

Analyse des filières riz par les  
organisations professionnelles  
d'Afrique de l'Ouest



Manuel du formateur

2006



## **LE PRIAF - Riz**

Ces modules de formation ont été élaborés dans le cadre du Projet de Renforcement de l'Information des Acteurs des Filières Rizicoles (**PRIAF-Riz**), sur financement du Ministère français des Affaires Etrangères.

Le PRIAF-Riz vise à renforcer la coordination entre les acteurs privés et publics au sein des filières riz, à améliorer la circulation de l'information et à accroître la capacité d'analyse et de négociation des organisations professionnelles. La Guinée, le Mali et le Sénégal, sont impliqués dans ce projet depuis début 2002, à travers la construction et l'animation d'observatoires nationaux des filières, ainsi que la formation de responsables d'organisations professionnelles sur les mécanismes de fonctionnement des filières et des marchés.

Des initiatives similaires se sont parallèlement développées dans la sous région (notamment au Burkina Faso, au Niger, au Ghana et au Bénin). Aussi, le PRIAF-Riz a-t-il initié un processus de rapprochement et d'échange d'expériences entre ces différentes initiatives, qui a abouti à la création du Réseau des observatoires du riz en Afrique de l'Ouest (**RIZAO**) en 2004.

Le PRIAF-Riz bénéficie de l'appui technique du **CIRAD**, de l'**IRAM**, du **CIEPAC**, du réseau **APM Afrique**.



### **LE PROCESSUS DE CONCEPTION DES MODULES DE FORMATION**

Cette série de 4 modules de formation sont le fruit d'un intense travail collectif de conception et de validation.

Marie Jo DUGUE (CIEPAC) et Laurent LIAGRE (IRAM) les ont conçus et ont coordonné l'ensemble de leur élaboration. Hélène DAVID-BENZ (CIRAD) et Jeanot MINLA (APM) ont apporté des contributions méthodologiques et en ont assuré la relecture attentive.

Ces outils n'auraient pas vu le jour sans un important aller retour avec les responsables des organisations de riziculteurs et des équipes des Observatoires des filières riz du Mali, du Sénégal, de la Guinée, du Bénin et du Burkina Faso. Cette participation s'est matérialisée tout au long du processus de conception en 2005 et en 2006, à travers plusieurs ateliers nationaux et les ateliers régionaux de Conakry (Guinée) en octobre 2004 et de Saint Louis (Sénégal) en juillet 2006. Elle a ainsi permis d'enrichir de façon majeure le contenu et la forme de ces outils.

Que tous soient ici très chaleureusement remerciés !

## **PRESENTATION GENERALE DES MODULES DE FORMATION OBJECTIFS, PRINCIPES, STRUCTURES**

Face à un environnement économique de plus en plus complexe, l'acquisition de capacités d'analyse, de proposition et de négociation au sein des organisations professionnelles des filières riz constitue un enjeu majeur pour les pays d'Afrique de l'Ouest. Ces capacités, souvent présentes au niveau des responsables nationaux de ces organisations, sont encore insuffisantes au niveau des organisations de base et intermédiaires. Il est donc stratégique de les renforcer de façon à pouvoir atteindre progressivement un seuil critique en terme d'échange et d'analyse collectives des informations techniques et économiques. Ce seuil critique permettra de créer une dynamique institutionnelle forte, partagée entre les organisations professionnelles de base et les structures nationales qui les représentent.



C'est pour contribuer au renforcement des capacités de ces responsables à la base que ces modules de formation ont été conçus. Composés d'un manuel du formateur et d'un livret de l'apprenant, ces modules s'adressent aux responsables professionnels agricoles et aux techniciens d'appui qui les accompagnent. L'objectif est de leur permettre d'acquérir une vision globale de la filière, de s'initier à l'utilisation de quelques outils d'analyse et d'accompagner leurs réflexions en matière d'actions collectives au sein de ces filières. Ils ont été élaborés de telle façon qu'ils puissent également être utilisés pour des responsables professionnels de l'aval des filières : transformateurs/trices, commerçants/es, détaillants/es.

Bien que ces formations s'adressent de préférence à un public de professionnels alphabétisés en français, elles n'ont pas pour objectif de dispenser une formation académique. Le principe pédagogique repose sur une construction participative des analyses, sur la base de l'apport d'informations et de l'identification des « zones d'ombre » à combler par les participants eux-mêmes, avec l'appui d'un formateur-animateur. Ainsi, la démarche d'ensemble :

- s'appuie sur la méthodologie de l'analyse des filières ;
- est évolutive, dans le sens où les informations et les analyses peuvent être actualisées en permanence par les professionnels ;
- est facilement appropriable par les représentants des opérateurs économiques et les techniciens formateurs.

Une à deux personnes sont nécessaires pour conduire les formations. Ces animateurs formateurs peuvent être des responsables professionnels ayant une bonne expérience de l'animation ou des professionnels de la formation. La démarche participative proposée implique de ne pas dépasser 20 participants par session.



Cet ensemble est constitué de quatre modules, correspondant à autant de sessions de formation pouvant être mises en place sur plusieurs mois :

- Module 1 : Analyse du fonctionnement de la filière riz (2 jours et demi)
- Module 2 : Rôles, actions et stratégies des acteurs au sein de la filière riz (3 jours)
- Module 3 : Construction et analyse des comptes d'acteurs (3 jours)
- Module 4 : Compétitivité de la filière riz (3 jours)

Chaque module est composé de deux outils :

- Le manuel du formateur. Destiné au formateur-animateur de la formation, il est découpé en plusieurs séquences, chacune de ces séquences étant rédigée en trois parties :
  - o Les objectifs de la séquence
  - o Son contenu et la méthode d'animation préconisée
  - o Le dossier du formateur qui lui apporte les éléments techniques pour l'aider à alimenter la réflexion des participants au cours de cette séquence.
- Le livret de l'apprenant. Destiné à être distribué aux participants, il résume les principaux points abordés au cours de la formation, illustrations à l'appui. Rédigé simplement, il peut être traduit en langue locale au préalable.

