé pour l'opérationnalisation des outils, correspond à l'évolution dans le processus d'accompagnement. A chaque étape, correspond une série d'outils dynamiques et adaptés:

Figure 12. Processus de mise en application des outils lors de l'accompagnement en mode coaching responsable



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

3. Présentation détaillée des outils

3.1. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés



Cet outil a pour principal objectif d'aider l'accompagnateur en mode coaching responsable à détecter et creuser les pistes d'amélioration chez l'agri-entrepreneur en informant conjointement les tableaux d'évaluation des compétences de la matrice. Cet exercice permet d'aboutir à une fiche de renforcement de capacités personnalisée pour chaque agri-entrepreneur.

La matrice en format Excel (annexe N°1) comporte neuf feuilles inter-liées automatiquement:

La feuille N°1 permet la saisie des données relatives à l'accompagnateur et aux agri-entrepreneurs accompagnés (tableau 3 ci-dessous).

Tableau 2. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuille 1)

	Nom de l'accompagnateur		Noms des agri-entrepreneurs accompagnés
Accompagnateur		Accompagné 1	
		Accompagné 2	
		Accompagné 3	
		Accompagné 4	
		Accompagné 5	

Les feuilles du N°2 au N°6 permettent l'évaluation des compétences des accompagnés de chaque agri-entrepreneur de façon individuelle. L'évaluation est faite objectivement par l'accompagnateur lors de deux phases distinctes: **au début et vers la fin du processus d'accompagnement**.

Les compétences à évaluer dans cette fiche sont divisées en deux catégories.

• Compétences entrepreneuriales et managériales:

- compétences en conception du projet;

- compétences en commercialisation, vente et services (marché);

- compétences managériales (gestion de l'entreprise); et

- compétences en maîtrise de l'information et digitalisation.

• Compétences personnelles:

- communication;

- *leadership*;

- motivation, Innovation et créativité; et

- résilience et adaptabilité.

Selon la maitrise et la capacité à démontrer la compétence évaluée de la part de l'agri-entrepreneur accompagné, une notation est attribuée sur une échelle de 1 à 5 (figure 13 à la page suivante).



Figure 13. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuilles de 2 à 6)

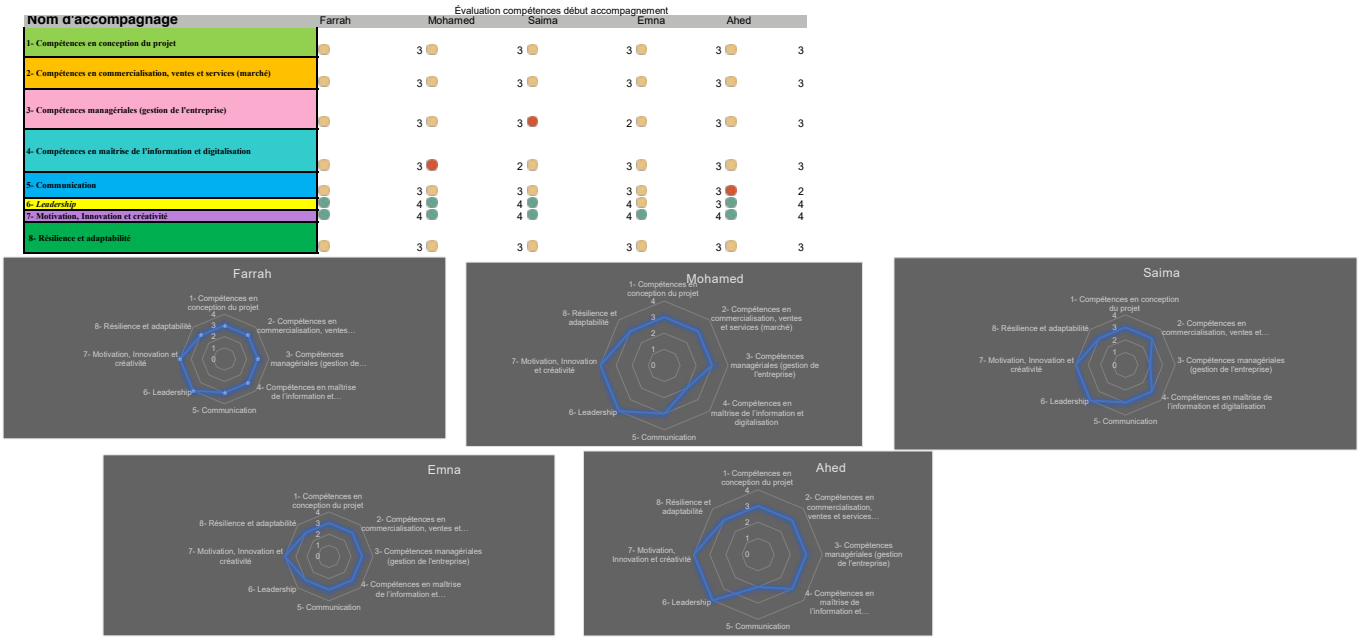
Nom de l'agri-entrepreneur accompagné 0

	Évaluation ü Très faiblement maîtrisée=1, ü Faiblement maîtrisée=2, ü Moyennement maîtrisée=3, ü Bien maîtrisée=4, ü Parfaitement maîtrisée=5	
	Début du processus d'accompagnement	**Fin du processus d'accompagnement**
1- Compétences en conception de projet	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Connaître le secteur d'activité		
Établir la faisabilité technique		
Établir la faisabilité financière		
Établir la faisabilité commerciale		
Élaborer le Modèle d'affaires IRA		
2- Compétences en commercialisation, ventes et services (marché):	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Identifier les besoins du marché		
Établir et fixer une politique de prix (prix de vente, prix de revient).		
Commercialiser et vendre		
Établir et entretenir des relations clients		
3-Compétences managériales (gestion de l'entreprise)	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Préparer le plan des opérations		
Identifier et évaluer les opportunités d'affaires		
Préparer un budget et suivre les dépenses et revenus		
Optimiser les coûts (production, factures, contrats, etc.)		
Établir et entretenir des relations avec les institutions financières et fiscales		
Gérer efficacement les ressources humaines (sélection, recrutement, formation et encadrement, programme de paye et d'avantages sociaux - salaires, contrats de travail, maladie, chômage, impôts-)		
Organiser et suivre la production		
Évaluer et prévenir les risques		
4- Compétences en maîtrise de l'information et digitalisation	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Rechercher, analyser et classer l'information.		
Utiliser efficacement l'outil informatique		
Utiliser des logiciels		
5-Communication	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Communiquer efficacement		
Partager l'information dans le territoire		
Interagir avec les tiers		
Établir et entretenir des contacts utiles (réseautage)		
Organiser les relations publiques (relations avec les territoires).		
6- *Leadership*	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Définir une vision claire de son projet		
Aligner la vision personnelle avec la vision commune de territoire		
Projeter l'évolution de son projet (les objectifs du projet)		
Travailler de façon autonome		
Prendre de l'initiative		
Prendre des décisions importantes		
Etablir la faisabilité familiale et personnelle du projet (Tirer bénéfice des ressources personnelles et familiales et minimiser leurs contraintes)		
Développer un réseau territorial		
Saisir les opportunités (d'affaires, sociales et environnementales)		
7- Motivation, Innovation et créativité	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Respecter des engagements		
Persévérer		
Agir avant ses concurrents pour tirer profit de son avantage concurrentiel		
Adopter des solutions créatives		
Innover dans le projet (produits, méthodes, ou solutions innovantes)		
8- Résilience et adaptabilité	**#DIV/0!**	**#DIV/0!**
Gérer les contraintes.		
Gérer les risques		
Gérer le stress		
S'adapter à différentes situations		
Concevoir des solutions permettant à l'entrepreneur d'avoir une résilience face au changement climatique		

Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

Les feuilles N°7 et N°8 sont destinées au suivi simultané de la montée en compétences des agri-entrepreneurs accompagnés au début et à la fin du processus d'accompagnement. Elles représentent une synthèse des évaluations individuelles précédemment traitées et permettent leur visualisation en modèle radar.

Figure 14. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuilles de 7 à 8)



Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

La feuille N°9 représente l'aboutissement de l'exercice. Elle correspond à **une fiche de renforcement de capacités personnalisée** (tableau 3) pour chaque agri-entrepreneur.

Tableau 3. Matrice d'évaluation des compétences des accompagnés (feuille 9)

Nom de l'agri-entrepreneur 1	Catégorie des compétences	Les formations complémentaires	Degré d'importance de la formation / agri-entrepreneur accompagné		
			Pas urgent	Plus ou moins urgent	Très urgent
0	Compétences techniques (*hard skills*)				
	Compétences interpersonnelles (*soft skills*)				

Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

L'intérêt de cet exercice pour l'AC-IRA?

- **Au début du processus:** il facilite la visualisation des compétences et la détection des pistes d'amélioration. En outre, il permet l'identification des objectifs des séances d'accompagnement.

- **A la fin de l'accompagnement:** il permet d'informer correctement la fiche de renforcement de capacités personnalisée et offre l'opportunité de faire un état des lieux rétrospectif après le mandat d'accompagnement.

3.2. Le Modèle d'affaires pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (Modèle d'affaires IRA)



Le Modèle d'affaires IRA est un outil dynamique, évolutif dans le temps, qui permet à l'agri-entrepreneur une visualisation de toutes les composantes de son projet et une évaluation des équilibres entre ses composantes à travers une schématisation horizontale qui prend en considération la triple performance (profits, personnes et planète).

Cet outil est concrètement composé de deux documents éditables complémentaires:

1. le canvas du modèle d'affaires responsable; et

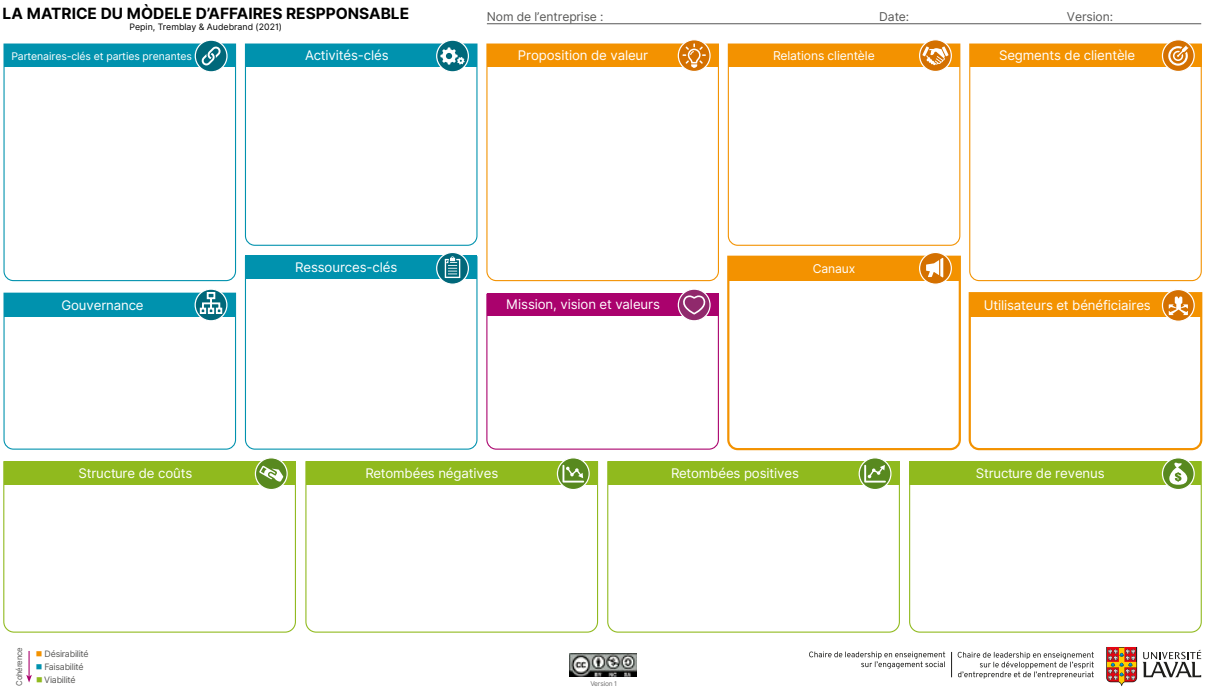
2. une fiche d'alignement du projet aux Principes CSA-IRA.

Le Modèle d'affaires IRA représente la locomotive de la boite à outils IRA et de la démarche d'accompagnement en mode coaching responsable dans sa globalité. Il IRA peut être utilisé dans le cadre d'un programme d'accompagnement intégré tel que proposé en début de ce chapitre. Il peut également servir de manière autonome pour tout service de conseil et d'accompagnement voire par l'agri-entrepreneur lui-même s'il le désire.

Encadré 10. Le Modèle d'affaires responsable (Université de Laval, Canada)

Le Modèle d'affaires responsable (annexe N°2) a été initialement élaboré et publié en 2021 par l'Université de Laval dans le cadre de la migration vers des investissements responsables indépendamment du secteur d'activité. Bien que conçu pour le secteur industriel, il peut servir pour l'élaboration de plans d'affaires dans d'autres secteurs dont notamment l'agriculture.

Figure 15: Matrice du Modèle d'affaires responsable

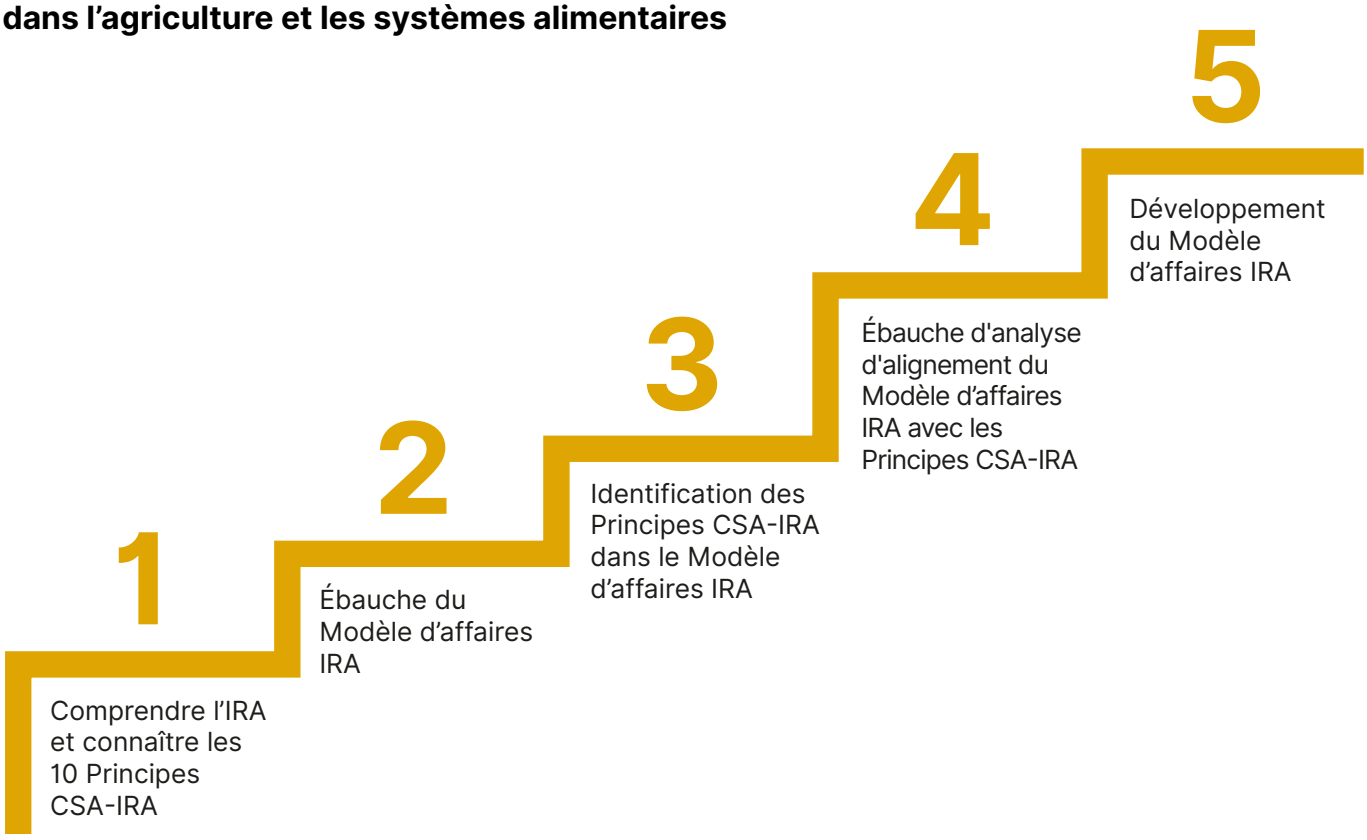


Source: Pepin, M., Tremblay, M. et Auderbrand, L. 2021. *Matrice du Modèle d'affaires responsable.* Université de Laval Canada.


