



RAPPORT DE STAGE

**BILAN ET PERSPECTIVES DES ACTIONS MENEES PAR
LES ONG FRANÇAISES EN APPUI AUX ORGANISATIONS
DE PRODUCTEURS AGRICOLES (OPA) EN AFRIQUE DE
L'OUEST ET A MADAGASCAR DE 2008 A 2016.**

Réalisé par : SAYOUTI SOULEYMANE Noureini

Sous l'encadrement de : Mme PIQUET Caroline (SPC/DPO)
Mme THIRION Marie-Cécile (DDD/ARB)

Période du Stage : Mai 2016 à Octobre 2016

SOMMAIRE

Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sigles et Acronymes.....	
Synthèse de l'étude	
I- INTRODUCTION.....	1
1-1 Contexte de l'étude.....	1
1-2 Objectifs de l'étude	3
II- Méthodologie de travail	3
III- Résultats.....	5
3.1 Analyse des projets visant l'appui des OPA et financés par l'AFD	5
3.1.1 La répartition des projets entre les ONG françaises.....	5
3.1.3 Les partenariats développés par les ONG françaises dans l'appui aux OPA	9
3.1.3.1 Les types de partenariat et la typologie des partenaires	9
3.1.3.2 Le rôle joué par les partenaires	14
3.1.4 Analyse des appuis reçus par les OPA et leurs membres.....	17
3.2 Les approches et méthodologies développées par les ONG françaises dans l'appui aux OPA	25
3.2.1 Les ONG dans le renforcement des capacités des OPA	25
3.2.2 La démarche des ONG françaises dans l' « accompagnement » des OPA.....	28
3.2.3 Les modalités d' « accompagnement » des OPA mobilisées par les ONG enquêtées	31
3.2.4 Les Outils de suivi-évaluation utilisés pour l' « accompagnement » des OPA	33
3.3 Analyse des rapports d'évaluations externes des projets.....	37
3.3.1 Les besoins de renforcement des capacités	38
3.3.2 Les méthodes d'appuis et la durabilité des actions	40
3.3.3 La question du genre et de la jeunesse	42
3.3.4 Le suivi et l'évaluation des actions	43
IV- CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES	45
4.1 Principaux constats de l'étude	45
4.2 Perspectives et recommandations	46
ANNEXES.....	50
Liste des projets étudiés.....	50

Liste des figures

Figure 1: Répartition des projets étudiés entre les ONG françaises.....	6
Figure 2 : Nombre de pays couvert en moyenne par les projets multi pays.....	6
Figure 3: Les types de partenariats développés dans l'ensemble des projets étudiés	9
Figure 4: Les types de partenariats développés par les ONG françaises	10
Figure 5: Rôle joué par les partenaires dans le cadre des partenariats développés par les ONG françaises	15
Figure 6: Rôle joué par les OPA partenaires	16
Figure 7: Les projets et leurs actions envers les filières agricoles	20
Figure 8: Les filières touchées par les projets étudiés.....	20
Figure 9 : La prise en compte des 5 types d'appuis identifiés par les projets étudiés.....	24

Liste des tableaux

Tableau 1: Répartition des projets géographiquement.....	8
Tableau 2: Pour chaque pays les types de partenariats développés par les ONG françaises ...	14

Sigles et Acronymes

AFD : Agence Française de Développement

AFDI : Agriculteurs Français et Développement International

APDRA : Association Pisciculture et Développement Rural en Afrique

ARB : Division Agriculture, Développement Rural et Biodiversité

AVSF : Agronomes et Vétérinaires sans Frontière

CCFD : Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement

CIDR : Centre International de Développement et de Recherche

DPO : Division du Partenariat avec les ONG

FERT : Formation pour l'Epanouissement et le Renouveau de la Terre

GRET : Groupe de Recherche et d'Echange Technologique

IRAM : Institut de Recherches et d'Applications des Méthodes de développement

ONG : Organisations Non gouvernementales

OPA : Organisation des Producteurs/Professionnels Agricole

RONGEAD : Réseau Non-Gouvernemental Européen sur l'Agroalimentaire, le Commerce, l'Environnement et le Développement.

Synthèse de l'étude

1. Objectifs de l'étude

- Cartographie et bilan quantitatif des projets visant l'appui des OPA par les ONG françaises et financés par l'AFD.
- Identification des types d'appuis et méthodes développées par les ONG dans l'appui aux OPA.
- Analyse des résultats d'un échantillon de projets, identification des freins et leviers d'actions.

2. Méthodologie de travail

- Analyse des projets financés par l'AFD (ARB et DPO) en Afrique de l'Ouest et à Madagascar de 2008-2016: 34 projets analysés
- Enquête auprès de **5 ONG françaises** par rapport à la méthodologie d'approche dans l'appui aux OPA
- Analyse des rapports d'évaluation finale des projets: **10 rapports analysés**

3. Résultats

3.1 Description des projets analysés

- Un total de **34 projets** ont été analysés dont :
 - 21 financés par DPO
 - 13 financés par ARB
- Le montant global accordé par l'AFD pour soutenir ces 34 projets : **Environ 38 millions d'euros**.
- Nombre d'OP bénéficiaires total des 34 projets : Environs¹ **5 200 OPA** (de niveau de structuration différent).
- Nombre de personnes ayant bénéficié des 34 projets : au moins **5 000 000 de personnes**, principalement des producteurs et des ruraux. Nous ne disposons pas assez d'information sur le nombre de femmes et de jeunes ciblés par les projets.
- **12 pays** ont été concernés par ces projets : Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Ghana, Guinée Bissau, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Niger, Sénégal, Sierra Léone, Togo.
- Ces projets ont été portés par **14 ONG françaises** : AFDI, Afrique Verte, APDRA, AVSF, CCFD-Terre Solidaire, CIDR, FERT, GRET, Acting For Life, Inter Aide, Inter Réseaux, IRAM, RONGEAD, Secours Catholique.
- La durée moyenne de chaque projet est **de 3 ans**.
- Parmi ces 34 projets :
 - **13 sont achevés**
 - **21 sont en exécution**

¹ Pour certains projets, nous n'avons pas pu collecter d'informations sur le nombre d'OP ayant bénéficié de l'appui.

- Parmi ces 34 projets :
 - Pour DPO : 21 projets terrains dont 12 Conventions Programmes
 - Pour DOE/ARB : 5 FISONG et 8 projets
- Les actions prévues dans le cadre de ces projets ont permis d'identifier 5 types d'appuis : **1)** les appuis techniques, **2)** les appuis à la gestion administrative, comptable et financière, **3)** les appuis financiers et économiques, **4)** les appuis organisationnels et institutionnels, **5)** les appuis au plaidoyer.
- 27 projets ont au moins une action spécifique à une filière agricole :
 - 22 projets ont touché uniquement des filières vivrières
 - 4 projets ont touché à la fois des filières vivrières et des filières de rente.
 - 1 projet a concerné uniquement les filières de rente.
- 7 projets ont mis en œuvre des actions transversales non spécifiques à une filière, pouvant concerner toutes les filières possibles : Il peut s'agir des actions pour l'amélioration et la maîtrise des pratiques agro-écologiques ou des actions visant la structuration et le renforcement de la capacité de gestion et de bonne gouvernance des OP.

3.2 Principales conclusions des enquêtes auprès des ONG françaises

- Les ONG françaises sont dans une logique d' « accompagnement », de réponse aux besoins et demandes des OPA en matière de renforcement des capacités.
- Cet accompagnement des OPA porte sur plusieurs dimensions : technique, financier, économique, organisationnel et institutionnel, gouvernance, gestion et lobbying.
- L'ensemble de ces dimensions n'est pas couvert entièrement dans un premier temps. L'accompagnement démarre le plus souvent sur des aspects techniques, économiques et financiers, avant d'aborder les aspects de gouvernance et de gestion avec l'OPA. Car l'accompagnement n'est fait que sur les dimensions voulues par les OPA partenaires, et leurs besoins portent le plus souvent sur les aspects techniques, financiers et économiques.
- Débuter l'accompagnement sur ces aspects permet de renforcer la confiance entre l'ONG et l'OPA, sur la base d'éléments concrets. Ce qui est primordial pour aborder facilement les aspects liés à la gouvernance, la gestion et l'organisation des OPA.
- En effet, l'accompagnement sur ces aspects est « délicat » et « plus difficile » à mettre en œuvre, car ils peuvent être sources de tensions au sein de l'OPA et entre l'ONG et l'OPA. Aborder ces aspects peut être considéré par l'OP comme une ingérence dans ses affaires internes, ce qui peut porter atteinte à la relation de partenariat qu'entend développer l'ONG.
- L'accompagnement de l'OPA dans le renforcement de ses capacités doit s'inscrire dans le cadre d'un partenariat de long terme. Car il faut avoir « des dialogues continus et complets » avec les OPA (élus et membres), pour pouvoir aborder avec elles toutes leurs dimensions, mêmes celles qui sont sensibles et peuvent être sources de tensions.
- Dans la démarche de l'accompagnement, les ONG enquêtées procèdent à un diagnostic participatif des OPA partenaires et à l'analyse de leurs demandes en matière de renforcement des capacités.

- Pour les ONG enquêtées, il est important d'établir un dialogue permanent avec les élus et membres de l'OPA pour réussir ce diagnostic et, d'une manière générale, l'action de renforcement des capacités. Il est donc important d'avoir une proximité et une « écoute active » avec les OPA.
- Les ONG mobilisent divers partenaires (ONG locales, OPA locales, collectivités locales, acteurs du secteur privé, centres de recherche). La mobilisation de ces partenaires s'explique par la recherche de complémentarité des compétences et d'expériences dans l'accompagnement des OPA.
- Pour ce qui est des partenariats qui mobilisent principalement des OPA, le rôle confié à celles-ci dépend du projet de renforcement des capacités, de la capacité et des compétences internes de l'OPA.
- Il peut s'agir d'une co-exécution ou d'une maîtrise d'œuvre des activités prévues dans le cadre d'un projet. Cependant, pour certaines ONG il est important de toujours penser à déléguer aux OPA ce qui relève de leur mission et de ne pas leur confier la gestion des projets.
- Les ONG estiment qu'elles ne pourraient confier de sommes importantes à la seule gestion des OPA. Dans tous les cas, l'OPA est associée à l'élaboration du projet de renforcement.
- Ce renforcement des capacités doit principalement rechercher l'amélioration de l'autonomie de l'OPA (quelle que soit sa nature) dans la fourniture des services à ses membres. Il peut s'agir de services déjà existants ou de services innovants.
- Dans le cadre de l'accompagnement, les ONG ont recours principalement à quatre types de modalités : l'appui-conseil ; la formation ; le financement ou l'investissement ; et les échanges entre OPA ou entre producteurs. Compte tenu de la nature de la demande formulée par l'OPA, l'ONG peut avoir recours à une combinaison de ces modalités pour le renforcement des capacités des OP.
- Chaque ONG, compte tenu de son expérience, a développé une batterie d'outils lui permettant de suivre et d'évaluer ses actions dans le métier d'« accompagnement » des OPA dans le renforcement de leurs capacités. Plus important pour les ONG, ces outils sont des moyens de dialogue avec les OPA.

4. Principales conclusions, recommandations et points de débat

Ces conclusions ont fait l'objet d'un débat lors d'une séance de restitution auprès des ONG. Les points débattus lors de cette séance ont été classés en 5 catégories.

4.1 Besoins de renforcement des capacités

- Mettre l'accent sur l'appui à la gestion et à l'organisation des OP (organes de gestion des OPA).
- Prévoir des campagnes d'alphabétisation au profit des producteurs et des responsables dirigeants des OPA.
- Nécessité de réaliser un « diagnostic suffisant » et de clarifier le processus d'identification des groupements cibles du projet. Le diagnostic devrait conduire à

une bonne adaptation entre l'offre des ONG françaises et la demande formulée par les OPA. Souvent l'identification des actions du projet est plus basée sur l'offre (budget et compétences existantes) que sur la demande (établir un ordre de priorité de l'ensemble des besoins et trouver les ressources nécessaires).

- Mettre l'accent sur le renforcement en ressource humaine des OP faitières, qui ont pour vocation d'apporter un appui à leurs membres. Ce renforcement passe aussi par le renouvellement générationnel des responsables paysans et des cadres salariés des OPA. La mise en place d'une « école » jouant par exemple le rôle d'IFOCAP dans les années soixante en France serait utile pour le mouvement paysans en Afrique de l'Ouest. L'initiative de l'« Université Paysanne » en Afrique de l'Ouest est à soutenir.

4.2 Méthodes d'appui

- Les échanges paysans peuvent contribuer à orienter la demande des OPA et être sources de changement et de dynamique.
- Les OPA apprécient les questionnements et les nouvelles idées que suscitent les appuis des ONG. Elles apprécient le fait que l'ONG se comporte plus comme un partenaire qu'un bailleur de fonds.
- La solidité de l'autonomie institutionnelle des OPA peut être fragilisée par :
 - ✓ Les difficultés de renouvellement de leadership au sein des OPA
 - ✓ Les difficultés pour les générations montantes d'accéder aux responsabilités au sein de l'OPA
 - ✓ Les difficultés à fidéliser et renouveler les cadres salariés des OPA
- Ne sont pas toujours bien précisés les procédures ou critères sur lesquelles les ONG :
 - ✓ démarrent un nouveau partenariat,
 - ✓ suspendent une relation partenariale qui ne fonctionne pas,
 - ✓ décident de continuer ou d'arrêter l'appui à des partenaires arrivés à maturité,
 - ✓ décident d'inclure ou d'exclure un partenaire dans leurs soutiens.
- Utilité de favoriser les échanges Sud-Sud.
- En termes de coût par candidat, le recours aux paysans relais est plus efficient que l'intervention d'animateurs de terrain.
- Pour certains projets, l'intervention s'est limitée à un appui technique, aucune subvention à l'équipement ni incitation financière n'a été accordée aux OPA (même pour leur fonctionnement).
- Un dispositif de proximité est généralement développé par les ONG.
- Il est nécessaire d'inscrire le partenariat dans la durée, de planifier la montée en puissance du partenaire et le retrait de l'ONG.
- Dans la mise en œuvre des actions de RC, les ONG sont confrontées à des points de tension et de recherche d'équilibre, qui sont :
 - ✓ Maintenir une forte présence sur le terrain Vs Déléguer le plus possible l'exécution du projet au partenaire.
 - ✓ Une présence et un appui plus rapproché au partenaire Vs Permettre au partenaire de monter en responsabilité.

- ✓ Etre toujours opérateur du projet car étant la principale source de financement
Vs Passer le relais et ne pas faire concurrence au partenaire.
- On observe souvent un manque de coordination entre les différentes phases successives de projets ou les projets financés par différents bailleurs dans les mêmes thématiques.
- Les projets devraient prévoir la dissémination des acquis des formations.
- Dans certains cas, se pose le problème de la continuité de l'appui :
 - ✓ L'appui aux groupements se fait de manière « intermittente »
 - ✓ Des changements de stratégie surviennent dans la mise en œuvre des projets.
- Dans la cadre d'un projet, et en réponse aux demandes formulées par les OPA, des systèmes de cultures intensifs peuvent être privilégié au profit des systèmes de culture durables préservant l'environnement.
- Les innovations techniques peuvent être d'une grande réussite dans la mise en œuvre des actions de renforcement.
- Risque d' « ONGéisation » des OPA, les transformer en gestionnaire de projet.

4.3 Genre et Jeunesse

- La question du genre peut être évaluée sous les angles suivants : (i) l'importance des femmes dans l'accès aux appuis ; (ii) la place des femmes dans les instances de prise de décisions. Le rôle des jeunes peut aussi s'analyser sous ces angles.
- Généralement on constate que le nombre de femmes au sein des OPA ne progresse pas, de même que leur place au niveau des instances de décision au sein des OPA.
- Dans les projets la question du genre est souvent prise en compte en soutenant des groupes cibles de femmes à travers des organisations spécifiques dont elles se sont dotées.
- La faible participation des femmes dans les actions des projets tient à leur faible niveau de présence au niveau de certaines filières agricoles.
- Pour les jeunes un accent particulier doit être mis sur leur accès à des services de formation (surtout le leadership), et le renforcement de leur rôle au sein des OPA.

4.4 Durabilité des actions

- Le recours aux paysans relais est durable, à condition qu'un soutien continual (formation, et encadrement) leur soit accordé. Cependant, la question de la rémunération et d'incitation sociale des paysans relais se pose toujours.
- La fourniture d'équipements aux OPA doit être accompagnée d'un appui à la mise en place des règles de gestion collective des équipements.
- La question de l'autonomie financière des OPA se pose, surtout pour celles qui assurent des missions de service public. Cette autonomie dépendra de leur capacité à travailler de façon équilibrée avec plusieurs partenaires financiers. Apporter un soutien financier au fonctionnement des OPA, aux services comptables et financiers des OPA soulève la question de leur dépendance financière. Il faudrait donc appuyer les OPA à la diversification de leurs partenaires financiers pour une plus grande autonomie, tout en renforçant leurs capacités.

- Un bon niveau d'autonomie (services à leurs membres) est davantage observé au niveau des OPA de base constituées sur des fonctions simples. Un niveau d'autonomie qu'il « sera difficile de réaliser au niveau des organisations fédératives sans appui de l'Etat ».
- Se pose souvent le problème de la perte des personnes formées (techniciens) qui ne sont plus au sein des structures après la fin du projet.
- La « stratégie de sortie » des projets n'est souvent pas assez claire. Parfois les projets n'apportent pas de réponse précise aux questions suivantes :
 - ✓ Quelles missions devraient pouvoir assumer les OPA au terme du projet ?
 - ✓ De quelle organisation et de quelles compétences devraient se doter les OPA pour y parvenir ?
 - ✓ Quelle stratégie de transfert de compétences déployer ?
- Certaines ONG soutiennent une responsabilité plus forte des OPA dans la mise en œuvre des projets.

4.5 Suivi et évaluation des actions du renforcement des capacités

- Le dispositif de suivi-évaluation est généralement davantage tourné vers le reporting ou les besoins des bailleurs.
- On note souvent l'absence d'une base correspondant aux débuts du projet ou de toute autre action. Les indicateurs utilisés sont « peu objectivement vérifiables ».
- Le projet est considéré comme un outil dans la mise en place des actions de RC. Les résultats présentés par certains projets se basent sur le concept du « touché = renforcé » (niveau d'analyse insuffisant).
- Le dispositif de suivi-évaluation ne permet pas de suivre l'évolution dans le temps des compétences des bénéficiaires.
- Un progrès devrait être fait dans l'appréciation des changements provoqués par l'action. Pour ce faire, il faudrait :
 - ✓ Cibler, sans chercher l'exhaustivité, les réflexions et investigations sur quelques effets ou changements qui paraissent importants ou stratégiques ;
 - ✓ Préciser les chaînes des effets (comment les actions vont produire ces changements) ;
 - ✓ Choisir un outil évaluatif en fonction des changements analysés, des objectifs poursuivis par la démarche.
 - ✓ Donner une « envie d'évaluation » aux acteurs impliqués dans l'action par des démarches qui correspondent à « leurs investissements ».
- La redevabilité des projets serait mieux assurée par une « validation externe d'un dispositif global de suivi-évaluation ». Un suivi-évaluation mené tout au long des projets pourrait être une solution.

Les autres points de débat

- On observe dans certains cas une dispersion des actions sur de nombreuses thématiques et terrains, ce qui pourrait affecter l'efficience des actions de renforcement des capacités. « Concentrer ces actions sur un nombre plus restreint de pays de manière à densifier ses interventions » ?
- Les dons de capital reçus par les OPA, ne contribuent-t-ils pas à inhiber la mobilisation des ressources endogènes ?
- Pour la question de la représentativité des femmes, faut-il travailler avec des groupements de femmes ou des domaines qui les intéressent directement ? ou plutôt faudrait-il initier des dialogues avec des OPA pour que femmes et hommes puissent travailler ensemble ? Renforcer la participation des femmes dans tous les domaines ?
- Les OPA sont-elles un outil pour atteindre un objectif, celui de contribuer à rendre un service ? Ou bien sont-elles seulement utilisées pour la mise en œuvre des projets ?
- Dans l'appui aux OPA, faut-il chercher à appuyer des OPA de taille importante (niveau de structuration géographique de l'OPA) ?
- Quel équilibre entre offre et demande dans l'appui aux OPA ?
- Par rapport au risque d'« ONGéisation » des OPA, une dépendance aux fonds de la coopération est dangereuse pour les OPA ayant principalement des fonctions économiques. Cela n'est le cas des OPA ayant principalement des fonctions syndicales ou plus généralement des fonctions non marchandes.
- Les dispositifs de financement de l'AFD influent-ils sur les actions de RC mis en place par les ONG ? Par rapport à d'autres bailleurs, ces dispositifs permettent-ils d'avoir une marge de manœuvre pouvant améliorer l'action de renforcement des capacités des ONG ?
- Par rapport à la proximité du terrain, quelle est la valeur ajoutée des ONG internationales par rapport aux ONG locales ?

I- INTRODUCTION

1-1 Contexte de l'étude

L'appui aux organisations de producteurs ou de professionnels agricoles (OPA) pour le renforcement de leurs capacités fait partie des objectifs affichés par les Etats et les différents bailleurs de fonds dans leurs stratégies (Pesche, 2002)². Cet intérêt au renforcement des capacités des OPA s'inscrit dans un contexte de faible soutien de l'Etat et de faible capacité d'intervention des services publics agricoles. Dans ce contexte les OPA, en tant que structures intermédiaires entre les services publiques de l'Etat et les producteurs, jouent un rôle important dans la fourniture des services à leurs membres (accès au financement, accès aux intrants, appui-conseil-vulgarisation, collecte et stockage des produits, mise en marché collective...), la représentation de leurs intérêts, et dans le développement local (Le Hub Rural, 2012)³. Cependant, remplir toutes ces fonctions relève du défi pour ces OPA, surtout dans un contexte de libéralisation des marchés en Afrique Subsaharienne. Ces défis appellent les bailleurs de fonds et les Etats à œuvrer pour le renforcement des capacités de ces OPA, pour leur permettre de jouer leurs rôles auprès des producteurs agricoles.