**Proposition de déroulement du module 2 (3 jours)**

<b>Titre</b>	<b>Découpage</b>	<b>½ journée</b>	<b>Animation</b>	<b>Temps (mn)</b>
Séquence 1 : Introduction et rappel du module 1	Temps 1 : Présentation des objectifs du second module	1	Plénière	15
	Temps 2 : Echanges d'information	1	Plénière	60
	Temps 3 : Rappel des acquis et des produits du premier module	1	Tdr + Travaux de groupe + plénière	30 + 30 + 60
Séquence 2 : La concertation entre les acteurs de la filière riz	Temps 1 : Introduction à la prise en compte de la diversité des points de vue	2	Plénière	30
	Temps 2 : Présentation du jeu de rôle	2	Plénière	20
	Temps 3 : Réunions préparatoires des acteurs	2	Tdr + Travaux de groupe	20 + 60
	Temps 4 : Réunion inter-acteurs	2	Plénière	120
	Temps 5 : Analyse du jeu de rôle	3	Plénière	60
Séquence 3 : Analyse du rôle et de la place des OP dans une filière	Temps 1 : Introduction à l'action collective	3	Plénière	30
	Temps 2 : Recensement et évaluation des actions effectives	3 (et 4)	Tdr + Travaux de groupe + plénière	15 + 45 + 90
	Temps 3 : Analyse de la pertinence d'une action	4	Plénière	60
	Temps 4 : Moyens et informations nécessaires pour agir efficacement	4	Plénière	90
Séquence 4 : Programme d'action pour les OP	Temps 1 : Synthèse des séquences 2 et 3	5	Plénière	35
	Temps 2 : Synthèse des problématiques et des actions possibles	5	Plénière	35
	Temps 3 : Elaboration d'un plan d'action	5	Tdr + Travaux de groupe + plénière	15 + 60 + 90
Séquence 5 : Conclusion et annonce du module suivant	Temps 1 : Les conclusions de l'atelier	6	Plénière	pm
	Temps 2 : Remise du livret de l'apprenant	6	Plénière	30
	Temps 3 : Présentation du prochain module	6	Plénière	20
	Temps 4 : Evaluation du module 2 par les participants	6	Plénière	60



## MODULE 2 - SEQUENCE 1

### INTRODUCTION ET RAPPEL DU MODULE 1

#### 1. OBJECTIFS DE LA SEQUENCE 1

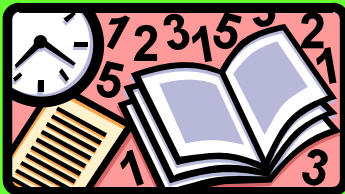


- Rappel des objectifs généraux de la formation
- Présentation des objectifs spécifiques du module
- Recensement des évènements survenus dans la filière depuis la dernière formation
- Rappel des produits élaborés par le groupe lors du module précédent : schéma général de la filière, relations entre acteurs
- Compléter les informations manquantes lors du premier module

#### ☞ Produits attendus

- Les objectifs du module 2 sont clairs pour chacun des participants
- Les participants se remémorent les acquis du module 1
- Les évènements survenus récemment au sein de la filière sont connus et discutés par tous
- Les tableaux sont installés pour noter les "questions" et les "besoins en information" ;
- La liste des participants est établie

#### 2. CONTENU ET ANIMATION



1. Rappel des objectifs
2. Echange d'informations sur la filière
3. Rappel des résultats du premier module

Déroulement	Animation
<p><b>Temps 1 : Présentation des objectifs du second module</b></p> <p>La formation comprend 4 modules permettant :</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. De construire ensemble une analyse générale des problèmes et des points forts de la filière riz</li><li>2. De réfléchir à ce que peuvent faire les OP pour renforcer leur position dans la filière et améliorer son fonctionnement.</li><li>3. De connaître les coûts et les marges dégagés par les acteurs de la filière</li><li>4. D'analyser plus précisément les conditions de la compétitivité de la filière...</li></ol>	<p>Animateur : 15 mn</p>

<p>Ce module 2 comprend 5 séquences :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introduction et rappel du module 1</li> <li>- La concertation entre les acteurs de la filière riz</li> <li>- Analyse du rôle et de la place des OP dans une filière</li> <li>- Programme d'action pour les OP</li> <li>- Conclusion et annonce du module suivant</li> </ul> <p><b>Les tableaux de questions ouvertes auront été installés au préalable. En parallèle de l'introduction, on fera circuler et remplir la liste de présence des participants.</b></p>	
<p><b>Temps 2 : Echange d'informations</b></p> <p><b>Un tour de table permet aux participants de discuter des événements importants survenus depuis le dernier module de formation.</b></p> <p>L'animateur pourra demander à chacun des participants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de résumer les derniers événements survenus dans leurs zones d'origine</li> <li>- de citer les événements survenus au niveau national qui leur semblent importants</li> </ul>	<p>Plénière 60 mn</p>
<p><b>Temps 3 : Rappel des acquis et des produits du premier module</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Rappel de la définition d'une filière</u> : En introduction, le formateur fera une synthèse des discussions ayant porté sur la définition de la filière riz lors du module 1.</li> <li>• <u>Termes de référence des travaux de groupe</u> : les participants se répartissent en trois groupes. L'animateur distribue les tableaux élaborés, remplis et discutés lors du premier module : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un tableau d'analyse fonctionnelle de la filière au premier groupe</li> <li>- Un tableau d'analyse des relations entre les acteurs au second groupe</li> <li>- Un tableau d'analyse approfondie d'un acquis et d'une difficulté au troisième groupe</li> </ul> </li> </ul> <p>Il demande à chaque groupe de préparer une synthèse de 15 minutes maximum de son tableau respectif. Cette synthèse sera présentée en plénière aux autres participants.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Restitution des travaux de groupes</u> : les groupes présentent la synthèse qu'ils ont préparée en soulignant ce qui leur semble important. Les autres participants commentent la présentation et apportent leurs compléments.</li> </ul>	<p>Présentation animateur Définition de la filière : 15 mn</p> <p>Termes de références : 15 mn</p> <p>Travaux de groupe : 30 mn</p> <p>Présentation et débats : 60 mn</p>