© FAO/Abdul Mustafazade

Le processus d'établissement d'un Modèle d'affaires IRA comprend cinq étapes (figure 16 ci-dessous):

Figure 16. Les étapes d'établissement d'un Modèle d'affaires investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Etape 1: Comprendre l'investissement agricole responsable et connaitre les dix Principes CSA-IRA

Lors de cette première étape, l'accompagnateur devra traiter les points suivants avec l'agri-entrepreneur:

- Définir l'approche «investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires».
- Dégager la différence entre un investissement agricole responsable à triple performance (profit, personne et planète) et un investissement agricole à performance unidimensionnelle.
- Initier l'accompagné aux dix Principes CSA-IRA (comprendre leurs contributions et les distinguer visuellement).

Comment?

Ceci peut se faire à travers une approche ludique et participative. Des idées de jeux interactifs sont fournies à la demande (contactez via email Responsible-Investment@fao.org)

Etape 2: Ebauche de Modèle d'affaires responsable

La matrice du Modèle d'affaires responsable proposée par la boite à outils IRA a été inspirée du Modèle d'affaires standard (Osterwalder et Pigneur, 2010). Elle se divise en quatre grands blocs:

a. cohérence;

b. désirabilité;

c. faisabilité; et

d. viabilité.

Elle comporte au total 14 compartiments répartis sur les quatre grands blocs:

1. mission, vision et valeurs;
2. proposition de valeurs;
3. segments de clientèle;
4. utilisateurs et bénéficiaires;
5. canaux de distribution;
6. relations clientèle;
7. partenaires clés et parties prenantes;
8. gouvernance;
9. activités clés;
10. ressources clés;
11. structures de coûts;
12. structure de revenus;
13. retombées négatives; et
14. retombées positives.

Comment?

Il s'agit d'intégrer les données qualitatives et quantitative au niveau des différentes cases de la matrice. Afin d'y parvenir il vous faudra d'abord naviguer correctement entre les différents blocs et compartiments y afférents.

1. La cohérence

- Mission, vision et valeurs

2. La désirabilite

- Proposition de valeur
- Relations clientèle
- Segments de clientèle
- Canaux
- Utilisateurs et bénéficiaires

3. La faisabilité

- Partenaires-clés et parties prenantes
- Activités-clés
- Ressources-clés
- Gouvernance

4. La viabilité

- Structure de coûts
- Retombées négatives
- Retombées positives
- Structure de revenus

1. La cohérence

Le bloc intitulé cohérence se compose d'un seul compartiment. Renseigner correctement cette case, permet aux agri-entrepreneurs de faire correspondre leurs idées de projet à leurs visions globales et systèmes de valeurs. L'élaboration du Modèle d'affaires est ainsi en concordance avec les Principes CSA-IRA.

Les questions suggérées ci-dessous (Pepin, M., Tremblay, M., Auderbrand, L., 2021) vous aideront à naviguer le compartiment du bloc:

Mission, vision et valeurs

Quelles sont la mission (raison d'être), la vision (aspirations) et les valeurs (principes) qui guident l'entreprise?



2. La désirabilité

Le bloc intitulé désirabilité comporte cinq compartiments. Les données de base que l'agri-entrepreneur renseigne dans chacun de ces compartiments sont à approfondir ultérieurement dans le plan d'affaires IRA à travers une étude de marché relative au projet.

Les questions suggérées ci-dessous (Pepin, M., Tremblay, M., Auderbrand, L., 2021) vous aideront à naviguer les compartiments du bloc:

Relations clientèle



Quelles sont les stratégies pour rejoindre *(Get)*, fidéliser *(Keep)* et accroître *(Grow)* votre clientèle?

Segments de clientèle



- Quels sont les segments de clientèle ciblés?
- Quels sont les segments de clientèle les plus importants?
- Quel est leur profil?
- Quels sont leurs besoins/attentes?
- Quels sont leurs problèmes/frustrations?

Proposition de valeur



- En quoi consistent vos produits ou services?
- Quelles sont les caractéristiques de vos produits/services qui génèrent de la valeur?
- En quoi répondent-elles aux besoins/ attentes de votre clientèle?
- En quoi allègent-elles les frustrations/ souffrances de votre clientèle?
- En quoi vos produits/services se distinguent-ils de ce qui est offert sur le marché actuellement?

Canaux



- Par quels canaux les produits ou services sont-ils distribués?
- Par quels canaux de communication la clientèle est-elle rejointe?

Utilisateurs et bénéficiaires



- Au-delà de la clientèle, y a-t-il d'autres utilisateurs de vos produits/services? (exemple: le parent achète un jouet, mais l'enfant l'utilise).
- En quoi cela impacte-t-il votre modèle d'affaires? Au-delà des utilisateurs, y a-t-il des bénéficiaires des activités de l'entreprise? (exemples: insertion socioprofessionnelle, intégration de personnes handicapées).

3. La faisabilité

Le bloc intitulé faisabilité comporte quatre compartiments. Les données de base que l'agri-entrepreneur renseigne dans chacun de ces compartiments sont à approfondir ultérieurement dans le plan d'affaires IRA à travers une étude technique du projet.

Les questions suggérées ci-dessous (Pepin, M., Tremblay, M., Auderbrand, L., 2021) vous aideront à naviguer les compartiments du bloc:

Activités-clés



- Quelles sont les tâches principales (exemples: recherche et développement, production, gestion de plateforme) nécessaires pour réaliser votre modèle d'affaires? Dans quel ordre de priorité doivent-elles être réalisées?
- Comment le cycle de vie des produits/services (exemples: extraction, fabrication, distribution, utilisation, fin de vie) est-il pris en compte dans vos activités?

Gouvernance



- Quelle est la forme juridique de l'entreprise et quelles personnes ou groupes détiennent le contrôle effectif de l'entreprise?
- Comment le pouvoir est-il distribué au sein de l'entreprise? (exemples: vertical vs horizontal, inclusivité, diversité, parité)
- Comment les surplus/profits de l'entreprise sont-ils utilisés et partagés?

Partenaires-clés et parties prenantes



Quels partenaires contribuent le plus significativement au succès de votre Modèle d'affaires (p.ex. fournisseurs, distributeurs, réseaux d'affaires, investisseurs)?

- Comment aident-ils à réaliser les activités-clés?
- Quelles ressources fournissent-ils?
- Que leur offrez-vous en contrepartie? Quelles parties prenantes, autres que les partenaires-clés, influencent l'entreprise (exemples: gouvernements, groupes de pression, regroupements de citoyens)?
- Quelles sont leurs motivations?
- Comment leur point de vue est-il pris en compte et géré dans les activités de l'entreprise?

Ressources-clés



- Quelles sont les ressources (exemples: naturelles, intellectuelles, humaines, matérielles, économiques) nécessaires à l'exécution des activités-clés?
- Des formes de financement (exemples: prêts, subventions, financement participatif) sont-elles nécessaires à vos activités?

3. La viabilité

Le bloc intitulé viabilité comporte quatre compartiments. Les données de base que l'agri-entrepreneur renseigne dans chacun de ces compartiments sont à approfondir ultérieurement dans le plan d'affaires IRA à travers des études financière et d'impact du projet.

Les questions suggérées ci-dessous (Pepin, M., Tremblay, M., Auderbrand, L., 2021) vous aideront à naviguer les compartiments du bloc:

Structure de coûts

- Quels sont les postes budgétaires (dépenses) les plus importants de votre modèle d'affaires?
- Quelles sont les charges annuelles approximatives de l'entreprise?

Retombées négatives

- Quelles sont les retombées négatives connues ou potentielles des activités de l'entreprise:

- sur le plan économique (exemples: déclin d'une industrie, augmentation des prix, baisse de l'accessibilité)?
- sur le plan social (exemples: emplois délocalisés, conditions de travail dégradantes, contrecoups sur une communauté)?
- sur le plan écologique (exemples: exploitation de ressources non renouvelables, rejets atmosphériques, déchets générés)?

Retombées positives

- Quelles sont les retombées positives connues ou potentielles de l'entreprise:

- sur le plan économique (exemples: création d'emplois de qualité, partage équitable des profits, relations «gagnant-gagnant» avec les partenaires-clés)?
- sur le plan social (exemples: inclusivité, diversité, bénéfices pour la communauté locale)?
- sur le plan écologique (exemples: recours aux énergies renouvelables, diminution des rejets atmosphériques, réduction de la pollution, régénération de la biodiversité)?

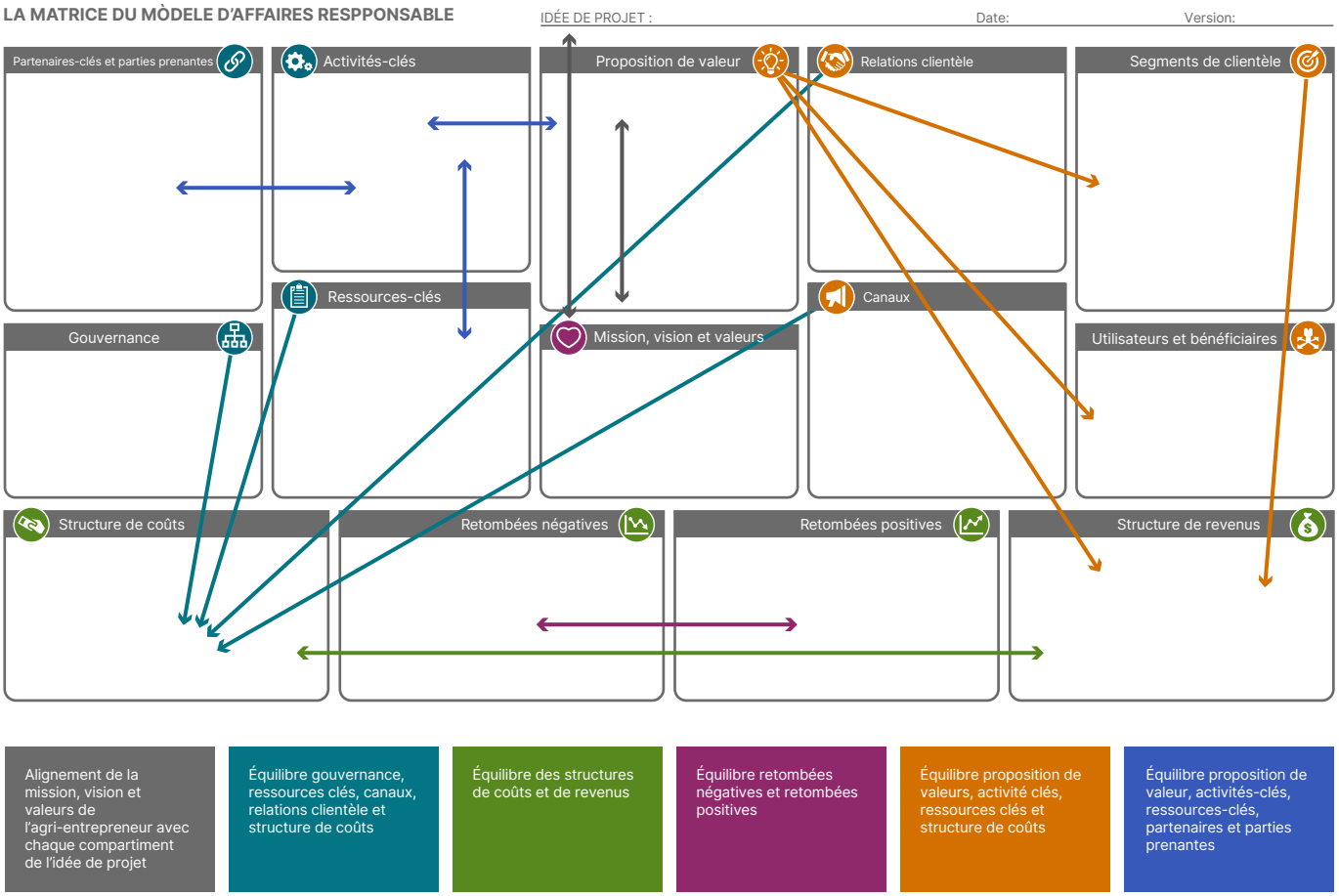
Structure de revenus

- Comment les revenus de l'entreprise sont-ils générés? Quels sont vos revenus annuels approximatifs?
- À quelles sources de financement récurrentes (exemple: subventions salariales des gouvernements) avez-vous accès?

Afin de faciliter la finalisation du Modèle d'affaires responsable il est important d'identifier les équilibres entre les différents blocs composants la matrice. Les six équilibres à prendre en considération sont représentés dans la figure 17 ci-dessous.

L'agri-entrepreneur doit veiller à la synchronisation des activités élaborées: un changement, même d'une seule activité, entraine automatiquement une mise à jour nécessaire au niveau du reste des compartiments interreliés. **Assurer une cohérence entre les différents compartiments de la matrice représente la clé pour maintenir ses équilibres!**

Figure 17: Les équilibres du Modèle d'affaires responsable



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Etape 3: Identification des Principes CSA-IRA dans le Modèle d'affaires responsable

Cette étape permet à l'agri-entrepreneur de passer de la phase de familiarisation avec les Principes CSA-IRA vers leur compréhension, intégration et adoption. L'objectif est d'initier chez l'accompagné une prise de conscience de la différence entre un investissement unidimensionnel (non responsable) et un investissement responsable à triple performance.

Comment?

Cette étape consiste à accompagner l'agri-entrepreneur à identifier les Principes CSA-IRA dans les différentes rubriques du Modèle d'affaires responsable, et permettre ainsi la visualisation de la superposition des principes aux rubriques de la matrice. La vue d'ensemble (obtenue à la fin de l'étape) facilite la quantification et la qualification des rubriques pour aboutir à une première évaluation de l'idée d'investissement proposée par l'agri-entrepreneur.

Cette étape est décisive pour la finalisation du Modèle d'affaires IRA car elle permet d'apporter les corrections nécessaires au niveau des différentes rubriques mais également à l'idée de projet elle-même au besoin.