Le renforcement des acteurs du monde rural, en particulier les OPA, est un champ d'action stratégique pour l'Agence Française de Développement (AFD). En effet, l'AFD fait de l'appui aux OPA une composante importante des projets de développement agricole qu'elle finance dans les pays du Sud. Dans la mise en œuvre de ces projets, l'AFD peut collaborer avec des acteurs non étatiques, en particulier les ONG françaises. Cette collaboration avec les ONG offre plusieurs avantages en termes de proximité de terrain, de durabilité et d'appropriation des actions par les bénéficiaires. En effet, les ONG bénéficient d'une expertise technique de qualité dans plusieurs domaines y compris celui du développement rural et agricole, et plus particulièrement celui du renforcement des capacités des agriculteurs et les organisations dont ils se sont dotés. Elles ont fait preuve de leur capacité à créer des liens durables de partenariat et à générer des mises en réseau solides, grâce à l'implication de multiples acteurs. L'AFD n'a pas toujours travaillé directement avec les ONG, ce n'est qu'en 2009, avec la de la politique de coopération que l'AFD s'est vu déléguer la mission de financer des projets à l'initiative des organisations de la société civile. Cela a conduit à la création de la division du partenariat avec les ONG (DPO), pour le pilotage de la relation avec les acteurs non gouvernementaux et le financement et le suivi de leurs projets. La division de l'agriculture, du développement rural et de la biodiversité (ARB) de la direction des opérations de l'AFD collabore aussi avec les ONG mais pas de manière directe. En effet, l'ARB finance des projets qui apportent des appuis aux OPA à travers un accompagnement au niveau d'une filière agricole qui généralement a un intérêt stratégique dans le pays où ce projet est mis en place. Ces projets sont financés à la demande des Etats qui confient la maîtrise d'œuvre à des ONG françaises.

² Denis Pesche, 2002 « Rôles et limites des organisations de producteurs, comment contribuer réellement à leur renforcement », Inter Réseaux Développement rural, Forum rural européen, Septembre 2002.

³ Le Hub Rural, 2012 « Contribution des organisations de producteurs au dialogue sur les politiques agricoles et régionales », Note méthodologique, Commission de la CEDEAO.

Les projets visant le renforcement des capacités des acteurs du Sud, et portés par les ONG françaises, s'inscrit dans 3 grands types de projet financés par l'AFD, à travers les divisions ARB et DPO (AFD, 2015)⁴:

- *La facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG)* : Dans cette catégorie de projet, les ONG françaises sont mobilisées sur des sujets prioritaires à l'AFD, avec pour objectif la valorisation de leur capacité d'innovation, c'est-à-dire leur capacité à rechercher et à mettre en place des modes d'interventions pouvant apporter une plus-value dans les procédés techniques, méthodologiques ou organisationnels déployés et susceptibles de créer de nouvelles dynamiques dans un secteur spécifique du développement, comme l'agriculture avec une composante portant sur le renforcement des capacités des OPA.
- *Les projets « initiatives ONG »* : Il s'agit des projets de terrain, qui peuvent être des projets simples ou des conventions programmes. Les projets simples sont des projets classiques de développement dans un ou plusieurs pays et qui mobilisent un ou plusieurs acteurs du Sud. Pour ces projets, le taux de cofinancement par l'AFD est plafonné à 50% pour une durée de trois ans renouvelable deux fois maximum, ce qui fait une durée maximale de neuf ans. Quant aux conventions programmes, en plus des actions de terrains, ils comportent des actions transversales (capitalisation, plaidoyer, communication, évaluation). Ils visent le renforcement de l'expertise de l'ONG et de celle de ses partenaires locaux, dans un domaine pour lequel l'ONG a une plus-value démontrée. Avec un taux de cofinancement plafonné à 60%, ces projets comme les projets simples, comprennent généralement trois phases, chacune d'une de trois ans maximum. Cette catégorie de projets est spécifique à la DPO.
- *Les projets à maîtrise d'ouvrage des Etats partenaires* : Plus spécifique à la division ARB, ces projets sont financés à la demande des Etats. Ils peuvent porter spécifiquement sur une filière agricole qui généralement a un intérêt stratégique pour ces Etats. Les ONG françaises sont souvent sollicitées pour la mise en œuvre de ces projets financés à 100% par l'AFD.

Pour l'année 2015, les financements reçus (de la DPO) par 59 Organisations de la Sociétés Civiles (OSC) françaises ont permis d'appuyer 607 OSC du Sud au travers de 71 projets pour un montant global de 65 millions d'euros (AFD, 2015). L'ensemble de ces interventions des OSC du Nord ont concerné plusieurs secteurs, et seulement 20% ont touché le secteur agricole. Aussi, en 2015, l'Afrique Subsaharienne est la zone géographique où on note une forte concentration des projets, soit 74% des projets « de terrain »⁵ financés par la DPO.

Pour les projets qui concernent le secteur agricole et qui couvrent l'Afrique Subsaharienne, la question de renforcement des capacités des OPA intéresse beaucoup l'AFD (les divisions

⁴ AFD, 2015 « Relation entre l'AFD et les organisations de la société civile – Bilan d'activité 2015»

⁵ Parmi les projets de terrain, nous retrouvons les projets « classiques », les conventions programmes et les programmes concertés pluri-acteurs.

ARB et DPO). La présente étude est donc un appui thématique aux deux divisions sur les projets cofinancés dans le secteur agricole avec un focus sur la question de l'appui aux OPA.

1-2 Objectifs de l'étude

La présente étude a pour objectif global de faire un bilan des actions menées par les ONG françaises en appui aux OPA dans le cadre des projets cofinancés par l'AFD (ARB et DPO). Sur une zone géographique donnée, et sur une période donnée, cette étude vise trois objectifs spécifiques : (i) une cartographie et un bilan quantitatif des projets d'appui aux OPA portés par les ONG françaises sur financement de l'AFD, (ii) l'identification des types d'appuis apportés aux OPA et des méthodes développées par les ONG françaises, et (iii) une analyse des résultats d'un échantillon de projets, pour identifier les freins et leviers d'actions dans le renforcement des capacités des OPA.

La zone géographique considérée dans le cadre de cette étude est l'Afrique de l'Ouest et Madagascar. Au niveau de cette zone géographique, l'étude s'est concentrée sur la période 2008-2016.

La suite du présent rapport sera répartie en trois grandes parties : la première concerne une présentation de la méthodologie utilisée au vue des objectifs de l'étude, la seconde partie présentera les résultats de l'étude. Cette seconde partie est elle-même subdivisée en trois sous parties : la première présentera une cartographie des projets analysés, la seconde les méthodes d'approches déployées par les ONG françaises dans l'appui aux OPA et permettra de comprendre leur vision du renforcement des capacités des OPA, les méthodes qu'elles utilisent et les dispositifs de suivi-évaluation dont elles se sont dotées pour évaluer leurs actions. La dernière sous partie portera sur l'impact des actions de renforcement des capacités mis en place par les ONG. La troisième partie du présent rapport présentera les conclusions et recommandations de la présente étude.

II- Méthodologie de travail

Pour répondre à ces objectifs, nous avons d'abord analysé les projets financés par l'AFD (divisions ARB et DPO) et qui visent l'appui et le renforcement des capacités des OPA. Compte tenu de la zone géographique considérée et de la période couverte par l'étude, 34 projets ont été identifiés et analysés. Il s'agit à la fois de projets en cours d'exécution et de projets achevés. L'analyse de chaque projet s'est faite à l'aide d'une grille de lecture formée de trois principaux champs : (i) les caractéristiques du projet, (ii) le mode opératoire prévu dans le cadre du projet, (iii) les appuis apportés aux OPA. Le champ « caractéristiques du projet » porte principalement sur :

- Le nom de l'ONG française porteuse du projet ;
- Le type de projet : Projet terrain, FISONG, Convention Programme ;
- La catégorie du projet : projet multi pays ou projet mono pays

- La durée du projet ;
- Le montant global du projet et le montant de la subvention fourni par l'AFD ;
- Le nombre de pays et de régions (à l'intérieur d'un pays) couverts par le projet dans la zone géographique considérée ;
- Les bénéficiaires (producteurs, femmes, jeunes, exploitations agricoles familiales) et groupes cibles (OPA) du projet ;
- La filière agricole concernée par le projet ;

Le champ « mode opératoire du projet » a porté principalement sur :

- La nature, le nombre et le rôle des partenaires locaux mobilisés dans le cadre du projet ;
- Si le partenaire est une OPA, son niveau de structuration, sa taille (nombre de membres) et les services qu'elle rend à ses partenaires ;
- La durée du partenariat entre l'ONG française et le partenaire local ;

Le troisième champ « appuis apportés aux OPA » porte principalement sur les activités prévues par le projet. Ces activités ont été classées en 5 types : (i) appuis techniques, (ii) appuis économiques et financiers, (iii) appuis au plaidoyer, (iv) appuis organisationnels et institutionnels, et (v) appuis à la gestion financière et administrative.

L'utilisation de cette grille a permis la création d'une base de données où toutes ces informations précitées ont été collectées pour chacun des 34 projets. L'analyse de cette base de données nous a permis d'atteindre le premier objectif de cette étude.

Parmi les 34 projets étudiés, 3/5 sont portés principalement par cinq ONG. Nous avons décidé de mener une enquête auprès de ces cinq ONG pour comprendre les méthodes qu'elles développent pour le renforcement des capacités des OPA. Plus spécifiquement, l'objectif de l'enquête est de comprendre la vision des ONG française du renforcement des capacités des OPA, la démarche adoptée, les modalités d'appui utilisées et les outils de suivi-évaluations utilisés par ces ONG. Un questionnaire formé de 10 questions ouvertes a été envoyé à chacune des ONG. L'analyse des réponses a été complétée par une analyse des documents stratégiques sur le renforcement des capacités de leurs partenaires du Sud.

Pour pouvoir identifier les freins et leviers d'actions dans le renforcement des capacités des OPA, nous avons analysé un échantillon des rapports d'évaluation de projets achevés, parmi les 34 projets étudiés. Au total, 10 rapports d'évaluation ont été analysés. Il s'agit principalement d'une analyse qualitative, et pour y parvenir, nous avons eu recours à grille de lecture comportant 5 champs : (i) les besoins en renforcement des capacités des OPA, (ii) les méthodes d'appui aux OPA développées par les ONG françaises, (iii) la prise en compte des aspects genre et jeunesse, (iv) la durabilité des actions, et (v) le dispositif de suivi-évaluation des actions. Pour chacun de ces champs et pour chaque rapport, l'analyse consistait à recenser

les forces et faiblesses ou insuffisances du projet, ainsi que les recommandations proposées par les évaluateurs.

Ces analyses et enquêtes ont été complétées par des échanges avec des personnes ressources au niveau de l'AFD et au niveau des ONG françaises enquêtées, pour enrichir les différentes analyses réalisées. Nous avons également rencontré des représentants d'une OPA faitière malgache, et une séance de restitution et discussion avec une vingtaine d'ONG et les services de l'AFD concernés a été réalisée pour enrichir l'étude.

III- Résultats

3.1 Analyse des projets visant l'appui des OPA et financés par l'AFD

3.1.1 La répartition des projets entre les ONG françaises

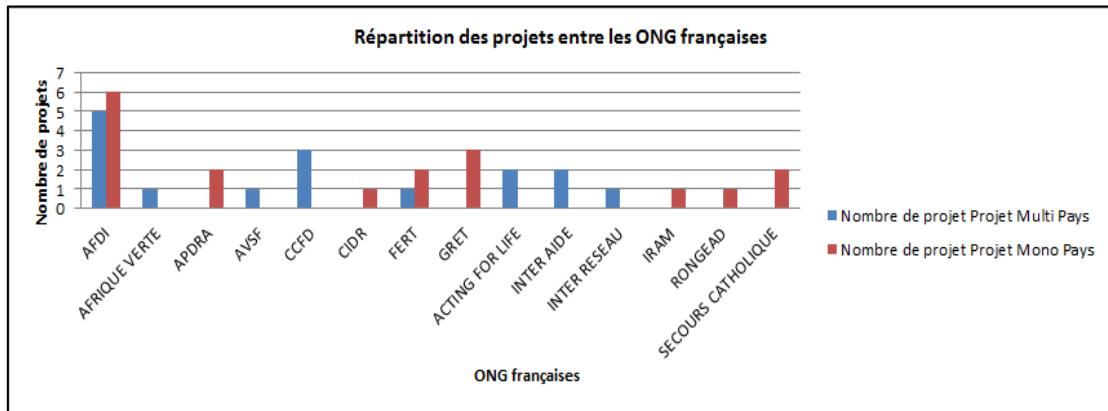
La figure ci-dessous donne une répartition des 34 projets étudiés entre les ONG françaises. On note que parmi ces projets, la plus grande partie (11 projets) est portée par l'ONG AFDI, suivie par le CCFD, FERT et le GRET qui ont toutes bénéficiées du financement de l'AFD pour trois projets. Le nombre de projets portés par les autres ONG, est plus faible et est compris entre 1 et 2 projets.

Cependant, le nombre de projets portés par une ONG ne reflétant pas la taille du projet et son importance, nous avons également analysé cette répartition des projets par rapport au nombre de pays couverts par les projets. En effet, nous faisons la distinction entre les projets mono pays (18 projets parmi ceux étudiés) et les projets multi pays (16 projets parmi ceux étudiés). Les projets mono pays sont des projets qui au niveau du pays mettent en place des actions qui couvrent une ou plusieurs régions. Généralement, pour cette catégorie de projet, le nombre de régions couvertes par les actions du projet est compris entre 2 et 5 régions avec une durée moyenne de 3 ans.

Les projets multi pays sont généralement de « gros » projets car mobilisant beaucoup de ressources tant financières, matérielles qu'humaines en comparaison aux projets mono pays. Un projet multi pays pourrait aussi être assimilé à plusieurs mini-projets pays et avec une durée moyenne de 3 ans ces projets peuvent porter sur 2 à 11 pays de la zone géographique considérée.

Comme on peut le voir sur la figure 1, les projets portés par les ONG comme AVSF, INTER RESEAU et ACTING FOR LIFE sont des projets qui couvrent plusieurs pays dont ceux de la zone géographique considérée, malgré le fait qu'elles bénéficient d'une part faible dans la répartition des projets.

Figure 1: Répartition des projets étudiés entre les ONG françaises

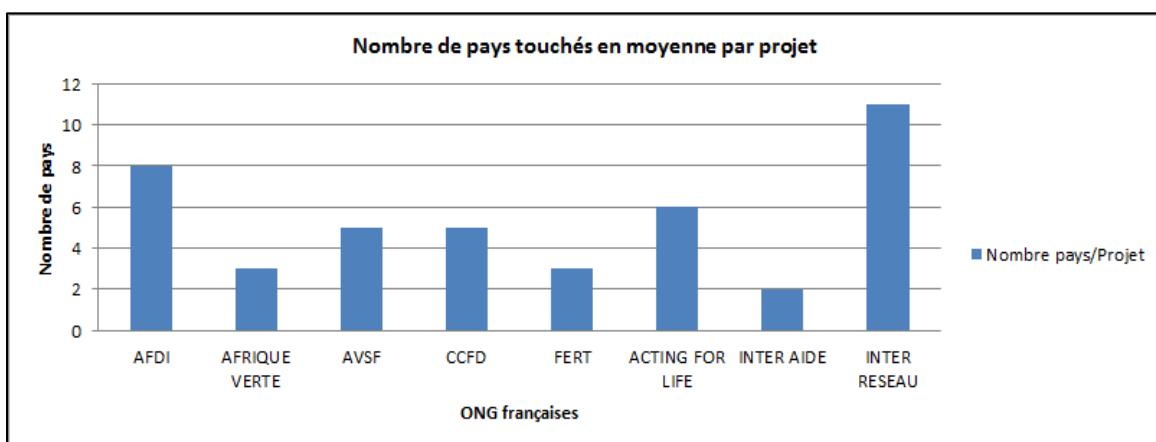


Par exemple pour AVSF, le seul projet que nous avons est un projet multi pays qui couvre 17 pays dont 5 dans la zone géographique considérée (voir figure 2). Parmi les projets étudiés, ce projet est celui qui a bénéficié du plus gros montant de subvention accordée par l'AFD soit un montant de 4,5 millions d'euros.

Parmi les ONG françaises, AFDI et FERT sont les seules qui ont à la fois des projets mono pays et des projets multi pays. Pour AFDI parmi ses 11 projets, 6 sont des projets mono pays et 5 des projets multi pays qui couvrent en moyenne 8 pays de la zone géographique considérée, par projet multi pays (Voir figure 2).

Pour les autres ONG, 6 ont des projets mono pays et les 6 autres des projets multi pays. Parmi ces dernières, ce sont les ONG ACTING FOR LIFE et INTER RESEAU qui ont couvert le plus de pays en moyenne dans le cadre de leurs projets multi pays (voir figure 2).

Figure 2 : Nombre de pays couvert en moyenne par les projets multi pays



Pour l'ensemble de ces ONG, et plus précisément celles qui ont porté le plus de projets parmi ceux étudiés, la thématique de l'appui aux OPA occupe une place centrale dans leurs activités dont une grande partie concerne l'Afrique de l'Ouest et le Madagascar.

Parmi ces ONG, nous en avons sélectionné cinq (AFDI, AVSF, FERT, CCFD, INTER AIDE) auprès desquelles une enquête a été réalisée, pour mieux comprendre les approches

développées dans l'appui aux OPA. Ensemble, la part des projets (en nombre) portés par ces 5 ONG représente les 3/5 de l'ensemble des projets étudiés.

3.1.2 Répartition géographique des projets par pays

Le tableau ci-dessous donne une répartition géographique des 34 projets étudiés. Au total, ce sont 12 pays (Afrique de l'Ouest et Madagascar) qui ont été concerné par l'ensemble des projets d'appui aux OPA durant la période 2008-2016. Sur l'ensemble de ces 12 pays, le Burkina Faso et Madagascar sont les deux pays qui ont bénéficié du plus grand nombre de projet, soit respectivement 14 et 13 projets.

A la lecture du tableau nous nous apercevons que les pays anglophones (Ghana, Sierra Leone) sont les moins touchés par ces projets. En effet, seulement 2 projets ont porté sur le Ghana contre 4 pour la Sierra Leone et tous ces projets étaient des projets multi pays. La même remarque est faite pour la Guinée Bissau (pays lusophone) qui n'a été concernée que par 2 projets dans le cadre de projets multi pays.

En Afrique de l'Ouest, les pays qui ont le plus bénéficié de ces projets sont : le Burkina Faso, le Mali et le Sénégal. Ces trois pays à eux seul ont bénéficié d'au moins 10 projets visant l'appui aux OPA durant la période 2008-2016.

Tableau 1: Répartition des projets géographiquement

Pays	Nombre total de projet	Nombre de Projets Multi Pays	Nombre de Projets Mono Pays	Nombre d'ONG	Liste des ONG et le nombre de projets par ONG
Bénin	8	6	2	3	-Acting for life: 2 -Afdi: 5 -Inter réseau: 1
Burkina Faso	14	12	2	7	-Acting for life : 2 -Afdi: 6 -Afrique verte : 1 -Avsf: 1 -Ccfid : 2 -Fert : 1 -Inter réseau:1
Côte d'Ivoire	9	6	3	6	- Inter réseau : 1 -Acting for life : 1 -Afdi : 3 -Fert : 1 -Rongead : 1 -Secours catholique : 2
Ghana	2	2	0	2	-Acting for life : 1 -Inter réseau : 1
Guinée Bissau	2	2	0	2	-Ccfid : 1 -Inter réseau : 1
Guinée Conakry	6	5	1	3	-Afdi : 4 -Ccfid : 1 -Gret : 1
Madagascar	13	7	6	5	-Afdi : 5 -Apdra : 2 -Avsf : 1 -Fert : 3 -Inter Aide : 2
Mali	12	11	1	6	-Acting for life : 2 -Afdi : 5 -Afrique Verte : 1 -Avsf : 1 -Ccfid : 2 -Inter réseau : 1
Niger	6	5	1	5	- Acting for life : 1 - Iram: 1 -Afrique Verte : 1 -Ccfid : 2 -Inter réseau: 1
Sénégal	10	8	2	6	-Acting for life : 1 -Afdi : 3 -Avsf: 1 -Ccfid : 2 -Gret : 2 -Inter réseau : 1
Sierra Leone	4	4	0	3	-Ccfid : 1 -Inter Aide : 2 -Inter réseau : 1
Togo	7	7	0	4	-Acting for life : 2 -Afdi : 3 -Avsf : 1 -Inter réseau : 1

NB : Les noms d'ONG marqués en rouge sont celles qui ont porté le plus de projets au niveau d'un pays donné.

Le tableau précédent donne également la répartition des ONG françaises porteuses de ces projets au niveau de chaque pays. Les pays pour lesquels on dénombre une grande concentration des ONG sont la Côte d'Ivoire, le Burkina Faso, le Niger, le Madagascar, le Sénégal et le Togo. En effet, parmi les 12 pays qui sont concernés par les projets étudiés, le

ratio nombre de projet/nombre d'ONG est faible pour ces pays, ce qui témoigne de la présence d'une grande diversité d'ONG au niveau de ces pays. Ce qui soulève la question de la collaboration entre ces ONG qui interviennent dans l'appui aux OPA dans ces pays.

Les ONG AFDI, ACTING FOR LIFE et AVSF sont celles qui à travers leurs projets couvrent le plus de pays (dans la zone géographique concernée) par rapport aux autres. D'autres ONG comme APDRA ne se retrouvent qu'au niveau d'un seul pays.

