



Bilan d'appui de la DDC aux Organisations Paysannes en Afrique de l'Ouest

Management Response de la Division Afrique de l'Ouest et des Bureaux de Coopération Benin, Burkina Faso, Mali, Niger, Tchad

Berne, Juin 2017

Signature: Chantal Nicod

1. Appréciation globale du rapport de l'évaluation

Lors d'un processus de réflexion interne mené en 2016, la Division Afrique de l'Ouest (DAO) a identifié le besoin d'effectuer un bilan des appuis de la DDC aux organisations paysannes en Afrique de l'ouest. Plus spécifiquement, la DDC souhaitait mieux comprendre le rôle joué par ces organisations paysannes par rapport aux enjeux de développement rural dans la région et leur évolution ; évaluer la pertinence et l'efficacité des appuis de la DDC aux organisations paysannes (OP), notamment leur contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la réduction de la pauvreté ; et formuler des recommandations quant à la future orientation de ces appuis.

Afin de mener ce bilan, la DDC a recruté une équipe de consultants alliant expertise internationale et expertise locale/régionale, et dont le travail de recherche devait permettre d'aboutir aux résultats suivants :

- La DDC et ses partenaires disposent d'une vue d'ensemble des appuis apportés par la coopération suisse aux OP (pays prioritaires et Afrique de l'Ouest) et des modalités d'appuis utilisées.
- La pertinence, l'efficacité et la valeur ajoutée des appuis de la DDC à ces OP sont évaluées, tant du point de vue du renforcement des capacités des OP elles-mêmes que de leur impact sur l'agriculture, la sécurité alimentaire et la réduction de la pauvreté.
- Les leçons apprises et conclusions de ce bilan donnent à la DDC et à ses partenaires des éléments d'orientation pour leurs futurs appuis aux OP.

Le bilan porte sur les appuis de la DDC aux organisations paysannes de différents niveaux (des groupements paysans aux organisations faïtières) dans les cinq pays prioritaires de la DDC en Afrique de l'Ouest



(Bénin, Burkina-Faso, Mali, Niger, Tchad) et à l'échelon régional, au siège de la CEDEAO (Nigeria). Le bilan, qui inclut un bref historique des appuis de la DDC aux OP, se concentre sur les appuis en cours et exploite les évaluations déjà menées dans les pays de la DAO.

L'équipe de consultants a mené son enquête dans les cinq pays de la DAO et à Abuja durant les mois de janvier et février 2017. Un rapport provisoire a été remis, et deux restitutions ont eu lieu : le 25 avril 2017 à Cotonou en présence de l'ensemble du groupe thématique développement rural de la DAO, et le 16 mai 2017 à la DDC à Berne en présence des chargés de programme et de la direction de la DAO. A la suite de ce processus, un rapport final répondant aux questions soulevées par les membres de la division et du groupe thématique a été remis.

De manière générale, le rapport de bilan aborde la problématique décrite dans les ToR dans son ensemble de manière suffisamment exhaustive et précise. En ceci, il permet d'avoir une vue large de l'appui de la DDC, mais également une vue détaillée des programmes régionaux et nationaux. Un immense travail a été fourni sur une question complexe impliquant de très nombreux acteurs dans six pays.

Le bilan est nuancé et capte bien les acquis et défis du soutien de la DDC aux OP, le travail mené par les OP en Afrique de l'Ouest, et le partage des rôles entre faïtières et organisations de base notamment. Le bilan a su intégrer les grands défis touchant l'agriculture, l'élevage, le pastoralisme et les économies rurales d'Afrique de l'Ouest, les tendances démographiques, et les enjeux de la sécurité alimentaire. Les conclusions et recommandations apportent des réponses à ces défis. Les méthodes et les réflexions tiennent compte des réalités sociales, politiques et environnementales, si bien que les conclusions sont également concrètes, crédibles, et ancrées dans l'histoire et les spécificités régionales.

Le bilan conclut à des effets positifs des appuis de la DDC aux OP, notamment en termes de plaidoyer puisque les OP sont devenus des interlocuteurs incontournables des gouvernements et organisations régionales et des acteurs influents dans les processus consultatifs et législatifs en lien avec l'agriculture et l'élevage. En termes de services aux membres, les OP ont également permis de remplir dans une large mesure le rôle laissé vacant par le retrait des services étatiques. Cependant, ce bilan montre également que ces succès se sont construits dans la durée, partant d'organisations et de moyens très modestes face à des défis et des attentes importantes, dans un processus de structuration lent et progressif. Le bilan démontre que des défis demeurent en termes de gouvernance interne et de communication et représentation entre les organisations et leur base. Les logiques de réponse à l'aide et aux bailleurs - aux dépens de visions à long-terme et d'interventions coordonnées - comptent également parmi les écueils à éviter. Enfin, l'inclusion de logiques de rentabilité et d'intégration de l'ensemble des acteurs des chaînes de valeur (les acteurs privés) sont un enjeu de taille à relever.

Les conclusions, réflexions et recommandations (traités de manière spécifique ci-dessous) sont pertinentes, généralement concrètes et utiles, et ne manqueront certainement pas de servir de base de discussion sur les orientations des programmes (y-compris le nouveau programme régional de commercialisation du bétail).