- Il est possible d'identifier plus d'un principe dans une seul rubrique.
- Il est également possible qu'un principe apparaisse dans différentes rubriques.
- Un changement au niveau d'une seule rubrique entraine indéniablement d'autres changements.

Figure 18: Exemple d'un Modèle d'affaires responsable avec l'identification visuelle des Principes CSA-IRA



Source: Adaptée par les auteurs d'après Pepin, M., Tremblay, M. et Auderbrand, L. 2021. *Matrice du Modèle d'affaires responsable*. Université de Laval Canada.

Etape N°4: L'analyse d'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA

Cette étape réalisée par l'agri-entrepreneur en étroite collaboration avec l'accompagnateur permet de valoriser les atouts relatifs à son projet et de prendre des mesures correctives au besoin. Pour faciliter cette étape un outil en format canvas a été développé.

Comment?

L'évaluation à travers la «fiche d'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA» (annexe N°3) se fait sur deux étapes:

- Noter l'estimation de la contribution du projet aux dix principes (selon les réponses proposées une notation est attribuée sur une échelle de -2 à 2).

- Décrire en détails les éléments (en relation avec chaque principe) qui ont permis l'estimation notée précédemment.



Figure 19. Fiche d'évaluation de l'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA

ANNEXE N°3

Fiche d'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA

Ce canvas est un outil de travail qui vous accompagne, en tant que porteur de projet, à déterminer l'alignement de celui-ci avec les Principes CSA-IRA.

En deux étapes

1. Notez votre estimation de la contribution de votre projet (une note de -2 à 2).
2. Décrivez en détails les éléments (en relation avec chaque principe) qui ont permis votre estimation dans l'étape précédente. Cet exercice vous permettra en collaboration avec votre accompagnateur de valoriser les atouts relatifs à votre projet et/ou prendre des mesures correctives le cas échéant.

1 Contribuer à la sécurité alimentaire et à la nutrition	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
2 Contribuer à un développement économique durable et sans exclusion et à l'éradication de la pauvreté	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
3 Favoriser l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
4 Faire participer les jeunes et renforcer leur autonomie	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐

 Respecter les régimes fonciers applicables aux terres, aux pêches et aux forêts et l'accès à l'eau	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
 Conserver et gérer de manière durable les ressources naturelles, renforcer la résilience et réduire les risques de catastrophe	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
 Respecter le patrimoine culturel et le savoir traditionnel et favoriser la diversité et l'innovation	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
 Promouvoir une agriculture et des systèmes alimentaires sûrs et sains	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
 Intégrer des structures de gouvernance, des procédures et des mécanismes de recours qui soient ouverts à tous et transparents	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐
 Évaluer les incidences et y remédier, et favoriser l'obligation de rendre compte	2 ☐ 1 ☐ 0 ☐ -1 ☐ -2 ☐

Clé de la notation

2 Le projet intègre plusieurs retombées positives relatives au principe traité
1 Le projet intègre au moins une retombée positive relative au principe traité
0 Le principe n'est pas traité dans le projet
-1 Le projet intègre au moins une retombée négative relative au principe traité
-2 Le projet intègre plus d'une retombée négative relative au principe traité

Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Par exemple, si un projet proposé est susceptible de contribuer positivement à la création d'emplois décents, notamment pour les jeunes (principe 4) ou les femmes (principe 3), il faudrait fournir une première explication suffisamment détaillée dans les cases correspondantes aux principes trois et quatre. Inversement, si le projet proposé serait susceptible de nuire à l'environnement car il contribuerait par exemple à la raréfaction de l'eau en utilisant des techniques d'irrigation intensives, il faudrait fournir une explication dans la case correspondante au principe six. A travers cette analyse, la valorisation des atouts est facilitée, de même que des risques potentiels peuvent être identifiés et des mesures correctives prises.

Etape N°5: Le développement du Modèle d'affaires IRA

Lors de cette dernière étape de l'élaboration d'un Modèle d'affaires IRA, nous obtenons deux documents jumelés personnalisés pour chaque agri-entrepreneur:

- le Modèle d'affaires avec les identifiants IRA; et
- la fiche d'analyse de l'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA.

3.3. Fiche de besoins en matériels

Cet outil d'aide à la concrétisation a pour principal objectif de permettre à l'agri-entrepreneur de préparer son plan d'investissement. Dans un premier temps, l'agri-entrepreneur est appelé à dresser un inventaire du matériel existant, avant d'identifier le matériel à acquérir. En suivant ce chemin, l'agri-entrepreneur prendra conscience de ces besoins réels, de l'intégration du matériel à acquérir dans l'exploitation existante, afin d'aboutir à un plan d'investissement cohérent et ensuite un schéma de financement.

La matrice de fiche des besoins en matériel (annexe N°4) informe sur le matériel à acquérir, son coût estimatif tout en assurant une cohérence entre le matériel existant et le matériel à acquérir.

Comment?

- Lister et quantifier le matériel existant;
- lister et quantifier le matériel à acquérir;
- détailler les spécificités techniques du matériel existant et à acquérir; et
- proposer une estimation des prix unitaires.

3.4. Plan d'affaires responsable

Ce document traduit le Modèle d'affaires IRA en des données technico-économiques, sociales et environnementales spécifiques à chaque projet et propose également une évaluation de sa triple-performance. Les rubriques composants cet outil sont une cascade directe des compartiments du Modèle d'affaires IRA.

Etape N°1: Informer sur tous les aspects relatifs au projet

Le modèle du plan d'affaires responsable proposé (figure 20) amorce une transition d'une approche unidimensionnelle axée sur le profit vers une approche tri-dimensionnelle qui prend également en considération les implications du projet d'ordre socio-économique et environnemental.

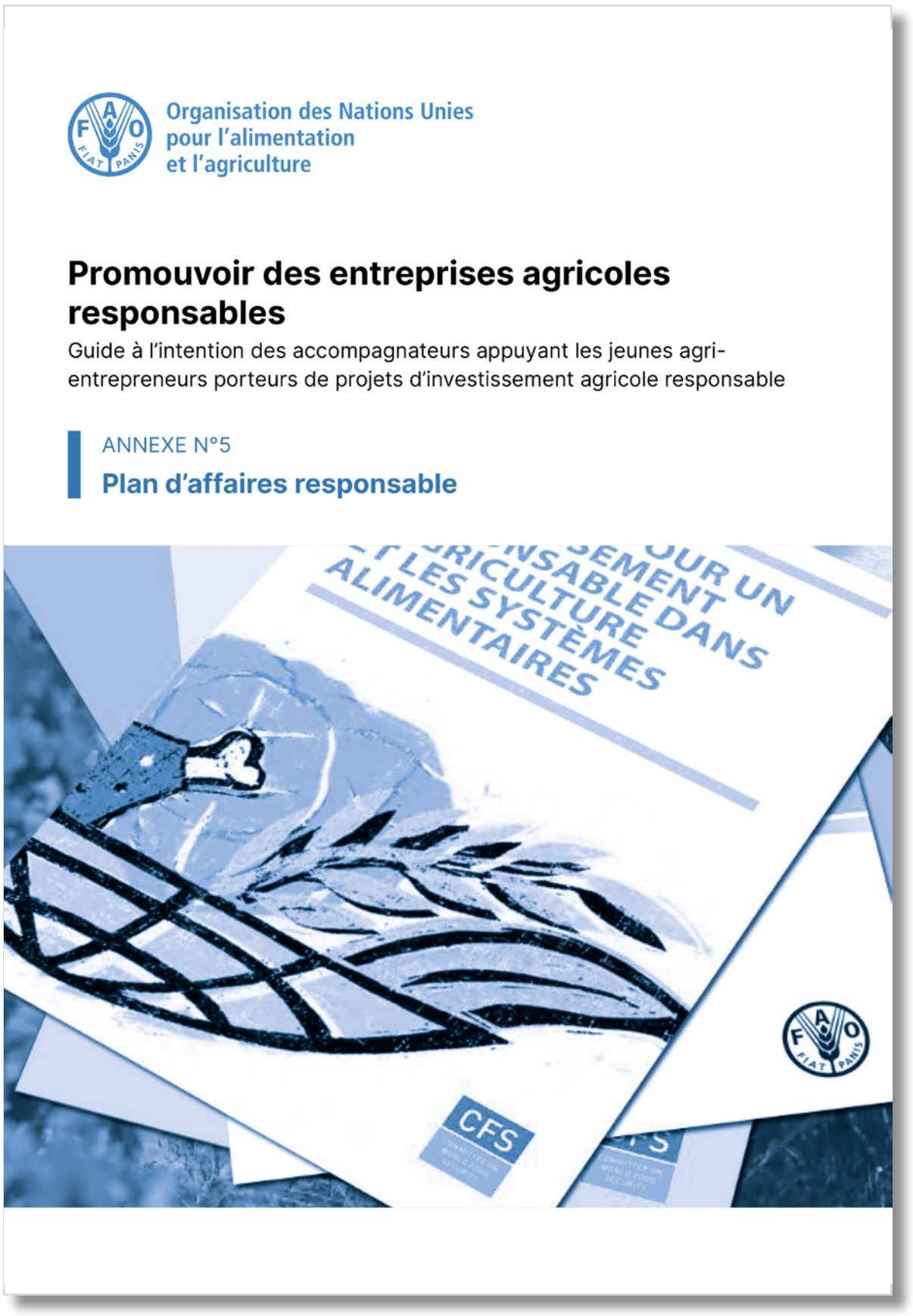
Le modèle reprend les rubriques de base du plan d'affaires standard (BFPME et GIZ, 2012) en y intégrant de nouvelles rubriques ci-dessous:

- **la vision et la mission de l'agri-entrepreneur** lui-même pour garantir la pérennité du projet et diminuer les risques d'abandon;
- **les caractéristiques de l'offre et de la demande** afin de visualiser les courbes et faciliter la mise en place de stratégies et politiques commerciales en conséquence;
- **le développement de la gouvernance** afin de comprendre le statut juridique retenu et ses implications;
- **les retombées positives et négatives du projet** sur les communautés et l'écosystème où il s'implante; et
- **un plan financier prévisionnel tri-dimensionnel basé sur des indicateurs profit** (le taux de rentabilité interne (TRI), la valeur actuelle nette (VAN), et le délai de récupération du capital investi (DRCI), la marge brute/m3, la marge brute/coût variable et le coût de productivité) **planète** (la productivité de l'eau et l'empreinte carbone) **et personnes** (les indices d'autonomie et de productivité de la main d'œuvre, les indicateurs genre et jeunes).

Comment?

Pour cette première étape, L'AC-IRA devra fournir à l'agri-entrepreneur le canvas du plan d'affaires vierge (annexe N° 5) pour y intégrer individuellement ses données initiales.

Figure 20. Plan d'affaires responsable



Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

Etape N°2: faciliter une évaluation de la triple-performance du projet

La seconde étape (interprétation des indicateurs) consiste en l'élaboration conjointe d'une analyse de synthèse des principaux atouts du projet ainsi que l'évaluation de l'investissement sur les bases des Principes CSA-IRA et sa contribution au développement durable.

Comment?

Pour permettre un échange constructif entre l'AC-IRA et l'accompagné, le développement du plan d'affaires final pourra faire l'objet de séances d'accompagnement dédiées.

3.5. Fiche de renforcement des capacités personnalisée

Cet outil d'aide à la planification dote l'agri-entrepreneur d'une feuille de route pour le renforcement de ses capacités en tant que porteur du projet tout au long du parcours entrepreneurial. Proposée en format de fiche, elle comporte des tableaux à informer tout au long du processus d'accompagnement durant les séances individuelles de coaching (annexe N°6).

Comment?

- Le rôle de **L'AC-IRA** est d'abord d'identifier, de manière collaborative, toutes les pistes de renforcement des capacités (techniques et interpersonnelles) chez les agri-entrepreneurs pour ensuite les accompagner à déterminer l'intérêt et le degré d'urgence des pistes d'actions identifiées.

- En cernant ses besoins en concordance avec l'évolution de son projet, **l'agri-entrepreneur** serait en mesure d'élaborer un plan d'action de renforcement de capacités personnalisé et de suivre également ses propres évolutions en la matière.


© FAO/Danfung Dennis

Figure 21. Fiche de renforcement de capacités personnalisée

Catégorie des compétences	Les formations complémentaires	Degré d'importance de la formation / agri-entrepreneur accompagné		
		Pas urgent	Plus ou moins urgent	Très urgent
Compétences techniques *(hard skills)*				
Compétences interpersonnelles *(soft skills)*				

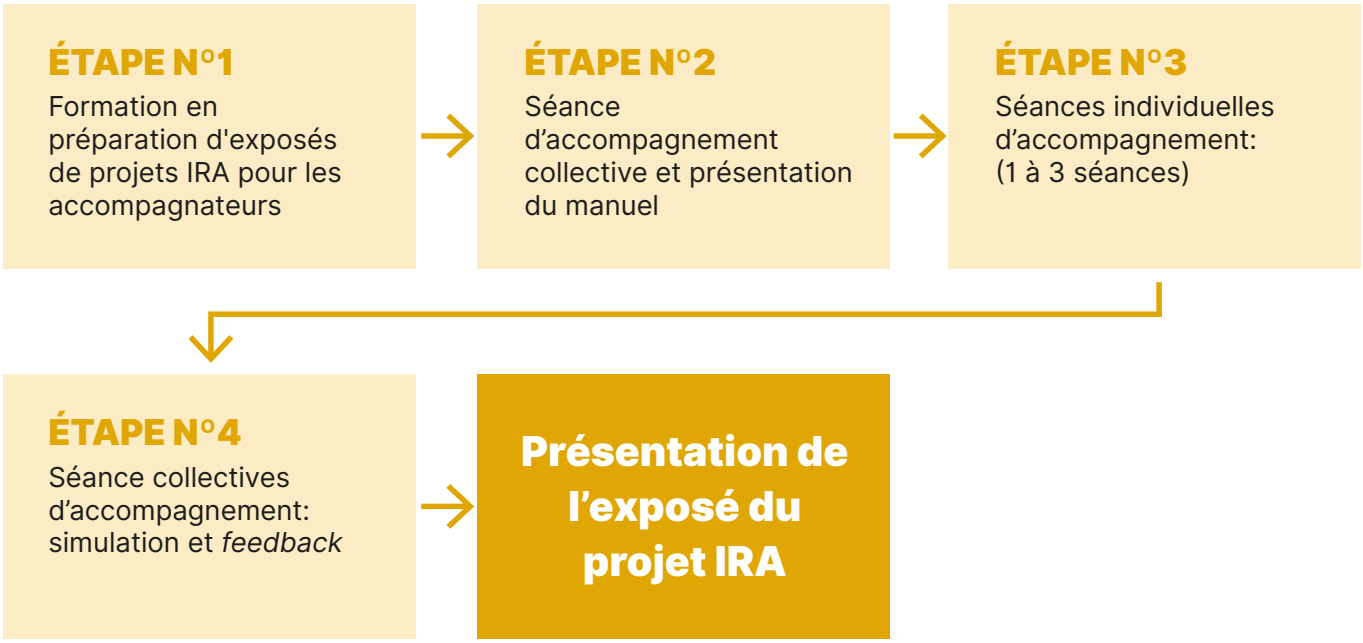
Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

3.6. Manuel de préparation de l'exposé du projet d'investissement agricole responsable

L'appui à la préparation de l'exposé du projet constitue une étape très importante dans le processus d'accompagnement des agri-entrepreneurs depuis la conception jusqu'au montage et mise en place de leurs projets d'investissement agricole responsable. En effet, la capacité de l'entrepreneur à présenter de manière succincte et percutante son projet – un art appelé pitching en langue anglaise – est essentielle pour garantir la réussite du projet. L'exposé ne permet pas seulement à l'entrepreneur de démontrer sa maitrise des divers aspects en relation avec son projet d'investissement, mais il permet aussi de mobiliser des fonds, des subventions et éventuellement des investisseurs et des partenaires. C'est un outil à utiliser pour convaincre et montrer le grand intérêt de soutenir le projet financièrement, techniquement ou par la mise en relation avec des partenaires potentiels.