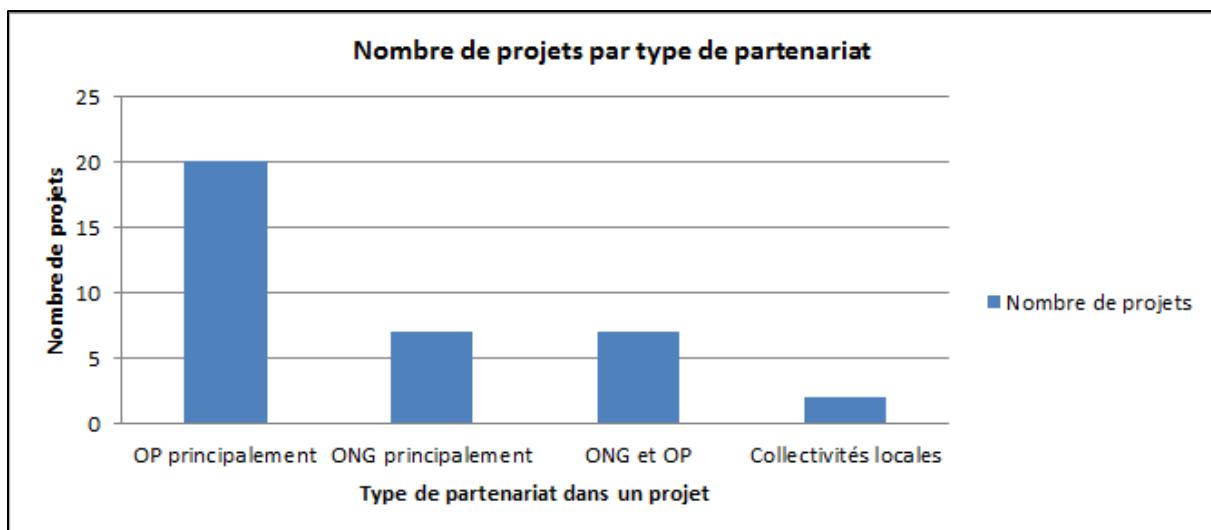
3.1.3 Les partenariats développés par les ONG françaises dans l'appui aux OPA

3.1.3.1 Les types de partenariat et la typologie des partenaires

Dans la mise en œuvre des actions visant l'appui des OPA dans le cadre des projets, les ONG françaises développent des modes opératoires différents compte tenu du contexte des zones d'intervention et aussi de leurs compétences en matière d'appui aux OPA. Un des aspects de ce mode opératoire est la mise en place de partenariat avec les acteurs de la société civile des pays du sud. Pour l'ensemble des projets étudiés, nous avons identifié deux types de partenariats développés par les ONG françaises. Cette typologie est basée sur la nature de leurs partenaires dans les pays d'intervention. Le premier type identifié est celui où les partenaires sont principalement des OPA et le second type est celui dans lequel les partenaires mobilisés sont principalement des ONG locales. Pour certains projets étudiés, nous retrouvons des partenaires de nature assez différentes à la fois des ONG locales, des OPA et dans une moindre mesure des collectivités locales.

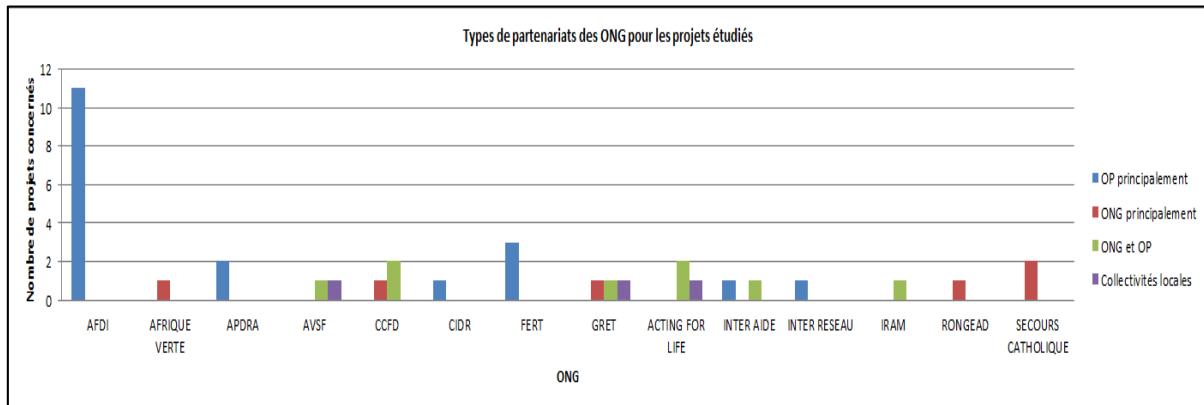
Ce partenariat consiste en la définition avec le partenaire des rôles que chacun devra jouer de l'élaboration du projet jusqu'à sa mise en œuvre. Dans le cadre du second type de partenariat, les ONG locales avec lesquelles les ONG françaises ont développé des partenariats, sont celles qui ont le plus souvent des OP de base comme public cible de leurs actions et qui ont une très bonne connaissance des zones d'intervention des projets.

Figure 3: Les types de partenariats développés dans l'ensemble des projets étudiés



Parmi les 34 projets étudiés, la grande majorité, soit une vingtaine, ont développé des partenariats principalement avec des OP, 6 ont développé le deuxième type de partenariat (ONG locale principalement) et 6 autres ont mobilisé à la fois les OPA et les ONG locales. Très peu ont associé dans leur modèle de partenariat les collectivités locales. Comme on peut le voir sur la figure 4, seules les ONG AVSF, ACTING FOR LIFE et GRET ont développé des types de partenariats qui ont mobilisés les acteurs de la collectivité locale (voir figure n°4).

Figure 4: Les types de partenariats développés par les ONG françaises



Comme le montre la figure 4, certaines ONG françaises n'ont mobilisé que l'un de ces types de partenariat pour leurs projets. Il s'agit de FERT, AFDI, APDRA et CIDR qui ont eu recours à des OPA partenaires principalement dans le cadre de leurs projets. D'autres ONG comme SECOURS CATHOLIQUE, RONGEAD et AFRIQUE VERTE ont plutôt développé des partenariats avec des ONG principalement. Par contre le CCFD a eu plutôt recours à un mixte des deux types de partenariats identifiés, dans certains de ses projets le CCFD a eu recours aux ONG locales et dans d'autres aux OPA locales (voir figure 4). Les ONG AVSF, CCFD, GRET, ACTING FOR LIFE, INTER AIDE et IRAM ont également eu recours au mixte des types de partenariats dans un projet.

Pour les partenariats formés principalement avec les OPA locales dans la zone géographique considérée, l'analyse révèle que les OPA partenaires sont généralement structurées au niveau régional, dans une moindre mesure au niveau national et très peu sont de niveau local. Dans ce type de partenariat, le nombre d'OPA locales mobilisées varie d'une ONG française à une autre. Les ONG FERT et AFDI sont celles qui ont le plus grand nombre d'OPA partenaires en moyenne par projet, dans cette catégorie de partenariat. Ces ONG ont respectivement mobilisé 8 et 12 OPA locales en moyenne par projet multi pays, et 5 à 2 OPA locales par projet mono pays. Ces deux ONG sont suivies par ADPRA qui mobilise en moyenne 3 OP locales par projet mono pays. Ce partenariat avec les OPA locales se traduit par un accompagnement de ces OPA dans la fourniture des services à leurs membres (des OPA de base dans le cadre de notre étude). Ce qui peut être considéré comme une forme indirect d'appui si le public cible visé par l'ONG française est constitué d'OPA locales de base.

Les services que rendent les OPA partenaires à leurs membres sont de natures différentes. La majorité des OPA partenaires rendent à la fois des services techniques et économiques à leurs

membres et aussi des services de plaidoyer en défendant leurs intérêts. Peu d'OPA se concentrent plus sur l'un de ces services. Il y a des OPA qui se concentrent plus sur des questions de plaidoyer et de lobbying, on pourrait les qualifier d'OPA syndicales et d'autres sur des questions de développement des filières, il s'agit d'OPA filières. Celles qui se concentrent le plus sur des questions de plaidoyer sont des OPA structurées au niveau national au niveau d'un pays. On peut citer l'exemple de la Confédération des Paysans du Faso au Burkina Faso, constituée de 5 organisations faîtières, et qui a pour but la défense des intérêts des membres tout en servant de creuset d'échange et de concertation pour ces membres.

Les services d'ordre technique et économique que les OPA rendent à leurs membres visent essentiellement à améliorer la productivité agricole et aussi la valorisation des produits agricoles. Les services techniques concernent essentiellement :

- L'accès aux intrants de production comme les semences, et les équipements agricoles. L'OPA aide ses membres souvent à la production des semences et les approvisionne en petit matériel agricole dont le financement est généralement collectif ou provient d'une ONG du Nord. L'approvisionnement d'intrants peut se faire de manière groupée tout comme l'acquisition de matériels agricoles.
- Le conseil agricole qui offre une opportunité aux producteurs d'avoir accès aux savoirs nouveaux et à des innovations technologiques. A travers le conseil agricole, les membres reçoivent des formations sur la gestion technico-économique de leur exploitation agricole. En dehors du conseil agricole, nous avons le conseil à l'exploitation familiale (CEF) qui peut être individualisé ou bien concerner un groupe de producteurs. Ce type de conseil vise le renforcement des capacités techniques et/ou économique des exploitations agricoles familiales. Comme exemple de formation que les producteurs reçoivent dans le cadre du conseil agricole, nous pouvons citer : la gestion de l'eau au niveau des périmètres irrigués, la formation en santé animale et en alimentation de bétail.

Sur le plan économique et financier, les services rendus par les OPA à leurs membres concernent principalement :

- L'accès au financement, au micro-crédit pour le financement de la campagne agricole par exemple (accès aux intrants). Pour des OPA de niveau national, une aide est apportée aux organisations faîtières membres dans la recherche du financement.
- La mise à disposition des producteurs d'informations sur le marché (par exemple le prix des produits agricoles).
- Aide à la collecte et au stockage des produits agricoles.
- Appui à la commercialisation des produits agricoles, généralement sous une forme groupée.
- Appui-conseil pour l'amélioration de la qualité des produits agricoles en vue d'augmenter la valeur marchande et la qualité nutritionnelle de ces produits.

Sur les aspects de plaidoyer et de lobbying, les services rendus par les OPA à leurs membres portent principalement sur :

- Des conseils juridiques et législatifs sur plusieurs thématiques comme celles du foncier (la sécurisation foncière).
- L'accès à l'information (par exemple les informations régissant la vie associative) et l'amélioration de la capacité de communication et d'analyse des membres (surtout pour les OPA structurées au niveau national). Ce service passe le plus souvent par la formation des élus des OP membres, leur alphabétisation.
- La représentation des membres et la défense de leurs intérêts au niveau national, régional et local. Il peut s'agir d'une filière agricole pour laquelle les membres de l'OPA veulent que l'Etat y accorde plus d'importance.

Quant aux ONG locales mobilisées dans les partenariats, l'analyse des projets révèle que le nombre d'ONG locales mobilisées en moyenne par projet est de 2 pour les projets mono pays et de 3 pour les projets multi pays. Ces ONG locales mobilisées sont généralement des ONG qui ont pour public cible des OP ou des paysans. Elles peuvent être présentes dans plusieurs pays en Afrique de l'Ouest, ce qui justifie leur mobilisation dans le cadre des projets multi pays. Dans le cadre de ce type de partenariat, l'ONG locale bénéficie généralement d'un soutien financier et institutionnel de la part de l'ONG française.

L'analyse des projets révèle que la situation n'est pas aussi tranchée que cela au niveau d'un projet, dans le choix du partenaire. En effet, pour certains projets les ONG mobilisent à la fois des ONG locales et des OPA locales pour la réalisation des activités prévues dans le cadre du projet. Dans cette configuration, les activités confiées à l'ONG locale sont celles dans lesquelles l'OPA locale n'offre pas de service à ces membres et pour lesquelles l'ONG française ne dispose pas de compétence en interne pour aider l'OPA locale. Parmi les ONG qui ont utilisé cette configuration, nous pouvons citer AVSF qui dans le cadre d'un projet multi pays qui couvre 5 pays de la zone géographique considérée a recours à 15 partenaires ONG et 26 partenaires OPA dans ces pays.

Nous notons, pour l'ensemble des projets étudiés, que les partenaires mobilisés pour les types de partenariat identifiés sont des partenaires historiques des ONG françaises. Les ONG françaises avaient déjà collaboré avec ces partenaires par le passé, la durée du partenariat pouvant atteindre 20 ans voir 30 ans dans certains cas. Aussi, mis à part ces deux types de partenaires, il arrive que les ONG françaises collaborent avec des bureaux d'étude, des universités, des organismes publics et des acteurs du secteur privé dans les pays couverts par les projets étudiés.

Les raisons qui conduisent au choix de l'un ou l'autre type de partenariat dépendent de plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci, on peut citer les compétences des partenaires (ONG locales ou OPA locales) dans la réalisation des activités du projet. En effet, à travers le partenariat, l'ONG française recherche généralement une complémentarité des compétences dans le cadre d'un projet. Cette complémentarité se traduit par le fait que l'ONG française confie à son partenaire (ONG locale) la réalisation de certaines activités pour lesquelles elle ne dispose pas de compétences en interne. Pour les OPA locales, leur choix comme partenaires n'est pas forcément guidé par une recherche de complémentarité. Ce choix dépend aussi du niveau d'organisation et de structuration des producteurs au niveau d'un pays et plus spécifiquement

au niveau d'une filière agricole, et offre donc une possibilité de choix des OPA locales comme partenaires.

Une forte collaboration avec les OPA locales dans certains pays pourrait témoigner de l'existence d'une bonne organisation et structuration des producteurs ou tout moins de la « facilité » à les structurer. Comme on peut le voir au niveau du tableau 2, dans le cadre des 34 projets étudiés, les ONG françaises ont plus collaboré avec les OPA locales que des ONG locales dans les pays couverts par ces projets. Le plus grand nombre d'OPA partenaires des ONG françaises a été identifié dans les pays suivants : Madagascar, Bénin, Mali, Burkina Faso, Sénégal et Niger. Pour ces pays, le nombre d'OP locales avec lesquelles les ONG françaises ont collaboré est compris entre 7 et 15. Ces pays présenteraient donc une meilleure structuration ou organisation des producteurs par rapport aux autres pays couvert par les projets étudiés. En effet, les ONG françaises disposent chacune de ces critères dans le choix de son partenaire du sud. D'une manière générale, les ONG françaises tiennent compte de la volonté du partenaire à résoudre ses problèmes et aussi de son potentiel à influer sur le développement de la zone dans laquelle elle se trouve.

Cela pourrait aussi signifier que la structuration et l'organisation des producteurs serait plus « facile » dans ces pays par rapport aux autres. Pour ces pays on note le plus grand nombre total de partenaires qui est généralement supérieur ou égal à 10 alors que pour les pays comme le Ghana, la Guinée Bissau, le Sierra Leone, ce nombre est faible (inférieur à 5) pour les projets étudiés. Cela pourrait s'expliquer par le fait que ces pays sont des pays non francophones et donc que l'ancrage des ONG française dans ces pays est assez faible et peu de projets parmi les 34 étudiés ont couvert ces pays. En dehors de l'organisation de la société civile, l'expérience de travail avec un pays en matière de coopération et l'ancrage dans ce pays de l'ONG française influent aussi sur le développement des partenariats et le choix des partenaires.

Tableau 2: Pour chaque pays les types de partenariats développés par les ONG françaises

Pays	Nombre de partenaires ONG locales	Nombre de partenaires OPA locales	Nombre de partenaires Collectivités locales	Nombre total de partenaires
Bénin	-	10	2	12
Burkina Faso	2	9	-	11
Côte d'Ivoire	4	4	-	8
Ghana	3	1		4
Guinée Biseau	-	4	-	4
Guinée Conakry	1	5		6
Madagascar	3	15	-	18
Mali	7	10	1	18
Niger	3	7	-	10
Sénégal	2	9	2	13
Sierra Leone	-	4	-	4
Togo	3	5	-	8

On note aussi généralement que pour les pays où le nombre d'OPA partenaires est assez faible les ONG ont tendance à développer un partenariat avec les ONG locales (voir le cas du Ghana et de la Côte d'Ivoire au niveau du tableau 2).

Le partenariat avec les collectivités locales n'a été observé qu'au niveau du Bénin, du Mali et du Sénégal. Au Bénin ces partenaires de la collectivité locale sont des associations intercommunales au niveau départemental et au Sénégal il s'agissait de conseils régionaux.

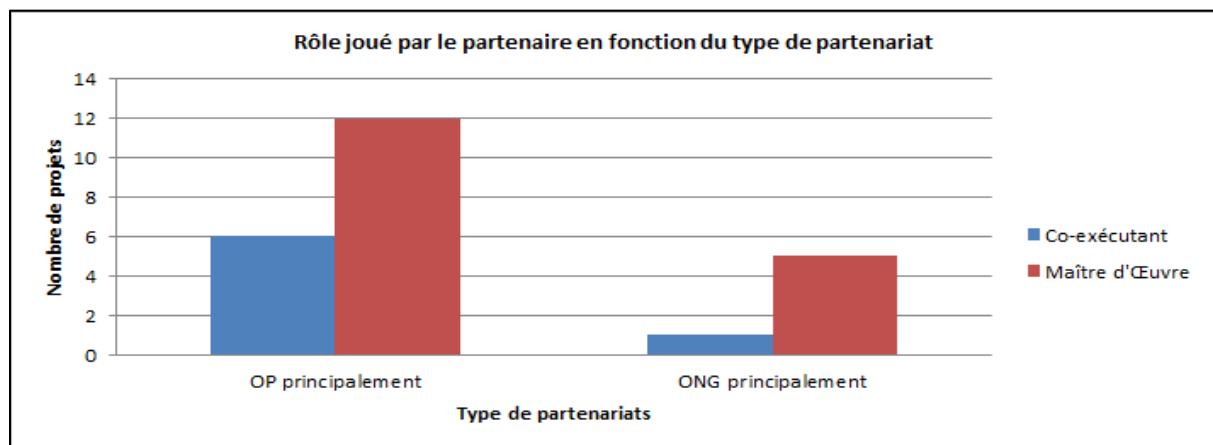
La question que l'on pourrait se poser est de savoir si le type de partenariat peut avoir un impact sur l'efficacité ou l'efficience d'un projet.

3.1.3.2 Le rôle joué par les partenaires

Pour comprendre l'impact que pourrait avoir l'un de ces types de partenariat sur l'efficacité des projets, il est aussi important d'analyser le rôle joué par chaque partenaire dans le cadre des partenariats mis en place de l'élaboration du projet jusqu'à la mise en œuvre des activités. En effet, pour les partenariats qui mobilisent les OPA locales, s'intéresser au rôle joué par l'OPA est important dans la mesure où celui-ci pourrait contribuer au renforcement de ses capacités (le renforcement par l'action) et aussi à une durabilité des résultats de ces actions, à travers l'appropriation par l'OPA des activités du projet.

Comme on peut le voir sur la figure 5, pour l'ensemble des projets étudiés, nous avons identifié deux types de rôle dans l'exécution des activités du projet : « la co-exécution » et « la maîtrise d'œuvre ». Le premier type de rôle est caractérisé par le fait que l'ensemble des actions du projet sont réalisées conjointement par l'ONG française et son partenaire du Sud (OPA ou ONG). Pour le rôle du maître d'œuvre, la réalisation des activités est entièrement déléguée au partenaire qui a une obligation de rendre des comptes après et avec une rétrocession des fonds du projet. Pour ce qui est de la phase de l'élaboration du projet, le rôle généralement confié aux partenaires qu'il s'agisse d'une OPA ou d'une ONG est un rôle de « co-exécution ». Pour ce qui est du cas des OPA partenaires, le projet élaboré s'inscrit généralement dans le plan stratégique de développement de l'OPA mis en place par celle-ci avec l'appui de l'ONG française.

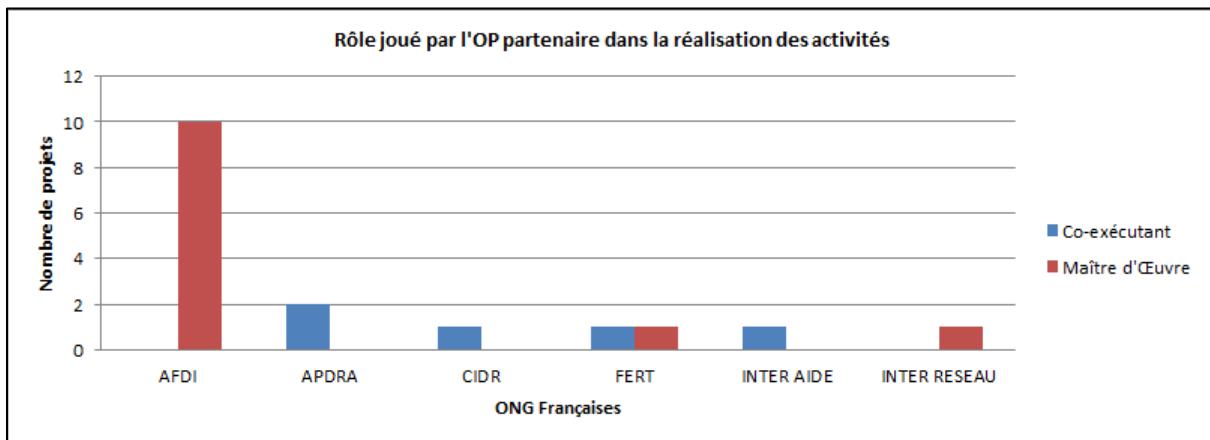
Figure 5: Rôle joué par les partenaires dans le cadre des partenariats développés par les ONG françaises



Comme on peut le voir sur la figure 5, dans le cadre d'un partenariat avec une OPA locale, celle-ci joue le rôle de maître d'œuvre le plus souvent. Cette même tendance est observée pour les partenariats qui ont plus mobilisé les ONG locales. Cette tendance montre une certaine confiance que certaines ONG françaises ont en leurs partenaires du sud quant à leur capacité à réaliser des activités prévues par le projet. Cette confiance vient du fait que ce sont des partenariats de longue date qui sont établis entre l'ONG française et les partenaires du sud. Cette relation de long terme a permis à chacun de mieux se connaître, de connaître son partenaire et aussi de contribuer au renforcement des capacités de chacun.

Cependant, cette tendance n'est pas la même pour les ONG françaises qui ont porté les projets étudiés.

Figure 6: Rôle joué par les OPA partenaires



Comme on peut le voir sur la figure 6, la tendance observée au niveau de l'ensemble des projets, par rapport au rôle joué par l'OPA, se vérifie seulement au niveau des ONG AFDI, FERT et INTER RESEAU. Pour la grande majorité des projets portés par ces ONG et qui ont mobilisé principalement des OPA, le rôle de maîtrise d'œuvre a été confié aux OPA partenaires. Pour les autres ONG qui ont porté des projets ayant mobilisés ce type de partenariat, les OP partenaires n'ont pas joué le rôle de maîtrise d'œuvre mais plutôt celui de co-exécutant. Cette différence entre les deux groupes d'ONG pourrait s'expliquer par la différence de la durée du partenariat que chaque ONG dans chacun des groupes a développé avec les OPA locales. En effet, pour les ONG AFDI et FERT cette durée peut atteindre la vingtaine d'années alors que pour les ONG comme APDRA et INTER AIDE elle ne dépasse pas la dizaine d'années. Ainsi on pourrait dire qu'une durée assez longue du partenariat entre l'ONG française et une OPA locale faciliterait la délégation de la maîtrise d'œuvre du projet à l'OPA. Car avec le temps l'OPA améliore ses capacités à mettre en œuvre certains services à ses membres et aussi la confiance de l'ONG française envers l'OPA s'améliore et vice-versa.

