

AGRIDAPE

Revue sur l'agriculture durable à faibles apports externes

Numéro Spécial



Gestion Axée sur les Résultats au service de la réduction de la pauvreté rurale : leçons du 7^e forum régional du FIDA

Banjul 2012



Agriculture durable à faibles apports externes
N° Spécial Forum de Banjul
AGRIDAPE est l'édition régionale
Afrique francophone des magazines
LEISA co-publiée par ILEIA et IED Afrique
ISSN n°0851-7932

Adresse AGRIDAPE

IED Afrique 24, Sacré Coeur
III - Dakar
BP : 5579 Dakar-Fann, Sénégal
Téléphone : +221 33 867 10 58
Fax : +221 33 867 10 59
E-mail : agridape@orange.sn
Site Web : www.iedafrique.org

Coordonnatrice : Awa Faly Ba
Mbow
Comité éditorial : Bara Guèye,
Awa Faly Ba Mbow, Mamadou
Fall, E. Hadj Malick Cissé, Aly
Faye, Lancelot Soumelong-ehode,
Souleymane Cissé Marie Mamour
Diop

Administration :
Maimouna Dieng Lagnane
Traduction : Bougouma Mbaye Fall

Conception graphique : Elhadji Diakité
(+221) 77 297 09 43 - 76 466 97 74
Edition Internationale

LEISA Magazine

ILEIA P.O. Box 2067, 3800 CB
Amersfoort, The Netherlands
Tél. : +31 33 467 38 70
Fax : +31 33 463 24 10
subscriptions@ileia.nl

Edition chinoise

CBIK, 3rd Floor, Building A
Zhonghuandasha, Yanjiadi,
Kunming Yunnan. E-mail : renjian@
cbik.sc.cn
Edition espagnole
La revista de agro-ecologia
Association ETC Andes, AP.18-0745,
Lima 18, Pérou
E-mail : base-leisa@etcandes.
com.pe

Edition indienne

LEISA India
AME Foundation, PO Box 7836,
Bangalore 560 085, Inde
E-mail : amebang@giasbgo1.vsnl.
net.in

Édition brésilienne Agriculturas,

experiencias em agroecologia
AS-PTA, Rio de Janeiro, RJ Brésil
20091-020
E-mail : paulo@aspta.org.br
Sites Web <http://www.leisa.info>
<http://www.iedafrique.org>
<http://agridape.leisa.info>

Abonnements

AGRIDAPE est une revue gratuite,
sur
demande, pour les organisations et
personnes du sud. Pour les
organisations internationales,
l'abonnement est de 45 USD (45
euro) et pour les autres institutions
du nord, le tarif est de 25 USD (28
euro) par an.
Pour vous abonner, veuillez écrire à
agridape@orange.sn/asied@iedafrique.org

Financement AGRIDAPE

Ce numéro a été réalisé avec
l'appui de ILEIA, de ASDI, de DGSI
et du FIDA

Photo de couverture :

Photo officielle du Forum de Banjul

Source :

Mediatheque du FIDA
La rédaction a mis le plus grand
soin à
s'assurer que le contenu de la
présente
revue est aussi exact que possible.
Mais, en dernier ressort, seuls
les auteurs sont responsables du
contenu de chaque article.
La rédaction encourage les
lecteurs à
photocopier et à faire circuler ces
articles.
Vous voudrez bien cependant
citer l'auteur et la source et nous
envoyer un exemplaire de votre
publication.

SOMMAIRE

3 Editorial

4 Évaluation du déploiement du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre : des acquis notables

6 La pratique de la GAR au sein du FIDA et de ses projets

7 Planification et budgétisation des activités : quelques bonnes pratiques

Des organisations paysannes impliquées dans l'élaboration des PTBA en Guinée : le PNAFA montre la voie
Les succès de l'approche développement axé sur les communautés initiée par le CBARDP dans le Nord du Nigéria
Prise en charge de la malnutrition aigüe par les communautés au Mali : la démarche innovante du PIDRN

12 Le système de suivi-évaluation pour l'apprentissage et la gestion efficace du projet

Le plan de suivi de la performance mis en place par le CBNRMP, un outil convivial pour renforcer le système de
suivi-évaluation au Nigéria
Évaluer simultanément les prévisions et les réalisations du projet grâce à un tableau de suivi synthétique : les
acquis du PROMER 2 au Sénégal
Suivi-évaluation et promotion de la participation au Tchad : le PADER-G mise sur la participation de toutes les
parties prenantes

16 Encourager la communication et la gestion des connaissances pour le changement au sein des projets

17 Reproduire les succès : quelques bonnes pratiques qui méritent d'être partagées

Accès des femmes des éleveurs transhumants aux services sociaux de base et aux activités génératrices de
revenus dans le Nord du Tchad : le « coup de pouce » du PROHYPA
Renforcer le développement local par la régénération du couvert végétal dans le Delta Intérieur du Fleuve Niger :
le FODESA partage son expérience
Accès au crédit en milieu rural : quand la collaboration Caisses villageoises-Banque finance le développement
rural en Gambie : les clés du succès du Projet Finance Rurale