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE
Direction du développement et de la coopération DDC
Division Afrique de l'Ouest

Equipe de consultants/-tes :

Consultants internationaux (bilan entière)

Mme Ndèye Coumba Fall, Sénégal

M Ernst Bolliger, Suisse

Consultants nationaux (bilan par pays)

M Maurice Sanwidi, Burkina Faso

M Sayon Koné, Mali

M Abdoul Karim Mamalo, Niger

Mme Neloumngaye Ndodingam, Tchad

M Bonaventure Kouakanou, Benin



2. Recommandations générales à la Division

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
(a) Suivre une approche par pays : Les différences entre les cinq pays où la DDC intervient avec ses programmes sont très marquées et nécessitent des réponses adaptées au contexte.	D'accord	En raison des contextes différents, des besoins différenciés de la part des acteurs appuyés, et de procédures de prise de décision et de gestion décentralisées, la DDC a toujours suivi une approche spécifique et adaptée à chaque pays, et continuera à le faire à le faire. Ce faisant, la DAO entend également construire sur les bonnes pratiques et expériences faites dans les pays d'intervention, ainsi que sur des effets d'échelle au niveau régional, lorsque ceux-ci sont pertinents.
(b) Maintenir l'engagement à long terme : L'installation et le fonctionnement des OP constituent un changement culturel ; la durée nécessaire correspond plutôt à des générations que de cycles de projet de 3 - 4ans.	Partiellement d'accord	Au regard de la situation de l'agriculture en Afrique de l'Ouest, des développements historiques, des enjeux en termes économiques et de sécurité alimentaire, des défis que représentent la structuration et le développement des OP, et du rôle essentiel joué par ces dernières en matière de plaidoyer et de fourniture de services, la DDC est consciente que l'appui aux OP est nécessairement un processus long et ne pourrait s'inscrire dans des soutiens à court terme axés sur des résultats rapides. C'est pourquoi, la DAO a appuyé ces OP parfois depuis plusieurs décennies. Cependant, ce soutien ne doit pas être considéré comme immuable, et ne doit en aucun cas résulter en une dépendance vis-à-vis du financement des bailleurs tels que la DDC. Ce soutien se doit d'évoluer en fonction des évolutions de l'agriculture, du marché, des besoins des producteurs, et des acteurs du développement. La DAO est en faveur d'un engagement à moyen terme, reconduisible en fonction des besoins et des résultats de ces appuis.



<p>(c) Etablir /généraliser la pratique des tables rondes des bailleurs de fonds (comme déjà initié au Niger) pour définir une approche commune dans l'appui des OP et pour minimiser les risques de double financement. Cependant garder l'autonomie et la flexibilité de l'approche Suisse qui est très appréciée par les OP et les Ministères</p>	<p>D'accord</p>	<p>La coordination des soutiens des bailleurs à l'agriculture reste souvent un défi. Dans tous les pays ainsi qu'au niveau régional, la DDC participe aux réunions des groupes de partenaires techniques et financiers et contribue à la coordination, à l'harmonisation, et à l'alignement des appuis bilatéraux et multilatéraux avec les politiques de développement agricoles et pastorales nationales et régionales. Lorsqu'elles sont possibles et pertinentes, la DAO est en faveur de programmation conjointes, par exemple. Au Bénin, des concertations sont enclenchées avec les autres PTF (GIZ, CTB) pour harmoniser les approches d'accompagnement des OSP (financement conjoint d'activités, un seul rapport pour tous les partenaires, alignement au plan stratégique des OSP).</p> <p>Ce faisant, la Suisse entend également compléter ces appuis par une expertise spécifique basée sur son expérience et sa proximité du terrain, si celle-ci peut apporter une réelle valeur ajoutée.</p>
<p>(d) Appuyer l'élaboration et l'application du droit foncier comme base légale pour le développement des formes d'entrepreneuriat agricole et la protection des investissements ; pour cela, « il faut un minimum de partenariat avec l'Etat ». Tous les pays sont dans des dynamiques de réforme foncière (surtout rurale) qui plombent l'agriculture puisque les droits des femmes et des jeunes sont souvent inexistantes. La DDC pourrait soutenir des initiatives de recherche pour l'implication des différents acteurs aux réformes foncières et au plaidoyer contre la marginalisation des femmes et des jeunes.</p>	<p>D'accord</p>	<p>La DAO soutient les initiatives de réforme du secteur foncier et les schémas d'aménagement fonciers dans quatre pays de la DAO, lorsque celles-ci font l'objet de demandes de la part du gouvernement ou de certains groupes marginalisés – éleveurs transhumants, femmes et jeunes. C'est notamment le cas au Burkina Faso et au Niger, où la DAO s'est engagée en faveur de l'accès des femmes à la propriété. La DAO soutient en général les organisations actives dans le plaidoyer en faveur de réformes foncières. Au Bénin par exemple, dans le cadre du programme AP-OSP, le thème du foncier fait l'objet de plaidoyer par synergie paysanne (SYNPA), et ce thème sera pris en compte dans la phase 2 du programme. Dans le cas du Tchad, en raison de l'absence de demande en ce sens, la DAO ne soutient pas l'application du code foncier, resté inopérant jusqu'à nos jours.</p> <p>Le soutien à la recherche (ou recherche-action) est une piste envisageable afin de mieux comprendre les impacts de ces réformes</p>