### 3. LE DOSSIER DU FORMATEUR

#### A. Commentaires généraux

La conduite des travaux de groupe pour se réapproprier les résultats du premier module permet :

- à chacun de se remémorer ce qui s'est passé plusieurs semaines auparavant
- de permettre à chacun d'entrer dans la dynamique de formation de ce module 2, et d'être prêt à enchaîner avec la séquence suivante (jeu de rôle).

#### B. Le Guide de rédaction du compte-rendu :

##### Pourquoi un compte rendu ?

La rédaction du compte rendu peut s'avérer fastidieuse. Toutefois, il est nécessaire de garder une trace permettant :

- de faire le lien pour les participants entre un module et le suivant
- de fournir aux participants un document qui lui permettra de garder la mémoire du débat, des raisonnements exprimés, des données rassemblées et analysées, qui pourront être ensuite actualisées régulièrement par eux-mêmes
- de comparer les résultats de l'atelier et les informations produites avec ceux issus d'un autre groupe de formés, dans la même zone ou dans une autre région, permettant ainsi de faire une synthèse et d'agrèger les résultats.

**De ce point de vue, le compte rendu peut être présenté comme étant le « trésor de guerre », « la mémoire collective » du groupe de participants.**

Pour cette séquence, le compte-rendu doit contenir :

- la liste des participants et leurs coordonnées
- la liste des personnalités présentes à l'ouverture, et éventuellement le texte des discours qui ont été prononcés
- le pointage des événements survenus dans la filière depuis la dernière formation

#### C. Ce qu'il faut préparer au préalable

☞ **Prévoir éventuellement d'inviter un ou plusieurs commerçants et transformateurs ayant une bonne connaissance de la filière et du marché du riz**

☞ **Préparer les synthèses des résultats du module précédent**

##### ☞ **Matériel**

Feuilles de présence type et de coordonnées des participants

Tableaux des questions et des besoins d'information à remplir au fur et à mesure

Grandes feuilles et feutres pour chaque groupe de travail

##### ☞ **Information nécessaire**

Bien connaître (ou présence de quelqu'un qui connaît bien) les conditions d'hébergement, logistique, etc...

## MODULE 2 - SEQUENCE 2

### LA CONCERTATION ENTRE LES ACTEURS DE LA FILIERE

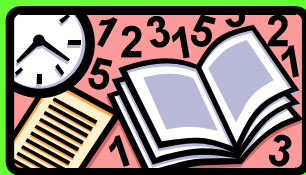


#### 1. OBJECTIFS DE LA SEQUENCE 2

- Prendre conscience que les intérêts des différents groupes ne sont pas tous convergents mais pas non plus toujours contradictoires

#### 👉 Produits attendus

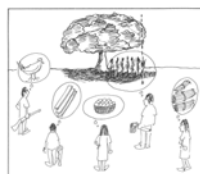
- Identifier des intérêts communs à l'ensemble des acteurs de la filière
- Identifier des intérêts divergents entre les acteurs de la filière
- Réflexion sur les actions collectives pouvant être menées pour développer la filière



#### 2. CONTENU ET ANIMATION

1. Préparation d'une réunion inter-acteurs
2. Simulation (jeu de rôle) d'une réunion d'échange inter-acteurs
3. Analyse participative du jeu de rôle

Déroulement	Animation
<p><b>Temps 1 : Introduction à la prise en compte de la diversité des points de vue</b></p> <p>Pour illustrer le principe de la concertation, des intérêts communs et divergents, on pourra introduire la séance en faisant commenter un dessin par les participants. Par exemple, différentes personnes regardent un arbre et chacun explique pourquoi il est important pour lui :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- le chasseur parce que c'est un abri pour les oiseaux</li><li>- le charpentier parce que c'est une source de bois d'œuvre</li><li>- la mère de famille parce qu'elle utilise les fruits</li><li>- l'agriculteur parce que ça maintient de l'humidité dans les sols,</li><li>- etc.</li></ul>	<p>Commentaire du dessin : 30 mn</p>