C'est dans cette optique que le manuel propose un canvas (annexe N°7) qui se divise en quatre étapes (voir à la page suivante). Ce manuel sert de ligne directrice pour l'agri-entrepreneur pour préparer et présenter son projet en adoptant une posture adéquate, en préparant sa présentation selon la cible et les résultats à atteindre et en suivant une démarche claire qui met en évidence les forces du projet et ses relations positives avec le concept de la triple performance (profit personnes et planète).

Figure 22. Processus d'appui à la préparation de l'exposé du projet



Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

3.7. Plan d'opérationnalisation personnalisé (PoP)

Cet outil d'aide au suivi et à l'évaluation permettra à l'agri-entrepreneur de suivre la mise en œuvre des activités de son projet, planifier ses propres sessions de renforcement de capacités en plus d'organiser les actions de recherche de financement à entreprendre. Le PoP vient en complément au plan d'affaires responsable (une synchronisation entre les deux documents est primordiale).

Proposée sous format de diagramme de planification Gantt (annexe N°8), la matrice détaille (en activités et sous-activités) les trois piliers d'une mise en place optimalisée d'un projet à savoir (i) les activités du projet, (ii) les actions de renforcement de capacités et (iii) les actions de recherche de financements. Chaque sous-activité doit, par la suite, être informée suivant cinq types d'intrants:

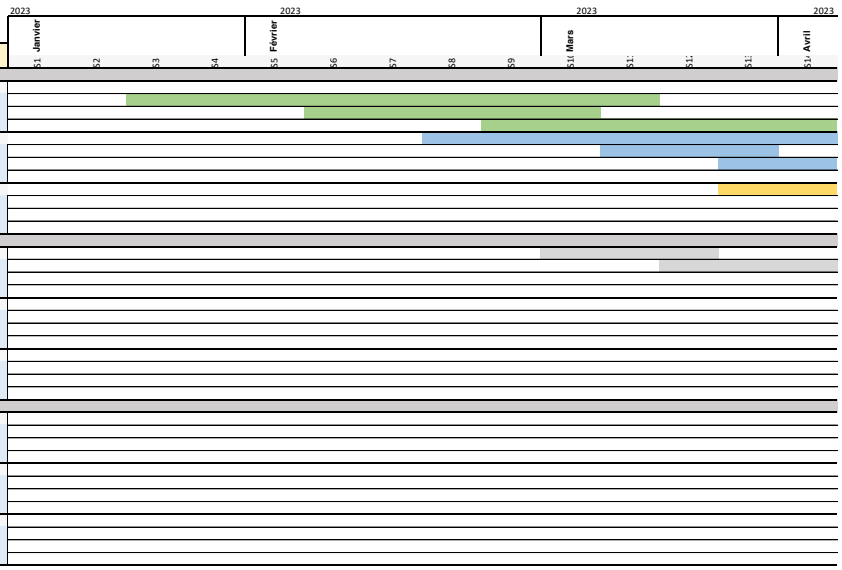
- les partenaires clés;
- les ressources clés;
- le taux d'autonomie;
- le taux de réalisation; et
- Les délais de réalisation.

Figure 23. Plan d'opérationnalisation personnalisé

Nom de l'agri-entrepreneur:
Idee de projet:

Date:

Détails des activités & tâches	Partenaires clés	Ressources clés	Taux d'autonomie	Taux de réalisation
Axe 1: réalisation du projet /démarche administrative				
1 Activités:				
1.1 Sous-activité				
1.2 Sous-activité				
1.3 Sous-activité				
2 Intitulé de l'activité				
2.1 Sous-activité				
2.2 Sous-activité				
2.3 Sous-activité				
3 Intitulé de l'activité				
3.1 Sous-activité				
3.2 Sous-activité				
3.3 Sous-activité				
Axe 2: renforcement des capacités				
4 Intitulé de l'activité				
4.1 Sous-activité				
4.2 Sous-activité				
4.3 Sous-activité				
5 Intitulé de l'activité				
5.1 Sous-activité				
5.2 Sous-activité				
5.3 Sous-activité				
6 Intitulé de l'activité				
6.1 Sous-activité				
6.2 Sous-activité				
6.3 Sous-activité				
Axe 3: recherche de financement				
7 Intitulé de l'activité				
7.1 Sous-activité				
7.2 Sous-activité				
7.3 Sous-activité				
8 Intitulé de l'activité				
8.1 Sous-activité				
8.2 Sous-activité				
8.3 Sous-activité				
9 Intitulé de l'activité				
9.1 Sous-activité				
9.2 Sous-activité				
9.3 Sous-activité				



Source: Élaboré par M.Khemakhem, 2023.

L'intérêt de cet exercice?

La visualisation globale des activités et sous-activités à entreprendre dans le temps oriente objectivement l'évaluation par l'agri-entrepreneur lui-même et son équipe.



III. Points à retenir

- La base du processus d'accompagnement en mode coaching responsable repose sur une approche tri-dimensionnelle qui prend en considération le profit, les personnes et la planète.

- Le processus d'élaboration du Modèle d'affaires IRA est une étape charnière qui permet d'avancer correctement dans le programme d'accompagnement.

- Ce même processus permet d'identifier tous les Principes CSA-IRA qui s'appliquent au projet dans le Modèle d'affaires responsable. Lorsqu'il y a un effet positif en termes de triple performance, l'identification d'un principe IRA permet de valoriser davantage le projet. Lorsqu'il y a un effet négatif escompté, le processus permet à l'entrepreneur de rectifier et modifier son projet.

- A la fin du processus d'accompagnement IRA, les agri-entrepreneurs accompagnés sont dotés de trois documents clés leur permettant de réussir leur projets (le plan d'affaires responsable, la fiche de renforcement de capacités et le plan d'opérationnalisation personnalisé).

- Tout projet d'investissement agricole responsable est d'abord basé sur le profil de l'entrepreneur qui le porte.

- Un exposé réussi du projet est essentiel pour garantir la réussite même du projet, car il augmente les chances d'obtenir un financement et de convaincre des partenaires et consommateurs potentiels de l'idée de projet. Un exposé «IRA» tient compte de la triple performance que le projet générera. Afin d'être efficace, la présentation doit être adaptée selon le public cible.



© FAO/ Sylvain Cherkaoui





© FAO/ Isak Amin



CHAPITRE V

Le suivi et l'évaluation des projets

Importance du suivi et de l'évaluation!

Quels sont les principes de base de suivi et de l'évaluation?

Contenu du chapitre

I. Introduction

II. La mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation

III. Les indicateurs, un outil essentiel pour réussir le suivi et l'évaluation

IV. Points à retenir

Vue d'ensemble

L'objectif de ce chapitre est de sensibiliser les accompagnateurs-coachs à l'importance de l'outil de gestion opérationnelle «de suivi et d'évaluation» dans la réussite et la pérennité des investissements agricoles et agro-alimentaires responsables. Elle présente les principes de base «de suivi et d'évaluation» ainsi que leurs objectifs (qu'est-ce que le suivi et l'évaluation? Pourquoi et comment contrôler et évaluer? Quelles sont les objectifs du suivi et de l'évaluation?). De plus, ce chapitre met l'accent sur les différentes approches et méthodes ainsi que la façon de réaliser les indicateurs nécessaires pour mesurer le niveau de réalisation de chaque action/activité. Il est à noter qu'il n'est guère question de former des experts en «suivi et évaluation», ce n'est pas le rôle des accompagnateurs, mais plutôt de les inciter à l'importance et l'intérêt de cet outil dans l'aboutissement des investissements agricoles responsables.

Points saillants

1. **Apercevoir l'importance de l'outil de gestion opérationnelle**, à savoir le «suivi et l'évaluation», dans la réussite et la pérennité des investissements agricoles responsables;

2. **S'approprier les principes de base de cet outil et les vulgariser** auprès des jeunes agri-entrepreneurs pour qu'ils intègrent le système de «suivi et d'évaluation» dans leurs activités;

3. **Construire une matrice de suivi et d'évaluation.**



I. Introduction: importance du système de suivi et d'évaluation pour l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

1. Des défis pressants à relever

Afin de minimiser les risques et de maximiser la «triple performance» d'un investissement agricole, il convient de mettre en place un processus permettant l'alignement du projet avec les Principes CSA-IRA et couvrant chaque étape du cycle d'investissement: de la planification à la réalisation jusqu'à la mise à échelle du projet. La plupart des outils présentés dans le cadre de ce guide se situent en amont de la réalisation d'un investissement (qu'il s'agisse de la création d'une entreprise ou d'un nouvel investissement au sein de cette entreprise): Modèle d'affaires responsable, plan d'affaires responsable, plan d'achat de matériels, etc. Cette orientation se justifie par le fait qu'il est beaucoup plus efficace en termes de temps et d'argent d'orienter un projet vers un investissement responsable que de pallier des défaillances par la suite: mieux vaut prévenir que guérir.

Ceci étant, une bonne planification en amont ne suffit pas. Aucun projet n'est parfait car l'entrepreneur ne dispose jamais d'une information parfaite. À titre d'exemple, il suffit de souligner que des risques imprévus peuvent surgir à tout moment. Le contexte socioéconomique peut changer au cours d'un projet d'investissement tout comme le cadre politique ou l'environnement naturel. Ces facteurs peuvent entrainer des changements au niveau du projet et nécessiter des adaptations. L'entrepreneur a-t-il pris la bonne voie lorsqu'il a dû remédier à un imprévu?

Ainsi, le recours au le système de suivi et d'évaluation est crucial afin de mesurer continuellement la triple performance (profits, personne, planète) et de prendre des mesures rectificatives le cas échéant.

2. La valeur ajoutée d'un système de suivi et d'évaluation pour l'investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires

Le système de suivi et d'évaluation (S et E) conduit, en premier lieu, à la collecte, l'enregistrement et le traitement des données clés permettant de suivre l'avancement physique (mise en place de moyens, activités menées et résultats obtenus) et financier (budget et dépenses) des investissements agricoles.

Les informations sur les résultats transmis par le système de S et E permettent de:

- Fournir aux agri-entrepreneurs les informations dont ils auront besoin pour les décisions opérationnelles qu'ils sont appelés à prendre au quotidien dans des contextes en permanente évolution.
- Donner un signal d'alerte précoce sur des activités et des processus posant problème et nécessitant des mesures correctives.
- Contribuer à l'autonomisation des jeunes agri-entrepreneurs (hommes et femmes) en leur donnant l'occasion d'engager une réflexion critique sur l'orientation des projets et de participer à la décision concernant les améliorations à apporter.

Tableau 4. Différences entre le suivi et l'évaluation d'un projet

Suivi	Évaluation
Continu et permanent	Ponctuelle, périodique et approfondie
Court terme	Moyen/long terme
Fournit des informations sur l'exécution d'une politique, d'un programme ou d'un projet (ressources utilisées, produits obtenus, respect des échéances, etc.)	Se concentre sur l'impact de l'action de développement
Améliore la mise en œuvre, la gestion et l'efficience de l'action.	Améliore la pertinence, l'efficacité, l'impact, la pérennité, la planification de futures interventions similaires
Souvent interne	Généralement externe et indépendante

Source: Kamtchouing Noubissi, P. 2009. *La pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun*. Master en développement, Université Senghor d'Alexandrie.

Cependant, le suivi et l'évaluation sont fortement complémentaires:

• les données de suivi nourrissent, pour partie, le travail d'évaluation; et

• les conclusions de l'évaluation viennent enrichir les informations produites par le suivi.

Le suivi «est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression d'un projet» (Oguniyi, 2008). Le but est d'améliorer la rentabilité et l'efficacité d'un projet.

Il est basé sur des objectifs établis et des activités planifiées durant la phase de planification du travail. Il aide à garder le travail sur la bonne voie, et permet de faire savoir à l'agri-entrepreneur si les choses se passent mal. S'il est fait correctement, c'est un outil inestimable dans un projet, et fournit une base utile pour l'évaluation.

L'évaluation: «Une évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, consistant à juger/apprécier un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle juge/apprécie selon des méthodes systématiques et des critères objectifs et cherche des explications si un processus ne s'est pas déroulé comme prévu» (Levrat-Pictet, 2017).

Elle se rapporte à ce que vous aviez entrepris de faire, ce que vous avez accompli et la façon dont vous avez mené à bien vos activités. L'évaluation peut être formative (prenant place durant le déroulement, le cycle de vie de votre projet, avec l'intention d'améliorer

la stratégie ou la façon de fonctionner du projet). L'évaluation peut aussi être sommative (tirant les conséquences d'un projet achevé).

Il est important de reconnaître que le suivi et l'évaluation ne sont pas des baguettes magiques qu'il suffit d'agiter pour faire disparaître les problèmes, pour en trouver le remède ou opérer miraculeusement des changements sans fournir et investir beaucoup de travail dans le projet ou l'organisation. Ils ne sont pas une solution en soi, mais sont des outils d'une grande valeur.

Le suivi et l'évaluation peuvent:

- vous aider à identifier des problèmes et leurs causes;
- suggérer plusieurs solutions aux problèmes;
- soulever des questions par rapport aux hypothèses et à la stratégie;
- vous pousser à réfléchir sur ce vers quoi vous allez et comment vous y procédez;
- vous fournir informations et aperçus;
- vous encourager à réagir face à ces dîtes informations; et
- améliorer les possibilités que vous avez de vous développer.



3. Les implications du suivi et de l'évaluation

Implications du suivi:

- l'établissement d'indicateurs de rentabilité, d'efficacité et d'impact;
- la mise en place de systèmes de collecte d'informations en lien avec ces indicateurs;
- la collecte et l'enregistrement de l'information;
- l'analyse des informations; et
- l'utilisation de l'information pour tenir l'agri-entrepreneur informé régulièrement;

Le suivi est une fonction interne à tout projet d'investissement.

Implications de l'évaluation:

- Évaluer les progrès par rapport à ceux qui étaient escomptés.
- Passer en revue la stratégie du projet ou de l'organisation. Avaient-ils une stratégie? Suivaient-ils la stratégie définie? La stratégie a-t-elle fonctionné? Si non, pourquoi?
- Regarder comment les choses se sont passées. Les ressources ont-elles été utilisées efficacement? Quel était le manque à gagner par rapport à la méthode de travail choisie? A quel point la manière dont fonctionne le projet ou l'organisation est-elle durable? A la vue du fonctionnement de l'organisation, quelles sont les implications pour les diverses parties prenantes?

Lors d'une évaluation, il faut se pencher sur les questions de rentabilité, d'efficacité et d'impact.

4. Pourquoi contrôler et évaluer?

Le suivi et l'évaluation vous permettent de vérifier la ligne de conduite du travail dans le domaine du développement: non pas «réalisons-nous un profit?», mais «apportons-nous une différence?»