22 Partenariat Public-Privé : l'expérience probante du FIDA

Renforcer les capacités des petits producteurs pour valoriser les filières locales au Sénégal : les résultats probants
du PAFA
Quand la certification facilite l'accès des petits producteurs aux marchés mondiaux : l'approche de SAMCERT pour
promouvoir un commerce plus équitable :
Renforcer la sécurité alimentaire et énergétique par le partenariat champ-firme en Afrique de l'Ouest : l'exemple
réussi de Mali-Biocarburant

27 Visite de terrain : des projets qui transforment positivement le quotidien des populations

31 Site Web

32 Bibliographie



Gestion Axée sur les Résultats et développement durable



Photo : Laye Kanté

Pendant longtemps, nombre de pays développés, d'organisations internationales et de projets ont contribué à l'aide au développement, sans que les objectifs de cet appui ne correspondent aux priorités établies par les pays partenaires et les populations bénéficiaires. Pour mettre fin à ce paradoxe, les pays donateurs et les organisations multilatérales, ont décidé de revoir les modalités d'octroi et de gestion de l'aide, afin que les fonds accordés participent effectivement à améliorer les conditions de vie des couches vulnérables. C'est dans cette perspective que sera consacrée en 2005, à Paris, l'adoption de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) comme approche pour le renforcement de l'efficacité de l'aide au développement et pour permettre aux projets et programmes d'atteindre leurs objectifs.

L'adoption de la GAR par les projets et les gouvernements des pays en développement dans la lutte contre la pauvreté est cruciale non seulement pour favoriser la performance dans la définition des processus et ressources qu'un projet utilise pour engager des initiatives axées sur l'obtention de résultats, mais aussi pour effectivement faire reculer les barrières de la vulnérabilité et de la pauvreté rurales.

Durant le forum de Banjul qui s'est déroulé du 12 au 15 novembre 2012, que ce soit en plénière ou en groupes de travail, les panélistes ont pu échanger et tirer des leçons des expériences réussies d'application de la GAR au service de la réduction de la pauvreté : les avantages d'un système de planification intégrant les communautés de base dans la définition des activités et des résultats ont été démontrés par le Programme National d'Appui aux Acteurs des Filières Agricoles (PNAFA) en Guinée et le Community-based Agriculture and Rural Development Programme (CBARDP) au Nigéria ; des projets du Tchad et du Sénégal ont fait la promotion de tableaux de suivi-évaluation participatifs ou axés sur l'étude des écarts entre activités prévues et réalisations effectives, comme outils de communication sur la performance et les résultats ; IED Afrique et l'équipe de communication du FIDA

ont présenté des outils de communication et de gestion des connaissances innovants dont peuvent s'inspirer les projets pour relever le défi majeur de la communication sur les résultats et la documentation des bonnes pratiques ; au Mali, la GAR appliquée à la définition du partenariat public-privé a permis à la société Malibiocarburant de nouer un partenariat gagnant-gagnant avec les producteurs de Jatropha qui ont vu leurs revenus et leurs conditions de vie nettement améliorés ; le FODESA au Mali et le RFP en Gambie ont partagé leurs succès en matière de renforcement du développement local par la régénération du couvert végétal, et de facilitation de l'accès aux crédits en milieu rural. En outre, le forum a consacré une journée aux visites de terrain afin que les participants puissent entrer en interaction directe et échanger des idées et expériences avec les communautés porteuses des différentes initiatives.

M. Ides de Willebois, Directeur pour l'Afrique de l'Ouest et du Centre du FIDA, a rappelé l'importance de ce travail de mise à l'échelle des bonnes pratiques et d'apprentissage mutuel, travail d'autant plus important que les engagements financiers du FIDA dans la région ont atteint 990,5 Millions de dollars US dont les 76% sont concentrés en Afrique de l'Ouest. Les bons résultats des projets permettent d'espérer un retour positif sur ces investissements, mais, des défis majeurs restent à relever.

La GAR n'est plus une simple option mais un véritable choix de performance. De meilleurs résultats doivent être atteints par les projets à travers le renforcement des capacités et des instruments existants, sur la base des bonnes pratiques en matière de gestion des projets dont l'efficacité a été prouvée. La production de ce numéro spécial du Magazine AGRIDAPE par IED Afrique entre dans ce cadre. L'objectif est de contribuer à la documentation et au partage à plus grande échelle des principaux résultats et leçons tirés du forum.

Bonne lecture.



Évaluation du déploiement du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre : des acquis notables

Avec un budget estimé à 990 M US\$ comme montant global des financements, le portefeuille des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre est très important. Sur ce montant, 621 M US\$ sont dédiés aux cofinancements et 11,7 M US\$ aux dons. Le FIDA a financé au total 58 projets répartis dans 23 pays, avec pour objectif de toucher 90 millions de bénéficiaires directs d'ici 2015. Au cours du forum de Banjul, une session sur l'évaluation de la performance annuelle du portefeuille en AOC a été organisée. Il en ressort une satisfaction générale de la performance des projets, mais des défis restent à relever..

Le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre

En Afrique de l'Ouest et du Centre, le FIDA est présent dans 23 pays dans lesquels il a financé 58 projets. Parmi ces pays partenaires, 9 pays ont un bureau permanent (le Sénégal, la Guinée, le Ghana, le Mali, le Burkina, le Nigeria, le Cameroun, le Congo et la République démocratique du Congo) et emploient 47% du personnel du FIDA en AOC.