<p><b>Temps 2 : Présentation du jeu de rôle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Principe de l'exercice</u> En faisant tenir le rôle des différents acteurs de la filière par les participants, il s'agit de mieux prendre conscience des centres d'intérêts de chacun des acteurs, de comprendre leur logique d'action et d'analyser les possibilités d'interaction entre eux.</li> <li>• <u>Présentation et préparation du jeu de rôle</u> On peut imaginer qu'il s'agit de préparer et de réaliser une réunion interprofessionnelle ou d'un cadre de concertation sur la filière.</li> </ul> <p>Chaque catégorie d'acteurs doit être représentée : producteurs, transformateurs, commerçants (approvisionnement), commerçants (riz), consommateurs, Etat.</p> <p>Les participants se répartissent les rôles, se préparent à entrer dans la peau de leurs personnages et préparent par catégorie d'acteurs leurs arguments techniques, financiers, politiques, etc. comme s'ils étaient réellement le personnage qui leur a été désigné.</p> <p>Ensuite on simule une réunion où chaque groupe doit présenter sa position, en discuter avec les autres et tenter de trouver une position commune...</p>	<p>Présentation du jeu de rôle : 20 mn</p>
<p><b>Temps 3 : Réunions préparatoires des acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Constitution des groupes</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 groupe par catégorie d'acteurs : s'il y a différents types d'acteurs représentés parmi les participants, il est plus intéressant que chacun prenne un rôle qui n'est pas le sien dans la réalité ...</li> <li>- Eventuellement, à l'intérieur de chaque groupe, définir les rôles précis de chacun (par exemple parmi les commerçants en riz, un représentant des importateurs, un des grossistes, un des détaillants à la capitale, un détaillant de la brousse, un collecteur...)</li> </ul> </li> <li>• <u>Termes de référence</u> <b>Chaque groupe d'acteurs doit se préparer en répondant aux questions suivantes :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- quels sont mes intérêts dans la filière ?</li> <li>- quelles sont mes craintes générales et celles spécifiques par rapport à chaque catégorie d'acteurs ?</li> <li>- quels sont mes espaces de rencontre avec les autres acteurs ? (Avec tous et/ou avec chacun)</li> <li>- Quels sont mes intérêts propres avec chaque catégorie d'acteurs ?</li> <li>- Quels sont les intérêts communs entre tous les acteurs d'une filière riz ?</li> </ul> </li> </ul> <p>Il s'agit de définir la position et les arguments du groupe d'acteurs qu'on représente pour bien tenir son rôle ensuite dans la discussion.</p>	<p>Constitution des groupes et tdr : 25 mn</p> <p>Réunions préparatoires des acteurs : 60 mn</p>

<p><b>Temps 4 : Réunion inter-acteurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Distribution des rôles</u> : Un président de séance, qui jouera le rôle de modérateur, sera désigné au début de « la réunion ». Il y aura également deux observateurs, qui ne participeront pas aux débats (le formateur et le secrétaire par exemple), mais proposeront des conclusions à la fin.</li> </ul> <p>L'animateur peut ensuite proposer un ordre du jour pour cette réunion, au choix :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il peut s'agir de chercher à résoudre un problème inspiré de la liste des événements survenus depuis la formation sur le dernier module (voir séquence 1 d'introduction) : « <i>l'objectif de la réunion d'aujourd'hui est de résoudre ensemble tel ou tel problème...</i> »</li> <li>- Il peut s'agir également d'une réunion visant à discuter de la mise en place d'une future interprofession</li> <li>- Lancer la réunion en demandant aux uns et aux autres de se présenter et de dire ce qu'ils attendent de la réunion.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Ce à quoi il faut veiller</u> Le modérateur du groupe doit jouer son rôle ; le formateur ne doit pas intervenir mais observer seulement (sauf si la réunion « tombe en panne » ; dans ce cas, il relancera par les questions qui ont servi à la préparation des groupes...)</li> <li>• <u>Mots clés</u> Concertation, écoute, échange d'informations, réalité d'un problème, perception d'un problème</li> </ul>	<p>Réunion inter-acteurs : 120 mn</p>
<p><b>Temps 5 : Analyse du jeu de rôle par les participants et les observateurs</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Réaction des participants</u> Les observateurs donnent la parole aux participants pour qu'ils expliquent ce qu'il leur a semblé le plus intéressant au fil de la réunion, notamment par rapport à la découverte des intérêts et des contraintes des autres acteurs de la filière.</li> <li>• <u>Commentaires des observateurs</u> Les observateurs prennent à leur tour la parole pour présenter eux aussi ce qui leur a semblé intéressant (voir dossier du formateur). Ils peuvent par exemple mettre en lumière : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les intérêts et les craintes exprimés par chacun des groupes</li> <li>- les intérêts communs à l'ensemble des acteurs de la filière</li> <li>- les intérêts divergents entre les acteurs de la filière</li> <li>- des actions collectives retenues pour développer la filière</li> </ul> Ils chercheront également à mettre en lumière les actions qui relèvent d'un groupe d'acteurs exclusivement et les problèmes qui ne peuvent être résolues sans une alliance entre les différents groupes d'acteurs.</li> </ul>	<p>Plénière : 60 mn</p>

Il peut être intéressant par ailleurs de répondre aux questions suivantes :  
Dans quel rôle les participants ont-ils été le plus à l'aise ? le moins à l'aise ? (avis du formateur et des participants eux-mêmes).

- Les enseignements pour l'action

L'analyse se conclura sur un tour de table sur les enseignements pour l'action à tirer de cet exercice.

La question d'introduction pourra être : « *qu'est ce que ce jeu de rôle vous donne comme idée concrète en terme de collaboration avec d'autres acteurs ?* »

### 3. LE DOSSIER DU FORMATEUR

#### A. Pour approfondir la discussion

- La concertation interprofessionnelle

La concertation entre les groupes d'acteurs peut concerner plusieurs sujets porteurs d'amélioration pour les acteurs eux-mêmes et pour la filière. Il peut s'agir d'accords sur les prix, sur l'amélioration de la régularité des approvisionnements en intrants, sur la sécurisation des débouchés ou des livraisons en paddy aux commerçants, sur l'amélioration de la qualité de la production agricole, du produit transformé, sur la recherche de réduction des coûts tout au long de la filière, etc....