Grâce au suivi et à l'évaluation, vous pouvez:

- passer les progrès en revue;
- identifier les problèmes liés à la planification ou aux outils; et
- faire des ajustements de manière à ce que vous ayez plus de chance de faire une différence.

Ainsi, le suivi et l'évaluation devraient en premier lieu permettre à un agri-entrepreneur ou à un programme/projet de savoir d'eux-mêmes s'ils sont en accord avec les objectifs, s'ils

ont un impact, s'ils travaillent efficacement, et leur permettre de rassembler toutes ces informations de manière plus efficace.

Les plans sont essentiels, mais ce ne sont pas des éléments immuables, ils ne sont pas fixes. S'ils ne fonctionnent pas ou si les circonstances changent, il faut alors que les plans soient aussi modifiés.

Le suivi et l'évaluation sont chacun des outils qui permettent à l'investisseur de savoir quand les plans ne fonctionnent pas et quand les circonstances (le contexte) ont changé. Ils donnent ainsi les informations nécessaires pour prendre des décisions par rapport à la stratégie ou à la planification.

Les effets du suivi et de l'évaluation peuvent être observés dans le cycle représenté par la figure 24. Notez qu'il vous faudra procéder à plusieurs séries de contrôle et d'ajustement avant de pouvoir évaluer et replanifier.

Figure 24. Cycle itératif d'un projet d'investissement de la planification à l'évaluation



Source: Chapiro,2001.

5. Les conditions du succès d'un système de suivi et d'évaluation

Le succès de la mise en place d'un système de S et E sont conditionnés par les éléments suivants:

- un appui ferme de l'agri-entrepreneur;
- une compréhension partagée de la portée du suivi et de l'évaluation entre l'agri-entrepreneur et son accompagnateur dès l'acceptation du mandat;
- une démarche de suivi et de l'évaluation effectuée par des personnes possédant les capacités et l'expertise nécessaires;
- une détermination des ressources nécessaires à cette opération;
- une définition d'objectifs clairs et d'indicateurs mesurables en fonction de l'atteinte des résultats escomptés dès l'élaboration du projet; et
- un cadre de suivi et d'évaluation et un système d'information adéquats qui assureront la qualité de l'opération.



6. Lier le système de S et E à la conception du programme/projet

La bonne gestion d'un projet d'investissement agricole/système alimentaire, exige de lier la conception du projet, la programmation annuelle et le S et E. Le point de départ de la mise en œuvre est la conception initiale du projet telle que décrite dans le rapport de faisabilité/ pré-évaluation du projet.

C'est un outil qui aide les agri-entrepreneurs qui se lancent dans un projet à mettre en place leur modèle économique. Contrairement à un business plan qui comporte des dizaines ou des centaines de pages, le Modèle d'affaires est un outil synthétique. Il permet surtout de dégager sur un tableau de neuf cases l'ensemble d'un projet d'investissement incluant les avantages concurrentiels de l'entreprise ainsi que ses points forts (Cf. chapitre IV partie II 3.2 sur le Modèle d'affaires responsable).

La conception des projets d'investissement est un processus continu. Après le démarrage, l'amélioration de la conception du projet peut se faire à deux principales occasions:

i. lors du bilan d'activité et de la programmation annuelle; et

ii. lors de l'examen à mi-parcours.

Ainsi, la mise au point du S et E commence bien avant le démarrage du projet. La conception initiale du projet conditionne grandement la facilité avec laquelle le S et E pourra être mis en œuvre par la suite.

Nous pouvons citer par exemple:

- les relations et les engagements pris avec les partenaires commerciaux éventuels, les organisations professionnelles et la population locale le cas échéant;
- la cohérence et la faisabilité de la stratégie du projet;
- les ressources affectées au S et E (moyens financiers, temps imparti, compétences);
- la latitude laissée dans le montage pour permettre aux résultats du S et E d'induire des rectifications et améliorations au niveau du projet; et
- tous les éléments opérationnels du S et E qui peuvent être définis lors de la conception initiale.

Lors de la formulation du projet, un cadre général de S et E doit être élaboré et inclus dans les documents de formulation et d'étude de faisabilité.

Ce cadre fournit: a) des détails suffisants pour permettre la budgétisation et l'affectation des moyens d'expertise technique, b) un aperçu général des modalités de S et E retenues; et c) des indications à l'intention des employés du projet pour la mise en place du S et E lors du démarrage.

Ce cadre général complète les informations très succinctes sur le S et E présentées dans l'étude du projet. Ce qui a été conçu lors de la phase de conception initiale n'aura qu'une valeur indicative et devra être revu et affiné lors du démarrage du projet.

L'influence de la conception initiale du projet d'investissement sur le S et E

Involontairement, le S et E peut être voué à l'échec dès la conception initiale du projet. C'est le cas, par exemple, si le budget prévu est trop limité, si le temps et les compétences alloués au S et E pendant la phase de démarrage sont insuffisants, ou si la conception du projet n'est pas assez souple pour permettre au système de S et E d'influencer la stratégie pendant la mise en œuvre.

La conception initiale du projet influe sur le S et E à travers:

1. les relations établies avec les partenaires et la population locale, en particulier les bénéficiaires prévus, et les engagements pris avec eux; et

2. la logique et la faisabilité de la stratégie du projet.

Le Modèle d'affaires pour un investissement agricole responsable (Modèle d'affaires IRA)

Le Modèle d'affaires peut être très utile pour la conception et la mise en œuvre des projets agricoles et agro-alimentaires et peut par conséquent remplacer la «Matrice du cadre logique» utilisée dans les grands projets financés par les bailleurs de fonds.



© FAO/Stefanie Glinski

II. La mise en œuvre du système de suivi et d'évaluation

Comme il existe des différences entre l'élaboration d'un système de suivi et celui d'un système d'évaluation, nous traitons ici ces deux éléments séparément.

1. Le suivi

Quand vous élaborez un système de suivi, vous adoptez un point de vue formatif et établissez un système qui fournira des informations utiles sur une base ancrée dans le présent, de manière à vous permettre d'améliorer ce que vous faites ainsi que la façon dont vous le faites.

1.1. Comment élaborer un système de suivi?

Le processus détaillé étape par étape pour créer un système de suivi pour un projet d'investissement est le suivant:

Étape 1: Lors d'une session de travail avec le personnel approprié et/ou des volontaires, et mené par vous-même ou un consultant.

- Introduisez les concepts de rentabilité, d'efficacité et d'impact.
- Expliquez qu'un système de suivi englobe ces trois aspects.
- Générez une liste d'indicateurs pour chacun des trois aspects.
- Clarifiez quelles informations le projet est déjà en train de collecter.

Étape 2: Convertissez les informations, à disposition à la suite de la séance de travail, en un **compte-rendu** des questions auxquelles votre système de suivi doit être capable de répondre. En fonction de la complexité de vos requêtes et de votre capacité, vous pourriez décider d'opter pour un système dont la base de données est informatisée, ou pour un système manuel. Si vous voulez pouvoir lier beaucoup de nombreuses **variables** à beaucoup de cas, vous pourriez opter à choisir le système informatisé. Si vous n'avez que peu de variables, vous pourriez probablement le faire manuellement.

Étape 3: Décidez comment vous allez rassembler l'information dont vous avez besoin et du lieu où elle sera stockée (sur ordinateur, sur fiches manuelles).

Étape 4: Décidez de la fréquence avec laquelle vous analyserez l'information, ce qui signifie rassembler toutes les informations nécessaires et essayer de répondre aux questions que vous pensez être importantes.

Étape 5: Collectez, analysez et rédiger un rapport de suivi.

1.2. Comment obtenir l'information?

Les outils de suivi:

La méthode pour rassembler l'information doit être intégrée à votre programme d'action. Votre but devrait être d'avoir un flot constant d'informations portant sur le projet au sujet du travail, sur la manière dont ce travail est réalisé, sans pour autant surcharger qui que ce soit. L'information que vous collectez doit signifier quelque chose: ne rassemblez pas l'information juste pour le plaisir de le faire, ou avoir l'impression de rester actif, faites-le toujours afin de découvrir ce que vous voulez savoir, et ensuite soyez sûrs que l'information est facile d'accès.

D'habitude, vous pouvez utiliser les données disponibles tels que les produits écoulés, les quantités d'eau utilisées, le nombre de journées de travail des ouvriers occasionnels, les fiches de paie des ouvriers permanents et les relevés financiers qui font de toutes manières partis de votre travail en tant que sources d'information sur le suivi et l'évaluation.

Quoi qu'il en soit, parfois, vous avez besoin d'utiliser des outils spéciaux qui sont simples mais utiles d'ajouter à l'information de base collectée au cours de votre travail. Quelques-uns des plus communs sont:

- les tableaux de suivi des lettres de mission, des plans de travail, des plans de passation des marchés, des plans de consommation de crédits et des indicateurs de performance;

- les rapports trimestriels et semestriels de suivi de la mise en œuvre qui permettent d'apprécier le niveau de réalisation des actions et des programmes. Ils doivent mentionner la période considérée, les actions et activités prévues pour l'année, leur niveau de réalisation au cours de la période concernée, la structure responsable, le niveau de consommation du budget, les observations et les recommandations;

- les rapports annuels d'activités qui permettent de mesurer le niveau de réalisation des résultats prévus dans le plan d'action personnalisé et leur contribution à la réalisation des objectifs du programme ou du projet. Ils doivent utiliser les fiches de suivi de réalisation des activités et les rapports périodiques;

- le tableau de bord des indicateurs figurant dans le programme d'actions prioritaires et les plans d'actions prioritaires sectoriels;

- le manuel de procédures qui permettra la codification de toutes les interactions afin de régir de manière homogène les différentes structures. Il doit être élaboré avec la participation des partenaires impliqués dans la mise en œuvre des programmes ou actions, et consacré principalement à la gestion des ressources humaines, budgétaires et financières;

- les outils juridiques légaux ou réglementaires (lois, décrets, arrêtés, décisions, circulaires, etc.), ou conventionnels (conventions et contrats, cahiers de charges, etc.); et

- les rapports d'étape de la mise en œuvre de la stratégie ou du programme, grâce auxquels nous pouvons savoir à quel niveau nous nous situons de façon à apprécier les efforts restant encore à faire pour atteindre les cibles.

1.3. Les principales activités de suivi

Dans un premier temps, il convient d'élaborer un document de suivi conçu par l'organe de suivi de la mise en œuvre de la stratégie (Comité ou équipe programme) comprenant entre autres éléments les indicateurs de suivi retenus par les parties prenantes, le chronogramme et les acteurs de cette activité.

Ensuite, il est primordial de recueillir de manière permanente des informations sur la mise en œuvre des activités du projet et de procéder à une analyse périodique des données recueillies et la production du rapport de suivi.

Enfin faut-il diffuser le rapport de suivi à toutes les parties prenantes: agri-entrepreneur, le financeur, l'accompagnateur en mode coaching IRA, le conseiller d'un bureau d'étude, l'expert scientifique, le directeur de pépinière d'entreprise, le cadre d'une institution d'encadrement et d'investissement.

1.4. Qui devrait participer?

Presque tout le monde dans le projet devra participer de près ou de loin à la collecte des données qui peuvent être utilisées pour le suivi et l'évaluation. C'est-à-dire:

- l'agri-entrepreneur;
- l'accompagnateur en mode coaching IRA;
- le conseiller d'un bureau d'étude;
- le financeur;
- le directeur de pépinière d'entreprise; et
- le cadre d'une institution d'encadrement et d'investissement, etc.



2. L’évaluation

Élaborer un processus d’évaluation signifie être capable de développer des termes d’attributions pour un tel processus (si vous êtes le propriétaire d’un projet) ou pouvoir établir une proposition sensée pour pallier les besoins du projet ou de l’organisation (si vous êtes un consultant).

2.1. Le but de l’évaluation:

Le but de l’évaluation est la raison pour laquelle vous la faites. Ceci va au-delà de la question de ce que vous voulez savoir et de la raison pour laquelle vous voulez savoir. C’est généralement une phrase ou tout au plus un paragraphe. Le but est composé de deux aspects:

- ce que vous voulez évaluer; et
- la raison pour laquelle vous voulez que l’évaluation soit faite.

Exemples de but d’une évaluation:

- Fournir à l’investisseur les informations requises pour prendre des décisions sur le futur du projet.
- Évaluer si le projet a obtenu l’impact escompté de façon à déterminer si ce modèle doit être reproduit ailleurs.
- Évaluer le projet en termes d’efficacité, d’impact sur le groupe cible, de rentabilité et de durabilité, de manière à améliorer son fonctionnement.

2.2. Les questions clés de l’évaluation:

Les questions clés de l’évaluation sont les questions centrales auxquelles vous voulez que le processus d’évaluation y réponde tels que:

- Qui bénéficie réellement du projet et de quelle manière?
- Est-ce que l’investissement (en termes d’argent et de temps) justifie les résultats et, si oui/si non, sur quelle base cette déclaration se justifie-t-elle?
- Qu’est-ce qui pourrait permettre d’améliorer la rentabilité, l’efficacité et l’impact du projet en cours?
- Quelles leçons pouvez-vous tirer du projet en termes de reproductibilité?
- Jusqu’à quel point le fonctionnement interne et la structure de l’organisation ont un impact positif sur le travail propre au projet?

- Quels savoirs tirés de ce projet pourraient être applicables à la coopération dans son ensemble.

- Il est évident qu'il pourrait y avoir beaucoup d'autres exemples de questionnements suivant le type de projet en question.

2.3. Phases et étapes d'une évaluation d'un projet:

Nous distinguons au moins onze étapes, réparties en trois phases, à savoir:

Phase 1: Conception de l'évaluation

1. Motivation (contexte/bien-fondé/justification).

2. Définition du champ et des objectifs: définition de l'action à évaluer (ce qui va être évalué); constitution et mise en place du comité de suivi de l'évaluation; définition des responsabilités du comité, de la fréquence des réunions; et délimitation du champ de suivi.

3. Questions évaluatives (questions clés à traiter).

4. Choix du type d'évaluation à réaliser et allocation de budget.

5. Rédaction des termes de référence de l'évaluation.

6. Sélection de l'évaluateur (experts ou bureaux d'études): définition du profil de l'expertise sollicitée; définition des critères de sélection (mieux disant); sélection de l'évaluateur (analyse des offres techniques et financières); et attribution du marché.

Phase 2: Conduite de l'évaluation

7. Réunion de cadrage (évaluateur et comité de suivi).

8. Déroulement de la mission d'évaluation: travail de terrain (revue documentaire, séances de travail, entretiens…); rédaction et remise du rapport d'évaluation.

9. Validation et finalisation du rapport d'évaluation: prise en compte des observations et amendements, et remise du rapport d'évaluation.

Phase 3: Communication des résultats et intégration des leçons apprises

10. Communication des résultats de l'évaluation.

11. Incorporation des recommandations ou des leçons apprises

2.4. Outils d'évaluation

Les outils utilisés pour l'évaluation d'un projet sont entre autres:

- le calendrier annuel des activités;
- les rapports et comptes rendus des réunions réalisées au cours de l'exécution du projet;
- les focus groupes ou groupes thématiques, s'il y en a;
- les enquêtes, visites de terrain et contrôle des réalisations; et
- l'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT).