Cependant, pour ces ONG AFDI et FERT nous notons des cas où l'OP partenaire joue un rôle de co-exécutant dans la mise en œuvre des activités prévues par le projet. Ces cas correspondent généralement à des situations où les activités à mettre en place sont transversales et touchent le mode d'organisation et de fonctionnement des OPA. En plus, ces activités se caractérisent par la réalisation de diagnostic de ces OPA sur le plan organisationnel, de gestion et même de gouvernance.

Ainsi donc, la durée du partenariat et la nature des activités prévues dans le cadre du projet conditionnent le type de rôle joué par l'OPA partenaire. En effet, lorsque la durée du partenariat entre l'ONG française et l'OPA est longue et que les activités prévues dans le projet sont de nature technique ou opérationnelle, le rôle joué par l'OPA partenaire a tendance à être un rôle de maître d'œuvre. Par contre si ces activités sont transversales et portent sur des aspects organisationnels et fonctionnels des OPA, même si la durée du partenariat est longue entre l'ONG française et l'OPA, celle-ci joue le rôle de co-exécutant dans le projet, tout au moins pour ce type d'activité. Ces activités sont réalisées conjointement avec l'ONG française puisque les questions de bonne gouvernance, d'organisation et de gestion au sein

des OPA sont délicates et les confier à l'OPA pourrait ne pas garantir une réussite dans leur réalisation. Dans le cas où l'OPA est un nouveau partenaire ou que la durée de partenariat entre l'OPA et l'ONG française n'est pas assez longue, l'OPA partenaire est généralement co-exécutante dans la mise en œuvre des activités du projet pour tout type d'activité. Cette situation peut changer au moment où la confiance s'améliore entre les deux partenaires et que les capacités de l'OPA à assurer la maîtrise d'œuvre s'améliorent.

Pour les projets dans lesquels les ONG locales sont principalement mobilisées comme partenaires, on note que ces ONG ont généralement pour public cible des OPA et des producteurs et qu'elles ont par le passé collaboré avec les ONG françaises sur des thématiques similaires à celles abordées par les projets étudiés. Aussi, ces ONG locales offrent une proximité favorable au suivi des projets de par leur ancrage dans les zones d'intervention. Dans certains cas, ces ONG locales font partie d'un même réseau international que l'ONG français. Comme exemple, nous pouvons citer l'ONG CARITAS MAN en Côte d'Ivoire et l'ONG SECOURS CATHOLIQUE qui ensemble font partie du réseau international des CARITAS. Nous pouvons prendre comme exemple AFRIQUE VERTE France qui est membre du réseau AFRIQUE VERTE INTERNATIONALE au même titre que les AFRIQUE VERTE du Mali, du Burkina Faso et du Niger. Ces ONG locales jouent généralement le rôle de maître d'œuvre dans la réalisation des activités prévues dans le cadre du projet. Il faut noter que même si ces ONG font partie d'un même réseau, elles sont généralement autonomes, et possèdent une expérience et des compétences suffisantes pour assurer la maîtrise d'œuvre. Dans ce type de partenariat, les activités portent le plus sur des aspects techniques et économiques de la vie des OPA ciblées par le projet.

Pour les projets qui mobilisent à la fois des ONG locales, des OPA locales et même des collectivités locales, le rôle de maître d'œuvre leur est généralement confié. Parmi les ONG françaises qui ont porté des projets où on retrouve ces trois types de partenaires ont retrouvent AVSF et ACTING FOR LIFE. Dans ce type de configuration, les différents partenaires peuvent jouer le même rôle mais interviennent généralement dans des zones différentes au niveau d'un pays.

3.1.4 Analyse des appuis reçus par les OPA et leurs membres

Pour établir la typologie de la nature des appuis reçus par les OPA, nous avons principalement analysé les actions prévues par chacun des projets étudiés. Ces actions ont été analysées sur deux aspects : leur nature et l'objectif visé par la réalisation de l'action en lien avec les aspects de la vie d'une OPA. Cependant, si la nature de l'action et l'objectif visé par l'action sont différents, la primauté est donnée à la nature de l'objectif visé par l'action dans sa classification parmi les types d'appuis.

Cette démarche nous a permis d'identifier 5 types d'appuis :

- ***Les appuis techniques :***

Il s'agit des actions menées dans le cadre du projet qui visent à renforcer les capacités techniques des OPA et qui sont généralement de nature technique. Il peut s'agir de la capacité des OPA à améliorer des services techniques déjà existants à leurs membres ou à en rendre de nouveaux.

Ces actions peuvent viser l'amélioration des connaissances techniques et pratiques agricoles des OPA et de leurs membres dans la réalisation de leurs activités agricoles. Elles ont pour but d'aider les membres des OPA à améliorer leurs productions agricoles sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif. Ces actions peuvent également consister en la mise à disposition des OPA des équipements et des infrastructures agricoles leur permettant d'obtenir une bonne productivité agricole, de mieux gérer les ressources indispensables à la production comme l'eau et de mieux gérer la post récolte.

L'analyse des 34 projets concernés par l'étude révèle que ces appuis passent le plus souvent par des formations techniques, des appuis-conseils techniques portant sur des pratiques agricoles, des dotations ou approvisionnements en équipements agricoles et de la recherche-action en vue de la fourniture de nouveaux services techniques par l'OPA.

Les formations techniques ou les appuis-conseils techniques sont souvent menés ensemble dans le cadre d'un appui technique, même si les formations sont le plus mobilisées pour des techniques agricoles améliorées ou innovantes, et les appuis-conseils pour répondre aux questions et difficultés quotidiennes des producteurs membres. Les formations techniques comme les appuis-conseils techniques sont destinés aux membres de l'OPA et sont menés par des techniciens ou des paysans membres de l'OPA (les paysans relais). L'ONG française intervient sur ces aspects en aidant l'OPA à embaucher et même à rémunérer, s'il n'en a pas les moyens. Si l'OPA dispose déjà d'un service technique avec un personnel (techniciens et/ou paysans relais) le rôle de l'ONG française peut consister à fournir des formations techniques à ce personnel pour le renforcement de leur capacité. L'ONG française peut également aider l'OPA à étendre ce service technique par le recrutement et la formation de nouveaux techniciens ou paysans relais.

Les actions visant l'appui technique touchent le plus souvent, au niveau d'une filière, la phase de la production à la récolte. Elles peuvent être spécifiques ou non à une filière agricole. De la production agricole à la récolte, ces actions d'appuis techniques portent principalement sur le renforcement de la capacité des OPA à fournir des agrofournitures (principalement semences et équipements agricoles) à ses membres et à améliorer leurs pratiques agricoles sur le plan technique. Parmi ces types d'actions, nous pouvons citer en exemple :

- Création et la gestion des banques d'intrants
- Conseil à l'exploitation familiale ou conseil agricole à travers des écoles champs
- Formation sur le stockage et la conservation des produits agricoles
- Production des semences de qualités

- Dotation des OPA de matériels dans la valorisation et la fabrication des compléments minéraux pour le bétail
- Organisation des échanges entre paysans et formation des paysans relais
- Fourniture d'incubateurs aux producteurs de volailles

Pour ce qui est des appuis techniques passant par la recherche action, l'exemple que nous pouvons citer est celui visant la fourniture de nouveaux services adaptés aux éleveurs mobiles.

L'analyse révèle également que peu d'actions d'appuis techniques touchent la transformation des produits agricoles. En effet, les actions qui portent sur la transformation agricole concernent principalement les filières lait et anacarde et sont essentiellement caractérisées par des formations et des appuis à l'acquisition des matériels de transformation et de contrôle de qualité du produit agricole.

- Les appuis financiers et économiques

Pour ces appuis, nous avons énuméré des actions visant le renforcement de la capacité financière des OPA ou pouvant assurer une bonne viabilité économique à l'OPA. Les actions visant le renforcement de la capacité financière des OPA peuvent consister en la mise en relation des OPA avec des structures de microfinance ou plutôt à l'amélioration de leur capacité à rechercher des financements propres. Nous classons également dans les appuis financiers les dotations financières que peuvent recevoir les OPA et qui proviennent des ONG françaises.

Les actions comme la commercialisation groupée, l'accès aux informations sur les marchés agricoles ou toutes autres actions permettant une bonne valorisation des produits agricoles sont classées dans les appuis économiques, de même que les actions qui portent sur l'amélioration de la gestion économique des exploitations agricoles.

Parmi les principales actions de nature financière ou visant le renforcement de la capacité financière des OP, nous pouvons citer :

- La mise en relation, sous la forme de partenariat, des OPA avec des instituts de microfinance
- Appui des OPA à l'instauration d'un système de caisse d'épargne, d'entraide et de crédit
- La dotation des OPA d'un fond de roulement
- Formation des producteurs membres de l'OPA sur l'Epargne Crédit

Pour ce qui est des actions visant l'amélioration de la viabilité économique de l'OPA, nous pouvons citer en exemple :

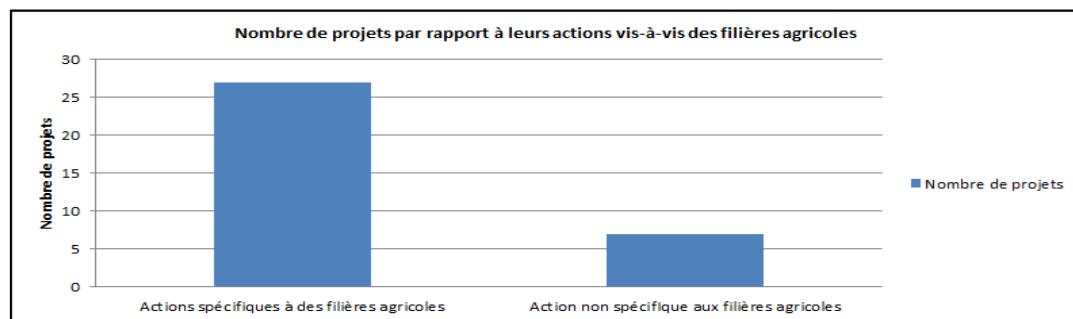
- Formation thématique sur la rentabilité et l'efficacité économique.
- Appui au développement d'activités génératrices de revenu pour la diversification des activités économiques des OPA.

- Appui à la mise en place de contrat-type entre producteurs, collecteurs et des unités de transformation.
- Echanges sud/sud sur les stratégies commerciales.
- Consolidation du savoir-faire des OPA dans la vente groupée.

Parmi les actions visant au renforcement des capacités techniques de l'OPA, nous avons recensé celles qui ont un impact sur le climat. Il s'agit en effet, d'actions visant à améliorer et développer des pratiques agro-écologiques chez les producteurs.

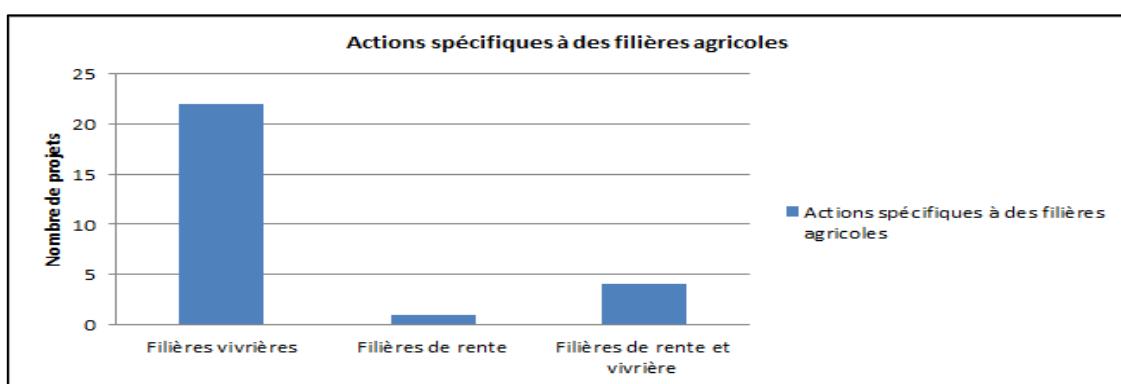
Pour 27 projets parmi ceux étudiés, nous recensons au moins une action visant un appui technique ou économique qui est spécifique à une filière agricole donnée, contre 7 projets qui ne sont pas dans ce cas (voir figure 7). Ces 7 projets ont plutôt mis fortement l'accent sur une approche transversale ou sur toutes les filières agricoles sur lesquelles intervient l'OPA partenaire.

Figure 7: Les projets et leurs actions envers les filières agricoles



Les 27 projets qui ont eu une ou plusieurs actions portant sur une ou plusieurs filières agricoles, ont aussi eu des actions assez transversales qui portent par exemple sur la structuration des OPA, sur la gouvernance et la gestion au niveau des OPA. Ces projets essayent de combiner à la fois des actions spécifiques à une filière agricole et des actions transversales. Les actions qui ont porté sur les filières agricoles concernent généralement des aspects techniques et économiques et visent la hausse de la productivité agricole et l'amélioration de la mise en valeur des produits agricoles.

Figure 8: Les filières touchées par les projets étudiés



Pour ceux qui ont une action spécifique par rapport aux filières agricoles (figure 8), on note que pour un grand nombre de projets, les actions ont plus porté sur les filières vivrières uniquement. Pour d'autres, elles ont porté à la fois sur les filières vivrières et des filières de rente. Très peu ont eu des actions qui ont porté uniquement sur des filières de rente.

Parmi les filières vivrières touchées par les projets, on retrouve principalement les céréales (comme le riz et le maïs), les cultures maraîchères et les produits animaux en l'occurrence le lait, la viande bovine et le poulet de chair. Aussi, certains projets qui ont couvert principalement Madagascar ont eu des actions concernant la filière piscicole. Quant aux filières de rente, nous retrouvons principalement le cacao et le café.

- Les appuis organisationnels et institutionnels

Nous classons dans les appuis organisationnels, toutes les actions visant à améliorer la structuration des OPA, l'organisation interne des OPA (disposer par exemple d'un service administratif, d'un service technique etc..) pour mieux servir leurs membres et aussi des actions leur permettant de se doter d'un projet collectif commun. Ces appuis organisationnels peuvent également viser l'amélioration de la réalisation d'activités collectives, comme la collecte des produits agricoles. A partir de l'analyse des projets, les actions visant l'appui organisationnel des OPA portent par exemple sur :

- La formation des producteurs membres sur le bon fonctionnement d'un groupement
- Le renforcement de la communication interne, et de la cohérence des structures
- Le renforcement en ressources humaines par le recrutement du personnel (secrétaire permanent, un chargé de suivi et évaluation) et la contribution au paiement de leur salaire
- La formation des élus sur leur rôle et responsabilités
- L'animation dans les OPA des points de collectes et de diffusion de l'information sur le marché et sur la disponibilité des intrants.

Aussi dans cette catégorie d'appui, nous classons les actions visant à améliorer la bonne gouvernance au niveau des OPA. Il peut s'agir d'actions favorisant la bonne représentativité des femmes et des jeunes dans les instances décisionnelles de l'OPA. On peut citer par exemple des actions visant la mise en place de commission au sein des OPA s'occupant de la question de l'installation des jeunes en agriculture. Parmi les actions visant la bonne gouvernance, nous pouvons citer :

- La formation des responsables sur la gouvernance et la gestion du personnel ;
- La formation sur le management et la gouvernance interne
- L'encouragement de la participation des femmes aux espaces de concertations ;
- Les échanges sud/sud comme nord/sud sur la gouvernance et le leadership associatif ;
- L'aide à la tenue régulière des organes et instances des OPA (l'assemblé général ordinaire, le bureau du conseil de gestion).

Les jeunes et les femmes bénéficient également d'activités spécifiques ayant pour but de leur fournir des activités agricoles en milieu rural. Ainsi, dans le cadre de certaines activités, les

jeunes bénéficient d'une formation visant à encourager leurs initiatives en entreprenariat agricole. Aussi, certaines actions visent à doter l'OPA d'une politique et stratégie de formation et d'installation des jeunes. Pour les femmes, elles ont plus bénéficié d'activités portant sur la transformation des produits agricoles.

Parmi les appuis institutionnels, nous classons les actions visant à doter l'OPA d'un statut juridique, d'un siège social ou toute autre action visant la reconnaissance formelle de l'OPA auprès des institutions de l'Etat ou de la société civile, ou tout simplement des actions visant à assurer son existence. Nous classons également dans cette catégorie, des actions visant à mettre en relation les OPA avec les autres acteurs de la société civile, l'Etat et même le secteur privé. Les appuis institutionnels peuvent également viser le renforcement de la connaissance des OP sur les lois régissant leur fonctionnement. Comme exemple d'actions visant les appuis institutionnels, nous pouvons citer :

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de renforcement institutionnel
- La sensibilisation et l'information des OPA sur les statuts juridiques en l'occurrence le statut coopératif dans l'espace OHADA.
- La mise en réseau des OPA avec les dispositifs d'appui gouvernementaux
- L'encouragement des OPA dans la constitution de partenariats avec des acteurs institutionnels
- La fourniture d'équipements de bureau aux OPA (leur siège social) pour leur fonctionnement.

- *Les appuis au plaidoyer*

Dans cette catégorie, nous considérons les actions qui visent à renforcer la capacité des OPA à défendre les intérêts de leurs membres, à influer les politiques agricoles locales, régionales et même nationales. Ces appuis au plaidoyer peuvent porter sur une filière agricole et aussi sur des thématiques spécifiques comme l'accès au foncier. Ces appuis visent à créer des cadres favorables (forums, plates formes...) aux OPA pour qu'elles puissent porter leur message et se faire entendre. Ils peuvent également viser l'augmentation de la force de proposition des OP en matière de plaidoyer à travers l'organisation des rencontres et d'échanges entre les OPA du sud. Aussi, dans le cadre de ce type d'appui, les leaders des OPA peuvent bénéficier de formation thématique sur le lobbying et le plaidoyer. Comme exemples d'actions s'inscrivant dans ce type d'appui, nous pouvons citer :

- L'organisation des rencontres entre groupes professionnels au niveau régional et national.
- Le renforcement des capacités des leaders et des membres les plus impliqués à élaborer et développer des projets collectifs.
- La création d'alliances transfrontalières pour la prise en compte des droits des pasteurs
- L'appui à la médiation foncière et au conseil juridique, ainsi que le renforcement des connaissances sur les lois et mécanismes fonciers.
- La rédaction par la filière piscicole d'un journal trimestriel « la voix des pisciculteurs ».

- La formation à l'utilisation et à la démultiplication d'outils débats informés et de plaidoyer sur la production pastorale et la filière bétail-viande.
- La facilitation du dialogue entre l'Etat et les OPA sur la reconnaissance de la qualité des produits agricoles.
- L'accompagnement dans l'élaboration de programmes de formation de responsables paysans dans la définition des politiques agricoles, de même que la participation à leur élaboration.

- ***Les appuis à la gestion administrative et financière***

Dans cette catégorie d'appui, nous distinguons des actions qui visent le renforcement des capacités des OPA en matière de gestion et de comptabilité. Nous pouvons citer comme exemple :

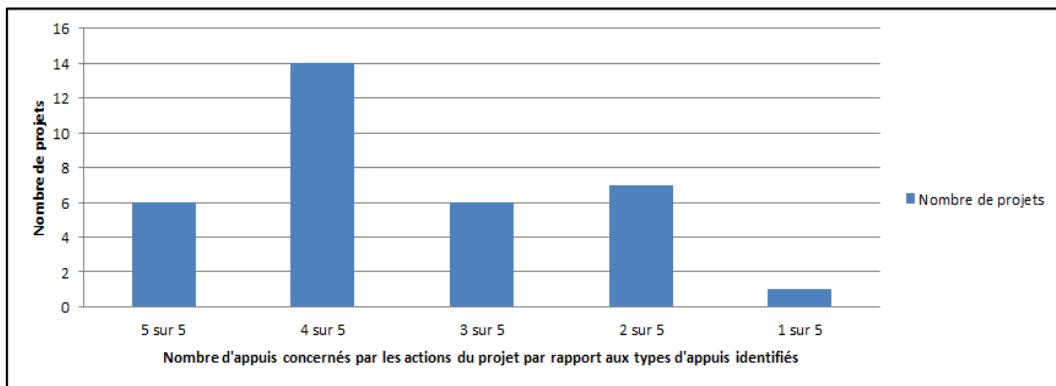
- La formation des administrateurs et des salariés à la gestion d'une coopérative et à la comptabilité ;
- L'appui à la préparation et à la réalisation des bilans de fin de campagne ;
- Les conseils et outils pour la gestion et le bon fonctionnement de la caisse.

Certaines activités prévues dans le cadre des projets étudiés ne visent pas spécifiquement un des types d'appuis identifiés. En effet, elles peuvent viser simultanément l'ensemble de ces appuis. Il s'agit d'actions portant sur l'éducation des membres des OPA et qui se caractérisent par la création des centres d'alphabétisation et par l'alphabétisation des producteurs.

Les 5 types d'appuis identifiés sont assez complémentaires, car la réussite d'un type d'appui peut être conditionnée à la réussite d'un autre type d'appui. En effet, l'impact positif d'un appui économique ou financier ne pourrait être observé dans un contexte de mauvaise organisation et de mauvaise gestion d'une OPA. Ce qui fait de l'appui à l'organisation et à la gestion de l'OPA une condition pour la réussite des appuis économiques et financiers. Beaucoup d'ONG ont compris l'importance de cette complémentarité et tentent donc dans le cadre de leur projet avec l'OPA partenaire de mettre en place des activités pouvant prendre en compte tous ces appuis identifiés. Cependant, la prise en compte de l'ensemble de ces appuis dans le cadre d'un projet semble compliqué et demande généralement beaucoup plus de temps que ne le permet le projet qui lui s'inscrit sur une durée limitée.