Concrètement, les concertations peuvent déboucher sur plusieurs décisions :

- la mise en place d'accords entre certains opérateurs afin de résoudre les problèmes identifiés, sous forme de contrats : contrats sur les prix, sur la qualité, sur les dates de livraison, etc. ;
- la mise en place d'actions communes pour améliorer une situation : par exemple, cofinancer un programme de recherche, une campagne de publicité, une étude de marché, ... ;
- l'engagement de discussions et de négociations avec les pouvoirs publics pour améliorer les politiques.

Il faut retenir que certains problèmes peuvent être résolus par un seul groupe d'acteurs, alors que d'autres nécessitent une alliance entre les différents groupes d'acteurs.

- La notion d'interprofession

Les interprofessions sont des formes d'organisation formalisées qui permettent à chacun des groupes d'acteurs (producteurs, commerçants, transformateurs, Etat, etc.) de se retrouver sur une base régulière et réglementée pour améliorer le fonctionnement de la filière et permettre à chacun d'en tirer plus d'avantages.

Au sein de cette instance, il s'agit d'aborder les différents sujets de concertation évoqués au paragraphe précédent:

- exprimer les points de vue afin de les dépasser quand c'est possible ;
- réfléchir ensemble à des actions communes ;
- résoudre un problème spécifique ;
- mettre en œuvre ces actions communes.

Les décisions prises sont souvent traduites sous forme de contrats et accords interprofessionnels portant les précisions techniques, institutionnelles, financières, économiques.

On voit qu'une telle démarche de concertation peut être initiée entre groupes d'acteurs différents, sans qu'une interprofession ne soit constituée de façon formelle (voir paragraphe précédent).

Même si les acteurs peuvent avoir des intérêts communs, cela ne fonctionne pas toujours. Il existe plusieurs raisons :

- apprendre à travailler ensemble et mettre en place une interprofession sont des processus longs et complexes ; c'est une forme de savoir-faire collectif dont la viabilité repose

fondamentalement sur la réduction des inégalités d'information, technique, de prix, d'organisation entre les différentes catégories d'acteurs ;

- tous les groupes d'acteurs n'ont pas intérêt à construire une interprofession ; certains peuvent avoir plus d'avantages à fonctionner seuls, car ils sont en position de force dans la filière, ou parce qu'ils n'ont pas les mêmes intérêts que les autres acteurs ;
- tous les groupes d'acteurs ne sont pas suffisamment organisés pour pouvoir désigner un représentant légitime et représentatif capable de défendre les intérêts du groupe dont ils sont censés être le représentant ;
- au sein même des groupes d'acteurs, les intérêts peuvent être différents ou contradictoires ;
- Etc.

■ Analyse du processus du jeu de rôle :

Le formateur cherchera à mettre en lumière les actions qui relèvent d'un groupe d'acteurs exclusivement et les problèmes qui ne peuvent être résolus sans une alliance entre les différents groupes d'acteurs.

Le formateur pourra également mettre en lumière les questions suivantes :

- sur quoi repose la représentativité des organisations présentes à ces réunions ?
- sur quoi repose la légitimité des délégués à ce type de réunion ?

## **B. Guide pour le compte-rendu**

Etablir une liste :

- des intérêts et des craintes exprimés par chacun des groupes
- des intérêts communs à l'ensemble des acteurs de la filière
- des intérêts divergents entre les acteurs de la filière
- des actions collectives retenues pour développer la filière

Etablir la liste des enseignements pour l'action, construite par les participants.

## **C. Ce qu'il faut préparer au préalable**

☞ **Prévoir éventuellement d'inviter un ou plusieurs commerçants et transformateurs ayant une bonne connaissance de la filière et du marché du riz, ainsi que des représentants d'associations de consommateurs.**


☞ **Outils pédagogiques d'appui**

Pour illustrer le principe de la concertation, des intérêts communs et divergents, possibilité de faire commenter le dessin de l'arbre. Voir livret de l'apprenant.

## MODULE 2 - SEQUENCE 3

### ANALYSE DU ROLE ET DE LA PLACE DES OP

### DANS UNE FILIERE RIZ




#### 1. OBJECTIFS DE LA SEQUENCE 3

- Définir les priorités d'action pour les OP :
  - ce qui est fait,
  - ce qui pourrait être fait,
  - les critères à prendre en compte pour décider d'une action

---

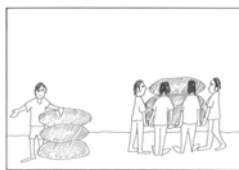
👉 **Produits attendus**

- Tableau des actions engagées par les OP
- Liste de critères de pertinence
- Grille de réflexion pour les OP



#### 2. CONTENU ET ANIMATION

1. Recensement et évaluation des actions réalisées par les OP
2. Les critères qui permettent de juger de la pertinence d'une action
3. Moyens et informations nécessaires pour agir efficacement

Déroulement	Animation
<p><b>Temps 1 : Introduction aux actions collectives</b></p> <p>Pour aborder la question de l'action collective, possibilité de faire commenter le dessin ci dessous (Voir livret de l'apprenant) :</p> <div style="text-align: center; margin: 20px 0;">  </div>	<p>Discussion : 30 mn</p>



## Temps 2 : Recensement et évaluation des actions effectives

On recense les activités qui sont réalisées par les OP aux différents niveaux : OP de base, faitières, niveau national.

Présentation  
15 minutes

On cherche à les analyser : Pourquoi ces actions sont-elles menées ? Est-ce que c'est efficace ou non ? Pourquoi ?

- Constitution des groupes :

Constituer des groupes par catégorie d'OP ou par région.