De façon globale, les actions du FIDA en AOC visent le renforcement des capacités des ruraux pauvres à travers l'amélioration du leadership dans le développement des organisations paysannes mais aussi l'extension du partenariat avec d'autres bailleurs. L'accent est mis sur quatre (4) axes stratégiques : (i) le développement de l'agriculture (afin de répondre à une urbanisation rapide et à une augmentation de la demande) ; (ii) l'augmentation de la productivité (afin de rendre les productions plus compétitives et rentables) ; (iii) le renforcement des capacités (pour consolider les institutions rurales) et (iv) l'adaptation aux changements climatiques (au niveau local, afin de minimiser les effets négatifs sur l'environnement).

La présentation de la revue du portefeuille du FIDA a cependant mis en évidence des insuffisances qui compromettent légèrement le déploiement du fonds en AOC. Il s'agit pour l'essentiel de contraintes liées à la gouvernance, à l'instabilité politique et sociale, à la volatilité des prix des denrées alimentaires et à l'augmentation de l'impact environnemental. Ce qui situe la grande majorité des pays cibles (21 sur 23) parmi les Etats dits « fragiles ».



Encadré 1 : l'évaluation annuelle de la performance du portefeuille

La « Revue de la performance du portefeuille » est une activité annuelle de suivi et d'auto-évaluation de la performance du portefeuille des projets FIDA. La période d'évaluation va du 1er juillet au 30 juin de l'année suivante. Il s'agit d'un processus en deux étapes :

- Tout d'abord l'équipe en charge de l'évaluation analyse rigoureusement la performance du portefeuille, en mettant l'accent sur les contraintes, les défis, succès et les résultats. Cette analyse permet de déterminer le degré d'atteinte des résultats ;
- Un rapport ou PSR (Project Statut Report) est alors réalisé pour chaque projet sur la base des différents rapports d'activité dont notamment les rapports de vérification et de revue intérimaire,

Structure du PSR

Section A : Données de Base de Projet

Section B : Performance du Projet

- B.1 : Aspects fiduciaires
- B.2 : Etat d'avancement mise en oeuvre
- B.3 : Produits et résultats
- B.4 : Durabilité

Section C : Evaluation générale et Risque

Section D : Suivi

Notations du PSR

- (6) Très satisfaisant**
Objectifs/requis atteints ou excédés (considérés en tant que bonne pratique).
- (5) Satisfaisant**
Objectifs/requis atteints avec des retards mineurs.
- (4) Moyennant satisfaisant**
La plupart des objectifs atteints avec des retards
- (3) Moyennant insatisfaisant**
Certains objectifs/requis atteints mais avec des contraintes qui affectent négativement la mise en oeuvre.
- (2) Insatisfaisant**
Peu d'objectifs atteints. Contraintes non résolues et retards ont sérieusement compromis la mise en oeuvre.
- (1) Très insatisfaisant**
Aucun des objectifs n'a été atteint. Il faudrait considérer une éventuelle clôture anticipée ou une suspension.

les fiches d'état d'avancement des projets et des dons, les résumés analytiques des programmes pays (Country Programme Issues Sheet), les rapports du Système de Gestion des Résultats et de l'Impact (SYGRI), les rapports d'achèvement des projets et d'autres données issues des systèmes d'évaluation (Loan and Grant System, etc) ; Sur la base des leçons tirées des différents succès ou échecs de l'année en cours, l'équipe prend si nécessaire des actions correctives pour améliorer la performance des projets.

Un déploiement globalement satisfaisant

C'est donc au total les 58 projets financés par le FIDA en AOC qui ont été évalués. Le forum a ainsi constitué une occasion pour présenter le rapport d'évaluation de la performance des projets de l'année 2011-2012. De façon globale, le rapport fait part d'une nette amélioration de la performance des projets par rapport à la précédente période de revue. 3 axes majeurs ont ainsi obtenu les meilleurs résultats : (i) la gestion financière et la passation des marchés, (ii) le partenariat et (iii) le renforcement de capacités. A l'origine de ces bons résultats apparait l'amélioration du contrôle de proximité des projets. Le FIDA a en effet encouragé la décentralisation des effectifs et le déplacement de davantage de personnel au niveau des 9 bureaux pays. Ce qui a favorisé la supervision directe et un solide appui à la mise en œuvre des projets grâce au déploiement d'équipes constituées de spécialistes sur des thématiques cruciales telles le genre, l'environnement, la gestion financière, la passation des marchés, etc .

Le résultat direct de cette performance a été l'augmentation du décaissement annuel de 40 %, passant ainsi à un record

global de 113.6 millions US\$ pour la seule zone AOC. En outre, l'augmentation générale de la part d'investissement public dans l'agriculture et l'adoption par 16 pays, sur les 23, d'un Programme détaillé de développement de l'agriculture (PDDA), qui s'est traduit par la décision des pays africains d'augmenter l'investissement public dans l'agriculture, a favorisé l'augmentation du montant des cofinancements de 17%, et une diminution des dons de 18%.