Comme on peut le voir sur le graphique ci-dessous, il est difficile que dans le cadre d'un projet les actions mises en œuvre couvrent tous les 5 types d'appuis énumérés ci-dessus. En effet, sur les 34 projets étudiés, seuls 6 projets couvrent ces 5 appuis, pendant que 14 projets couvrent seulement 4 types d'appuis sur 5.

Figure 9 : La prise en compte des 5 types d'appuis identifiés par les projets étudiés



Les projets qui cherchent à couvrir tous ces 5 types d'appuis montrent visiblement leur intérêt à prendre l'OPA dans sa globalité. Les 6 projets que l'on retrouve dans cette catégorie sont des projets majoritairement portés par l'ONG AFDI suivie du CIDR.

Parmi les projets qui couvrent 4 types d'appuis sur 5, les deux types d'appuis que l'on ne retrouve souvent pas sont les appuis organisationnels et institutionnels et les appuis à la gouvernance et à la gestion. En effet, des 14 projets qui sont dans cette catégorie, nous n'avons pas relevé pour 5 projets des actions concernant les appuis organisationnels et institutionnels et pour 4 d'entre eux, ce sont des actions concernant les appuis à l'organisation et à la gestion qui n'ont pas été relevés. Pour les autres projets contenus dans cette catégorie, il arrive que l'appui absent soit l'appui financier et économique. Ce cas a été identifié pour un projet d'AVSF. Parmi les ONG que l'on retrouve dans cette catégorie, nous avons : AFRIQUE VERTE, AVSF, CCFD, FERT, GRET, INTER AIDE, SECOURS CATHOLIQUE. Ces ONG ont au moins un de leurs projets qui couvrent 4 appuis sur les 5 identifiés.

Pour l'ensemble des 34 projets, la grande majorité des projets comportent des actions qui concernent les appuis techniques et les appuis financiers et économiques.

Il semblerait que ce sont les appuis techniques, financiers et économiques qui sont le plus visés contrairement aux appuis organisationnels, institutionnels, de gouvernance et de gestion qui sont moins ciblés par les actions mises en œuvre dans le cadre des projets étudiés.

Parmi les projets qui, à travers leurs actions, visent 2 types d'appuis sur 5 nous retrouvons le plus souvent les projets qui visent les deux couples d'appuis suivants : appuis techniques & appuis au plaidoyer et appuis techniques & appuis organisationnels et institutionnels.

Il est rare qu'un projet à travers ses actions ne vise qu'un seul type d'appui. Nous avons relevé ce cas pour un seul projet et l'appui visé était de type technique.

3.2 Les approches et méthodologies développées par les ONG françaises dans l'appui aux OPA

Pour mieux comprendre les méthodes d'approches développées par les ONG françaises dans l'appui ou l'accompagnement des OPA, nous avons mené une enquête auprès de 5 de ces ONG. Les projets portés par ces 5 ONG représentent les 3/5 (en nombre) des projets soutenus par ARB et DPO entre 2008-2016 et portent sur l'Afrique de l'Ouest et Madagascar. Les 5 ONG françaises enquêtées sont : AFDI, AVSF, CCFD, FERT et INTER AIDE.

3.2.1 Les ONG dans le renforcement des capacités des OPA

Ces 5 ONG enquêtées préfèrent utiliser le terme « accompagnement » ou « soutien » que celui de « l'appui » dans le renforcement des capacités des OPA. Car comme l'explique FERT, leurs actions visent avant tout le soutien des initiatives des OPA dans leurs domaines d'activités. Ces ONG sont aussi plus dans une logique de « partenariat » avec les OPA que dans celle de concepteur/ maître d'œuvre de projets à l'intention des OPA, qui dans ce cas sont considérées comme des « bénéficiaires ». Dans cette forme de relation qu'entretiennent les ONG françaises et les OPA, le terme « bénéficiaires » n'a pas pour autant disparu, car même s'il n'est plus utilisé pour les OPA qui sont des « partenaires », il est davantage utilisé pour les membres de ces OP. En effet, pour FERT, les professionnels agricoles ou les paysans sont « bénéficiaires » des services que rendent les OPA dont ils font partie, avec le « soutien » et l'« accompagnement » des ONG françaises. Cependant, dans certains cas, les OPA peuvent être considérées comme des « bénéficiaires » si le « partenariat » est établi entre l'ONG française et une ONG locale qui a pour public cible des OPA. Les ONG enquêtées utilisent très peu cette forme de configuration, que l'on pourrait qualifier d'« accompagnement » indirect des OPA.

L'analyse des résultats de l'enquête révèle que, parmi les 5 ONG enquêtées, AFDI est celle qui « accompagne » le plus grand nombre d'OPA partenaires (45 OPA) en Afrique de l'Ouest et à Madagascar, suivie de FERT (29 OPA), d'AVSF (25 OPA), du CCFD (10 OPA) et d'INTER AIDE (1 OPA). Avec un niveau de structuration allant du local au national voire sous-régional, les OP partenaires des ONG enquêtées sont de type très variable selon les pays d'intervention. Elles ont des fonctions et des statuts assez différenciés. Par rapport à leur fonction, on distingue parmi ces OPA partenaires des OPA filières, des OPA syndicales, des OPA de services (formation, conseil etc..), des groupements d'usagers des systèmes irrigués. Par rapport à leur statut, on distingue parmi ces OPA partenaires : des coopératives, des groupements d'intérêt économique, des associations. Cependant, les ONG AVSF et INTER AIDE collaborent actuellement moins avec des OPA syndicales en Afrique de l'Ouest et à Madagascar en comparaison avec les trois autres ONG.

Il est important de noter que cette typologie des OPA n'est pas figée et qu'une OPA filière peut avoir des fonctions syndicales ou de plaidoyer et de lobbying, comme une OPA syndicale peut rendre des services économiques et techniques à ses membres. Ainsi, dans le cadre d'un « partenariat », une ONG française peut « accompagner » une OPA filière sur des fonctions de plaidoyer ou de lobbying pour la défense des intérêts de ses membres. Ainsi, peu

importe le type d'OPA partenaires, les ONG françaises les « accompagnent » dans toutes leurs dimensions avec cependant un ordre de priorité variable selon le contexte.

L'enquête révèle également que l'« accompagnement » des OPA porte sur plusieurs dimensions : technique, financier, économique, organisationnel et institutionnel, gouvernance, gestion et lobbying. Cependant, même si les ONG françaises présentent un intérêt manifeste pour couvrir l'ensemble de ces dimensions dans le cadre de leur partenariat avec une OPA, cet « accompagnement » se fait par étape. L'ensemble de ces dimensions n'est pas couvert entièrement dans un premier temps. En effet, dans le cadre du partenariat, les ONG françaises sont dans une logique de réponse aux demandes et besoins exprimés par les OPA partenaires et donc l'« accompagnement » ne se fera que sur les dimensions voulues par ces OPA. Selon les ONG enquêtées, les besoins d'« accompagnement » exprimés par les OPA partenaires portent le plus sur des aspects techniques, financiers et économiques. Ce qui justifie le fait que l'« accompagnement » commence généralement sur ces dimensions avant de se poursuivre sur celles liées à la gestion, à l'organisation et la gouvernance au niveau de l'OPA partenaire. Pour FERT, cela permet de « renforcer la légitimité et la confiance sur la base d'éléments concrets» entre l'ONG et l'OPA, ce qui semble primordial pour aborder facilement ces aspects liés à la gouvernance, à la gestion et à l'organisation au niveau de l'OPA. Aussi, la question de la légitimité et de la confiance entre les responsables des OP et leurs membres est très importante dans la gouvernance, la gestion et l'organisation de l'OPA. L'accompagnement de l'OPA dans l'amélioration de sa gestion et de sa gouvernance a aussi pour but de renforcer et de questionner continuellement cette légitimité et confiance entre responsables d'OPA et ses membres.

Ainsi, le début du partenariat porte le plus souvent sur le renforcement des capacités techniques, économiques voire financières des OPA, et les questions relatives à la bonne gouvernance et la bonne gestion ne sont abordées avec l'OPA qu'après un certain temps de collaboration (selon AVSF). Ce temps de collaboration avec l'OPA avant de pouvoir aborder ces questions sensibles est assez variable et dépend du contexte, de la situation de l'OPA et de sa nature. Par exemple, pour INTER AIDE dans le cadre de son partenariat avec la fédération FAGNIMBOGNNA à Madagascar, les questions liées à l'organisation et à la gestion au niveau de l'OP n'ont respectivement été abordées que 3 ans et 6 ans après un accompagnement technique.

D'une manière générale, la relation de partenariat entre l'OPA et l'ONG s'inscrit dans le long terme, ce qui permet (selon CCFD) « d'avoir des dialogues continus et complets » avec les OPA afin d'aborder avec elles toutes leurs dimensions. Et aussi, selon INTER AIDE, cette longue durée du partenariat permet à l'ONG de proposer des formes de « soutiens » dans certains domaines sensibles comme la gestion administrative et financière. La durée du partenariat est assez variable d'une ONG à l'autre. Elle peut atteindre, dans certains cas, 30 ans pour AFDI, 27 ans pour FERT, 15 ans pour le CCFD, 10 ans pour INTER AIDE comme pour AVSF.

Pour FERT, l'« accompagnement » de l'OPA dans toutes ses dimensions doit avoir pour objectif l'amélioration de son autonomie dans quatre domaines à savoir : la fourniture des

services aux membres, la vision et la prise de décision (gouvernance, vie de l'organisation et planification stratégique), la gestion (gestion des ressources humaines, gestion administrative et financière, gestion de projets) et le financement (mobilisation des financements, économie des services et modèle économique...). Cette même vision de la recherche de l'autonomie de l'OP partenaire est aussi partagée par les autres ONG enquêtées, même si le CCFD accorde le plus d'importance à trois domaines dans l' « accompagnement » de l'OPA : la légitimité et la crédibilité des prises de positions de l'OPA vis-à-vis de la population locale, le modèle de société et le modèle agricole défendu par l'OP et la gouvernance de leur structure.

Pour AVSF, l'« accompagnement » des OPA doit viser leur autonomie sur quatre dimensions⁶ interdépendantes: la dimension productive, la dimension organisationnelle, la dimension entrepreneuriale (englobe les activités commerciales et les services de soutien à ces activités, de même que la gestion financière, administrative et comptable) et la dimension socio-politique.

Cependant, atteindre cette autonomie demande du temps et aussi la volonté de l'OPA partenaire d'y parvenir. Pour FERT, « accompagner » une OPA vers son autonomie sur le plan technique et la gestion nécessite une durée de 8-15 ans. Cette durée serait encore plus longue (15-20 ans) si l' « accompagnement » vise une autonomisation de l'OPA dans des services innovants comme la microfinance, la formation des jeunes ou le conseil agricole. Car, pour ces services innovants il est d'abord important de créer les compétences techniques nécessaires, et ensuite « accompagner » l'OPA dans la gestion de ces compétences (selon FERT). Pour ce qui est de l'autonomie financière de l'OPA partenaire, FERT estime « qu'il très difficile de l'atteindre » surtout lorsqu'on recherche une « autonomie financière complète » des OPA ne délivrant pas de services marchands, et évoluant dans un environnement économique précaire. Cependant, AVSF estime qu'il est difficile d'établir une norme sur la durée de partenariat nécessaire pour une autonomisation de l'OPA dans une dimension donnée. Pour elle, toutes les situations sont possibles et dépendent de l'état initial de l'OPA partenaire et du contexte dans lequel elle évolue. Aussi, pour AVSF, il n'y a pas a priori des aspects de la vie de l'OPA plus simples ou plus faciles à « accompagner » que d'autres. Le CCFD partage aussi cette opinion et estime que la facilité dans l' « accompagnement » d'une OPA dépend de son contexte historique et sociologique, de son environnement politique et de sa taille.

Pour FERT comme pour INTER AIDE, l' « accompagnement » est plus facile à réaliser sur des aspects techniques, mais un peu plus complexe (selon FERT) sur des aspects économiques en raison de certains facteurs exogènes comme l'évolution des prix, la concurrence qu'il faut prendre en considération. Pour ces ONG, l' « accompagnement » de l'OPA sur des aspects liés à la gestion administrative et financière, de même que ceux liés à la gouvernance et à l'organisation de l'OPA sont « délicats » et « plus difficiles » à mettre en œuvre et demandent du temps et un « savoir-faire en matière d'ingénierie de la coopération ». En effet, ces questions sont généralement sources de tensions au sein de l'OPA et les aborder

⁶ AVSF : « Orientations pour la construction de programmes de renforcement des capacités des organisations de producteurs », p14, Juin 2014.

peut créer une tension entre l'OPA et l'ONG. En effet, le questionnement de l'OPA par l'ONG sur ces questions est souvent considéré comme de l'ingérence dans les affaires internes de l'OPA. Ce qui peut porter atteinte à la relation du partenariat, surtout si elle est assez récente.

3.2.2 La démarche des ONG françaises dans l' « accompagnement » des OPA

Dans cette partie, nous essayerons de comprendre et d'expliquer la méthodologie développée par les ONG enquêtées dans l' « accompagnement » des OPA. Comme déjà mentionné un peu plus haut, dans l' « accompagnement » des OPA, les ONG enquêtées s'inscrivent plus généralement dans une démarche de réponse à une sollicitation des OPA, et elles agissent dans le cadre d'un partenariat. La demande des OP pour un « accompagnement » est évaluée selon des critères propres à chaque ONG. En effet, FERT évalue la demande des OPA selon la volonté de l'OPA⁷, l'intérêt de la demande pour le bien commun et la capacité des agriculteurs à vouloir résoudre leur problème. Pour le CCFD, en répondant à une sollicitation elle fait aussi le choix d'un partenaire (si la demande provient d'un nouveau partenaire) et parmi les critères qu'elle utilise pour faire ce choix, nous pouvons retrouver⁸ : le potentiel de transformation du partenaire auprès des plus pauvres et d'impact à long terme sur les structures de la société, la crédibilité du partenaire par rapport aux populations cibles et par rapport aux enjeux identifiés, et son positionnement par rapport aux autres acteurs de la société civile. Pour le CCFD, il n'est pas obligatoire que le partenaire remplisse tous ces critères, il suffit que le partenaire ait le potentiel de les remplir. Pour AFDI, ces demandes des OPA émanent d'échanges entre professionnelles agricoles du Nord et paysans du Sud, et c'est ce cadre d'échange qui permet d'évaluer la demande des OPA et surtout sa pertinence. En ce qui concerne AVSF, la demande de l'OPA doit viser sa durabilité économique et sociale, et pour ce faire, l'OPA « à bâtir ou à renforcer doit garantir l'équilibre entre les exigences du marché et la capacité de prise de risque des paysans, leur degré de professionnalisation, leurs capacités et les modalités existantes traditionnelles de gestion et de contrôle social des membres »⁹. On note pour AVSF cette liaison qui est faite entre OPA et marché dans le processus de renforcement des capacités. Cela s'explique par le fait que pour cette ONG, l' « accompagnement » aux OPA doit « être guidé par une approche filière s'inscrivant dans une optique de développement du territoire rural, sans se réduire au seul objectif économique ».

Généralement, cette évaluation des demandes faites par les OPA s'inscrit dans un processus de diagnostic du partenaire. Ce diagnostic, fait de manière participative avec l'OPA, a pour but d'identifier les capacités internes de l'OPA à renforcer. Et comme le souligne AVSF, ce diagnostic constitue « l'intrant » pour la « construction du plan de renforcement » de l'OP. Ce diagnostic concerne généralement l'OPA dans son ensemble et il est aussi utilisé périodiquement pour le suivi et l'évaluation de l' « accompagnement » des OPA. Chaque

⁷ Une volonté exprimée par les représentants et des membres de l'OP.

⁸ CCFD : « Comprendre le partenariat au CCFD-Terre Solidaire », p10, Avril 2016

⁹ AVSF : « Orientations pour la construction de programmes de renforcement des capacités des organisations de producteurs », p11, Juin 2014.

ONG a développé des outils de diagnostic pour suivre et évaluer leurs actions, nous y reviendrons plus en détails dans la suite de cette note de synthèse.

Pour la réussite de cette activité de diagnostic et d'une manière générale de l'action de renforcement des capacités des OPA, les ONG enquêtées s'accordent toutes sur la nécessité de créer et d'établir un dialogue, un échange de manière permanente avec l'OP. Il est donc important pour ces ONG d'avoir une proximité avec les OPA. Pour FERT, il est important de développer « une écoute active » et pour cela « il faut être sur le terrain, aux côtés des producteurs ». AFDI fonde d'ailleurs, toutes ces actions d'« accompagnement » des OPA sur les échanges, la confrontation d'idées et de pratiques entre les paysans, et ce de manière collective ou individuelle.

Un autre élément jugé important, et sur lequel les ONG enquêtées s'accordent également, est la nécessité de générer une relation de confiance tout au long du partenariat avec l'OPA. Pour AVSF, générer cette confiance entre l'OPA et l'ONG passe par un « accompagnement mêlant professionnalisme, coresponsabilité dans la gestion des ressources (notamment financières), respect des instances internes et convivialité ». Pour FERT, l'« accompagnement » technique se fondant sur des éléments concrets peut constituer un moyen de générer cette confiance. Cette confiance, comme déjà mentionné un peu plus haut, pourra permettre d'aborder facilement avec l'OPA d'autres aspects assez sensibles de sa vie interne. De ce fait, l'« accompagnement » technique constituerait donc une « porte d'entrée » pour l'« accompagnement » dans les domaines de la gestion et de la gouvernance par exemple.

FERT résume cette démarche d'« accompagnement » des OPA par un processus combinant à la fois trois éléments : 1) un dialogue permanent avec les producteurs et les élus de l'OPA, 2) un diagnostic périodique, 3) la définition de la nature de l'« accompagnement » et sa formalisation en convention de partenariat.

Comme mentionné un peu plus haut, dans l'« accompagnement » des OPA, les ONG enquêtées peuvent avoir recours à un modèle de partenariat tripartite, faisant intervenir en plus des OPA, des ONG locales qui ciblent les OPA dans leurs actions. AVSF justifie le recours à cette forme de partenariat par la recherche de « complémentarités d'expérience, de compétence, de légitimité ». Cependant, pour que ce genre de collaboration fonctionne, AVSF recherche des ONG locales dont les approches ne sont pas très divergentes des siennes, sinon elle collabore directement avec l'OPA. Quant aux ONG FERT et AFDI, elles privilégient plus une collaboration directe avec des OPA même si dans certains cas, elles peuvent mobiliser « ponctuellement » des compétences locales comme des ONG locales. En dehors des OPA et des ONG locales, d'autres partenaires peuvent être mobilisés dans le cadre d'un partenariat pour l'« accompagnement » des OPA. Il peut s'agir de collectivités territoriales ou de partenaires du secteur privé comme des cabinets comptables pour l'« accompagnement » de l'OPA dans la gestion financière (selon FERT). On compte également parmi ces autres types de partenaires des centres de recherches des universités locales. Dans ce genre de configuration du partenariat faisant intervenir d'autres acteurs autres que les OPA, nous parlons d'une forme indirecte d'« accompagnement ». Cependant, on peut également parler de forme indirecte d'« accompagnement » dans le cas d'un partenariat ne

faisant intervenir que des OPA, en l'occurrence des OPA de niveau national qui « accompagnent » leurs OPA membres (des OPA de base ou des groupements).

Dans le cadre de ces partenariats, en l'occurrence ceux mobilisant des OPA, le rôle attribué à l'OP dépend principalement de sa capacité, de sa nature et du type d'« accompagnement ». Les ONG enquêtées estiment impliquer toujours les OPA dans l'élaboration du projet de renforcement. C'est dans la mise en œuvre des actions du projet de renforcement que l'OPA peut être maître d'œuvre, co-exécutant ou simple bénéficiaire, et cela en fonction de sa capacité à réaliser les activités prévues dans le projet. Pour INTER AIDE, les OPA sont maîtres d'œuvre dans la mise en place d'activités techniques. Elles sont co-exécutantes dans des activités touchant les aspects organisationnels et institutionnels de leur structure. Pour cette ONG, la nature du rôle confié à l'OPA résulte de la confrontation entre la nature de la demande d'« accompagnement » et les capacités de l'OPA. Ainsi, pour cette ONG, lorsqu'il y a « coïncidence entre cette demande et les capacités de l'OPA », les OPA sont maîtres d'œuvre. Elles sont bénéficiaires quand la « distance entre la demande et les capacités de l'OPA » est trop grande. Entre les deux situations, elles sont le plus souvent co-exécutantes.

Pour FERT, il est important de placer l'OPA au centre de la décision dès le début du projet de renforcement. Et de faire participer l'OPA en tant que maître d'œuvre (si ses compétences le permettent) des « micro-chantiers » du projet de renforcement. Ces « micro-chantiers » résultent d'un découpage du projet, et leur répartition entre FERT et l'OPA partenaire est faite en fonction des compétences de chacun. AVSF, s'inscrit aussi dans cette même démarche et met l'accent sur le fait que l'OPA, dans le cadre d'un seul projet, peut à la fois jouer un rôle de co-exécutant et de bénéficiaires. Cela dépend de la nature des « micro-chantiers » contenus dans le projet de renforcement. Cependant, AVSF estime que dans cette démarche il faut prendre soin de ne pas « ONGéiser » les OPA, c'est-à-dire de ne pas les transformer en gestionnaire de projets et ne leur confier que « ce qui relève de leur mission ». C'est pour cette raison qu'AVSF, dans son schéma d'alliance avec les OPA, ne prévoit pas de déléguer à celles-ci l'exécution technique et financière de toutes les actions prévues dans le projet de renforcement (la maîtrise d'œuvre)¹⁰. AVSF ne délègue entièrement l'exécution technique et financière que pour certaines actions du projet. Dans certains cas, pour chacune des actions l'OP est responsable de l'exécution technique et AVSF garde la responsabilité de la gestion financière. Dans certains contextes comme à MADAGASCAR, INTER AIDE aussi estime qu'on ne peut confier des sommes importantes à la seule gestion des OPA. Cela justifie sans doute le besoin de renforcer les capacités des OPA en gestion sans pour autant les « ONGéiser ».

L'ONG AFDI s'inscrit également dans une démarche similaire à celle de FERT, pour ce qui est du rôle joué par l'OPA partenaire. En ce qui concerne le CCFD, elle estime qu'attribuer un rôle (maître d'œuvre, de maître d'ouvrage, de co-exécutant ou de simple bénéficiaire) à l'OPA partenaire ne correspond pas à sa logique d'intervention¹¹.