		et les besoins spécifiques de groupes marginalisés, et la question est à l'étude dans l'élaboration de la carte d'identité rurale au Bénin.
(e) Soutenir le plaidoyer des OP sur l'adaptation aux changements climatiques : Cette thématique est identifiée par certaines OPF comme la prochaine thématique pour le développement agro sylvo pastoral et halieutique. Dans chaque secteur, des politiques et des pratiques doivent être initiées ou soutenues pour sensibiliser sur le changement climatique notamment sur les adaptations sur la gestion durable de la ressource eau.	D'accord	L'adaptation au changement climatique est incluse dans les stratégies de coopération de la DDC dans les 5 pays de la DAO, les risques résultant du changement climatiques sont pris en compte dans les programmes, et des ateliers CEDRIG (Climate, Environment, Disaster Risk Reduction Integration Guidance) ont été conduits (au Burkina et au Bénin) afin de mieux intégrer cette composante dans les programmes de la DDC. Les Buco veillent à la mise en œuvre, au suivi des actions identifiées pour une meilleure prise en compte de la thématique, dans tous les programmes y compris le soutien aux OP. Au niveau régional, la DAO a appuyé pendant près de 20 ans l'Observatoire du Sahara et du Sahel, chargé de collecter des données sur les changements environnementaux et de diffuser les stratégies d'adaptation. La DAO est consciente de ces enjeux et appuiera le plaidoyer des OP dans ce domaine.
(f) Suivre une approche systémique : Se baser sur des approches comme M4P (chaîne de valeur, réseaux multi-acteurs, contexte environnant) dans les analyses et interventions ; identifier et comparer les avantages comparatifs des acteurs possibles (Etat, OP, NGO, privés, ...)	D'accord	La DAO a produit et fournit un effort important afin d'intégrer systématiquement l'approche M4P dans ses programmes de développement rural en Afrique de l'Ouest. Ainsi, le travail sur les chaînes de valeur et l'inclusion du secteur privé figurent dans les principes de base des programmes. Ces principes figurent également dans les stratégies de coopération des pays de la DAO. En ce qui concerne l'appui aux OP, la DAO entend également encourager ces dernières à travailler en étroite collaboration et complémentarité avec le secteur privé, en particulier en ce qui concerne la fourniture de services (intrants, conseil, assurances, crédit, transports, commercialisation, etc.).
(g) Garder une approche projet d'appui visant à renforcer les capacités (structures, gouvernance et compétences) des OP (ce sont les OP qui seront les acteurs à	D'accord	La DAO conçoit son rôle comme celui d'un accompagnateur des OP, dans un souci de durabilité et de pérennisation des actions. Le renforcement des compétences et une meilleure gouvernance



long terme et qui contribueront à pérenniser les changements atteints, pas les projets).		(respect des statuts de l'organisation, inclusion des femmes et de jeunes, redevabilité, etc.) sont au centre des priorités de la DAO dans son appui aux OP.
(h) Appuyer le nouveau PRIASAN et les PNIASAN pour adapter le projet régional aux appuis dans les pays et permettre aux OP de mobiliser les ressources nationales, puisque ce sont les Etats qui mobilisent les ressources propres (ou avec les PTF) et les mettent à la disposition des acteurs (OP, administrations, agences de développement, privé etc. Cette orientation permettra aussi à la DDC de se repositionner au niveau des Etats comme leur partenaire en même temps celui des OP.	D'accord	A travers son programme régional d'appui à la politique agricole de la CEDEAA et ses programmes nationaux d'appui aux OP, la DAO a soutenu l'élaboration et l'adoption des PRIASAN et des PNIASAN. Les programmes de la DDC sont également alignés suivant ces derniers.
(i) Initier une démarche méthodologique et des outils d'appui aux faïtières nationales et aux trois OP sous régionales dans l'élaboration de projets économiques dans les pays, afin de permettre aux OP faïtières nationales de jouer un rôle plus actif dans création des activités économiques au sein de leurs organisations (p.ex. création des coopératives pour la commercialisation, prestation des services d'appui-conseil, informations de marché, négociations des lignes de crédit, etc.)	Partiellement d'accord	La DAO est d'avis que les OP doivent être impliquées dans le développement des services et projets économiques, et qu'une logique économique est indispensable au développement de l'agriculture en Afrique de l'Ouest. Cependant, ces projets doivent intégrer une complémentarité entre les différents acteurs et partenaires : OP, service public, et secteur privé. Si la DAO et les Bu-Co retiennent l'idée d'outils d'appui aux faïtières nationales et OP sous-régionales, c'est dans l'esprit de cette complémentarité et du respect des rôles définis par l'avantage comparatif de chaque type d'acteur que ces projets doivent être conçus. L'élaboration de projets économiques doit s'appuyer avant tout sur des mécanismes de marché.
(j) Appuyer les dynamiques de création ou de renforcement des interprofessions par des apprentissages, des études et des accompagnements par des porteurs d'expériences.	D'accord	En effet, le développement des filières agro-pastorales et des interprofessions a besoin d'un système de formation professionnelle performant ; en même temps, le développement rural, l'agriculture et l'élevage doivent être en mesure d'offrir des débouchés aux jeunes formés. Ainsi, le développement de l'un et de l'autre vont de pair. La DAO entend renforcer dans chaque pays et dans la région la complémentarité entre programmes de développement rural et programmes éducation, en encourage les ac-



		teurs de la formation à développer des formations et curricula adaptés à la réalité du marché.
--	--	--