Le portefeuille des projets à risques a également connu une nette diminution. Pour la période 2011-2012, il se situe à 12%, soit 3% en dessous de l'objectif institutionnel. Concrètement, sur les 58 projets :

- 46 sont classés comme Non À Risques (NAR). Ce qui représente 87% du portefeuille par pays en AOC.
- Pour les 12 projets restant (environ 13% du portefeuille par pays en AOC), 5 peuvent faire problème et 7 font effectivement problème.

Pérenniser les réussites : les défis et les opportunités

Malgré les bons résultats, quelques problèmes ont été notés : les insuffisances dans la gestion des projets qui ont un impact direct sur la performance (seulement 16% ont une note supérieure à 5) ; les systèmes de suivi-évaluation restent faibles (moins de 45% des projets ont une performance moyenne en suivi-évaluation supérieure à 5) ; les propositions de PTBA demeurent trop ambitieuses (seulement 51% des projets ont réalisé plus de 70% des activités prévues).

Des mesures d'atténuation ont toutefois déjà été préconisées : appui à la mise en œuvre, mesures de reformulation ou de modification des objectifs ou encore la clôture anticipée du projet. Le forum est également un moyen de confrontation des expériences et succès, l'apprentissage mutuel pouvant ainsi mener à un haut niveau d'accomplissement des objectifs.

Quelques chiffres

- 58 projets et programmes financés
- 23 pays couverts en Afrique de l'Ouest et du Centre
- 990,5 millions de dollars US investis par le FIDA
- 76% du portefeuille (44 projets totalisant 796,9 millions de dollars) concentrés en Afrique de l'Ouest
- 24 % (14 projets totalisant 193,5 millions de dollars) concentrés en Afrique du Centre
- Objectif stratégique d'ici 2015 : toucher 90 millions de bénéficiaires directs, dont 80 millions de ruraux sortis de la pauvreté

Encadré 2 : Les bonnes pratiques au cœur du changement

La revue de la performance a mis en exergue des défis mais aussi des bonnes pratiques que la division AOC devra rendre effectives dans les actions futures :

1. la création de meilleurs programmes pays, en adoptant une décentralisation plus efficiente c'est-à-dire opter pour (i) l'accroissement de la représentation dans les pays, (ii) le renforcement du rôle du Country Programme Management Team au siège et dans le pays pour tout ce qui est rédaction, contrôle et production et enfin (iii) le renforcement des programmes pays, en établissant moins de projets et en accentuant les dialogues et les partenariats plus stables ;
2. une meilleure déclinaison des projets grâce à (i) la multiplication des plannings à grande échelle pour attirer plus de bailleurs de fonds et améliorer leur impact, (ii) la consolidation des équipes et la communication sur les résultats atteints et leurs effets sur les projets, (iii) l'accroissement des financements en développant les partenariats à travers les programmes pays et les régions ;
3. un meilleur contrôle et un appui à la mise en œuvre par (i) la consolidation des équipes sur les projets et (ii) le focus sur les thèmes de leadership, de gestion axée sur les résultats et de planification stratégique, tout en favorisant les échanges de pair à pair et la gestion des connaissances.

Synthèse de la présentation de Mme Sylvie Marzin



La pratique de la GAR au sein du FIDA et de ses projets

L'application de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) en matière de développement est une approche de gestion qui privilégie l'obtention de résultats sur les plans de la planification, de la mise en œuvre et du suivi-évaluation. Promouvoir cette démarche au sein des pays et des projets FIDA était l'objectif général du FIDA à Banjul.

GAR et renforcement de la qualité des projets

La GAR en matière de développement constitue un élément essentiel de la mise en œuvre du cadre stratégique du FIDA et revêt une importance déterminante pour l'impact des activités du FIDA. Son application fait partie intégrante des engagements pris par le FIDA pour renforcer l'efficacité de l'aide au développement. Systématiquement, elle veille à renforcer l'impact du FIDA sur le développement et à améliorer durablement les résultats obtenus par les pays. C'est pourquoi le FIDA s'est engagé à en adopter les principes aussi bien dans ses programmes, conformément au plan d'action visant à améliorer l'efficacité de l'aide, mais aussi au sein même de l'Organisation.

La GAR est perçue comme une exigence stratégique du FIDA qui fournit un cadre cohérent pour renforcer l'efficacité de l'aide au développement au moyen d'indicateurs de résultats destinés à la prise de décisions, tout en offrant un ensemble d'outils propres à faciliter la planification stratégique, la gestion des risques, le suivi des progrès et l'évaluation des résultats. Au niveau des pays, elle s'appuie sur la mise en œuvre d'un programme d'options stratégiques par pays (country strategic opportunities programme, COSOP) qui met en œuvre une démarche rigoureusement axée sur les résultats notamment la conception des programmes de pays, le suivi et la gestion de la performance.

Les principes de base de la GAR

La GAR repose sur six (6) principes de base qui sont :

1. **La simplicité** : le projet/programme doit être facile à comprendre et sa mise en œuvre facile à exécuter et à suivre
2. **L'apprentissage continu** : la mise en œuvre suit un processus itératif d'apprentissage et de perfectionnement graduel
3. **L'application étendue** : l'application doit être étendue à tous les projets dans la mesure du possible
4. **Le partenariat** : la collaboration parfaite avec tous les partenaires, qui aboutit à une entente commune sur les résultats à atteindre, et les voies et moyens pour y arriver
5. **La responsabilité** : le milieu de travail garantit la responsabilité et la responsabilisation de tous les acteurs
6. **La transparence** : un meilleur partage des résultats et une meilleure consignation des résultats.