¹⁰ AVSF, 2012 « Gestion des alliances avec les partenaires du Sud », Actes d'Atelier, Amérique Latine, Amérique Centrale-QUITO 19-23 Novembre 2012.

¹¹ Par rapport à ce point, nous envisageons recontacter l'ONG pour de plus amples explications.

3.2.3 Les modalités d' « accompagnement » des OPA mobilisées par les ONG enquêtées

Après avoir identifié, grâce à un diagnostic participatif, les aspects de la vie de l'OPA partenaire à renforcer, les ONG enquêtées mettent en place les modalités d' « accompagnement ». Ces modalités sont adaptées aux « micro-chantiers » de renforcement identifiés et devraient contribuer à l'amélioration de l'autonomie de l'OPA. L'appui-conseil, la formation, le financement ou investissement et les échanges sont les modalités d' « accompagnement » les plus employées par les ONG pour le renforcement des capacités des OPA. Ces modalités sont utilisées pour l'amélioration de l'autonomie des OP dans presque toutes les dimensions de la vie de l'OPA, tout en prenant le soin d'adapter leur utilisation à chacune de ces dimensions.

L'appui-conseil est utilisé pour l'amélioration des compétences de l'OPA dans les domaines techniques et économiques. Cet appui-conseil est destiné soit aux membres de l'OPA soit à des techniciens au service de l'OPA, pour renforcer leurs compétences. Par exemple, certaines OPA¹², ont mis en place un dispositif de conseil à l'exploitation familiale (CEF) au profit de leurs membres. Le CEF est un dispositif qui vise à aider l'exploitant dans sa prise de décision pour l'amélioration du fonctionnement de son exploitation. L'appui-conseil vise donc à améliorer la capacité de l'OPA à améliorer ou à étendre son dispositif de CEF. Il peut s'agir de la formation ou du recrutement de techniciens au service des OPA pour offrir aux membres de l'OPA des conseils économiques et/ou techniques pour une meilleure gestion des exploitations agricoles. Ces techniciens mettent également à la disposition des paysans membres des OPA de nouvelles techniques de production pour une amélioration de leur productivité. En dehors des techniciens, le CEF peut aussi mobiliser d'autres paysans, appelés « paysans relais » pour jouer le rôle des techniciens. Ce cas est observé le plus souvent quand l'OPA ne dispose pas de techniciens ou qu'il n'a pas les moyens d'en recruter. Recourir aux « paysans relais » permettrait d'assurer une durabilité du dispositif CEF et plus généralement du dispositif d'appui-conseil, même si la question de rémunération de ces paysans se pose souvent, compte tenu du temps qu'ils consacrent à rendre service à leurs pairs.

Cette durabilité pourrait être compromise avec les techniciens, car ils n'ont pas souvent une très grande « attache » avec l'OPA et peuvent la quitter, pour servir d'autres acteurs capables de mieux les rémunérer. AFDI, avance la concurrence menée par les bailleurs internationaux dans la rémunération des techniciens. En effet, ceux-ci ayant reçu une bonne formation dans le cadre des projets de renforcement des capacités des OPA, sont embauchés par les bailleurs internationaux avec des salaires plus conséquents que ce que peuvent proposer les OPA ou ONG.

Dans le cadre du renforcement des capacités technique et économique des OPA, l'appui-conseil est généralement combiné avec la formation. Dans ce cas-ci, la formation comme modalité d' « accompagnement » consiste en la mise en place d'ateliers ou session, comme les « champs écoles » pour la vulgarisation des techniques agricoles. La formation est aussi

¹² Ces OP sont généralement des OP partenaires d'AFDI ou de FERT. Cela ne veut pas dire que les partenaires OP des autres ONG enquêtées ne disposent pas de ce dispositif, d'autant plus qu'une OP partenaire d'AFDI peut être aussi partenaire des autres ONG.

mobilisée dans le cadre d'un renforcement des capacités de gestion financière et administrative de l'OPA¹³. Dans ce cas, il peut s'agir d'une formation sur des outils de gestion comptable ou d'une formation sur la production de rapport d'activité et d'élaboration de plan stratégique. La formation peut viser également l'amélioration des connaissances des membres (producteurs et/ou élus) de l'OPA sur la vie associative. La formation peut aussi viser l'amélioration de la capacité de négociation des leaders des OPA pour influer sur les politiques agricoles. Cependant, AVSF¹⁴ estime que la formation ne devrait pas se limiter à des ateliers et doit être accompagnée d'une phase de mise en pratique des connaissances. Cette phase de mise en pratique doit être suivie par les membres (équipe d'« accompagnement ») de l'ONG.

Le financement et l'investissement sont mobilisés pour la fourniture des OPA en matériels ou équipements agricoles. Ils peuvent contribuer par exemple à mettre à la disposition des OPA un fonds de roulement. Ce fonds de roulement permet le plus souvent à l'OPA de financer ses ressources humaines (techniciens, comptables, secrétaires, paysans « relais »). Les ONG comme AVSF, AFDI, FERT s'inscrivent dans cette démarche. Elles prennent en charge financièrement, de manière temporaire, les assistants techniques ou des administrateurs comptables au service de l'OPA, jusqu'à ce qu'elle atteigne « la maturité suffisante ». Cette « maturité » n'est pas seulement liée aux aspects financiers, mais aussi à la capacité de l'OPA à reconnaître le rôle important des techniciens et conseillers dans l'amélioration des compétences techniques de ses membres. La durée nécessaire pour atteindre cette « maturité » est variable selon l'OPA et selon le contexte dans lequel elle évolue. Dans cette démarche de renforcement des ressources humaines de l'OPA, certaines ONG comme AVSF proposent d'« incorporer » ces techniciens et cadres recrutés au sein des OPA et de les mettre sous contrat avec cette dernière. Ces ressources humaines pourront donc « rentrer dans la logique collective de l'OPA » au lieu de rester des éléments « externes ». Pour AVSF, cela permettrait de « garantir l'appropriation et la pérennité des capacités apportées par ces ressources humaines ».

En plus des modalités précédentes, d'autres modalités sont également mobilisées pour le renforcement des capacités de l'OPA dans la défense des intérêts de ses membres et dans l'amélioration de sa capacité à influer sur les politiques. Au nombre de ces modalités, nous pouvons citer : les échanges entre OPA. Le but de ces échanges est de mettre en lien l'OPA avec d'autres OPA du sud comme du Nord pour augmenter son réseau et par là sa force d'influence sur les politiques agricoles. Ces échanges servent notamment de cadre et creuset d'échanges d'expériences et d'informations sur le plaidoyer et le lobbying.

Ces échanges, en l'occurrence ceux mettant en lien des paysans entre eux, peuvent être également mobilisés pour un renforcement des capacités techniques ou économiques

¹³ Nous parlons spécifiquement du personnel du service technique et administratif de l'OP. Si l'OP ne dispose pas de service, et compte tenu de sa taille et sa nature, l'ONG française peut l'accompagner dans la création de ce service et la formation et le recrutement du personnel (secrétaire, comptable).

¹⁴ AVSF : « Orientations pour la construction de programmes de renforcement des capacités des organisations de producteurs », p16, Juin 2014

(méthodes de valorisation des produits agricoles), à travers des échanges d'expériences réussies.

Dans le cadre d'un projet de renforcement des capacités des OPA et compte tenu de la nature de la demande formulée par celles-ci, les ONG enquêtées peuvent avoir recours à une combinaison de ces modalités.

3.2.4 Les Outils de suivi-évaluation utilisés pour l' « accompagnement » des OPA

En dehors des outils classique de suivi de projet avec un cadre logique et des indicateurs, les ONG enquêtées utilisent ou sont en train de développer d'autres outils de suivi et d'évaluation des OPA qui leurs sont propres. Dans cette section, nous nous concentrerons le plus sur les outils développés par les ONG enquêtées.

AFDI

AFDI dispose d'un dispositif de programmation de suivi-évaluation constitué principalement de deux arbres logiques : l'un pour les actions du sud et l'autre pour les actions du nord. En plus de ce dispositif, AFDI a recours à deux autres outils : le *profiling* et le *bilan de santé financière* des OPA. Ces deux outils ont été développés par le réseau Agricord dont AFDI est membre. Ces outils permettent de faire un suivi et une évaluation du renforcement des capacités interne de l'OPA. Le *profiling* permet d'avoir des renseignements sur l'amélioration des capacités des OPA. Cet outil est considéré comme un outil d'auto-évaluation de l'OPA et la réussite de son utilisation repose sur la volonté et l'implication des membres et élus de l'OPA. Cet outil évalue les capacités de l'OPA sous 7 critères. Pour chaque critère une série d'indicateurs (qualitatifs comme quantitatifs) est utilisée ce qui permet d'attribuer un score à l'OPA sur chacun de ces critère, et à la fin un score global pour l'ensemble des 7 critères. Les 7 critères utilisés dans le cadre du *profiling* sont¹⁵ :

- *Le réseautage* : Ce critère cherche à évaluer « l'étendue et la pertinence » des relations extérieures de l'OPA et aussi l'influence qu'elle exerce dans ces relations.
- *La participation des membres* : Il s'agit, avec ce critère, d'évaluer le degré d'implication et d'engagement des membres dans les activités de l'OPA de même que dans le processus décisionnel et d'élaboration des politiques.
- *La capacité professionnelle* : A travers ce critère, cet outil cherche à évaluer la capacité de mise en œuvre de l'OPA et son niveau d'expertise technique, économique et stratégique.
- *La capacité de reddition des comptes* : Ce critère évalue l'OPA sur sa transparence sur des données clés et les possibilités qu'ont ses membres de contrôler le conseil d'administration et leur structure.
- *L'inclusivité (genre et jeunesse)* : L'objectif recherché avec ce critère est de voir dans quelle mesure l'OPA prend en compte la question des femmes, des jeunes et des

¹⁵ Les éléments sur ces critères du profiling ont été obtenus à partir d'un exemple de tableau Excel qu'utilise AFDI.

groupes vulnérables. Il cherche aussi à évaluer la manière dont ils sont intégrés dans les activités réalisées par l'OPA.

- *La solidité financière* : Avec ce critère, c'est la capacité de l'OPA à se gérer financièrement ou à être autonome financièrement qui est évaluée.
- *Les résultats* : Cet indicateur évalue l'OPA sur ses réussites en matière d'influence stratégique et de résultats de développement pour ses membres.

Pour AFDI¹⁶, le score doit traduire ce qui se passe en réalité et non ce qui devrait se passer et l'interprétation des résultats de l'outil doit être faite en fonction des missions et vision de l'OPA. Cependant, selon l'ONG, l'importance du *profiling* ne réside pas dans le score mais plutôt dans « les conversations et les discussions détaillées qu'il provoque ». Le *profiling* est effectué par un employé d'AFDI, un employé de l'OPA et un membre du son conseil d'administration. Pour l'ONG, il est souhaitable de réaliser le *profiling* tous les 2-3 ans pour mesurer l'écart par rapport à une situation initiale et de réorienter l'OPA si besoin. Il faut aussi noté que le *profiling* a été plus utilisé avec des OPA de niveau national ou régional.

Le *bilan de santé financière* est un outil qui évalue l'état de la gestion financière de l'OPA. Comme le *profiling*, c'est un outil d'auto-évaluation qui n'examine cependant pas tous les aspects de la gestion financière de l'OPA. Cet outil doit être adapté aux réalités et à la nature de l'OPA. Il évalue l'état de gestion financière de l'OPA sur 6 critères pour lesquels des indicateurs sont utilisés pour établir un score. Ce score, selon AFDI, ne devrait pas être utilisé pour une comparaison entre OPA et aussi ne devrait pas être utilisé par les bailleurs de fond comme critère d'octroi de subvention à leurs partenaires. Les 6 critères utilisés par le *bilan de santé financière* sont¹⁷ :

- *La gouvernance et le contrôle* : Ce critère évalue l'OPA sur le niveau de démocratie qui y règne et aussi sur la présence d'organe impartial pouvant mener des audits.
- *La planification et la budgétisation* : Ce critère évalue la capacité et la volonté de l'OPA à planifier et à budgétiser toutes les actions qu'elle entend mener à bien. Il évalue aussi sa capacité à répondre aux exigences des bailleurs sur le plan budgétaire.
- *Les règles et procédures comptables* : Il évalue l'OPA sur ses connaissances et l'utilisation des bonnes pratiques comptables.
- *Les rapports et suivi* : Ce critère évalue l'OPA sur la diffusion des informations financières en son sein et à l'utilisation de ces informations pour la prise de décision.
- *Les ressources comptables* : Ce critère évalue l'OPA sur ses capacités (en ressource humaine comme en matériel) à assurer une bonne gestion comptable.
- *La pérennité financière* : Ce critère cherche à évaluer l'OPA sur sa stratégie financière et son autonomie financière sur le long terme.

Comme pour le *profiling*, AFDI estime que la vraie valeur de cet outil réside dans le fait qu'il crée des opportunités d'échanges et de dialogue au niveau de l'OPA et entre l'OPA et AFDI.

¹⁶ AFDI, 2016 « Le dispositif de Programmation-Suivi- Evaluation du réseau Afdi », Annexe 6 : Eléments méthodologiques pour la réalisation de profiling, p21.

¹⁷ Les éléments sur ces critères du bilan de santé financière ont été obtenus à partir d'un exemple de tableau Excel qu'utilise AFDI

Sa réalisation est faite avec l'OPA qui doit être fortement impliquée pour assurer une bonne appropriation et la réussite de l'exercice.

Il faut aussi noter que ces deux outils peuvent servir à réaliser un diagnostic participatif de l'OPA partenaire.

Mis à part ces deux outils de suivi-évaluation, AFDI utilise également d'autres outils comme « les coups de projecteurs » et les capitalisations. Ces outils conduisent à la rédaction de documents valorisant les expériences, surtout celles qui ont été réussies. Ils permettent une grande circulation des informations.

AVSF

Comme AFDI, AVSF a développé un outil qui lui permet de suivre et d'évaluer le renforcement institutionnel des structures qu'elle accompagne. Cet outil appelé ***indice de renforcement institutionnel (IRI)***, cherche à évaluer le partenaire sur 6 composantes :

- *Les capacités techniques* : il s'agit là de la capacité de l'organisation à élaborer et exécuter des propositions techniques, à mettre en œuvre des projets.
- *Les capacités administratives et financières* : Cette composante porte sur la capacité de l'organisation à gérer des fonds de manière efficace.
- *Les capacités d'incidence politique* : Cette composante est définie comme la capacité de mobilisation et de négociation de l'organisation, et ses possibilités d'influence sur les politiques locales ou nationales.
- *La représentativité/légitimité* : AVSF définit cette composante comme le secteur social et/ou la quantité de personnes qui représente réellement l'organisation.
- *Le fonctionnement démocratique de l'organisation*, définie comme sa capacité de renouvellement et la transparence.
- *La diversification des financements ou la capacité d'autofinancement* : Selon le type d'organisation, AVSF utilise le *nombre de bailleurs ou fonds propres/fonds totaux gérés* comme indicateur pour cette composante.

L'IRI est un outil participatif et nécessite une grande implication de l'organisme partenaire. Sa bonne utilisation nécessite aussi que le partenaire ait une volonté d'auto évaluer l'état de sa structure. L'IRI mobilise à la fois des informations de nature quantitatives et qualitatives et peut être utilisé au début de l'action, comme un diagnostic. Pour les informations quantitatives, l'IRI utilise des indicateurs généralement numériques, et pour les informations mobilisant des variables qualitatives, il utilise des questions directives dont les réponses permettront d'attribuer des points (sur un total de 5). L'attribution de ces points se base sur un consensus.

AVSF estime que cet outil ne devrait pas servir à comparer des organisations entre elles, mais à comparer une même organisation dans le temps. Pour AVSF cet outil sert de dialogue entre elle et ses partenaires et lui permet d'améliorer la qualité de son intervention. L'ONG estime aussi que l'outil doit permettre de mettre en avant les acquis de l'organisation et ne pas

seulement se concentrer ses capacités à renforcer, pour éviter de générer de la frustration ou le découragement du partenaire.

CCFD

Pour le CCFD, deux échelles de temps sont conçues pour apprécier les résultats et impacts avec les OPA. Dans l'échelle du temps d'un projet soutenu (3-4 ans), mis à part les outils habituels de cycle de projet (indicateurs qualitatifs/quantitatifs, évaluations ex-post, etc.), d'autres indicateurs sont utilisés pour mesurer l'évolution des positionnements de l'OPA et aussi l'évolution de la gouvernance et de son organisation interne. Le CCFD mesure l'évolution du positionnement de l'OPA sur les enjeux de sociétés, de politiques agricoles à travers les indicateurs suivants :

- La qualité des analyses réalisées par l'OPA
- La pertinence et la qualité de ses actions de plaidoyer
- L'impact de l'OPA sur les politiques publiques

Pour ce qui concerne l'évolution de la gouvernance et de l'organisation interne de l'OPA, le CCFD a recours à des indicateurs comme : la tenue et la qualité des assemblés générales, la qualité des rapports, les procédures de gestion et les rapports d'audit.

Pour l'échelle de temps sur le moyen terme (10-15 ans), le CCFD a recours à la logique des projets orientés changement, même si aucune méthodologie n'est pas encore établie. Ce qui explique la participation du CCFD au processus PRISME piloté par le F3E. Ce processus vise à apporté une solution méthodologique innovante aux acteurs qui sont dans le renforcement des capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation dans le suivi et l'évaluation de ces processus de long terme. D'autres ONG participent également au processus du PRISME, parmi celles enquêtées, il s'agit de l'AFDI et de FERT. Grâce à l'expérimentation des méthodologies innovantes, ces ONG tirent des leçons de leur expérience et cherchent à améliorer leur intervention.

FERT

Comme pour les autres ONG enquêtées, l'évaluation et le suivi des acquis des OPA se fait en interne avec la participation de l'OPA. Cette évaluation se fait toujours avec l'accord et la volonté d'autoévaluation de l'OP. Cependant, en dehors des outils classiques de suivi et évaluation dans le cadre d'un projet, FERT utilise une grille d'évaluation de l'autonomie des OPA élaborée en 2014. Cette grille d'évaluation comporte 5 niveaux : (i) la création d'une dynamique collective, (ii) l'accompagnement de la structuration et de l'institutionnalisation de cette dynamique de groupe, (iii) l'accompagnement de l'organisation jusqu'à son autonomie de gestion, (iv) l'accompagnement de l'organisation jusqu'à son autonomie financière (ou son indépendance financière vis-à-vis de FERT), (v) l'accompagnement de l'organisation dans son développement et/ou permettre sa structuration à un niveau supérieur. Il s'agit là d'une première grille servant de base à partir de laquelle l'ONG prévoit d'affiner l'analyse et les indicateurs.

Aussi, depuis 2015, dans le cadre d'une convention programme financée par l'AFD (Transfert), l'ONG travaille sur la manière de mesurer l'autonomie des OPA accompagnées. C'est dans ce cadre que FERT, en 2015, a réalisé un recensement assez exhaustif des dispositifs de suivi-évaluation et de mesure d'autonomie des OPA développés par d'autres ONG et agri-agences. Actuellement, FERT travaille avec ses OPA partenaires à l'élaboration d'un jeu pédagogique permettant 1) de donner du sens à l'accompagnement des OPA, 2) de mieux identifier les besoins d'accompagnement, 3) de mesurer la progression des organisations vers leur autonomie. Fert entend rendre opérationnel ce jeu d'ici la fin 2016.

INTER AIDE

Cette ONG a principalement recours à deux outils :

- *Un outil interne*: la grille d'évaluation des OPA et notamment des Unions, qui rassemble un faisceau d'indicateurs réunis en 4 thématiques (finances, activités, aspect organisationnel, relation avec la Fédération). Cette grille est généralement utilisée par l'OPA elle-même (il s'agit souvent des fédérations). Elle permet de réaliser des évaluations semestrielles des groupements membres de l'OPA mais surtout des Unions. Elle est utilisée par le bureau de la Fédération afin de déterminer la légitimité des Unions à solliciter un prêt.
- *Un outil externe*: les diagnostics institutionnels réalisés par un opérateur local spécialisé dans le domaine.

Enfin, Inter Aide dispose d'une sélection d'indicateurs qui permet de suivre de manière plus indirecte l'évolution des OPA, notamment dans leur capacité productive, les taux de remboursement des prêts productifs, les capacités à honorer les contrats établis avec certains opérateurs économiques, la faculté à assurer la diffusion de certaines pratiques innovantes.

3.3 Analyse des rapports d'évaluations externes des projets

Nous avons analysé les évaluations externes de 10 projets portés par les ONG suivantes : **Rongead, Gret, Avsf, Ccfd, Apdra, Inter Aide, Afdi, Fert et Acting for life.**

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des projets pour lesquels rapports d'évaluations ont été analysés.

Tableau n°3 : Présentation des projets pour lesquels les rapports d'évaluation ont été analysés

ONG française porteur du projet	Intitulé du projet	Période couverte par le projet	Montant global du projet (en euros)	Participation financière de l'AFD (en euros)	Pays couvert(s) par le projet dans la zone géographique considérée	Nombre de bénéficiaires directs prévus (OPA)	Nombre de bénéficiaires directs touchés (OPA)
Acting for life	Projet régional d'appui à la productivité de l'Elevage	2011-2014	2 846 100	1 000 000	Sénégal, Mali, Burkina Faso, Bénin, Togo	50 (OPA nationales)	45 (OPA nationales)
Afdi	Ensemble, les paysans du Nord et du Sud relève le défi alimentaire	2012-2014	7 768 415	3 260 906	Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Sénégal, Togo et Madagascar	45 OPA : -20 OPA régionales -6 OPA filières -9 OPA nationales	40 OPA : -23 OPA régionales -8 OPA filières -9 OPA nationales
Apdra	Appui au développement de la pisciculture dans 4 régions de Madagascar	2010-2014	992 000	454 000	Madagascar	4 (OPA régionales)	8 (OPA régionales)
Avsf	Renforcement d'organisations paysannes et d'organisations d'appui aux agricultures familiales	2012-2014	4 752 479	1 450 000	Togo, Mali, Sénégal, Madagascar	100 (pour les 18 pays couverts)	34 (pour l'Afrique)
Ccfd	Renforcement de la structuration et des capacités d'influence des OP de la pêche dans les 7 pays de la commission sous régionale de la pêche	2010-2013	508 200	254 100	Gambie, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Sénégal, Sierra Leone, Cap Vert et la Mauritanie	28 OPA : -7 OPA faïtières - 21 OPA de base	28 OPA : -7 OPA faïtières -21 OPA de base
Fert	Centre d'expérimentation et de formation en fruit et légumes pour accompagner la structuration et l'organisation de la filière fruit et légume	2009-2011	258 000	128 000	Madagascar	49 (OPA régionales)	46 (OPA régionales)
Gret	Projet d'amélioration des capacités des organisations des filières riz et huile de palme	2011-2014	1 094 733	400 000	Guinée Conakry	239 (groupements de producteurs)	248 (groupements de producteurs)
Inter Aide	Renforcement de l'autonomie des capacités productives des agriculteurs familiales en zones rurales isolées en Afrique Sub-saharienne	2010-2013 2013-2016	2 501 428 3 089 026	1 250 714 1 671 339	Sierra Leone et Madagascar	165 groupements de base	186 groupements de base
Rongead	Favoriser l'insertion des organisations professionnelles agricoles d'anacarde dans le commerce internationale	2011-2014	999 720	499 721	Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Mali	207 OPA : -200 OPA de base -7 OPA transformatrices	70 OPA : -58 OPA de base - 10 OPA transformatrices

Pour rappel, l'analyse qualitative des rapports d'évaluation externe des projets sélectionnés s'est faite en se basant sur une grille de lecture. Cette grille de lecture comporte 5 champs, et pour chacun de ces champs nous avons relevé les principales observations des évaluateurs par rapport aux freins, leviers d'actions ou insuffisances pour chaque projet.