3. Bilan de l'appui de la DDC aux OP au Bénin

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
(a) L'accompagnement du mandataire (justifié par le changement d'échelle) doit prendre en charge le démarrage actif de la mise en œuvre d'initiatives de génération de ressources propres à s'inscrire dans la durée. Les problèmes non résolus durant la première phase, telles que la gestion des équipements et infrastructures collectifs devront être suivis de près par le BUCO durant les moments de suivis stratégiques. Une stratégie de délégation de certaines fonctions des mandataires aux OP devrait être élaborée et suivie de près.	D'accord et en cours	Le Buco a exigé l'élaboration d'un plan de gestion et entretien des infrastructures : pas d'inauguration des nouvelles infrastructures sans la définition du mode de gestion et plan d'entretien. Une stratégie d'accompagnement des OSP devraient être mise en place par la DDC. Les activités dont l'OSP a une maîtrise totale devraient être déléguées par les mandataires aux OSP. ce point sera pris en compte pendant l'élaboration des plans annuels des OSP.
(b) Dans son rôle de suivi stratégique des programmes, le Buco devra accorder une attention particulière aux délais de mise en œuvre des plans de travail élaborés par les OP afin d'ajuster au besoin les délais d'approbation des demandes de fonds.	D'accord	Le Buco accompagne les mandataires dans la mise en place d'une stratégie de suivi/contrôle et justification des avances aux partenaires.
(c) Les capacités qui existent déjà dans les OP, notamment au sein de la FUPRO en matière de CEF/commercialisation ou de l'ANOPER en termes de conseil en gestion des troupeaux (CGT), devraient être valorisées dans l'accompagnement du PASDER.	D'accord et en cours	Cette recommandation est déjà prévue pour la phase suivante du programme AP-OSP. cette phase sera de courte durée de façon à fusionner avec la Phase 3 du PASDER (à partir de 2020). Ceci permettra une meilleure synergie entre le niveau national et niveau département. Pour le moment, en dehors de la PNOPPA, la FUPRO et l'ANOPER seront invité au comité d'orientation et de suivi du PASDER. Un accompagnement des faitières aux



		membres sera envisagé dans les prochains PA sur ces deux thématiques. Tout ceci dépend des capacités effectives des OSP.
(d) La synergie avec la GIZ et la CTB doit se renforcer sur les initiatives concrètes avec un suivi régulier. L'appropriation des outils développés par la GIZ tel que les CVA (value links) doit être envisagée.	D'accord et en cours	L'approche CVA est systématisée. Le programme PASDER a accompagné l'élaboration des plans communaux de développement agricole (PCDA). L'approche multi-acteurs OSP-Communes-Etat a permis de faire un diagnostic des potentialités (filières) de chaque commune et d'analyser les filières avec l'outil CVA. Les intercommunalités ADECOB et APIDA ont introduit dans le PCDA dans les plans communaux de développement (PDC) troisième génération. Des comités de concertation communale sont installés pour faire le suivi de la mise en œuvre du PCDA. Le Buco doit veiller à la tenue effective des sessions de concertation du PCDA.
(e) Le Buco doit rester attentif aux conséquences des appuis aux organisations régionales dans leur rapport à leurs faitières pour éviter de les mettre en situation de non-respect des règles de gouvernance fixées par leurs faitières. Elles pourraient être invitées aux planifications afin qu'elles contribuent et s'approprient des programmes et fournissent éventuellement des appuis à leurs membres.	D'accord	Une mission conjointe est prévue avec la FUPRO pour mieux comprendre et trouver une solution consensuelle. La FUPRO sera invitée au Comité d'orientation et de suivi du PASDER. Le respect des règles de gouvernance fixées par leurs faitières comme condition dans le contrat de l'URP.
(f) Les nouvelles thématiques de plaidoyer devront être soutenues dans le sens de l'organisation des consultations avec les OP membres des faitières et qui mettent en œuvre les activités pour transférer ce savoir mais aussi préparer le leadership depuis la base.	D'accord	Cette recommandation sera prise en compte dans la proposition de crédit de la phase suivante (2018). Le renforcement des faitières pour une meilleure communication entre elles et leur base se poursuivra.
(g) Le conditionnement des versements des tranches de financement des OP au rythme de rentrée des cotisations des membres est une modalité déjà envisagée par le Buco. Il devrait s'appliquer, après une information claire aux partenaires, au cas par cas pour ne pas pénaliser les	D'accord	Le Buco insiste sur l'élaboration d'une stratégie de diversification et de mobilisation des ressources. Ce document sera fait par les OSP en juin 2017. L'accroissement des ressources propres des OSP au fil des années est une condition de notre contribution à leur plan stratégique. Cette clause sera intégrée dans les contrats



OP membres de faitières qui s'acquittent de leurs cotisations. Un mécanisme de sanction positive pourrait être trouvé pour favoriser le versement des cotisations.		dans partenaires.
--	--	-------------------

4. Bilan de l'appui de la DDC aux OP au Burkina Faso

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
(a) Abandonner le financement global des OP ; négocier avec les OP les lignes d'action structurantes à appuyer et y assurer un accompagnement et un suivi régulier.	D'accord	Pour les trois programmes en cours, l'appui aux OP s'effectue sur la base d'actions structurantes (Promotion et commercialisation du riz local, typologie des vergers et suivi de la production de mangue, etc.) clairement identifiées.
(b) Orientation vers l'approche économie rurale / chaîne de valeur et utiliser les expériences et outils du réseau thématique de la DDC « Emploi et Revenu ».	D'accord	Nous soutiendrons les organisations socioprofessionnelles telles que les coopératives et interprofessions ayant une vision économique de leurs activités et conformité avec leurs dispositions réglementaires. Les orientations du domaine dans le cadre de la stratégie 2017-2020 intègrent l'approche économique en exploitant les opportunités économiques créatrices d'emplois et de revenus.
(c) Garder la flexibilité pour appuyer de nouvelles initiatives prometteuses (p.ex. assurance agricole et crédit agricole, techniques et matériels de production / post-récolte (batteuse, stockage).	D'accord	Des innovations sont promues dans les programmes (Information agro-météorologique, assurance agricole, case de conservation produits maraichers, etc.). Les actions de soutien aux innovations vont se poursuivre d'avantage.
(d) Inciter Coris Bank à investir plus dans le développement de formats de crédit agricole adapté aux besoins du milieu rural.	Partiellement D'accord	La DDC a signé une convention avec Coris Bank (banque commerciale). Cette convention est sans engagement financier (pas de ligne de crédit ni de garantie) de la DDC. La collaboration avec Coris Bank a permis le financement des OP dans certaines (filiales riz et maraichage). Nous continuerons de faciliter l'accès aux services financiers des bénéficiaires de nos programmes par la mise en relation avec les institutions financières dont Coris