Source : documents de l'Atelier de formation des agents des projets FIDA en Afrique Centrale en GAR/SEP - Douala - Cameroun, juin 2008. (http://fao08.fidafric.net/GAR_francais.ppt)

Encadré 3 : Le programme d'options stratégiques par pays (COSOP)

Le COSOP est un document stratégique mis en œuvre par le FIDA. Il précise le contenu et le contexte des programmes pays (abordant les aspects politiques et institutionnels qui influent sur le résultat des opérations du FIDA et leur impact sur les pauvres), ainsi que les engagements convenus dans chaque cas pour la réussite des projets. Il donne une traduction concrète à la hiérarchie des objectifs de développement selon laquelle tous les programmes de pays seront élaborés. Pour assurer une forte appropriation par les pays, la conception du COSOP et le processus de sa mise en œuvre se caractérisent par une large consultation des parties prenantes. Il est également conçu en concordance avec la stratégie de réduction de la pauvreté du pays considéré. Axé sur les résultats, le COSOP comporte un cadre de mesure des résultats propre au pays considéré, lui-même composé d'une hiérarchie d'objectifs et d'un ensemble d'indicateurs et de cibles correspondant aux différents niveaux de résultats. Il se présente donc comme un cadre de planification indiquant clairement les partenaires stratégiques, les cibles et devant permettre de mesurer les résultats à l'échelle du pays.

Voir le cadre stratégique 2011-2015 http://www.ifad.org/sf/strategic_f.pdf

GAR et renforcement de la performance organisationnelle

Au sein de l'Organisation même, la GAR est promue à tous les niveaux et dans tous les services par un système de planification et de gestion de la performance à l'échelle institutionnelle (SPGP). Le SPGP fait concorder les ressources humaines et financières du FIDA avec ses priorités stratégiques en renforçant sa capacité de gestion et de suivi de la performance et en instaurant une culture de la responsabilité et du résultat. Son objectif principal est d'aider le FIDA à atteindre ses objectifs en ce qui concerne la pertinence, l'efficacité et l'efficience des projets. En outre, le SPGP du FIDA repose sur la mise en place de plans de gestion axés sur les résultats dans les divisions. Ces plans contribuent à renforcer la performance en faisant davantage correspondre les programmes de travail avec les objectifs du FIDA en matière d'efficacité du développement, et en hiérarchisant les priorités pour atteindre ces objectifs. Les programmes de travail et budget annuels du FIDA, axés également sur les résultats, se trouvent de ce fait renforcés. Sur le plan institutionnel et organisationnel, la GAR prévoit un système d'évaluation des pays et des projets grâce à un cadre unique et cohérent d'évaluation qui énumère les objectifs visés

et les sources d'information utilisées pour tous les indicateurs clés. Ce qui permet, s'il y a lieu, d'établir des comparaisons avec des organisations similaires.

Le 7e forum régional des projets financés par le FIDA, avait également pour objectif de porter à la connaissance des participants des expériences de bonnes pratiques relatives à la Gestion Axée sur les Résultats.



Photo : Anna Vander

Planification et budgétisation des activités : quelques bonnes pratiques



Le Plan de travail et budget annuels (PTBA) se présente comme un outil de planification prévisionnel des buts et activités qui seront accomplis durant l'année pour obtenir un résultat ou une série de résultats identifiés par le projet. Il contient des indications sur les produits attendus ; les activités à conduire pour obtenir les produits escomptés ; le cadre chronologique dans lequel entreprendre les activités planifiées ; les personnes responsables de l'exécution des activités ; les apports à fournir pour chaque activité. C'est donc un outil de planification garantissant l'efficacité et l'impact en matière de développement.

Son importance pour le projet est telle qu'en matière de développement, il constitue une obligation pour le déblocage des fonds par certains donateurs. En effet, il expose et décrit les étapes progressives qui seront franchies en vue de la réalisation des objectifs et des résultats d'un

projet ou programme. Le PTBA sert également de base au suivi évaluation. Cependant, dans le cas spécifique des projets du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, l'élaboration du PTBA reste encore une simple question de procédure et de calendrier largement en dessous des espérances en termes de performance. La revue de la performance du portefeuille de l'année 2012 a permis de constater que les PTBA formulés par les projets ne remplissent pas les conditions de cohérence, de réalisabilité, de flexibilité et de planification participative. Ce qui ne manque pas de se traduire dans les résultats, avec seulement 52% des projets ayant accompli plus de 70% des activités planifiées en 2012.

Conscient de ces insuffisances de la planification, le FIDA a présenté des bonnes pratiques mises en œuvre par les projets et pouvant mener à un haut niveau d'accomplissement des objectifs du PTBA.