- Termes de référence des travaux de groupe

Etablir un tableau où chacun rapporte ce qui est fait concrètement par son organisation. Pour chaque action : pourquoi on le fait, quel type d'OP (OP de base, OP régionale, OP nationale), est-ce que ça marche et quelles sont les difficultés rencontrées ? (voir exemple de tableau dans la partie B du dossier du formateur, qui sera proposé à ce stade sans la colonne « Type d'action »).

Travail en  
groupe : 45 mn

- Restitution

Après la restitution par les groupes, on proposera éventuellement de compléter la liste par des actions qui ont été menées dans le passé, dont on a entendu parler, ou en reprenant des idées d'actions notées sur le tableau depuis le début de la formation.

Restitution et  
discussion :  
90 mn

- Synthèse : classement par type d'actions

Avec l'aide du formateur, tenter de classer les actions en fonction de leur nature :

- commerciale
- organisationnelle
- appui conseil
- syndical et politique

en veillant à mettre en lumière qui fait quoi (OP de base, OP régionale, OP nationale) et les relations existantes entre les différents niveaux.

- Ce à quoi il faut veiller, les questions clés devant être soulevées :

Il faut toujours commencer par parler de ce qu'on connaît concrètement. On pourra ensuite s'interroger si certains niveaux ou expériences ne sont pas représentés :

- Est ce parce que les participants n'ont pas l'information, et alors pourquoi ?
- Est ce parce que certaines fonctions ne sont pas prises en charge par les OP et alors quelle en est la raison ?
- ... ?

Les éléments manquants seront complétés en plénière par les participants ou par le formateur sur la base de ses connaissances de ce qui se passe dans le pays, voire ce qu'il connaît de ce que font les OP dans d'autres pays d'Afrique de l'Ouest....

## **Temps 2 : Analyse de la pertinence d'une action**

Tour de table :  
60 mn

Choisir un certain nombre d'actions qui paraissent importantes ou intéressantes pour le groupe et analyser pourquoi ça marche et les difficultés existantes.

- Grille d'analyse

Pour chacune des actions choisies : on analysera et classera les informations en se posant les questions suivantes, en commençant par ce qui marche bien, puis ce qui ne marche pas :

- quels sont les moyens mobilisés (compétences, temps, moyens matériels) ?
- quels avantages l'OP ou ses membres en tire-t-elle (revenu, satisfaction des membres,...) ?
- y a-t-il une concurrence sur le créneau c'est-à-dire est-ce que d'autres acteurs remplissent (ou pourraient remplir) la même action ou fonction ?
- dans ce cas, quel est l'avantage pour l'OP d'assurer elle-même cette action ?
- y-a-t-il des cas où il n'y a pas d'avantage ? Pourquoi ?

- Ce à quoi il faut veiller, les questions clés devant être soulevées :

Distinguer les critères à prendre en compte *en principe* (ce à quoi on arrive aujourd'hui à travers la réflexion des participants) et analyser *la réalité* des pratiques des OP : en effet, certaines OP peuvent faire des choix qui n'apparaissent pas pertinents, peu efficaces, inutiles. Il faut alors se demander pourquoi...

## **Temps 3 : Moyens et informations nécessaires pour agir efficacement**

Tour de table :  
90 mn

- Analyse pour l'action

- Pour chaque action et besoin souhaitables (identifiés à l'étape précédente mais aussi sur le tableau des informations tenu depuis le début), recenser les moyens et les informations nécessaires pour les mettre en œuvre
- Discuter pour savoir là où on pense pouvoir trouver les informations et les appuis nécessaires

Mots clés : Appui-conseil, organisation, planification, information, observatoire, ...

### 3. LE DOSSIER DU FORMATEUR

#### A. Pour approfondir la discussion

Les analyses conduites tout au long de la formation peuvent aider à clarifier les choix d'action concernant les activités que les OP et leurs membres souhaitent mettre en place. La méthode d'aide à la décision pour les OP peut être approfondie. Mais à titre d'introduction, on peut citer **quelques exemples** de critères de choix qui vous aideront à animer le débat (ce ne sont pas les seuls et sans doute les participants en trouveront d'autres) :

- L'état des ressources des OP : (ressources humaines et moyens financiers) le niveau de compétences internes, le niveau de ressources internes, le temps disponible pour traiter un problème difficile, etc.
- L'existence d'effet de taille : l'achat d'engrais en gros par une OP est intéressant car il va diminuer le coût unitaire et celui du transport, mais attention, il va par contre augmenter celui du stockage.
- La spécificité des équipements ou des moyens fournis par l'OP : par exemple, l'achat d'un camion ou d'un hangar est peu spécifique, ces équipements peuvent effectivement avoir d'autres usages que le transport ou le stockage des produits. Ce service étant souvent proposé par d'autres opérateurs de la place à un prix intéressant, il peut être plus judicieux pour les OP de mieux concentrer leurs forces et leurs ressources et donc rentabiliser leurs investissements sur des actions permettant de supprimer de véritables goulots d'étranglement au niveau de la production (comme l'achat de pulvérisateurs par exemple)
- Existence d'alternatives possibles : les ressources des OP étant faibles, il convient de bien évaluer le niveau de la concurrence existante sur la place pour un service particulier (fourniture d'intrants par exemple) qui influera directement sur les prix proposés aux producteurs. Par exemple, il peut être d'un intérêt limité pour les OP de réaliser une activité déjà prise en charge de façon souvent efficace par le secteur privé. Dans ce cas l'OP a plutôt intérêt à faire jouer la concurrence entre les commerçants à travers des systèmes d'appels d'offre et de contrats. Par contre, la qualité des intrants livrés est difficilement contrôlable. S'il n'existe pas de garanties, il peut être intéressant pour une OP de chercher à s'approvisionner elle-même pour certains produits afin de s'assurer de leur qualité (phytosanitaires par exemple).
- L'effet de l'action collective : l'action collective offre des avantages par rapport à la situation individuelle. Par exemple, elle permet d'accéder à des programmes de formation, de contractualiser un conseiller. Elle permettra également de réduire le risque de tromperie sur la qualité des produits (par exemple, approvisionnement en intrants) ou d'accéder à des services plus avantageux (par exemple, dans la discussion avec les banques, la caution solidaire offre des garanties en matière de remboursement et donc d'accès à l'emprunt). Cependant cet avantage, lié au professionnalisme des responsables ou au degré de cohésion interne des OP, peut être menacé

par les comportements individuels de certains membres qui ne respecteraient pas les règles du groupe (non remboursement, achat en dehors de l'OP, etc.).