3.3.1 Les besoins de renforcement des capacités

A travers ce champ, la grille de lecture nous a permis de faire ressortir les insuffisances et les réussites des projets dans l'identification des besoins de renforcement des capacités des OPA, et aussi de la nature des capacités des OPA renforcées.

Sur l'identification des besoins de renforcement des capacités, il ressort de l'analyse des rapports que pour certains projets, le diagnostic réalisé n'est pas « suffisant ». Pour les évaluateurs, ce diagnostic devrait conduire à une bonne adaptation entre l'offre (capacités financières et compétences) des ONG françaises et la demande formulée par les OPA en termes de renforcement de leurs capacités. En effet, il est reproché à ces projets de se baser plus sur l'offre que sur la demande des OPA. Pour les évaluateurs, l'efficacité de ces projets pourraient s'améliorer si le diagnostic mettait plus le focus sur la demande des OPA. En effet, ils estiment que le diagnostic devrait permettre l'identification de l'ensemble des besoins de renforcement de capacités des OPA, et de ces besoins identifiés, un ordre de priorité devrait être établi avec l'OPA, et ce n'est qu'après que l'ONG devrait rechercher les ressources nécessaires pour répondre à ces demandes. Cependant, pour les ONG concernées par ces projets, cette question d'adaptation de l'offre et de la demande appelle au pragmatisme. En effet, pour elles, vu leur faible capacité financière et leur dépendance aux projets pour le financement de leurs actions, il est normal que les projets se basent plus sur l'offre. Toutefois, elles estiment que si cette offre est bien « pensée », elle cadre généralement avec la demande des OPA.

Dans certains cas, même si cette offre semble être bien « pensée » et répond à la demande des OPA, elle peine à améliorer leurs capacités. En effet, dans un projet en Guinée Conakry, les OP suite à leur demande ont reçu des équipements pour l'amélioration de leur productivité agricole. Cependant, plus de la moitié des équipements reçus par les OPA ne sont pas utilisés par les producteurs, car ils trouvent leur utilisation très pénible. Pour les évaluateurs, l'ONG ayant porté le projet n'a pas assez débattue, avec l'OPA et ses membres, les conditions d'utilisation des équipements. Car il peut arriver que les producteurs ne disposent pas de compétences suffisantes pour l'utilisation efficace de ces équipements, ou qu'il y ait un conflit d'usage et même une appropriation privée de ces équipements par les responsables d'OPA. Ainsi, une offre bien « pensée » n'est pas seulement une offre qui répond à une demande, elle doit aussi participer effectivement, et de manière efficiente au renforcement des capacités des OPA sur une dimension donnée.

Pour l'ensemble des rapports analysés, les évaluateurs saluent l'effort des ONG dans le renforcement des capacités des OPA sur les plans technique et économique. Le renforcement des capacités des OPA sur les plans de la gestion, de la gouvernance et de l'organisation (gestion comptable et budgétaire, élaboration des plans stratégiques, gestion de relations bailleurs) est peu ou pas du tout abordé par les ONG. Pour les évaluateurs, un accent particulier doit être mis sur ces questions en termes de réponse au besoin de renforcement des capacités.

Une grande importance devrait également être accordée au renforcement des OPA en ressources humaines (techniciens, formateurs, comptables, etc..). Cette question est d'autant plus importante pour les OPA faitières qui doivent apporter un soutien continual à leurs OPA membres. Ce renforcement en ressource humaine passe aussi par le renouvellement générationnel des responsables paysans et des cadres salariés des OPA. Dans ce sens, la mise en place d'une « école » jouant le rôle d'IFOCAP dans les années soixante en France serait utile pour le mouvement paysans en Afrique de l'Ouest. L'initiative de l'« Université

Paysanne » pilotée par le Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs de l'Afrique de l'Ouest (ROPPA) est donc à soutenir.

Les campagnes d'alphabétisations menées par les ONG au profit des élus et responsables des OPA participant aussi à leur renforcement en ressources humaines et en gestion. Les évaluateurs estiment que ces campagnes sont efficaces et donnent de bons résultats, même si des zones d'ombres existent encore sur les modalités de choix des participants, les modalités d'exécution et de suivi de ces campagnes.

3.3.2 Les méthodes d'appui et la durabilité des actions

D'une manière générale, les OPA apprécient la relation de proximité développée par les ONG et aussi le fait qu'elles se comportent plus comme un partenaire qu'un bailleur de fonds. Elles apprécient également, les questionnements et les nouvelles idées que suscitent les appuis qu'elles reçoivent. Cependant, d'après les évaluateurs, des zones d'ombres subsistent autour des critères ou procédures sur lesquels les ONG : (i) démarrent un nouveau partenariat, (ii) suspendent une relation partenariale qui ne fonctionne pas ou, (iii) décident de continuer ou d'arrêter l'appui à des partenaires arrivés à maturité, et (iv) décident d'inclure ou d'exclure un partenaire dans leurs soutiens.

Aussi, dans la formulation du partenariat, les rapports soulèvent la nécessité de l'inscrire dans la durée, et surtout de planifier la montée en puissance du partenaire pour assurer la pérennité des actions du projet. Ainsi, et comme le reconnaissent les ONG, le partenariat ne devrait pas s'inscrire dans le cadre d'un projet. Cependant, un partenariat au-delà du projet n'est pas toujours évident. Car, au vue de leur situation financière, les ONG se basent beaucoup plus sur les projets pour le financement de leurs actions de renforcement des capacités. En plus de ce problème de continuité dans la durée du partenariat, il ressort de l'analyse de ces rapports que les ONG font face à d'autres points de tensions et de recherche d'équilibre qui sont : (i) maintenir une forte présence sur le terrain ou déléguer le plus possible l'exécution du projet au partenaire, (ii) une présence et un appui plus rapproché ou permettre au partenaire de monter en puissance, (iii) passer le relais et ne pas faire concurrence au partenaire ou être toujours opérateur du projet car étant la principale source de financement. L'ONG devrait également prévoir une stratégie de retrait ou d'évolution du partenariat à la fin du projet. Cela consiste à apporter de réponses claires et précises aux questions suivantes : (i) quelles missions devraient pouvoir assumer les OPA au terme du projet ? (ii) de quelle organisation et de quelles compétences devraient-elles se doter pour y parvenir ? (iii) quelle stratégie de transfert de compétence déployer ?

Pour certains projets, les évaluateurs s'interrogent sur leur efficacité quand ceux-ci ont des actions dispersées sur plusieurs thématiques et sur plusieurs terrains. Même s'ils estiment que cette situation peut sembler inévitable du moment où l'action des ONG se fonde sur l'engagement et sur la réponse des demandes d'OPA locales, ils préconisent une concentration des actions dans un nombre plus restreint de pays de manière à densifier les interventions.

En dehors de cette dispersion géographique et thématique dont souffriraient certains projets et qui limiterait leur efficacité et efficience, l'analyse fait ressortir également un problème de continuité dans l'accompagnement apporté aux OPA. En effet, dans certains projets, l'appui aux OPA est fait de manière « intermittente ». Peu d'OPA ayant reçu un appui à l'année 1 du projet ont continué par recevoir cet appui l'année qui a suivi. Cette situation est plus observée au niveau des groupements de base. Par exemple, dans le cadre d'un projet mené en Guinée, des 18 groupements de base qui ont reçu un appui, seulement 5 ont continué par recevoir cet appui l'année suivante. Le fait que l'appui ne soit pas continual rend donc difficile l'accompagnement de ces groupements dans le renforcement de leurs capacités. Un effort devrait donc être fait par les ONG pour assurer la continuité de ces appuis auprès des groupements de producteurs, surtout d'après les rapports d'évaluation, un bon niveau d'autonomie (service à leurs membres) est généralement observé au niveau des OPA de base constituées sur des fonctions simples. Ce niveau d'autonomie semble être plus difficile à atteindre pour les OPA fédératives. Cela soulève la question sur la taille des OPA à appuyer pour plus d'efficacité et de réussite.

Les échanges paysans sont une des méthodes d'appui plébiscitée au vue de leur contribution dans l'orientation de la demande des OPA. Ils sont également considérés comme source de changement et de dynamique de la vie des OPA. Cependant, selon les évaluateurs, il faudrait faire attention à ce que ces échanges n'induisent pas des « envies de transposition qui ne tiennent pas compte des écarts de contexte ». Ce qui pourrait justifier l'envie des OPA de voir les échanges Sud-Sud se développer.

Les rapports d'évaluation ont également abordé les autres modalités d'appui développées par les ONG françaises, en analysant leur efficience et, des fois, leur efficacité.

Pour ce qui est de la formation des membres des OPA sur des aspects techniques voire économiques, les évaluateurs estiment que le recours aux paysans relais est plus efficient, en termes de coût par candidat, que l'utilisation d'un technicien de terrain pour la diffusion des innovations techniques. Toutefois, le coût de suivi et de formation de ces paysans relais est à prendre en considération. Aussi, il est reproché aux projets, de ne pas planifier suffisamment la dissémination des acquis de la formation auprès d'autres OPA.

Concernant le financement ou l'investissement comme modalité dans l'appui aux OPA, les évaluateurs s'interrogent sur l'impact que cette modalité pourrait avoir sur l'autonomie financière des OPA. Ils se demandent par exemple si le don en capital, ne participe-t-il pas à inhiber la capacité de mobilisation de ressource endogène de l'OPA. En effet, cette question d'autonomie financière se pose surtout pour les OPA assurant des services publics. Cette autonomie dépendra de leur capacité à travailler de façon équilibrée avec plusieurs partenaires financiers, ce qui appelle à la capacité des OPA à accéder directement à des fonds de coopération et donc un risque d'« ONGéisation ». Ce risque, comme déjà mentionné, plus haut, pourrait détourner les OPA de leur modèle économique, ce qui sera dangereux. Pour les évaluateurs, il y a lieu de nuancer les cas que l'on peut observer. En effet, pour les OPA économiques comme les coopératives, une dépendance sur des fonds de coopérations que sur les ressources générées par son activité économique serait dangereuse. Cela n'est pas

généralement le cas des OPA ayant des activités non marchandes (lobbying, services publics..), et qui ne sont jamais financées entièrement par leurs membres et donc dépendantes des financements extérieurs. Pour ces OP, il serait donc intéressant qu'elles apprennent à chercher des financements extérieurs. Aussi, même pour les OPA économiques, demander à ce qu'elles soient autonomes financièrement est assez irréaliste quand on connaît le niveau de précarité économique dans lequel elles évoluent. Il est donc recommander d'aider ces OPA à diversifier leurs partenaires financiers tout en renforçant leurs capacités.

D'une manière générale, la méthode d'appui développée par les ONG ont permis d'atteindre de bon résultats dans le renforcement des capacités techniques et économiques des OPA. Pour ce qui est des aspects lié à la gouvernance, à la gestion administrative et financière, à l'organisation et à la vie institutionnelle des OPA les résultats sont mitigés (avec de bons résultats dans certains cas) et beaucoup d'efforts restent à fournir. Ces résultats mitigés sont en grande partie dû à la fragilité des OPA. Par exemple, pour les aspects liés à la vie institutionnelle de l'OPA, ce sont : (i) les difficultés de renouvellement de leadership au sein des OPA, (ii) les difficultés pour les générations montantes d'accéder aux responsabilités au sein de l'OPA, (iii) les difficultés à fidéliser et renouveler les cadres salariés des OPA ; qui fragilisent la solidité de l'OPA sur cet aspect et rendent difficile l'atteinte de bons résultats sur ce domaine.

3.3.3 La question du genre et de la jeunesse

La question du genre comme celle de la jeunesse peut être évaluée sous les angles suivants : (i) l'importance des femmes dans l'accès aux appuis, et (ii) la place des femmes dans les instances de prise de décisions. Le premier est bien abordé par les ONG dans les projets étudiés alors que le second angle y ressort très peu.

Dans les projets analysés, les évaluateurs estiment qu'il y a eu une importance accordée aux groupes cibles de femmes à travers des organisations spécifiques dont elles se sont dotées. Cependant, cela n'a pas permis d'accroître le poids des femmes au sein des OPA. En effet, le nombre de femmes au sein des OPA ne progresse pas, de même que leur place au niveau des instances de prise de décisions. Dans certains projets, la faible participation des femmes dans les projets s'explique par le fait de leur faible présence au niveau de certaines filières agricoles ou du fait qu'elles ont un niveau d'éducation et d'alphabétisation inférieur à celui des hommes. Dans certains cas, c'est juste le contexte social qui empêche la participation des femmes dans des projets. En effet, les femmes ne pouvant quitter leur foyer, elles ne peuvent assister à des formations qui ont lieu dans des régions très éloignées de la leur. Une des solutions mise en place par les OPA et les ONG est de mettre en place ces formations dans plusieurs régions pour permettre à un grand nombre de femmes de pouvoir y assister. Aussi, durant ces formations, les femmes bénéficient de certains aménagements (possibilité de venir avec ses enfants, mise à disposition des enfants de la nourriture et des espaces de jeux pendant que les mères suivent la formation).

Cependant, l'on se demande si travailler avec des groupes spécifiques aux femmes, ou imposer des quotas de femmes peut améliorer l'implication des femmes dans les instances de prise de décision. Ou s'il faudrait plutôt miser plus sur la formation des leaders au sein des

jeunes et des femmes pour qu'ils prennent assez de place dans la représentation des femmes et des jeunes, ou bien initié des dialogues avec les OPA pour que femmes et hommes puissent travailler ensemble.

Pour les jeunes, les évaluateurs estiment que « des efforts volontaristes » doivent être faits pour accroître l'accès des jeunes à des services de formation (surtout en leadership), et leurs rôles au sein des OPA. Car cette question de jeunes est également abordée par celle du renouvellement des leaders au sein des OPA. Toutefois, il faudra faire attention à la reproduction de la hiérarchie sociale, les leaders étant généralement ceux qui ont le plus d'influence sociale (fils de marabout au Sénégal, une affiliation avec le parti politique au pouvoir...), les leaders de demain peuvent être les fils des leaders d'hier.

Il serait donc important de prévoir des formations des leaders qui prennent en compte cette question. Ces formations doivent aussi amener les leaders à intégrer cette question de renouvellement dans leur vision de long terme. La formation ne doit pas seulement concerner les leaders reconnus sur le plan national, mais aussi ceux qui sont à des échelles inférieures pour assurer une relève. Cette question de jeunes est très importante en Afrique et ne concerne pas seulement le secteur agricole, elle est globale et il faudrait penser à améliorer la situation globalement. Une forte concentration des actions des ONG sur cette question serait donc à prévoir et très vivement souhaitée. D'ailleurs des actions visant l'insertion des jeunes se développent en Afrique, à l'initiative des ONG et leurs partenaires du Sud. Par exemple, avec l'appui des ONG, les OPA ont mis en place des centres de formations professionnelles pour les jeunes (généralement les fils et filles de leurs membres). A la fin de la formation, l'OPA aide chaque jeune à élaborer son projet d'insertion en agriculture, et lui accorde une dotation symbolique et un accès à la terre. Souvent, avec l'aide financière des ONG, ces jeunes arrivent à financer leur projet.

3.3.4 Le suivi et l'évaluation des actions

Pour les évaluateurs, le dispositif de suivi-évaluation pour la majorité des projets est plus tourné vers le reporting ou les besoins des bailleurs. En effet, les indicateurs du dispositif de suivi-évaluation sont des indicateurs d'activités et de résultats. Ils permettent d'expliquer et de rendre compte le degré de réalisation des activités. Ils ne sont pas adaptés à l'appréciation des changements qu'induit le projet. Une autre difficulté du dispositif de suivi-évaluation, est qu'il ne permet pas de faire un suivi pluri annuel des résultats du projet. Il permet seulement de cumuler une année sur une autre, les résultats d'indicateurs des interventions. Il ne permet donc pas de suivre l'évolution dans le temps des compétences des bénéficiaires, de leurs résultats, des bénéfices tirés de l'activité et de l'expansion de l'activité dans la zone d'intervention. Aussi, les rapports d'évaluation soulignent, dans certains projets, l'absence de base correspondant aux débuts du projet.

Les évaluateurs ont tout de même salué les outils de suivi-évaluation développés par certaines ONG, en dehors du cadre logique traditionnel du projet. Même si ces outils sont faiblement utilisés dans le cadre des projets, ces outils ont pour but de renseigner l'ONG sur l'impact de ces actions dans le renforcement des capacités des OPA. Dans certains cas, ce faible niveau d'utilisation de ces outils s'explique par le fait que les équipes de projets ne disposent pas de

temps pour son application, et donc souvent considéré comme un travail en plus. Il est aussi reproché aux ONG d'utiliser ces outils comme de simple instruments de mesure et non pas comme un instrument de planification. En effet, l'utilisation de ces outils ne débouche pas toujours sur l'élaboration d'un plan d'actions pour améliorer la situation. Pour les évaluateurs, les acteurs impliqués dans l'évaluation ne devraient pas considérer les démarches évaluatives comme des obligations externes, mais plutôt comme des outils pouvant les aider à faire progresser la qualité de leurs actions.

Un progrès devrait donc être fait dans l'appréciation des changements provoqués par l'action. Pour ce faire, il est recommandé de : (i) cibler sans chercher l'exhaustivité, les réflexions et investigations sur quelques effets ou changements qui apparaissent importants ou stratégique, (ii) préciser les chaînes des effets (comment les actions vont produire ces changements), (iii) choisir un outil évaluatif en fonction des changements analysés, des objectifs poursuivis par la démarche, (iv) donner une « envie d'évaluation » aux acteurs impliqués dans l'action par des démarches qui correspondent à leurs investissements. Aussi, pour mieux assurer la redevabilité des projets, il est recommandé de procéder à « une validation externe d'un dispositif global de suivi-évaluation ». Un suivi-évaluation mené tout au long du projet pourrait être une solution. Cependant, il est important de tenir compte des coûts que cette démarche nécessiterait.

Toutefois, il est important de reconnaître la difficulté qu'il y a dans la mesure de l'impact des actions des ONG dans le renforcement de la vie intentionnelle des OPA. Pour cela, il faudrait que le projet d'appui ai une durée suffisamment longue pour permettre de voir l'impact de son action. Cependant, il est difficile à l'AFD de s'engager dans des projets ayant une durée supérieure à 10 ans.

L'analyse a fait également ressortir qu'un appui technique ou économique seul peut ne pas réussir, et il faut l'accompagner d'appui institutionnel ou organisationnel car il y va souvent de la survie des OPA (surtout dans le cas d'une mauvaise gestion financière ou de mauvaise gouvernance). L'appui technique réussit le plus souvent dans un environnement favorable (une loi sur les coopératives, une bonne politique de prix pour les producteurs, de bonnes politiques agricoles...). Cependant, il ne faudrait pas attendre que l'environnement change pour apporter cet appui. En effet, apporter cet appui peut jouer le rôle de starter dans la consolidation (« construction » sur des actions concrètes) d'une OPA quand les membres ne savent pas ce qu'un regroupement entre eux peut leur apporter. Une fois cette consolidation acquise, souvent avec l'aide des ONG, il est facile aux OPA de faire le lien entre la nécessité d'un bon environnement et la réussite de leur projet collectif et donc d'œuvrer (à travers le plaidoyer) pour que cet environnement change. Un appui politique (plaidoyer) seul ne pourrait réussir sans que l'OPA ne soit vraiment consolidée.

IV- CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES

4.1 Principaux constats de l'étude

Dans les actions de renforcement des capacités des OPA, les ONG ont une expertise certaine, forte de nombreuses années d'expériences, dans l'accompagnement des organisations du milieu rural. Les dispositifs de financement mis en place par l'AFD au profit des ONG participent donc à renforcer leurs actions au profit des OPA. Le droit d'initiative, caractéristique de ces dispositifs, et leur récurrence sont très appréciés par les ONG dans leur démarche d'accompagnement des OPA.

L'étude a montré que les ONG sont dans une logique d'accompagnement, de réponse aux besoins et demandes des OPA en matière de renforcement des capacités. Cet accompagnement porte sur plusieurs dimensions : technique, financière, économique, organisationnelle et institutionnelle, gouvernance, gestion et lobbying. L'ensemble de ces dimensions est rarement couvert entièrement dans un premier temps. L'accompagnement démarre le plus souvent sur des aspects techniques, économiques et financiers, avant d'aborder avec l'OPA les aspects de gouvernance et de gestion. Car l'accompagnement n'est fait que sur les dimensions voulues par les OPA partenaires, et leurs besoins portent le plus souvent sur les aspects techniques, financiers et économiques. Débuter l'accompagnement sur ces aspects permet de renforcer la confiance entre l'ONG et l'OPA sur la base d'éléments concrets - ce qui est primordial pour aborder facilement les aspects liés à la gouvernance, la gestion et l'organisation des OPA. L'accompagnement de l'OPA dans le renforcement de ses capacités doit s'inscrire dans le cadre d'un partenariat de long terme. Car il faut avoir « des dialogues continus et complets » avec les OPA pour pouvoir aborder avec elles toutes leurs dimensions, mêmes celles qui sont sensibles et peuvent être sources de tensions. Cette durée du partenariat est assez variable d'une ONG à l'autre, et pour une même ONG, d'un OPA partenaire à l'autre.