Photo : PIDRN/Mali

Des organisations paysannes impliquées dans l'élaboration des PTBA en Guinée : le PNAFA montre la voie

Présentation

Le Programme National d'Appui aux Acteurs des Filières Agricoles (PNAFA) est né de la restructuration du Projet de Développement Agricole Durable en Guinée Forestière (PRODAD-G) clôturé en 2009. Il s'inscrit dans le cadre de l'amélioration des revenus des petits producteurs agricoles. Placé sous la supervision du FIDA en 2010, le PNAFA s'est donné pour objectif de conforter et améliorer les acquis du PRODAD-G en misant sur 3 piliers : la responsabilisation des bénéficiaires pour la promotion de leur propre développement ; le ciblage des appuis sur la base des diagnostics élaborés

par les acteurs des filières au niveau des organisations de producteurs agricoles (OPA), et enfin la mise en œuvre des composantes du programme par des OPA chargés de l'exécution des actions retenues dans les plans d'affaires annuels.

Approche

Pour la planification de ses activités, le PNAFA a choisi d'impliquer les organisations paysannes dans l'élaboration du Plan de Travail et Budget Annuel (PTBA). Il s'agit d'assurer une meilleure participation de ces acteurs majeurs afin de renforcer l'efficacité du projet mais aussi de renforcer les capacités des acteurs. La planification se déroule en 8 étapes qui sont :

Étapes	Acteurs impliqués	Niveau	Objectif(s)
Organisation de sessions de Mini-Conseils Agricoles Régionaux	Fédérations et Unions membres du Conseil National des Organisations Paysannes de Guinée (CNOP-G)	Local (OPA, groupement de base et filières)	Evaluation du PTBA de l'année précédente, diagnostic et identification des besoins ; Plan de Développement des filières (PDF)
Organisation de Conseils Agricoles Régionaux	Fédérations et Unions membres du Conseil National des Organisations Paysannes de Guinée (CNOP-G) Elus, cellules techniques	Régional	Recensement des priorités et harmonisation des interventions
Elaboration de mini-PTBA par les Comités d'approbation	Unités Régionales de Coordination (URC)	Régional	Identification des filières et actions éligibles au financement du PNAFA et arbitrage
Réunion technique de consolidation	Services techniques, OPA, CTR, Union Nationale de Coordination (UNC), URC	Régional et National	Consolidation et Harmonisation des projets de PTBA
Relecture du PTBA, du Plan de Passation des Marchés (PPM) et des annexes	Comité ad hoc	Régional et National	
Validation du projet de PTBA	Comité de pilotage (Ministère de l'économie et des finances, Ministère de l'Agriculture et Ministère du Plan, UNC, CNOFG)	National	Sur la base du bilan et rapport de l'année précédente, examen, amendement et approbation du PTBA de l'année suivante
Envoi du projet de convention pour approbation	FIDA	National	Vérification et validation du PTBA
Signature des conventions	Etat-FIDA	National	Signature des conventions

Pour renforcer les compétences des acteurs en termes de planification et de maîtrise des procédures du FIDA, des formations en passation de marchés sont organisées au bénéfice des OP, UNC et services techniques. Des manuels simplifiés sont mis à la disposition des OPA pour faciliter l'apprentissage. Le FIDA participe également à l'amélioration de la performance du projet en initiant des missions de supervision et d'appui technique chaque année.

la planification, tout en facilitant l'élaboration d'un PTBA ouvert, est plus long que dans les projets classiques (durée liée à parfois l'ignorance par les OP des procédures du FIDA). Cela occasionne des retards dans la formulation des avis de non objection ou le décaissement des fonds. Mais, l'investissement pour la qualité de la planification permet un gain de temps dans la mise en œuvre.

Leçons

- Cette approche participative de la planification des activités permet au PNAFA d'améliorer l'efficacité de ses actions en s'assurant qu'elles répondent aux besoins réels des bénéficiaires, puisque ceux-ci participent directement à l'élaboration du PTBA ;
- Les OP s'approprient plus le projet puisqu'elles peuvent décider des activités prioritaires à réaliser et du montant nécessaire à leur réalisation ;
- Le renforcement des capacités des acteurs (OPA, OP, UNC, services techniques, etc.) permet d'améliorer la qualité des documents de planification et la connaissance des procédures du FIDA ;
- Cependant, ce processus d'implication des OP dans



Synthèse de la présentation du PNAFA téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>

Les succès de l'approche développement axé sur les communautés initiée par le CBARDP dans le Nord du Nigéria