2.5. Les façons de faire une évaluation

Il y a beaucoup de façons de faire une évaluation. Les plus communes sont:

- **L'autoévaluation:** ceci implique qu'une organisation ou projet s'observe dans un miroir et s'évalue. Pour pouvoir tirer des enseignements et s'améliorer, cela nécessite que l'organisation, si elle veut être efficace, soit capable d'introspection et d'être honnête envers elle-même. Cela peut être une expérience enrichissante.
- **Évaluation externe:** c'est une évaluation réalisée par un tiers ou par une équipe externe ayant été choisis avec beaucoup de précautions.
- **L'évaluation interactive:** ceci implique une très forte interaction entre un évaluateur ou une équipe d'évaluation externe et l'organisation ou le projet qui est évalué. Parfois, une personne interne peut être intégrée à l'équipe d'évaluation.

Toutefois, et comme nous allons mettre l'accent sur les petits projets agricoles, qui rentrent en général dans le cadre d'une agriculture familiale (basée sur des ressources humaines et financières modestes) et non d'une entreprise agro-industrielle (connue par une bonne organisation administrative et financière), nous n'allons pas passer en revue les avantages et inconvénients des évaluations interne, externe et interactive.

2.6. Les différents types d'évaluation

Evaluation *ex ante* (préalable), à mi-parcours, finale et ex post (post-projet).

2.6.1. L'évaluation ex ante (préalable)

Ex ante est une expression tirée du latin signifiant «d'avant», «par avant», «au préalable». Il s'agit donc d'une évaluation qui intervient en aval de la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire au moment de la conception (étude d'impact). Sa fonction est notamment de vérifier la faisabilité financière, économique et opérationnelle, ainsi que les éventuelles retombées socioéconomiques et environnementales.


© FAO/Vincent Tremeau

Dans le cadre de l'accompagnement pour un investissement agricole responsable, nous recommandons que cette évaluation soit effectuée dans le cadre de l'établissement du «Modèle d'affaires pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires» (Modèle d'affaires IRA), que nous avons présenté dans le chapitre IV. Pour rappel, le Modèle d'affaires IRA permet, en outre de la préparation d'un Modèle d'affaires préliminaire pertinent, et d'assurer son alignement avec les Principes CSA-IRA.

Le suivi et l'évaluation permet, par la suite, d'identifier des défaillances non-prévisibles, et de rectifier le Modèle d'affaires IRA en fonction le cas échéant.

2.6.2. Evaluation intermédiaire ou à mi-parcours

C'est une évaluation qui permet de réorienter l'action. Peut être mise en œuvre pour vérifier, au milieu du cycle du projet, si la production a été mise en place telle que prévue, les premiers objectifs commerciaux ont été atteints, et si le projet a généré les retombées positives escomptées.

Ainsi, cette évaluation donne un feed-back régulier sur le déroulement et la mise en œuvre du projet ainsi que des suggestions visant à son amélioration. Son but: permettre d'améliorer le déroulement ainsi que les prestations du projet par le moyen de feed-back réguliers.

2.6.3. Evaluation finale

C'est une évaluation qui consiste à mesurer et analyser les résultats obtenus par rapport aux objectifs et aux attentes de l'investisseur. De ce fait, elle appréhende rétrospectivement le déroulement, les résultats et les effets du projet. Son but étant de permettre d'analyser et se prononcer sur un projet.

2.6.4. Evaluation ex-post

L'évaluation ex-post est une évaluation sommative qui vise à identifier les facteurs de succès ou d'échec *et tirer les enseignements rétrospectifs sur un projet réalisé*: elle appréhende les effets à long terme d'un projet (impact) ainsi que sa durabilité.

2.7. Raisons motivant l'évaluation

2.7.1. Raisons internes

• renforcer son savoir-faire en termes d'efficacité;

• évaluer la qualité d'un projet et l'améliorer si nécessaire;

• mesurer les effets d'une action, éclairer les prises de décisions;

• valider le fait que les résultats voulus ont été atteints; et

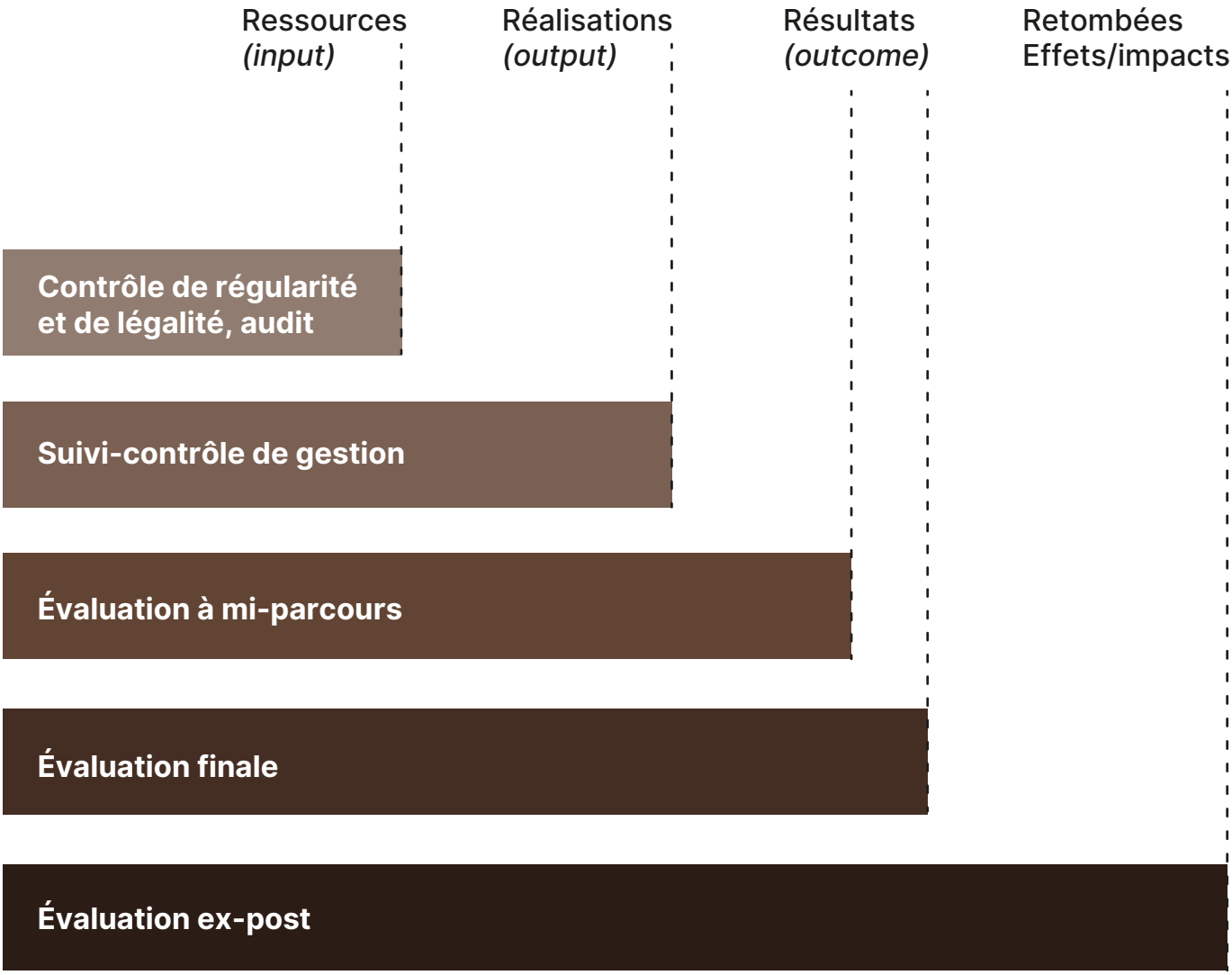
• être utilisé comme un outil pour les demandes futures de financement.

2.8. Les différents niveaux d'évaluation

D'après Levrat-Pictet (2017), il existe trois échéances différentes:

- Échéance immédiate (1 an): output ou extrant. Que seront les résultats directs/immédiats de nos activités?
- Échéance pratique (2-3 ans): outcome. Quels sont les résultats à moyen terme de notre travail qui s'inscrivent dans l'échéancier de notre projet (et le dépassent légèrement)?
- Échéance visionnaire (3-10 ans): impact. Quelles modifications à long terme dans la vie des bénéficiaires cette initiative devrait-elle appuyer?

Figure 25. Le suivi et l'évaluation dans le contexte d'un cadre logique



Source: De Amorim *et al.*, 2005.

2.9. Les différentes approches de l'évaluation

Les approches de l'évaluation les plus utilisées sont au nombre de quatre comme le montre le tableau suivant:

Tableau 5. Approches, objectifs et méthodologies de différents types d'évaluation

Approches	**Principaux buts**	**Questions ciblées typiques**	**Méthodologie plausible**
Basées sur le but	Évaluer si les buts et les objectifs ont été atteints	Les buts ont-ils été atteints? Efficacement? Étaient-ils les bons buts?	Comparez les données de base (voir glossaire) et les progrès (voir glossaire), pour trouver une façon de mesurer les indicateurs.
La prise de décision	Fournir l'information	Le projet est-il efficace? Doit-il continuer? Comment devrait-il être modifié?	Évaluer une série d'options liées au contexte du projet, les apports, procédés, et produits. Établir une sorte de consensus pour la prise de décision.
Sans but	Évaluer tous les effets du projet, ceux attendus, et ceux inattendus	Quels sont tous les résultats? Quelle est leur valeur?	Détermination de manière indépendante des besoins et des niveaux pour juger de la valeur du projet. Techniques quantitatives et qualitatives pour faire apparaître de possibles résultats.
Jugement d'experts	Usage d'une expertise	Que pense un professionnel externe de ce projet?	Compte-rendu critique basé sur l'expérience, étude informelle et aperçu subjectif.

Source: Chapiro J. 2001. *Le suivi et l'évaluation.* CIVICUS South Africa.

2.10. Rapport d'évaluation

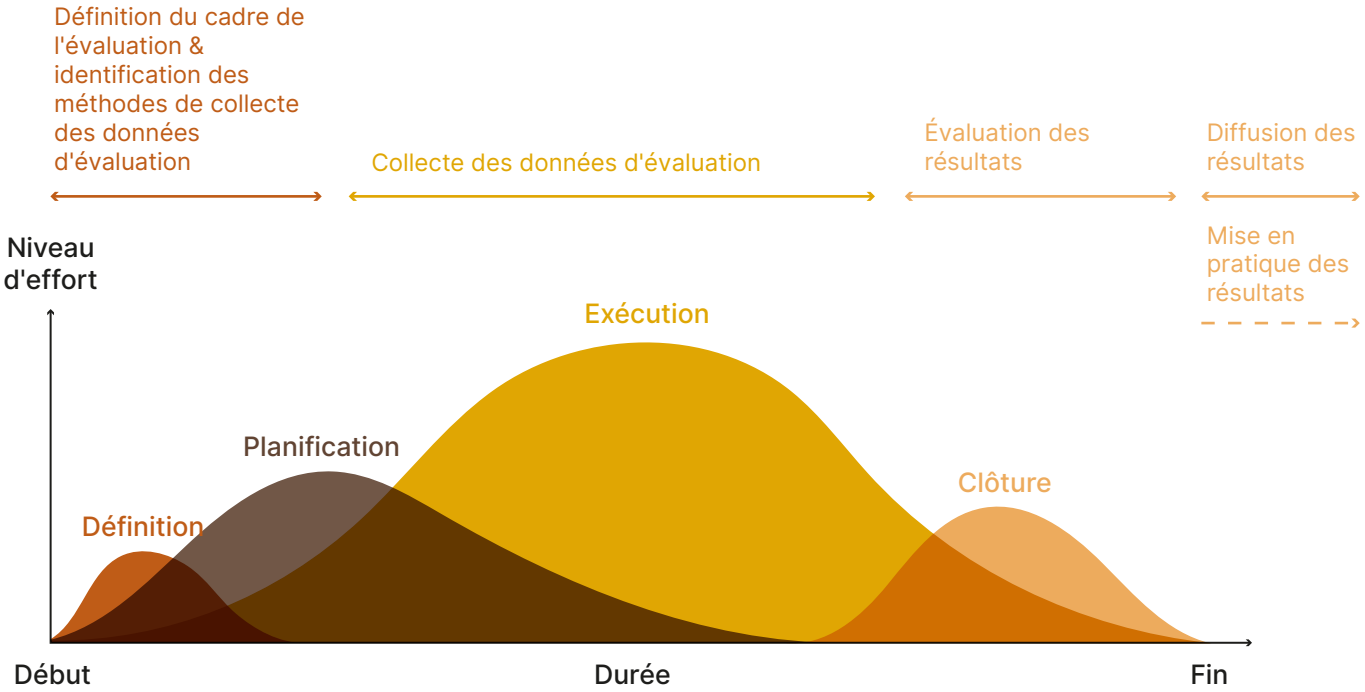
Le rapport d'évaluation s'appuiera principalement sur les rapports périodiques de suivi et les fiches de rendement des différentes activités du projet, qui présentent le cumul des résultats atteints chaque année et mesurent leurs contributions à l'atteinte des résultats finaux. Elles permettent en outre d'apprécier le niveau de réalisation des effets (résultats à moyen terme) et des impacts (résultats à long terme).

Le rapport d'évaluation doit contenir à titre indicatif les éléments suivants:

- le contexte (avec un accent particulier sur la situation de référence);
- les informations concernant tout ce qui a déjà été accompli comme résultats et impacts;
- les difficultés rencontrées et les solutions apportées ou préconisées; et
- les recommandations permettant, au besoin, de réorienter les activités du projet.

La figure 26 illustre la place de l'évaluation dans le cycle de vie d'un projet:

Figure 26. Étapes d'un processus d'évaluation de projet



Définition

1. Objectifs
2. Cibles
3. Coûts
4. Risques
5. Définition du cadre de l'évaluation

Planification

1. Activités
2. Temps
3. Ressources
4. Coûts et recettes
5. Identification des méthodes de collecte des données

Exécution

1. Rapport d'avancement
2. Collecte des données d'évaluation

Clôture

1. Évaluation des résultats
2. Diffusion des résultats
3. Mise en pratique des résultats

Source: Levrat-Pictet, 2017.

III. Les indicateurs, un outil essentiel pour réussir le suivi et l'évaluation

1. Qu'est-ce qu'un indicateur?

Les performances de projets sont mieux mesurées par des indicateurs de performance clés, plus connu au sens anglais du terme - *key performance indicators* (KPI).

Il s'agit d'une information qui vous aide à évaluer une situation et à prendre une décision adaptée.

Nous pouvons ainsi définir un indicateur comme «mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle».

Les KPI vous aident donc à mieux gérer vos projets. Pour cela, vous pouvez définir au moins un KPI pour chacun de vos objectifs.

On distingue quatre grandes catégories dans lesquelles sont classés les KPI:

• **Les délais:** Assurez-vous que votre projet sera réalisé dans les délais.

• **Les ressources:** L'utilisation des ressources par rapport aux prévisions.

• **Les réalisations:** Quantité et qualité des extrants.

• **La qualité:** De façon globale, la mise en œuvre du projet est-elle satisfaisante?

Ainsi, un indicateur doit être «objectivement vérifiable». De ce fait, il peut servir à montrer les changements obtenus ou les progrès accomplis par un projet/programme.

Nous parlons ainsi d'indicateurs SMART:

• **Spécifique:** Il doit être spécifique à l'objectif.

• **Mesurable:** Il doit être mesurable.

• **Accepté:** Il doit être accepté et atteignable par le projet.

• **Réaliste:** Il doit être réaliste et réajusté si le contexte change.