		Bank. Cependant, les moyens d'incitation restent assez limités car les institutions financières souhaitent avoir des lignes de crédits ou de garantie (incitation) pour faciliter l'octroi de crédits à moyen et long terme.
(e) Continuer à laisser la porte ouverte pour un dialogue avec CPF ; la situation actuelle n'est pas productive pour la représentation des intérêts des OP de la faitière nationale.	Pas D'accord	Le bureau de Coopération Suisse à Ouagadougou n'a pas fermé la porte au dialogue avec la CPF. Nous attendons des signaux forts en termes d'amélioration de la gouvernance pour apprécier l'opportunité d'un éventuel appui. Le programme régional devra veiller à ce que le ROPPA (faitière régionale et partenaire du programme régional.) ne soutienne pas avec des fonds suisse ses plateformes nationales qui ne respectent pas les règles de bonne gouvernance. Les interventions du programme régional et national doivent être en cohérence pour éviter de soutenir les plateformes nationales du ROPPA ayant des problèmes de gouvernance.
(f) Installer un système de promotion de qualité de gestion et de gouvernance (p.ex. mise en concurrence des OP pour le « prix bonne gouvernance et gestion ». Un tel prix pourrait récompenser des cadres ou leaders pay-sans qui ont réussi dans l'assainissement d'une OP mal gérée (comme dans le cas de FNZ).	Partiellement D'accord	La bonne gouvernance est l'une des conditionnalités de partenariat avec la DDC et les OP ayant une gouvernance vertueuse pourront éventuellement continuer de bénéficier du soutien de la Suisse. La reprise du partenariat avec une OP ayant connu des problèmes de gouvernance et s'étant assainie est conditionnée par une analyse de « Partener risk assesement ». Dans le cas de la FNZ ou tout autre OP telle que la CPF, cette analyse de risque sera faite avant toute reprise de partenariat.
(g) Initier et appuyer des programmes de formation leadership pour jeunes et femmes.	D'accord	Les programmes vont soutenir d'avantage les thèmes de formation dans ce sens (formation leadership pour jeunes et femmes).
(h) Travailler plus étroitement avec des organes de l'Etat afin de les impliquer d'avantage dans la concertation (conception et bilans) conformément à leur souhait prononcé distinctement.	D'accord	Dans le domaine DEL nous n'avons pas encore un programme géré et mis en œuvre sous le contrôle direct de l'administration publique. Ce type de programme (catégorie A) fait face à beaucoup de contraintes liées au fonctionnement de l'administration publique. Pour l'exécution des programmes nous avons 2 modali-



		<p>tés : des mandataires (recrutés par appel d'offres) et des contributions pour la mise en œuvre des programmes.</p> <p>Les services de l'Etat participent à l'élaboration des documents des programmes (ProDoc). Exemple le ProDoc de la phase 2 du programme d'Appui à la Valorisation des Produits Forestiers non Ligneux a été élaboré par le ministère en charge de l'environnement.</p> <p>La collaboration avec les services techniques centraux et déconcentrés de l'Etat sera renforcée davantage.</p>
--	--	--

5. Bilan de l'appui de la DDC aux OP au Mali

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
(a) Valoriser les acquis du passé : Profiter au maximum de la valeur créée par les appuis aux OP dans les années passées. Réorienter les programmes vers un développement rural en mettant l'accent sur l'économie locale et intégrer les OP comme partenaires prioritaires dans ces programmes selon leurs capacités et les avantages comparatifs en termes de rôles et services qu'elles peuvent rendre. Appliquer une approche systémique dans l'analyse des défis et des opportunités : M4P avec sa logique « chaîne de valeur », système de services et règles contextuelles. Intensifier les liens avec le réseau thématique DDC « Emploi et Revenu » (franchir d'avantage la barrière de langue !).	D'accord	<p>La dernière phase du programme d'accompagnement des OP 2017-2020 est structurée autour des points de cette recommandation. Néanmoins la question qui se pose est l'adoption d'une nouvelle approche pendant une dernière phase.</p> <p>Une réflexion sera menée au sein du Buco pour trouver une stratégie de prise en compte des effets et résultats produits dans les autres programmes de Développement Rural : Une étude de capitalisation et de mise à l'échelle des bonnes pratiques produite à la fin de la phase.</p>
(b) Renforcer la concertation à tous les niveaux : Installer des tables rondes d'appui aux OP en intégrant les OP et tous les bailleurs de fonds pour arriver à une harmoni-	D'accord	<p>La mise en place de la table ronde sera une des missions du comité de pilotage de la phase du programme des OP, présidée par le Ministère en charge de l'Agriculture.</p>