Présentation

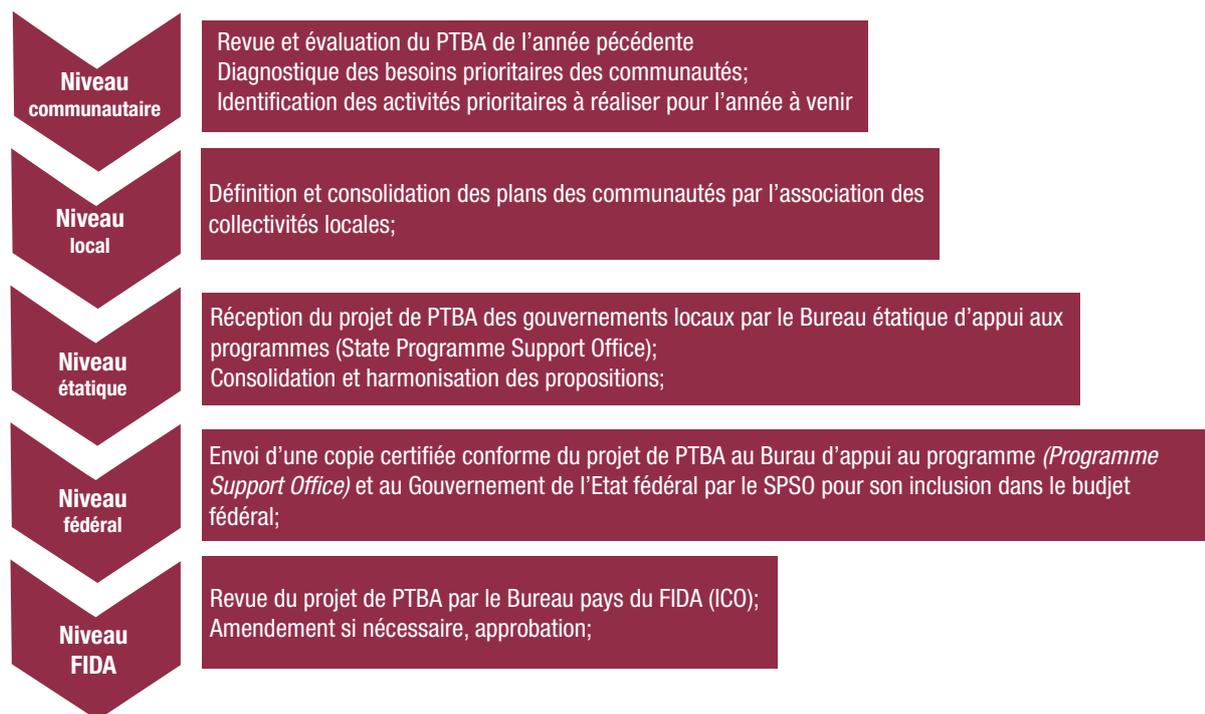
Initié au Nigéria entre 2005 et 2010, le Community-based Agriculture and Rural Development Programme (CBARDP) avait pour but de contribuer à l'amélioration des moyens de subsistance et des conditions de vie des communautés rurales pauvres dans la zone du programme (8 états du Nord). Pour y arriver, le programme a initié des activités de renforcement visant à donner aux ruraux pauvres, hommes et femmes, les moyens de procéder à l'analyse critique de leurs obstacles, leurs possibilités et leurs besoins en aide. L'enjeu pour le programme était de rendre ces communautés vulnérables plus conscientes de leurs besoins et de devenir réellement maîtresses de leur propre développement.

Approche

Au Nigéria, il y a trois niveaux institutionnels de gouvernance : le niveau local, le niveau fédéral et le niveau étatique. L'institutionnalisation de l'approche «développement axé sur les communautés» permet de faire participer les bénéficiaires de l'aide à la définition des modalités d'utilisation des ressources (temps, finances, personnel, etc.). Le processus de planification s'établit alors comme suit :



Photo : CBARDP/Nigeria



Efficacité de la démarche

- L'institutionnalisation de l'approche de conduite du développement par les communautés (Community Driven Development), apparaît comme le premier niveau de gouvernance ;
- 100% de l'approche de planification du programme a été adoptée par 4 Etats sur les 8 couverts par le programme;
- La planification participative et communautaire des activités a favorisé l'appropriation des projets et programmes à tous les niveaux de gouvernance. Le suivi et la mise en œuvre des activités sont également renforcés ;
- L'institutionnalisation de l'approche de gestion du développement par les communautés renforce la durabilité du programme.
- La mise à l'échelle et la réplique des succès ont permis d'augmenter de 40% la participation de la population féminine et de 75% celle des groupes vulnérables (les enfants, les jeunes, les veuves, les handicapés physiques, les malades et les personnes âgées).
- L'approche gestion du développement par les communautés est appropriée pour la pleine participation des communautés dans la planification, l'exécution, le suivi, l'exploitation et l'entretien des projets participants.

Prise en charge de la malnutrition aigüe par les communautés au Mali : la démarche innovante du PIDRN

Présentation

Le Nord du Mali est caractérisé par une fragilité de l'écosystème. De plus, l'enclavement et la faiblesse de l'accès aux services sociaux de base en font encore une zone vulnérable. Sur le plan administratif, le Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) en cours, adopté par le Gouvernement malien en mai 2006, a mis en place un processus de déconcentration qui ne s'est toutefois pas traduit par un transfert de ressources techniques et financières suffisantes. C'est dans ce contexte qu'est né, en 2006, le Programme d'investissement et de développement rural des régions Nord du Mali (PIDRN) avec pour charge de répondre aux exigences du contexte économique, social et politique conjoncturel de la zone et de contribuer ainsi au renforcement du processus de décentralisation en cours. Le programme intervient essentiellement dans les régions de Tombouctou et Gao dans lesquelles il couvre 19 communes avec pour objectif principal de contribuer à la restauration du tissu économique et social, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de vie des populations du Nord du Mali.