- Impact collectif de l'intervention : les activités analysées ont-elles un impact positif ou négatif au plan collectif ? Par exemple, le conseil technique, même s'il ne touche qu'un nombre limité de producteurs, va se diffuser spontanément et profiter aux autres. De même, l'organisation d'un marché physique, l'achat d'une batteuse bénéficient à l'ensemble des producteurs. A l'inverse, la mise en place de dispositif individuel de stockage a peu ou pas d'effet entraînant pour ceux qui n'en bénéficient pas.

Ces différents critères permettent de passer en revue chaque catégorie d'intervention prévue par les OP. D'un point de vue pratique, la pondération de ces critères en fonction de l'importance que les OP y mettent, permet de déterminer un ordre de priorité si les OP sont confrontées à un choix.

## B. Guide pour le compte-rendu

### Temps 1 : Tableau des actions

Etape de la filière	Type d'action*	Actions	Quelles OP : base, régionale, nationale ?	Evaluation et remarques

\* Equipement, technique, commerciale, organisationnelle, appui-conseil, syndicale et politique

Penser à noter s'il existe des documents (rapports, etc...) sur ces expériences et leurs références

### Temps 2 : Tableau de l'analyse des actions

Actions	Moyens mobilisés par l'OP	Avantages spécifiques apportés par la prise en charge par une OP	Risques liés à la prise en charge de l'action

Liste des critères de pertinence retenus par le groupe avec les explications

Noter les cas où des OP sont (ont été) engagées dans des actions jugées ici non pertinentes

Restituer les éléments de débats

## C. Ce qu'il faut préparer au préalable

### ☞ Outils pédagogiques d'appui

Pour illustrer l'intérêt de l'action collective, possibilité de faire commenter le dessin des sacs à porter. Voir livret de l'apprenant.

### ☞ Matériel

Grandes feuilles et feutres pour chaque groupe de travail

## MODULE 2 - SEQUENCE 4

### PROGRAMME D'ACTION POUR LES OP

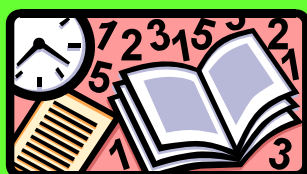


#### 1. OBJECTIFS DE LA SEQUENCE 4

- Tracer les lignes d'un programme d'action pour les OP

#### ☞ Produits attendus

- Les problématiques sont identifiées et priorisées
- Un plan d'actions prioritaires est élaboré pour traiter les problématiques



#### 2. CONTENU ET ANIMATION

1. Synthèse des séquences 2 et 3
2. Synthèse des problématiques et des actions possibles
3. Elaboration d'un plan d'action

Déroulement	Animation
<p><b>Temps 1 : Synthèse des séquences 2 et 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Proposition de synthèse</u> Le formateur présente une synthèse des débats depuis le début du module, en veillant à mettre en lumière les enseignements et les recommandations :<ul style="list-style-type: none"><li>- en matière d'organisation des groupes d'acteurs (producteurs, transformateurs, commerçants, etc.)</li><li>- en matière de collaboration entre les groupes d'acteurs (dynamique de concertation, organisation de type interprofessionnel, etc)</li><li>- en matière d'acquis et de difficultés concernant les actions prises en charge par les OP</li><li>- concernant les critères de choix pour de futures actions</li></ul></li><li>• <u>Discussion</u> Les participants réagiront en validant et complétant l'exposé proposé par le formateur.</li></ul>	<p>Synthèse : 20 minutes</p> <p>Discussion : 15 mn</p>

<p><b>Temps 2 : Synthèse des problématiques et des actions possibles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Proposition de synthèse</u></li> </ul> <p>Le formateur synthétisera ensuite les principales problématiques qui se sont dégagées au cours du module et auxquelles font face les OP, en établissant un classement par type d’actions possibles (voir séquence 3 ; temps 1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- commerciale</li> <li>- organisationnelle</li> <li>- appui conseil</li> <li>- syndical et politique</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Discussion</u></li> </ul> <p>Les participants réagiront en validant et complétant l’exposé proposé par le formateur.</p>	<p>Synthèse : 20 minutes</p> <p>Discussion : 15 mn</p>
<p><b>Temps 3 : Elaboration d’un plan d’action</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Termes de référence pour les travaux de groupe : Analyse pour l’action</u></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pour chaque action et besoin souhaitables (identifiés à l’étape précédente mais aussi sur le tableau des informations tenu depuis le début), recenser les moyens et les informations nécessaires pour les mettre en œuvre</li> <li>- Discuter pour savoir là où on pense pouvoir trouver les informations et les appuis nécessaires</li> <li>- Elaborer un plan d’action précisant la responsabilité pour chaque tâche, le financement de l’activité, le calendrier de mise en œuvre, les conditions préalables, etc</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Restitution et synthèse</u></li> </ul> <p>Les groupes présentent leur plan d’action et décident collectivement des priorités à retenir.</p> <p><u>Mots clés</u>: Appui-conseil, organisation, planification, information, observatoire, ...</p> <p>Il s’agit ici de recenser les besoins en appui conseil, en formation, en information, en études, en diagnostic organisationnel et institutionnel dans le domaine de l’analyse des filières et de l’aide à la définition des plans d’action des OP.</p>	<p>Tdr : 15 mn</p> <p>Travail en groupe : 60 mn</p> <p>Restitution et discussion : 90 mn</p>

### 3. LE DOSSIER DU FORMATEUR

#### A. Guide de compte-rendu

Restituer les conclusions pour les temps 1 et 2. Il est très important de faire remonter les besoins en formation et les évaluations aux OP faïtières.