sation et priorisation des appuis dans une vue systémique. Assurer une coordination avec l'Etat (Ministères) dans le domaine d'application de la LOA et au niveau stratégie et conception des projets. Prendre en considération les interprofessions et les chambres d'agriculture comme organisation complémentaire ou subsidiaire aux OP. Intensifier le dialogue avec les OP dans l'élaboration du programme d'appui au secteur élevage (FEBEVIM, FENALAIT, RBM).		La principale représentation du monde paysan, Assemblée permanente des chambres d'Agriculture du Mali (APCAM) est membre dudit comité de pilotage. Par ailleurs les PTF peuvent intégrer ce comité. Le programme PASEM de la DDC prévoit la mise en place d'une plateforme unique des OP au niveau National et Régional pour les synergies et cohérences d'actions.
(c) Investir dans la formation et innovation : Appuyer la création de Centres de formation professionnelle pour jeunes agriculteurs. Investir dans la formation en leadership et entrepreneuriat agricole pour les EF avec un potentiel distinct. Rester ouvert et attentif envers des innovations prometteuses (p.ex. utilisation des téléphones mobiles dans la communication rurale pour des campagnes, infos marché, convocations, etc.).	D'accord	Cette dernière phase du programme des OP est orientée stratégiquement vers cela ainsi que les autres programmes DDC en cours notamment le PSEL-DELTA, PAFA et le PASEM
(d) Garder une approche projet bien réfléchi : Evaluer le risque inhérent aux nouvelles formules d'implémentation des appuis (« formule projet »). Dans l'élaboration des projets veiller à formuler des indicateurs clairs, réalistes et simples à suivre (sans investigations d'envergure), afin d'orienter la redevabilité des OP davantage vers leurs membres (pour justifier les cotisations !) et pas vers les bailleurs de fonds. Institutionnaliser l'application de la démarche qualité dans les approches de suivi et d'analyse des résultats des appuis aux OP.	Partiellement d'accord	La DDC agit conformément aux exigences et promeut le principe de redevabilité aux membres ; son action s'inscrit également dans le cadre d'une institutionnalisation de la démarche de qualité. Cependant, il existe des risques importants quant au changement de paradigme de l'approche programme à l'approche projet., que le Buco entend prendre en compte. Nous veillerons à mettre en œuvre des stratégies cohérentes et rigoureuses d'implémentation de M4P/MSD.
(e) Renforcer la gouvernance des OP : Proposer la création des postes d'honneur pour des députés au sein des OP pour contribuer au rajeunissement des équipes de gouvernance tout en s'assurant de l'expérience des « vieux ».	Pas d'accord	La création et les changements d'organisationnel des postes et autres organigrammes relèvent de la seule compétence et prérogatives des OP.



<p>(f) Répondre aux souhaits exprimés (dans le cadre de la stratégie adoptée) : La CNOP souhaite maintenir la formule d'appui avec concertation permanente mutuelle (« De tous les bailleurs, la DDC est perçue comme celui qui comprend le monde agricole/rural le mieux ! » et « La DDC est un des rares bailleurs avec une perspective à long terme ! »).</p>	<p>Pas d'accord</p>	<p>Cette mesure est en contradiction avec la stratégie d'intervention de la dernière phase du programme des OP. Le mandataire assure ainsi la délégation de gestion des ressources et du partenariat.</p>
--	---------------------	---

6. Bilan de l'appui de la DDC aux OP au Niger

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
<p>(a) Organiser les synergies d'apprentissage par les Pairs : positionner certaines OP fortes (AREN et Mooriben) pour jouer le rôle d'appui technique à d'autres OP. Encourager les OP à découvrir les services offerts par le Centres de prestation de services (CPS) aux OP.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Les OP disposent d'un cadre pour ce faire (le CCD) et le mandataire est interpellé pour les accompagner à valoriser l'expertise et l'expérience interne aux OP.</p>
<p>(b)</p> <ol style="list-style-type: none"> Continuer l'appui aux OP dans le renforcement de la gouvernance politique à la base afin qu'elles puissent mieux assurer leur mission et la mise en conformité avec l'acte uniforme de l'OHADA. Etre prudent dans la gestion des relations avec les OP, notamment à travers la création ou l'appui à des cadres de concertation qui présentent le risque d'ajouter à la confusion dans un environnement déjà difficile. Appuyer les OP dans les négociations avec les institu- 	<p>Partiellement D'accord</p>	<ol style="list-style-type: none"> D'accord : La gouvernance des OP constitue un des 4 objectifs de la nouvelle phase d'appui, mettant l'accent sur l'autonomisation des structures de base et une plus grande redevabilité à leur égard, mais également le renforcement de leur mission économique (conformité avec l'acte uniforme de l'OHADA). Pas d'accord : La DDC n'a suscité la création d'aucun cadre de concertation d'OP. Le soutien au nouveau cadre créé par les OP (CCD) émanait d'une demande de l'ensemble des OP y compris celle qui la critique aujourd'hui. Les confusions et divergences liées à la multiplicité des cadres sont le fruit d'un