• **Temporellement défini:** Inscrit dans le temps avec une date de début et de fin.

En somme, les indicateurs sont des descriptions opérationnelles des:

- **objectifs globaux,**
- **objectifs spécifiques,**
- **résultats/produits, et**
- **activités.**

En référence aux indicateurs objectivement vérifiables du cadre logique de projet/programme, les types d'indicateurs sont regroupés en deux grandes catégories: les indicateurs directs, et les indicateurs indirects.



1.1. Les indicateurs directs

Les indicateurs d'intrants et de ressources: (inputs/apports)

Ce sont des mesures d'appréciation du rythme d'avancement de projet. Ils permettent de vérifier dans quelle mesure le projet avance au rythme planifié en mesurant les ressources financières et humaines engagées pour atteindre l'objectif déterminé. Ils sont mesurés par:

- écart entre échéancier planifié et calendrier de production réel des différents livrables liés au projet;
- écart entre ressources financières encourues et ressources planifiées; et
- écart entre nombre d'effectifs requis et effectifs planifiés, etc.

Les indicateurs d'extrants ou de réalisations/produits: (output/produits)

Les indicateurs de réalisations concernent les actions réalisées aussi appelées «Produits» ou services offerts. Nous les mesurons en unités physiques ou monétaires par rapports aux objectifs dits «Opérationnels» du projet. Exemples d'un projet bovin lait:

- quantités de lait produites pendant une lactation; et
- revenu annuel de l'activité élevage.

1.2. Les indicateurs indirects

Les indicateurs d'efficacité: (outcome/résultats à moyen terme: objectifs atteints ou pas)

Ce sont des indicateurs qui permettent d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs spécifiques du projet. Ils concernent les résultats directs et immédiats ou à moyen terme d'un projet.

Exemples d'indicateurs de résultats:

- nombre de veaux nés sur une année; et
- nombre de vêles de remplacement.

Les indicateurs d'impact: (outcome/résultats à long terme: effets du projet sur le milieu éminent, sur le niveau de vie)

Ce sont des indicateurs qui se rapportent aux conséquences du projet au-delà de ses effets immédiats. Appelés aussi Résultats ultimes, ils permettent d'apprécier l'impact du projet (mesurer par rapport à son objectif global) sur le bien-être de l'agri-entrepreneur ou de sa famille.

Exemples d'indicateurs d'impact:

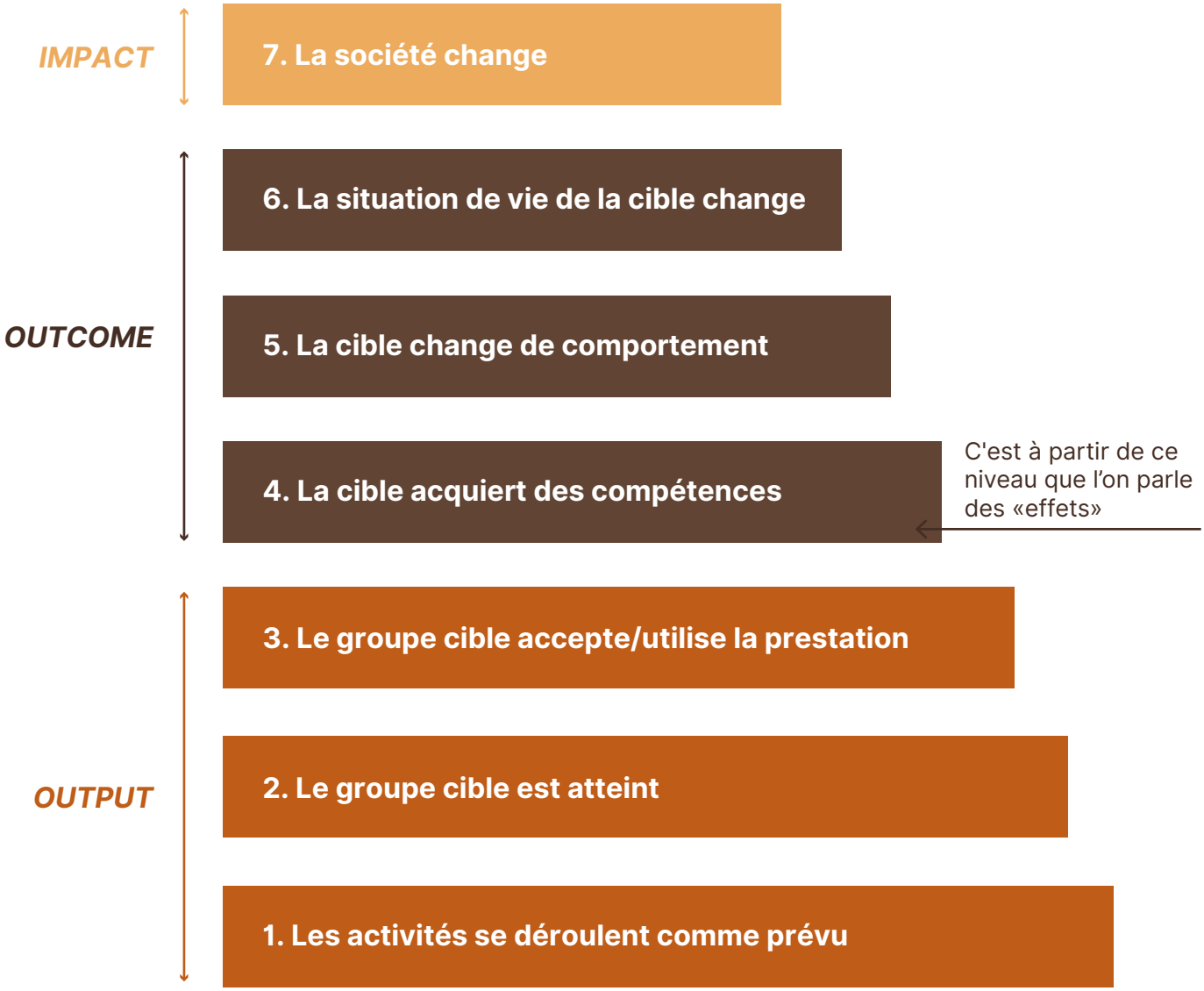
• augmentation du revenu annuel de l'agri-entrepreneur;

• diversification des activités de l'agri-entrepreneur; et

• restauration et agrandissement de la maison familiale.

En somme, «l'escalier des impacts» se présente comme suit:

Figure 27. L'escalier des impacts



Source: Levrat-Pictet, 2017

1.3. Les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Les indicateurs quantitatifs s'expriment sous forme numérique, par exemple: le nombre de …, le pourcentage de …, la moyenne de …, etc.

Les indicateurs qualitatifs reflètent les perceptions, les opinions, les attitudes et le comportement des gens. Nous pouvons retenir à titre d'exemple: le changement des comportements, l'évolution des perceptions, des comportements, l'accès à de nouvelles ressources, etc.

Exemples de différents types d'indicateurs

Prenons l'exemple d'un projet d'élevage caprin laitier dans la région de Béja.



© FAO/Luis Tato

Tableau 6. Les différents types d'indicateurs les plus utilisés

Types d'indicateurs	Exemples	Explications
Indicateurs quantitatifs simples	• Rendement moyen d'une chèvre par lactation • Quantité de lait produite par chèvre	Cet indicateur ne nécessite qu'une mesure unique d'une unité simple.
Indicateurs quantitatifs complexes	• Nombre de jours pendant lesquels les chèvres connaissent des chaleurs excessives • Nombre de jours pendant lesquels les chèvres et chevrettes tombent malades	Ici, plusieurs éléments d'information différents entrent en jeu. Le nombre de jours, les chèvres et chevrettes, les températures et les types de maladies. Il s'agit donc là d'un indicateur plus complexe que celui qui se borne à mesurer un facteur simple comme le rendement moyen par lactation.
Indices	Indice de performance de l'élevage caprin	Cet indice combine plusieurs indicateurs différents: la production laitière moyenne, le taux de prolificité, le taux de fertilité, le taux de mortalité des jeunes, etc. Il nécessite beaucoup de mesures.
Indicateurs indirects	Pourcentage de chèvres ayant donné des naissances quadruplées	Cet exemple pourrait être un indicateur indirect du niveau de prolificité dans une région où les chèvres très prolifiques (naissances quadruplées et plus) coûtent très chères et où il est difficile d'en trouver.
Indicateurs qualitatifs ouverts	Perception des agri-entrepreneurs quant à la performance globale du projet	L'information qualitative ouverte vous permet de savoir à quoi les gens attachent de l'importance. Les questions ouvertes vous offrent la possibilité de recueillir des informations concernant des aspects sur lesquels vous n'auriez pas nécessairement pensé à poser des questions.
Indicateurs qualitatifs ciblés	Perception des bénéficiaires sur un aspect très spécifique du projet tels que, par exemple, l'état sanitaire des chèvres	L'information qualitative ciblée est importante quand vous recherchez une information spécifique.

Source: De Amorim A., Cavelier B., Ruleta M. & Yard Y. 2005. *Guide de l'évaluation.* Ministère des Affaires Etrangères, DGCID.

3. La «matrice de suivi et de l'évaluation» d'un projet

La construction de la matrice implique la détermination d'objectifs généraux et spécifiques, et appelle la création des indicateurs qui permettront de s'assurer de l'atteinte de ces objectifs.

La matrice classique est un tableau comportant quatre lignes et cinq colonnes, qui récapitulent:

1. ce que le projet doit permettre de réaliser, de l'objectif général jusqu'aux activités spécifiques;

2. les questionnements et indicateurs relatifs à la performance qui seront utilisés pour suivre l'avancement des travaux et les réalisations d'ensemble;

3. comment les indicateurs seront suivis et où les données seront recueillies; et

4. les hypothèses qui sous-tendent le lien logique affiché entre activités et finalité, et les risques encourus par le projet si ces hypothèses s'avèrent incorrectes.



Tableau 7. Construction d'une «matrice de suivi et d'évaluation responsable»

<table>
<tr><th></th><th>Logique d'intervention</th><th>Indicateurs objectivement vérifiables</th><th>Sources et moyens de vérification</th><th>Hypothèses
de réalisation/ non réalisations des Principes IRA</th><th>Mesures d'atténuation</th></tr>
<tr><td>Objectif général</td><td>Quel sont les changements généraux et à long terme auxquels l'action va contribuer?</td><td>Quels sont les indicateurs-clefs liés à cet objectif général?</td><td>Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?</td><td>Hypothèse forte
Hypothèse moyenne
Hypothèse faible</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Objectifs spécifiques</td><td rowspan="2">Quels objectifs spécifiques l'action doit-elle atteindre à la fin du projet? Les effets directs du projet qui sont obtenu à moyen terme</td><td rowspan="2">Quels indicateurs montrent en détail, que l'objectif de l'action est atteint et mesure le changement réalisé?</td><td rowspan="2">Quelles sources d'information existent et peuvent être rassemblées? Quelles sont les méthodes pour obtenir ces informations?</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Résultats attendus</td><td>Les résultats sont les réalisations qui vont permettre l'obtention de l'objectif spécifique</td><td rowspan="2">Quels indicateurs permettent de vérifier et de mesurer que l'action atteint les résultats attendus?</td><td rowspan="2">Quelles sont les sources d'information pour ces indicateurs?</td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Quels sont les résultats attendus? (Numérotez ces résultats R1, R2, R3…)</td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="2">Activités à développer
(Groupez les activités par résultat et numérotez- les comme suit A1.1, A1.2…. A2.1, A2.2, A2.3…)</td><td>Quelles sont les activités-clefs à mettre en œuvre, et dans quel ordre, afin de produire les résultats attendus?</td><td>Moyens: Quels moyens sont requis pour mettre en œuvre ces activités, ex: Personnel, matériel, formation, études, fournitures, installations opérationnelles, etc.?</td><td rowspan="2">Coûts: Quels sont les coûts de l'action? Leur nature? (Détail dans le budget de l'action)</td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

Un exemple de matrice de «suivi et d'évaluation» d'un projet réalisé dans l'oasis de Gabès : «L'amélioration du système de drainage de l'oasis maritime de Gabès par l'atténuation des effets néfastes du déversement du phosphogypse dans la mer».

Tableau 8. Exemple de de matrice de suivi et d'évaluation d'un projet réalisé dans l'oasis de Gabès

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources et moyens de vérification	Hypothèses
Objectif global	Eradiquer les effets de l'accumulation du phosphogypse au niveau des embouchures des deux collecteurs principaux de drains qui freine la circulation des eaux usées	Ecoulement libre des eaux de drainage entre l'aval de l'oasis et la mer au travers des deux «m'sala»	Mesure mensuelle de la lame d'eau accumulée à la tête de chaque «m'sala» du début à la fin du projet	
Objectifs spécifiques (OS)	OS 1: Réhabiliter et améliorer le système de drainage	Indicateur 1 (OS 1): Le nombre de mètres linéaires réalisés sur une période de six mois par rapport à la longueur totale des drains sur la zone	Source 1 (indicateur 1): Quantité mensuelle réalisée et enregistrée dans le journal de chantier et matérialisée sur un plan	Engagement des oasiens à ne pas détériorer des drains nettoyés (sensibilisation aux problèmes d'obstruction par les déchets jetés dans les drains)
	OS 2: Freiner la dégradation physico-chimique des sols	Indicateur 2 (OS 2): Diminution de la teneur du chlorure de sodium (analyse chimique) sur un échantillon de parcelles dans l'oasis (10% des exploitations répartis sur trois sites de l'oasis: l'amont, le centre et l'aval)	Source 2 (indicateur 2): Evolution de la quantité des sels enregistrée dans les rapports d'analyse semestriels	Adhésion des oasiens aux techniques d'amendement et de lessivage des parcelles (incitation des oasiens aux bonnes pratiques agricoles)
Résultats (R)	R 1: Réhabilitation des 8 km du réseau du drainage de l'oasis Jara-Chott Essalem	Indicateur 1 (R 1): 100% des drains principaux sont nettoyés et fonctionnels jusqu'à l'entrée des «m'sala» (collecteurs et exutoires des drains principaux	Source 1 (indicateur 1): Calcul mensuel du débit des deux collecteurs des drains principaux en amont immédiat des «m'sala»	Effets d'entrainement liés à une bonne coordination entre le GDA et les services de l'État
	R 2: Réduction au minimum du phénomène d'hydromorphie qui affecte près de 80% des sols de l'oasis et par conséquent l'amélioration de la qualité physico-chimique de ces sols	Indicateur 2 (R 2): 100% des drains tertiaires en bordure des parcelles laissent écouler l'eau vers les drains principaux.	Source 2 (indicateur 2): Bilan semestriel sur la base du journal de chantier	Les oasiens participent au nettoyage et à l'entretien des drains tertiaires et secondaires pour une durabilité du système

Activités (A) **(Année 1)**	A1.1.: Recrutement d'un directeur technique pour la gestion du projet (R1, R2, R3, R4, R5 et R6)	Profil: Ingénieur principal en agronomie avec une bonne expérience dans la conservation des eaux et des sols (CES), le drainage dans les oasis et la gestion des projets agricoles	• Signature du contrat entre le président du GDA et le directeur recruté • Salaire mensuel forfaitaire de 3 000 TND, soit l'équivalent de 1 345 euros	Disponibilité du profil recherché
	A1.2.: Mise en place de l'Unité de Gestion du Projet (UGP) (R1, R2, R3, R4, R5 et R6)	Unité temporaire (24 mois: durée du projet) qui sera chargée de la gestion administrative, financière et technique du projet. Elle est composée du président du GDA, le trésorier du GDA, les deux experts conseillers du GDA (l'un chargé de la vulgarisation agricole et du suivi et l'évaluation et l'autre chargé de la communication et des relations avec les structures et ONG locales), le directeur technique du projet, et deux représentants du co-demandeur (ONG française: Asie horizon 2020)	L'unité de gestion du projet (UGP), se réunira chaque mois, et chaque fois qu'il est nécessaire, pour tracer les orientations stratégiques et prendre les mesures nécessaires pour la bonne marche du projet.	