#### Temps 3 :

**Tableau de programmation des actions**

Problème à résoudre	Description de l'action envisagée	Moyens, informations et partenaires à mobiliser	Responsabilité	Prise en charge (financement)	Délais	Conditions préalables

Restituer les éléments de débats

## MODULE 2 - SEQUENCE 5

### CONCLUSION ET ANNONCE DU MODULE SUIVANT

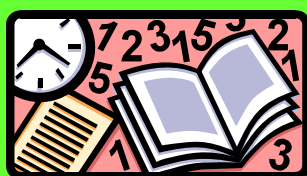


#### 1. OBJECTIFS DE LA SEQUENCE 5

- Tirer les principales conclusions du module 2
- Remise du livret de l'apprenant aux participants
- Introduire le thème du module suivant
- Recueillir les commentaires et recommandations des participants

#### - Produits attendus

- Les points essentiels abordés durant l'atelier sont rappelés et mis en lumière.
- Les participants prennent connaissance du livret de l'apprenant et savent comment l'utiliser au niveau de leur groupement.
- Ils prennent connaissance de la suite du processus de formation et connaissent les dates du prochain atelier.
- Une liste de points forts et points faibles de la conduite de l'atelier est élaborée par les participants.



#### 2. CONTENU ET ANIMATION

1. Les conclusions de l'atelier
2. Remise du livret de l'apprenant
3. Connaissance du thème du prochain atelier
4. Evaluation de l'atelier par les participants

Déroulement	Animation
<b>Temps 1 : Les conclusions de l'atelier</b>  Il ne sera pas nécessaire de revenir sur les conclusions, cette partie ayant été traitée lors de la séquence précédente.	Pour mémoire
<b>Temps 2 : Remise du livret de l'apprenant</b>  • Le formateur remettra le livret de l'apprenant aux participants et en fera une présentation page par page. Un temps d'échanges avec les participants sera prévu pour aborder les difficultés éventuelles de compréhension.	30 mn



<p><b>Temps 3 : Présentation du module suivant</b></p> <p>Le formateur présentera le sujet du prochain module et recueillera les commentaires et réactions des participants Les dates et le lieu de la formation seront précisés à cette occasion.</p>	20 mn
<p><b>Temps 4 : Evaluation du module 2 par les participants</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le formateur demandera à chacun de noter sur une feuille : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les 3 points principaux positifs de l'atelier</li> <li>- les 3 points principaux à améliorer de l'atelier</li> </ul> </li> <li>• Une restitution rapide sera faite aux participants (dépouillement en direct)</li> </ul>	30 mn + 30 mn

### 3. LE DOSSIER DU FORMATEUR

**A. Ce qu'il faut préparer au préalable**

Noter les résultats de l'évaluation par les participants



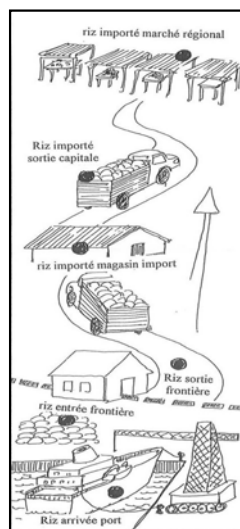
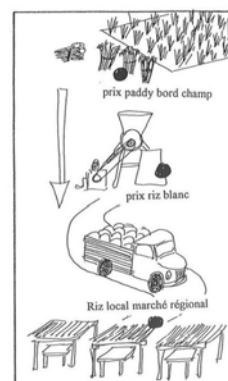
## **Crédits photo et illustrations**

### **Illustrations :**

- 4<sup>ème</sup> de couverture manuel du formateur  
& livrets de l'apprenant : Jacques  
Mercoiret

### **Photos :**

- Couverture : Hélène David-Benz
- 4<sup>ème</sup> de couverture :
  - photo 1: Marie Jo Dugué
  - photo 2 à 5 : Hélène David-Benz



- **APM**

B.P. 10 008 Yaoundé  
CAMEROUN

Tél. : (237) 221.53.89 - Fax : (237) 220.55.20

[apmafrique@yahoo.fr](mailto:apmafrique@yahoo.fr)

- **CIRAD**

Avenue Agropolis, 34 398 Montpellier Cedex 5  
FRANCE

Tél. : 33 (0)4 67 61 58 00 - Fax : 33 (0)4 67 61 44 15

[dir-es@cirad.fr](mailto:dir-es@cirad.fr)

- **CIEPAC**

930, Chemin des Mendrous 34170 Castelnau le lez  
FRANCE

Tel : 33(0)4 67 79 60 11 - Fax : 33 (0)4 67 72 99 76

[ciepac@wanadoo.fr](mailto:ciepac@wanadoo.fr)

- **IRAM Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3  
34980 Montferrier le Lez

FRANCE

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 - Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

[iram@iram-fr.org](mailto:iram@iram-fr.org)