<p>tions bancaires et les IMF en vue de leur faire profiter des facilités de crédit (accès aux ressources et baisse de taux d'intérêt).</p> <p>4. Renforcer les interventions de la DDC en faveur des OP des domaines (i) de la participation démocratique, (ii) de la gouvernance foncière responsable et l'accès équitable aux ressources naturelles, (iii) de la prévention des conflits, (iv) du respect de l'Etat de droit et (v) de l'égalité des genres et les droits des femmes et des filles ;</p>		<p>apprentissage et de jeux de pouvoir propres à toute dynamique collective. La DDC a surtout évité de s'immiscer ou de prendre parti. Le mandataire a pris la mesure de cette difficulté de mutualisation des efforts des OP et devrait les accompagner pour rendre la dynamique plus bénéfique aux OP et aux exploitations familiales.</p> <p>3) D'accord : La DDC soutien à travers les programmes PAPI, PECEA et OP cette professionnalisation à travers le renforcement de leur lien avec le secteur privé dans le cadre des réformes en cours (FISAN).</p> <p>4) Partiellement d'accord : L'autonomisation des OP suppose qu'elles définissent leurs priorités. Toutes ces questions en font partie, mais à des niveaux de priorité différents. Le principe de notre partenariat est fondé sur l'appui à leurs priorités dès lors qu'elles émanent de réflexions concertées avec les membres. Leur imposer des thématiques fait courir le risque d'instrumentalisation des OP. Par contre, ces thématiques font tous parties du dialogue politique et des interpellations de la DDC.</p>
<p>(c) Renforcer les capacités des structures de l'Etat et des collectivités territoriales à assurer la maîtrise d'ouvrage des investissements au cours de la phase de consolidation du programme d'appui aux OP.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Prise en compte dans le cadre des programmes PACT, PAPI, PECEA, PASEL et OP. Une cohérence est faite entre ces programmes de sorte à aider les acteurs (Etat, collectivités, OP, opérateurs privés) à clarifier les rôles et à développer leurs capacités dans ce sens.</p>
<p>(d) Appuyer le secteur émergent de la transformation au profit des femmes (étuvage et transformation du lait) qui veulent se lancer comme des actrices pouvant jouer un nouveau rôle dans la modernisation des EF, la sécurité alimentaire et nutritionnelle avec une approche entrepreneuriale.</p>	<p>D'accord</p>	<p>Plusieurs opportunités existent et seront valorisées. Par exemple, dans le cas de l'accès au crédit (PAPI et PECEA) une discrimination positive est opérée, avec moins d'apports personnels pour les femmes que pour les hommes, conformément aux demandes faites par les groupements féminins.</p>
<p>(e) Encourager les OP à rechercher une plus grande</p>	<p>D'accord</p>	<p>Des lignes d'action en matière de synergies d'action des OP sont identifiées dans le cadre de la phase 4 d'appui, et le mandataire</p>

<p>synergie de leurs interventions sur le terrain, la DDC cherchera à forger ou à renforcer une synergie d'action des partenaires en appui aux OP.</p>		<p>les appuiera dans ce sens. La DDC poursuivra le dialogue politique au profit des OP à travers le FISAN.</p>
--	--	--

7. Bilan de l'appui de la DDC aux OP au Tchad

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
<p>(a) Maintenir l'approche d'intervention : Appui de la base (comme p.ex. PADS – Projet d'Appui au District Santé humain et bétail), continuité et flexibilité de l'approche DDC (projets avec 3 phases de 4 ans).</p>	<p>Partiellement d'accord</p>	<p>Pour le moment l'approche de projets avec 3 phases et des appuis spécifiques aux organisations est maintenue. Néanmoins l'exemple donné (PADS) n'a que marginalement de lien avec les organisations paysannes ; c'est un projet d'appui au système national/régional de santé.</p>
<p>(b) Renforcement des capacités des OP : L'éducation et le renforcement des capacités sont le noyau de tout développement. Pour une bonne gouvernance des OP, les mécanismes de contrôle pour éviter la corruption doivent avoir la priorité (« La corruption n'est pas réservé à l'Etat ; les OP, les ONG, le secteur privé doivent également se protéger ! »). Intensifier la réplication des approches prometteuse à travers les OP. Se faire inspirer de l'esprit de leaders visionnaires, professionnels et motivants. Inviter les OP dans la phase de conception et de réorientation des projets, p.ex. CELIAF pour aspects genre ; CONFIFET pour élevage, etc. Une analyse de leurs missions et motivations révélera le potentiel.</p>	<p>Partiellement d'accord.</p>	<p>La DDC continuera à appuyer à la bonne gouvernance des OP qui interviennent dans les programmes. Mais nous ne croyons pas que les leaders visionnaires ou motivants sont une garantie de la bonne gouvernance de leur organisation. Ils sont la force, le pilier des OP et peuvent être à la base des appuis. Les OP concernées et actives dans les zones ou sur les thématiques mentionnées sont invitées et participent à la conception ou la réorientation des projets mais la question posée par les OP est leur implication ou la délégation de la mise en œuvre partielle/totale du projet ; situation non atteinte actuellement avec le niveau d'organisation et de représentativité des OP en présence. Il peut y avoir des OP bien ancrées dans leur société et les thématiques des projets mais celles citées ne sont pas des références en la matière : plutôt citadines et faiblement reconnues par les bénéficiaires.</p>



<p>(c) Se baser sur une approche systémique (M4P, OM) : Cartographie des acteurs (chercher le mix optimal des acteurs – public, société civil, organisations professionnelles, secteur privé). Orientation aux services économiques (intrants, crédit, accès au marché) : Il faut des acteurs économiquement forts pour bâtir des OP fortes !</p>	<p>D'accord</p>	<p>La DDC se base, soutient et soutiendra les organisations à visées économiques pour faciliter l'accès aux services, aux intrants, crédits ou marché (M4P).</p>
<p>(d) Dans l'approche projet garder la vue sur l'après-projet : Projet comme structure d'appui temporaire pour bâtir des structures pérennes, plan de passation de responsabilités ; définir une stratégie EXIT. Faire confiance aux OP ; il en existe d'assez fortes et il faut prendre le risque de les responsabiliser dans la gestion des projets. Ils sont les concernés et doivent être au premier plan. Ne pas exclure l'appui direct aux OP si les résultats à attendre sont positifs. Concertation inter-OP : Les faire parler d'une voix commune et apprendre l'une de l'autre !</p>	<p>Partiellement d'accord</p>	<p>Nous faisons confiance aux OP, nous les soutenons pour qu'elles deviennent fortes et prennent certains pans du projet conformément à leurs orientations et visons mais il n'y a aujourd'hui aucune OP dans notre domaine capable de prendre la gestion d'un projet. On verra avec le temps en les suivant, en les accompagnant (vision, représentativité, base, gouvernance, professionnalisation...). Pour le reste le BuCo partage la recommandation (appui, concertation inter-OP...).</p>
<p>(e) Garder en vue les potentiels économiques : Filières porteuses de niébé et sésame.</p>	<p>Partiellement d'accord</p>	<p>Nous reconnaissons qu'il y a un fort potentiel économique dans les filières niébé, sésame, maïs, riz... Nous déciderons de les intégrer ou pas dans nos programmes en fonction de nos moyens, de la maîtrise des dossiers par nos partenaires. En ce qui concerne l'implication des OP dans ces filières, il est identique au texte du point (c).</p>