Source: Élaboré par les auteurs, 2023.

IV. Points à retenir

D'après ce chapitre, il ressort que:

- Le suivi et l'évaluation (S et E) des projets sont cruciaux pour mesurer leur efficacité. Le chapitre souligne l'importance de la planification stratégique, de la collecte de données, et de l'ajustement continu pour garantir le succès des initiatives. La flexibilité dans la mise en œuvre est soulignée, mettant en avant des systèmes de S et E agiles.

- La pertinence des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Accepté, Réaliste, Temporellement défini) pour des résultats concrets.

- La définition d'indicateurs clés de performance (KPI) est essentielle, couvrant les délais, les ressources, les réalisations et la qualité. Les types d'indicateurs, qu'ils soient directs (intrants, extrants) ou indirects (efficacité, impact), sont expliqués en détail.

- La dernière partie du chapitre approfondit la typologie des indicateurs, qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs, avec des exemples concrets pour un projet d'élevage caprin. Il met en avant la nécessité d'une «matrice de suivi et d'évaluation», fournissant une structure pour définir des objectifs généraux et spécifiques, ainsi que des indicateurs objectivement vérifiables. La matrice permet une surveillance holistique du projet en mettant en lumière les questionnements, les sources de vérification et les hypothèses sous-jacentes.

- Pour réussir un projet, il est impératif de définir des objectifs SMART, d'identifier des indicateurs pertinents, et d'utiliser une matrice de suivi et d'évaluation pour guider la mise en œuvre et évaluer le succès. La flexibilité, la collecte de données précises et la communication claire des résultats sont des éléments clés pour la réussite du projet.



CONCLUSION

La promotion et la pérennisation d'investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires qui génèrent une triple performance est une nécessité au regard des nombreux défis et opportunités des systèmes agroalimentaires. Les dix Principes pour un investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires (CSA-IRA) constituent un cadre normatif légitime, cohérent et complet pour orienter les efforts collectifs en ce sens. Les défis sont nombreux et multidimensionnels: l'accès aux facteurs de production (foncier et financement, ainsi que la main d'œuvre qualifiée), ainsi qu'à la formation et à l'information sont certes essentiels. Toutefois, l'accompagnement entrepreneurial est crucial pour permettre à tout entrepreneur d'être dans un premier temps capable de penser, structurer et mettre en place un projet d'investissement susceptible de réussir.

En adoptant une démarche d'accompagnement en mode coaching IRA, vous pouvez, en tant qu'accompagnateur, jouer pleinement votre rôle catalytique et aider l'entrepreneur à réaliser pleinement son potentiel en partant de son propre système de valeurs et de ses capacités. La démarche d'accompagnement en mode coaching IRA se distingue ainsi d'autres types d'accompagnement qui ont été présentés dans ce guide, à l'instar du conseil technique. Elle permet ainsi le plein épanouissement de l'entrepreneur, la pleine appropriation du projet par celui-ci, ainsi qu'une réussite basée sur ses savoir-faire et capacités.

Ce parcours peut être entamé et mené à une bonne fin grâce aux nombreux outils qui ont été présentés dans ce guide, et qui sont téléchargeables grâce aux liens indiqués en annexe: les matrices de profilage et d'identification des besoins en renforcement des capacités; les modèles et plans d'affaires IRA; le plan d'opérationnalisation personnalisé; le manuel de préparation de l'exposé du projet IRA; ainsi que les différents outils de suivi et d'évaluation. L'ensemble de ces outils a été piloté en Tunisie avec 60 entreprises qui ont généré des retours sur l'investissement. Certains cas ont été partagés dans ce guide afin d'illustrer la mise en application des dix Principes CSA-IRA.

L'accompagnement en mode coaching IRA se structure ainsi autour de trois piliers: son socle normatif, que sont les Principes CSA-IRA; la démarche d'accompagnement en mode coaching; ainsi que la boite à outils de l'accompagnateur. Nous espérerons que ce guide s'avèrera utile pour la mise en application de la démarche et de la boite à outils, et vous permettra d'atteindre votre objectif: l'augmentation de la triple performance des entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Ammiar, B. et Kohneh-Chahri, O. 2019. *La boîte à outils du coaching*. Dunod. https://www.dunod.com/entreprise-et-economie/boite-outils-du-coaching.

Arnaud. B et Caruso Cahn. S. 2021. *La boîte à outils de l'intelligence collective*. Dunod. https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100806621.htm.

Baléo, M. et Canivenc, S. 2022. *Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie*. Working Paper no 2, version du 31/03/2022, Chaire FIT Futurs de l'industrie et du travail, MINES ParisTech.

BCG. 2020. *Baromètre "Talents, ce qu'ils attendent de leur emploi"*. Consultation réalisée auprès des élèves des grandes écoles.

Ben Saâd, A. 2014. *Les inégalités de genre en matière d'accès à la terre dans la campagne tunisienne: le cas de la région de Gafsa*. Watch Letter n° 28, April 2014, pp 69 – 74.

BFPME et GIZ. 2012. *Modèle de plan d'affaires*. https://bfpme.com.tn/wp-content/uploads/2021/03/modele_plan_affaires_giz-1.doc.

Bouhajeb, H. 2019. *Agriculture, pauvreté et sécurité alimentaire. Etude comparative entre les pays en développements et les pays émergents*. Thèse de Doctorat en Sciences Économiques, FSEG de Sousse-Tunisie, 478 pages.

Bouichou, E. 2021. *L'entrepreneuriat des jeunes ruraux: motivations et obstacles: Cas du Maroc*. Présentation faite lors de l'événement «Agribusiness incubators and SMEs in North Africa» de la FAO, de l'UA et de l'Agripreneurship Alliance (avril 2021).

Chapiro, J. 2001. *Le suivi et l'évaluation*. CIVICUS South Africa. https://www.civicus.org/view/media/Le%20suivi%20et%20l%20Evaluation.pdf.

De Amorim, A., Cavelier, B., Ruleta, M. et Yard, Y. 2005. *Guide de l'évaluation*. Ministère des Affaires Etrangères, DGCID. https://www.oecd.org/derec/france/35312437.pdf.

Deotti, L. et Estruch, E. 2016. *Addressing rural youth migration at its root causes: A conceptual framework*. Rome, FAO.

FAO et INRAT. 2020. *Dynamique de l'investissement dans le système agricole tunisien et perspectives de développement des investissements par et pour les jeunes*. Rome. http://www.fao.org/3/a-i5718e.pdf.

FAO et INRAT. 2023. *Fiche technique: investissement responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Rome, FAO. https://www.fao.org/documents/card/fr/c/cc4673fr.

FAO, CTA et FIDA. 2014. *Les jeunes et l'agriculture: Principaux enjeux et solutions concrètes*. Rome, FAO. http://www.fao.org/3/i3947f/I3947F.pdf.

FAO, FIDA, OMS, PAM et UNICEF. 2023. *L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023. Urbanisation, transformation des systèmes agroalimentaires et accès à une alimentation saine le long du continuum rural-urbain*. Rome, FAO. https://doi.org/10.4060/cc3017fr.

FAO. 2015. *Small-scale agriculture for inclusive development in the Near East and North Africa*. Rome, FAO. https://www.fao.org/3/au207e/au207e.pdf.

FAO, PAM et FIDA. 2015. *Objectif Faim Zéro. Le rôle crucial des investissements dans la protection sociale et l'agriculture*. Rome, FAO. https://www.fao.org/3/i4951f/i4951f.pdf.

FAO. 2019. *Permettre aux jeunes d'investir de manière responsable dans l'agriculture et les systèmes alimentaires - Défis, possibilités et enseignements tirés de l'expérience de six pays africains (Afrique du Sud, Côte d'Ivoire, Malawi, Mozambique, Namibie et Ouganda)*. Rome. 40 pages. https://www.fao.org/3/ca2877fr/ca2877fr.pdf.

FAO. 2021. *Créer un environnement favorable aux investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Académie numérique de la FAO: https://elearning.fao.org/course/view.php?id=688.

FAO. 2023. *L'avenir des systèmes alimentaires tunisiens - Profils et projets de jeunes porteurs d'investissements responsables dans l'agriculture et les systèmes alimentaires*. Rome. https://doi.org/10.4060/cc5962fr.

Fiedler, Y. 2020. *Stimuler et pérenniser les investissements des jeunes dans l'agriculture et les systèmes alimentaires - Recommandations politiques basées sur les enseignements tirés de onze pays africains*. Rome, FAO. https://doi.org/10.4060/cb1124fr.

Fiedler, Y. et Nsanganira, T. 2023. *Investir dans la jeunesse, garantir une transformation durable des systèmes alimentaires. Perspectives pour les pays de la Méditerranée*. CIHEAM Watch Letter, 41 pages. 100-110.

Fiedler, Y., Ben Saâd, A., Labidi, A., Elloumi, M., Ouertani, E. Ben Romdhane, M., Yangui, A. et Hafsi, S. 2022. *Note d'orientation N°7: Éléments de stratégies pour stimuler les investissements responsables des jeunes en vue d'un renforcement des filières agricoles et agroalimentaires territorialisées en Tunisie - Note de synthèse des recommandations du Pôle de réflexion sur l'investissement des jeunes agri-entrepreneurs (PRIJA)*. Rome, FAO, APIA et INRAT. https://doi.org/10.4060/cc1825fr.

Gardiner, D. et Goedhuys, M. 2020. *Youth aspirations and the future of work: A review of the literature and evidence*. ILO working paper 8. Geneva, ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_755249.pdf.

Grand View Research. 2023. *Organic food and beverages market size, share & trends analysis report by product (organic food, organic beverages), by distribution channel (convenience stores, specialty stores), by Region, and segment forecasts, 2023 - 2030*. San Francisco, Grand View Research. https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/organic-foods-beverages-market

International Coaching Federation. 2023. *Les différents modes d'accompagnement.*[en ligne] https://icfquebec.org/differences-autres-professions. [consulté le 20 octobre 2023].

International Coaching Federation. 2020. Code de déontologie ICF. [en ligne] https://icfquebec.org/img/client/Docs/code_deontologie_2020.pdf. [consulté le 20 octobre 2023]

ITES. 2017. *Revue stratégique de la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Tunisie*. Publication de l'Institut Tunisien des Etudes Stratégiques, décembre 2017, 246 pages. http://www.onagri.nat.tn/uploads/Etudes/securite%20alimentaire.pdf.

Kamtchouing Noubissi, P. 2009. *La pratique du suivi-évaluation dans les projets de développement au Cameroun*. Master en développement, Université Senghor d'Alexandrie, Avril 2009. https://www.memoireonline.com/10/09/2850/La-pratique-du-suivi-evaluation-dans-les-projets-de-developpement-au-cameroun.html.

Levrat-Pictet, L. 2017. *Mesurer l'impact d'un projet éducatif: Une gestion de projet orientée résultats*. [en ligne] https://education21.ch/sites/default/files/uploads/pdf_fr/acteurs/171207_Booster%20Bridge.pdf. [consulté le 15 février 2024].

Nova Global. 2020. *Manuel de certification à l'outils swissnova*.

Oguniyi, A. 2008. *Mise en place du système de suivi-évaluation dans les projets de développement*.
Memoire Online - Mise en place du système de suivi évaluation dans les projets de développement. Cas du Projet d'Appui au Développement du Secteur Privé (PADSP).

OIT et UNICEF. 2021. *Travail des enfants: Estimations mondiales 2020, tendances et chemin à suivre*. Organisation internationale du travail et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 92 pages.
https://www.unicef.org/tunisia/rapports/travail-des-enfants-estimations-mondiales-2020-tendances-et-le-chemin-%C3%A0-suivre#:~:text=Selon%20ce%20nouveau%20rapport%2C%20le,effets%20de%20la%20COVID%2D19.

Oremare, D., Dehainsala, D. et Reounogje, D. 2022. *Évaluer les moyens de subsistance des petits producteurs de coton et explorer le marché d'opportunités de revenus diversifiés au Tchad*. Initiative Humanitaire pour le Développement local & Solidarité-Autopromotion-Bien être.160 pages. https://www.idhsustainabletrade.com/uploaded/2023/04/FR_Rapport_Evaluation-des-moyens-de-subsistance-producteurs-du-coton.pdf.

Osterwalder, A. et Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. The Strategyzer series.
https://www.strategyzer.com/library/business-model-generation.

Ouertani, E., Elloumi, M., Fiedler, Y., Yangui, A. et Ben Saad, A. 2021. *Note d'orientation n° 2: Des services financiers et des incitations à l'investissement plus accessibles pour les jeunes agri-entrepreneurs*. Rome, FAO.
https://www.fao.org/documents/card/fr/c/cb5963fr.

Pepin, M., Tremblay, M. et Auderbrand, L. 2021. *Matrice du Modèle d'affaires responsable*. Université de Laval Canada. https://chaires.fsa.ulaval.ca/espritentrepreneuriat/outils/matrice-modele-affaires-responsable/.

Pipaş, M. et Jaradat, M. 2010. *Assertive communication skills*. Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica, 12, 649–656. [en ligne] http://oeconomica.uab.ro/upload/lucrari/1220102/17.pdf. [consulté le 20 octobre 2024].

Rado, R. et Rado, S. 2022. Modèle de l'iceberg: Comment communiquons-nous en tant qu'individus? [en ligne]. https://www.weka.ch/themes/competences-personnelles/gestion-de-soi/gestion-de-soi/article/modele-de-liceberg-comment-communiquons-nous-en-tant-quindividus/. [consulté le 20 octobre 2024].

Save4Planet. 2020. *Alimentation: Combien de litre d'eau faut-il pour produire des aliments?* [en ligne].https://www.save4planet.com/ecologie/159/nombre-litre-eau-aliment. [consulté le 20 octobre 2024].

Van Caloen, A. et Dagneau De Richecour, Th. 2015. *Le maraichage agro-écologique comme réponse à l'insécurité alimentaire au Burkina Faso*. Louvain School of Managment, Université Catholique de Louvain, 2015, 177 pages.

Yangui, A., Elloumi, M., Fiedler, Y., Ouertani, E., Ben Saad, A. et Labidi, A. 2022. *Note d'orientation nº6: Des informations disponibles et accessibles pour un environnement favorable à l'investissement responsable des jeunes dans le secteur agricole et les systèmes agroalimentaires – Solutions à moyen et long terme*. Rome, FAO. https://doi.org/10.4060/cb9985fr.

Yangui, A., Fiedler, Y., Elloumi, M., Ouertani, E. et Ben Saad, A. 2021. *Note d'orientation nº3: Des informations disponibles et accessibles pour un environnement favorable à l'investissement responsable des jeunes dans le secteur agricole et les systèmes agroalimentaires*. Rome, FAO. https://doi.org/10.4060/cb6972fr.

ISBN 978-92-5-139135-8
9 789251 391358
CD2589FR/1/10.24