Dans la démarche d'accompagnement, les ONG enquêtées procèdent à un diagnostic participatif des OPA partenaires et par là analysent leurs demandes en matière de renforcement des capacités. Pour les ONG, il est important d'établir un dialogue permanent avec les élus et membres de l'OPA pour réussir ce diagnostic et, d'une manière générale, l'action de renforcement des capacités. Il est donc important d'avoir une proximité et une « écoute active » avec les OPA. Les ONG reconnaissent qu'il est important de générer une relation de confiance avec l'OPA (élus et membres) tout au long de la démarche d'accompagnement.

Pour l'ensemble des ONG enquêtées, cette démarche d'accompagnement doit viser l'amélioration de l'autonomie des OPA dans des champs qu'elles estiment pertinents, compte tenu de leur expérience de terrain. Elles s'accordent toutes sur le fait que le renforcement des capacités doit rechercher l'amélioration de l'autonomie de l'OPA (quelle que soit sa nature) dans la fourniture des services à ses membres. Il peut s'agir de services déjà existants ou de services innovants. D'après les évaluations externes, les ONG devraient mettre plus d'accent sur les aspects liés à l'organisation de l'OPA, à sa vie institutionnelle, au mode de

gouvernance et de gestion qui règne en son sein. Il ne faut pas oublier qu'une OPA est une structure faite d'hommes et de femmes, qui comme un organisme vivant naît, croît et connaît une fin. Une OPA peut connaître des hauts et des bas (crises) et les appuis ne devraient pas s'intéresser uniquement aux OPA quand elles sont dans leurs bonnes périodes, car ces appuis pourraient redynamiser leur structure. Une grande importance doit également être accordée à la question de la jeunesse et à celle du genre dans les actions de renforcement de capacités des OPA.

Dans le cadre de l'accompagnement, les ONG ont recours principalement à quatre types de modalités : l'appui-conseil, la formation, le financement ou l'investissement et les échanges entre OPA ou entre producteurs. Compte tenu de la nature de la demande formulée par l'OPA, l'ONG peut avoir recours à une combinaison de ces modalités pour le renforcement des capacités dans les domaines technique, financier, économique, organisationnel et institutionnel, de gouvernance, gestion et lobbying.

Chaque ONG, compte tenu de son expérience, a développé une batterie d'outils lui permettant de suivre et d'évaluer ses actions. Cependant, il est reproché à la majorité des projets d'avoir un dispositif de suivi-évaluation plus tourné vers le « reporting » ou les besoins des bailleurs. En effet, les évaluations externes estiment que les indicateurs utilisés sont en majorité des indicateurs d'activités et de résultats. Ils permettent d'expliquer et de rendre compte du degré de réalisation des activités, mais ils ne sont pas adaptés à l'appréciation des changements qu'induit le projet.

4.2 Perspectives et recommandations

L'outil de financement « Convention Programme » développé par la DPO semble bénéficier d'un avis favorable de la part des principales ONG enquêtées. Il est adapté et pertinent pour les actions de renforcement des capacités des OPA, en raison de sa souplesse et de ses caractéristiques (le droit d'initiative et la récurrence). La récurrence de cet outil permet d'assurer une continuité des actions des ONG et leur permet de capter des cofinancements venant d'autres bailleurs de fonds. La convention programme comporte à la fois des actions de terrain et des actions transversales (capitalisation, évaluation, plaidoyer). Elle permet aussi aux ONG d'améliorer leur expertise et compétences dans les actions de renforcement des capacités. En effet, les évaluations externes prévues à la fin de chaque convention programme font des recommandations aux ONG pour les phases suivantes.

Pour de futurs financements, il est important de clarifier la place qu'occupent le renforcement des capacités des OPA et la structuration des producteurs autour d'une filière agricole dans les projets de développement agricole. Si les OPA sont des groupes cibles du projet, il est important que l'ONG fournisse plus d'informations sur l'OPA (taille, niveau de structuration, activité et fonctions principales, membre du conseil d'administration, etc.), les mêmes que celles renseignées pour les partenaires du projet. Ces informations permettront de mieux caractériser ces OPA.

Il faudrait aussi veiller à ce que, dans le cadre de ces projets, l'OPA soit considérée comme un partenaire et que l'ONG s'inscrive dans une logique d'accompagnement de ses initiatives. Il

est donc important de mettre l'accent sur la méthode employée par l'ONG pour l'identification des besoins des OPA en termes de renforcement des capacités. Il s'agira de mettre l'accent sur le diagnostic utilisé par l'ONG, celui-ci devrait être participatif avec l'OPA et le plus complet possible, avec un ordre de priorité des besoins identifiés.

Même si les ONG doivent s'inscrire dans une logique de réponse aux besoins des OPA, leurs actions devraient viser plus particulièrement le renforcement des capacités sur le plan organisationnel et institutionnel, et pas uniquement les aspects techniques et économiques. Une importance devrait aussi être accordée au renforcement des capacités des OPA sur le plan de la gouvernance et de la gestion administrative et financière. Apporter un appui aux OPA sur ces aspects peut être délicat, et il est important que l'ONG montre qu'elle a déjà créé une relation de confiance avec l'OPA ou qu'elle est en mesure de le faire. Une ONG entretenant une relation de longue date avec ses OPA partenaires devrait pouvoir aborder avec elles ces dimensions de leur vie. En revanche, si cette relation partenariale est à ses débuts, l'ONG pourrait être amenée à orienter, en premier lieu, ses actions sur des aspects techniques et économiques, dans le but de renforcer sa relation avec les partenaires sur des bases concrètes. A moyen terme, elle devrait montrer sa volonté à aborder avec l'OPA toutes les dimensions de sa vie dans les phases suivante du projet qu'elle entend mettre en place.

Un autre aspect sur lequel les actions devraient également porter est la capacité de plaidoyer et de lobbying des OPA. En effet, en Afrique de l'Ouest, les OPA ont tendance à combiner des fonctions technico-économiques avec des fonctions de plaidoyer et de lobbying. Compte tenu du contexte dans lequel elles évoluent, ces OPA placent le centre de gravité sur l'une ou l'autre de ces fonctions. A noter que cette fonction de plaidoyer et de lobbying semble être davantage portée par des OPA de niveau régional voire national et les fonctions technico-économiques davantage par les OPA de niveau de structuration plus bas. Pour permettre aux OPA de prendre en charge l'ensemble de ces fonctions, il est important de renforcer leurs ressources humaines.

L'idéal serait que les actions couvrent toutes les dimensions de l'OPA, dans le but d'améliorer son autonomie. Cela demande du temps, et il est important de veiller à ce que le partenariat s'inscrive dans le long terme. A chaque étape du partenariat, l'ONG devrait montrer comment elle envisage la montée en puissance du partenaire, et aussi comment elle compte poursuivre le partenariat lorsque l'OPA aurait atteint la maturité voulue - ou pas.

Il faudrait également veiller à ce que l'ONG clarifie explicitement les personnes de l'OPA avec lesquelles elle entretient un dialogue dans le cadre du partenariat. Il est important que les avis, idées et besoins exprimés par ces personnes reflètent ceux des membres de l'OPA.

Une attention particulière devrait être aussi accordée à la zone géographique que veut couvrir l'ONG dans le cadre d'un projet. En réponse aux demandes des OPA, et suivant des logiques parfois opportunistes, les ONG ont tendance à couvrir plusieurs terrains et plusieurs thématiques en même temps. Cela interroge l'efficacité et l'efficience de ces projets. Dans certains cas il est recommandé que l'ONG concentre ses actions sur un nombre de terrains réduit, dans le but de densifier ses actions. Cette question de densification se pose pour les

ONG qui n'ont pas la compétence et les ressources leur permettant de couvrir de manière efficace plusieurs terrains et thématiques dans un seul projet.

Lorsque le projet a pour public cible un grand nombre de groupements de base, il est important de veiller à ce que l'ONG assure une continuité des appuis pour chacun de ces groupements. En effet, dans certains cas, on note une tendance à viser de nombreux groupements de base, et les appuis qui leur sont apportés se font de manière intermittente, ce qui limite l'efficacité des actions. Compte tenu de ses moyens (financiers, compétences internes...), l'ONG devrait viser un nombre de groupements pour lesquels elle est certaine de pouvoir assurer une continuité des appuis et entretenir une relation partenariale de long terme. Cela semble pertinent dans la mesure où une meilleure autonomie autour des fonctions simples (technique ou économique) est observée au niveau de ces groupements de base.

En ce qui concerne les méthodes et modalités d'appui mis en place par les ONG, une attention particulière devrait être accordée aux échanges entre paysans ou entre OPA (surtout les échanges Sud-Sud), aux approches d'appui-conseil qui mobilisent les paysans relais, aux formations des jeunes en leadership pour le renouvellement des responsables paysans, au financement du fonctionnement interne (prise en charge des salariés) des OPA (surtout les faitières), aux programmes d'alphabetisation des leaders paysans.

En effet, les échanges permettent de mettre en réseau les OPA, pour un partage d'expériences sur les plans : technique, économique, lobbying et plaidoyer. Ils participent ainsi au renforcement des compétences des OPA, ils contribuent à l'orientation de la demande des OPA et sont source de changement et de dynamique de leur vie associative. Cependant, il faut faire attention à ce que ces échanges (surtout les échanges Nord-Sud) n'induisent pas des « envies de transposition qui ne tiennent pas compte des écarts de contexte ».

La mobilisation des paysans-relais dans le cadre d'un appui-conseil semble être plus efficiente, en termes de coût par candidat, et plus durable que l'utilisation de techniciens de terrain pour la diffusion des innovations techniques. Toutefois, le coût de suivi et de formation de ces paysans relais est à prendre en considération. Se pose également la question du mode de rémunération de ces paysans relais qu'il faudrait mettre en place pour une meilleure durabilité de leurs actions.

Quant à la formation des jeunes en leadership, elle permet d'aborder la question de leur représentativité au sein des OPA. Elle pourrait contribuer au renouvellement des responsables paysans au niveau des OPA.

Concernant le financement du fonctionnement interne de l'OPA, il est important de s'interroger sur l'impact que cette modalité pourrait avoir sur son autonomie financière. Il s'agit de voir si ce financement n'inhibe pas sa capacité de mobilisation de ressources propres. Cette question d'autonomie financière se pose surtout pour les OPA assurant des missions de service public. Cette autonomie dépendra de leur capacité à travailler de façon équilibrée avec plusieurs partenaires financiers, ce qui implique une capacité des OPA à accéder directement à des fonds de coopération et donc un risque de les transformer en gestionnaire de fonds et de projets. Ceci pourrait détourner les OPA de leur modèle

économique, ce qui serait dangereux. Cependant, il y a lieu de nuancer les cas que l'on peut observer. Pour les OPA économiques comme les coopératives, une dépendance à des fonds de coopération plutôt qu'à des ressources générées par leur activité économique serait dangereuse. Cela n'est pas le cas des OPA ayant des activités non marchandes (lobbying, services publics...), qui ne sont jamais financées entièrement par leurs membres et qui sont donc dépendantes des financements extérieurs.

Plus spécifiquement, une grande importance devrait être accordée à la question de la jeunesse et à celle du genre dans les actions de renforcement des capacités. Pour ces questions, il s'agira de s'intéresser à l'importance des femmes et des jeunes dans l'accès aux appuis et aussi à leur place dans les instances de décisions. Les approches les plus utilisées sont celles visant à appuyer les organisations dont se sont dotés les femmes ou les jeunes. Il serait également intéressant de voir les actions que les ONG mettent en œuvre pour faciliter la bonne collaboration au sein d'un même groupe (OPA) entre les femmes, les jeunes et les hommes.

Quant au dispositif de suivi-évaluation, il faudrait encourager les ONG à développer des outils qui leur soient propres et à évoluer graduellement vers un dispositif global qui se trouverait enrichi des expériences des différents projets. Le dispositif de suivi-évaluation devrait permettre de : (i) cibler, sans chercher l'exhaustivité, quelques effets ou changements qui paraissent importants ou stratégiques, (ii) préciser les chaînes des effets (comment les actions vont produire ces changements), (iii) choisir un outil évaluatif en fonction des changements analysés, des objectifs poursuivis par la démarche. Dans ce sens, la démarche du F3E avec les approches orientées vers le changement est donc à encourager et la participation d'un grand nombre d'ONG à cette démarche serait souhaitée.

ANNEXES

Liste des projets étudiés

Division	ONG FR	Intitulé du projet	Type de projet: Convention Programme, FISONG, Porjet terrain	Durée	Montant Global (En euros)	Montant Subvention AFD (En Euros)	Catégorie: MP, Pays	Zone géo couverte par les actions du projet
DPO	RONGEAD	Favoriser l'insertion des petits producteurs d'anacarde dans le commerce international - Côte d'Ivoire	Projet de terrain	2011-2014	999 720	499 721	Côte d'Ivoire	Régions Nord et sud du pays
DPO	SECOURS CATHOLIQUE	Contribution à l'amélioration de la sécurité alimentaire dans la région des montagnes en Côte d'Ivoire, à travers l'appui à cinq coopératives agricoles	Projet de terrain	2012-2015	1 043 300	521 650	Côte d'Ivoire	5 départements de la Région des Montagnes à l'Ouest du Pays,
DPO	GRET	Amélioration des capacités des organisations des filières riz et huile de palme - ACORH - Guinée	Projet de terrain	2011-2014	1 094 733	400 000	Guinée	5 préfectures en guinée forestière et 3 localités en basse guinée
DPO	APDRA	Projet d'appui au développement de la pisciculture paysanne - Phase 2 - Madagascar	Projet de terrain	2014-2017	1 000 000	500 000	Madagascar	5 régions du pays (sur les hauts plateaux et sur la côte est)
DPO	GRET	Développement de l'élevage et structuration de la filière laitière dans le département de Dagana - Sénégal	Projet de terrain	2012-2015	1 778 205	889 000	Sénégal	Département de Dagana, Région de Saint Louis
DPO	AFRIQUE VERTE	Renforcer la sécurité alimentaire et la souveraineté alimentaire au Sahel (Burkina Faso Mali Niger)	Convention Programme	2011-2014	1 226 100	613 050	Multi-pays (Mali, Burkina Faso, Niger)	Zone Sahélienne
DPO	INTER AIDE	Convention programme - Renforcement des capacités des exploitations familiales et structuration de services en zones rurales défavorisées d'Afrique Sub-Saharienne (Ethiopie, Madagascar, Malawi, Sierra Leone)	Convention Programme	2013-2016	3 089 026	1 671 339	Multi-pays (Madagascar, Sierra Leone)	

DPO	CCFD	Pour l'émergence d'un dialogue politique concerté sur la sécurité alimentaire dans des territoires transfrontaliers de la Mauritanie, du Sénégal, du Mali, du Niger et du Burkina Faso	Projet de terrain	2013-2016	1 608 326	804 163	Multi-pays (Sénégal, Mali, Niger, Burkina Faso, Mauritanie)	Sénégal (Régions de Matam et de Tambacounda) Mali (Région de kayes) Niger (Régions de Tilabéry et de Niamey) Burkina Faso (Région du Sahel)
DPO	FERT	Convention programme phase 2 TransFert : les organisations de producteurs, levier de développement des économies agricoles (Burkina Faso, Tanzanie, Madagascar, Kenya, Côte d'Ivoire)	Convention Programme	2015-2018	3 431 000	2 058 000	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Côte d'Ivoire) et Madagascar
DPO	AFDI	Convention programme. Les organisations de producteurs actrices de l'agriculture familiale durable (Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Madagascar, Mali, Sénégal, Togo, Tchad, Tunisie)	Convention Programme	2015-2018	9 916 300	4 250 100	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Sénégal, Togo) et Madagascar
DPO	GROUPE DEVELOPPEMENT ACTING FOR LIFE	Convention programme - Programme d'Appui à la Résilience des Systèmes Agropastoraux en Afrique de l'Ouest (PARSAO) - Mali, Burkina Faso, Niger, Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin (territoire transfrontalier multi-pays)	Convention Programme	2015-2018	3 650 368	2 000 000	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Niger, Mali, Ghana, Togo)
DPO	CCFD	Programme d'appui aux initiatives économiques contribuant à une transformation écologique et sociale des territoires ruraux (PAIES) Sahel et Grands Lacs (Burkina Faso, Mali, Niger, Sénégal, Burundi, Rwanda, RDC)	Convention Programme	2015-2017	1 301 426	650 713	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Burkina Faso, Mali, Niger)

DPO	AVSF	Convention programme. Transitions agroécologiques et alimentation durable des campagnes et des villes. Renforcer les organisations paysannes et de la société civile dans les PMA pour relever les défis alimentaire, écologique et climatique, de la pauvreté et de l'emploi (8 PMA prioritaires : Mali, Sénégal, Togo, Burkina Faso, Madagascar, Haïti, Cambodge, Laos - 9 PRI pour des actions transversales : Vietnam, Mongolie, Nicaragua, Honduras, Guatemala, Colombie, Equateur, Pérou, Bolivie)	Convention Programme	2016-2019	10 714 115	4 500 000	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest(Mali, Sénégal, Togo, Burkina Faso) et Madagascar
DPO	SECOURS CATHOLIQUE	Développement durable et renforcement des structures socio-économiques paysannes dans l'ouest de la Côte d'Ivoire	Projet de terrain	2016-2019	896 887	448 443	Côte d'Ivoire	Dans l'Ouest du pays dans 5 départements des régions du Tonkpi et du Guémon
DPO	CCFD	Renforcement de la structuration et des capacités des organisations professionnelles (OP) de la pêche artisanale dans les sept pays de la Commission Sous-régionale des pêches (Cap vert, Gambie, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Sénégal, Mauritanie, Sierra Leone)	Convention Programme	2010-2013	508 200	254 100	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Gambie, Guinée Conakry, Guinée Bissau, Sénégal, Sierra leonne)
DPO	APDRA	Appui au développement de la pisciculture paysanne dans 4 régions de Madagascar	Projet de terrain	2011-2015	992 000	454 000	Madagascar	4 Régions du Madagascar (1 région sur la côte est et 3 régions sur les hauts plateaux)
DPO	GRET	Transformation et valorisation du lait local (années 2 et 3) - Sénégal	Projet de terrain	2009-2011	1 778 206	245 912	Sénégal	

DPO	AFDI	Convention-programme : Renforcer les agricultures familiales pour lutter contre la pauvreté (Bénin, Burkina Faso, Cambodge, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Madagascar, Mali, Sénégal, Tchad, Togo)	Convention Programme	2009-2012	6 705 811	1 600 000	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Sénégal, Togo) et Madagascar
DPO	INTER AIDE	Convention programme : renforcement de l'autonomie et des capacités productives des agricultures familiales en zones rurales isolées d'Afrique subsaharienne (Ethiopie - Madagascar - Malawi - Sierra Leone)	Convention Programme	2011-2014	2 501 428	1 250 714	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Sierra Leone) et Madagascar
DPO	GROUPE DEVELOPPEMENT ACTING FOR LIFE	Convention programme - Programme régional d'appui à la productivité de l'élevage (PRAPE) en Afrique de l'Ouest (Sénégal Mali Burkina Faso Bénin Togo)	Convention Programme	2011-2014	2 846 100	1 000 000	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Sénégal Mali Burkina Faso Bénin Togo)
DPO	AFDI	Convention-programme : Ensemble, les paysans du Sud et du Nord relèvent le défi alimentaire (Bénin, Burkina Faso, Cambodge, Cameroun, Côte d'Ivoire, Guinée, Madagascar, Mali, Sénégal, Togo, Tchad)	Convention Programme	2012-2015	7 768 415	3 260 906	Multi-pays	En Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Sénégal, Togo) et Madagascar
ARB	IRAM	Projet Nariindu d'approvisionnement durable de Niamey en lait local par les petits éleveurs	FISONG	2012-2015	504 130	453 717	Niger	
ARB	AFDI	Appui à la maîtrise du conseil agricole par les organisations paysannes et rurales	FISONG	2010-2013	722 356	650 120	Multi-pays	Burkina Faso Guinée
ARB	CIDR	Appui au conseil de concertation des riziculteurs du Bénin	FISONG	2009-2012	786 398	565 000	Bénin	
ARB	FERT	Accompagnement de FIFATA et de 8 OP régionales dans le développement de services à l'agriculture à Madagascar	FISONG	2009-2012	997 000	680 000	Madagascar	

ARB	AFDI	Conservation des sols et sécurité alimentaire, une préoccupation commune pour les agricultures paysannes du Mali et du Maroc	FISONG	2009-2012	579 000	507 000	Multi-pays	Mali (Sikasso et Koutila)
ARB	INTER RESEAU	Projet de renforcement des capacités des réseaux d'organisations agricoles en matière de politiques agricoles, alimentaires et rurales		2008-2011		3 000 000	Multi-pays	Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal, Togo, Sierra Léone et Ghana)
ARB	AGRICORD	Programme d'appui aux organisations paysannes africaines/ Paysans contre la pauvreté		2014-2017		4 000 000	Multi-pays	
AFDI (AGRICORD)		Valorisation des produits locaux par la qualité et l'origine au Bénin		2014-2017			Bénin	
AFDI (AGRICORD)		La FepaB renforce son dispositif de CEF, forme sa relève et améliore son fonctionnement		2014-2017			Burkina Faso	
AFDI (AGRICORD)		Projet d'information et de concertation pour l'influence des politiques agricoles et alimentaires (PRINCIPAL)		2014-2017			Burkina Faso	
AFDI (AGRICORD)		Augmentation et valorisation de la production des membres de l'Union Matanjaka (UM) sur le marché régional d'Antsiranana		2014-2017			Madagascar	
AFDI (AGRICORD)		Les OPR de Haute-Matsiatra améliorent la qualité et la quantité de l'offre de lait et de semences sur le marché local		2014-2017			Madagascar	Haute Matsiatra
AFDI (AGRICORD)		Développement et structuration de la filière laitière dans la région de Koulikoro		2014-2017			Mali	Koulikoro
FERT (AGRICORD)		Promotion de 4 filières porteuses par 9 OP régionales membres de FIFATA		2014-2017			Madagascar	