8. Bilan des appuis régionaux (programmes DDC Régional et Global)

Recommandations à:		Management Response / Prise de position
<p>(a) A côté des activités de plaidoyer, les OPF doivent privilégier la réalisation des initiatives économiques qui sont inscrites dans leurs plans stratégiques. Des ruptures dans ce domaine doivent être assurées pour faire du PRIASAN et des PNIASAN la base de réalisation de leurs projets économiques. L'avantage d'ancrer les projets économiques dans ces programmes est triple : i) réaliser leurs propositions au niveau national et régional ; ii) trouver le financement par des ressources publiques ; iii) apporter des services économiques orientés vers le marché aux EF et à leurs organisations. Ceci requiert une nouvelle démarche qui va ancrer la mise en œuvre des projets économiques dans les pays directement et fournit des arguments de plaidoyer aux OPF au niveau des instances régionales. Les programmes agricoles régionaux issus des consultations de la CEDEAO et même de l'Union Africaine avec tous les acteurs (publics, privés, PTF bilatéraux et multilatéraux; recherche etc.) sont actuellement les repères d'investissement pour tous les pays. La DDC pourrait réaliser cette recommandation dans le moyen terme, dès la discussion des prochains PTBA des OP. Cette recommandation pourrait fournir l'opportunité pour rechercher les solutions relatives aux points de décalage notés entre les faitières et leurs membres.</p>	D'accord	<p>Dans les discussions sur les futures propositions de programme des trois réseaux (RBM, APESS, ROPPA), la DDC sera particulièrement attentive aux liens faits avec les filières et thématiques prioritaires retenues dans le cadre du PRIASAN ; ainsi qu'aux liens entre les réseaux et leurs représentations nationales.</p> <p>Une rencontre s'est tenue au mois d'avril à Cotonou et a regroupé les représentations nationales des 3 réseaux, sur le thème de l'influence des programmes nationaux d'investissement agricoles par les OP. La DDC insistera sur la poursuite de telles dynamiques afin de renforcer les actions des OP au niveau des pays.</p>
<p>(b) La DDC pourrait fournir un appui technique dans la définition d'une approche méthodologique aux OPF pour</p>	D'accord	<p>La question économique prend de plus en plus d'importance et devrait être reflétée dans les stratégies et programmes des OP.</p>



doter les OP d'outils de la démarche de mise en œuvre de l'agenda économique de la région dans le cadre du PRIASAN 2016-2020 et de l'ECOWAP 2025. Des expériences sont initiées notamment dans les filières qui ont commencé à s'organiser en interprofessions dans une approche qui prend en compte le marché comme au Niger (oignons).		L'approche filière est actuellement utilisée mais elle ne semble pas suffisamment maîtrisée. Sur la base de l'expérience de la rencontre de Cotonou mentionnée ci-dessus, la DDC va soutenir un processus de concertation multi-acteurs autour des filières agricoles, pour construire des approches méthodologiques sur la base des bonnes expériences qui seraient constatées. La CE-DEAO, à travers l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation, assurera le lead.
(c) Avec la CEDEAO, des discussions devraient s'engager pour tirer les leçons de cette nouvelle collaboration, en exploitant les bonnes pratiques éprouvées par cette institution avec les autres PTF (comme USAID dans la mise à disposition d'expertises dans un délai raisonnable) dans la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Il s'agit des types d'accord, procédures et législation ; des modalités de participation à la prise en charge de problématiques comme la pisciculture, les maladies transfrontalières ou le partenariat avec le secteur privé dans les segments de transformation des produits agricoles et les APE en relation avec les organisations régionales de producteurs.	D'accord	Une revue externe du programme ECOWAP est prévue pour le 1 ^{er} trimestre 2018 en vue de faire le point de la collaboration avec la CEDEAO/ARAA notamment
(d) Au plan opérationnel, la DDC pourrait encore aider les OPF à diversifier leurs sources de financement, grâce à des programmes plus globaux d'appui aux OP tels que le PAOPA (UE et FIDA) ou en leur confiant des mandats dans leurs champs d'expertise.	Pas d'accord	Les OP devraient rechercher d'autres sources de financement de manière autonome auprès d'autres partenaires.
(e) Dans le domaine de la gestion des savoirs, des échanges et apprentissages des bonnes pratiques entre les BuCo et aussi avec les autres projets et organisations travaillant dans le domaine du développement rural et de la sécurité alimentaire devrait être initié par le niveau régional pour améliorer les performances.	D'accord	Le Groupe de travail développement rural et sécurité alimentaire de la DAO permet déjà ces échanges et apprentissages. Dans ce cadre, nous allons thématiser l'appui aux OP, sur la base des recommandations issues de ce bilan de l'appui de la DDC aux OP. A la prochaine rencontre du groupe, un point sera fait par chaque BuCo sur la mise en œuvre des recommandations.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE
Direction du développement et de la coopération DDC
Division Afrique de l'Ouest