Approche

Le dispositif décentralisé mis en place par le PIDRN au niveau de l'aire de santé, pour la détection et le suivi de la malnutrition, a permis de mettre en relation tous les acteurs impliqués dans la gestion de la santé de la circonscription (les structures décentralisées et déconcentrées, la société civile et les bénéficiaires). L'originalité de l'intervention du PIDRN réside dans la création d'un cadre de concertation en nutrition dans toutes ses aires de santé. Ces cadres regroupent ainsi tous les acteurs de l'aire de santé. Les concertations ont lieu sous la présidence du conseil municipal de l'aire concernée et sont animées par le chef du poste médical.

Résultats

En 2011, avec la mise en oeuvre du projet :

- Les données anthropométriques font état de 5 313 enfants, de 0 à 59 mois, examinés : 4% ont été dépistés malnutris, 66% de ces enfants malnutris ont pu être guéris, 15% sont en cours de traitement, 14% sont perdus de vue/déplacés ; 1% référé au CSREF et 0% décédé;
- 75 séances d'éducation nutritionnelle ont été réalisées avec un effectif cumulé de 2377 participants.

- Une nette amélioration des recettes des différents centres de santé comme en témoigne l'indice de maintien de capital au niveau des différents CSCOM (Banikane : 1,2 Hamzakoma : 1,9 Bamba : 1 Hâ : 1,1 Karabassane : 1,3 Tinsakou : 1, 8).

Efficacité de l'expérience

- La participation active de tous les acteurs impliqués dans la gestion de la santé de l'aire a permis de fournir des données fiables qui sont directement intégrées dans le système d'information sanitaire du cercle ;
- Les séances de pesée sont devenues des créneaux pour la promotion des services de santé dans le village ;
- Le couplage des activités du paquet minimum d'activité (PMA) favorise non seulement la diminution des dépenses, mais aussi la transformation des centres de santé communautaire en un véritable centre mobile ;
- Le cadre de concertation a permis aux différents partenaires qui interviennent dans le domaine de la santé dans la localité de se concerter afin de mieux coordonner les efforts.

Principales leçons

- a. la forte implication de bénéficiaires et de tous les acteurs concernés dans la gestion de la santé est un gage de succès de la prise en charge de la malnutrition et un facteur de pérennisation des activités réalisées au niveau communautaire ;
- b. le couplage de l'ensemble des activités du domaine de la santé au niveau communautaire permet de rapprocher les services de santé des populations ;
- c. un cadre de concertation sur la nutrition favorise le plaidoyer et crée une dynamique partenariale dans l'aire de santé (tous les partenaires de l'aire y participent et partagent leurs expériences) ;
- d. l'implication des services techniques déconcentrés et la mise en place d'outils de suivi évaluation adaptés, favorisent l'appropriation des activités au niveau local et l'amélioration de la qualité des indicateurs des services offerts ;
- e. la durabilité d'un tel dispositif, unique dans les régions du Nord, repose sur le leadership des leaders communautaires en charge d'assurer la régularité de la tenue de séances de pesées et le fonctionnement des cadres de concertation.

Synthèse de la présentation du PIDRN téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>



Photo : Anna Vander

Améliorer les instruments de planification et de budgétisation annuelles : Quels enseignements tirer du forum ?

Dans le passé, la plupart des PTBA présentés au FIDA pour approbation se concentraient presque exclusivement sur les aspects budgétaires. En conséquence, il était difficile de comprendre la nature et la portée exactes des activités envisagées, et encore moins la nature des avantages que le projet devait apporter en définitive aux bénéficiaires ciblés. En d'autres termes, les liens entre les besoins budgétaires envisagés, les activités prévues, les résultats et les avantages attendus n'étaient dans l'ensemble pas clairs. Les modèles révisés et proposés par les projets à Banjul suggèrent ainsi de mettre délibérément l'accent sur la définition des objectifs quantitatifs en liaison avec les résultats concrets attendus. En outre, ces expériences proposent d'inclure de nouveaux indicateurs de projet afin de favoriser un meilleur examen des résultats et/ou de l'impact du projet. De plus, l'implication des communautés rurales et des OP à tous les niveaux du projet et chacun avec un rôle clairement identifié présente l'avantage de favoriser une planification annuelle adaptée aux besoins réels mais également une appropriation progressive du projet par les bénéficiaires.



Photo : PNAFAFA/Guinée

Point de vue

Akwasi Adjei Adjekum, coordinateur du Root and Tuber Improvement and Marketing Programme (Ghana)

« Quelle que soit la manière dont vous exécutez ou organisez un projet, si le management fait défaut, le projet n'atteindra certainement pas ses objectifs »

Durant cette cérémonie de très bons discours et des messages forts ont été délivrés par les organisateurs, particulièrement le Directeur du FIDA et le ministre des finances de la Gambie. Ils ont insisté sur le management des projets comme facteur clé dans la mise en œuvre d'un projet. Cela est très important. En outre, en dehors du fait que la grande majorité des fora organisés par le FIDA atteignent toujours leurs objectifs, nous savons pourquoi nous sommes ici réunis à Banjul : pour apprendre les uns des autres, pour partager nos connaissances et compétences. Les participants apprendront des projets du Ghana, et le Ghana tirera des leçons des projets du Congo, du Nigéria, du Mali etc. Le partage d'expérience est capital.

Ibrahim Bamba, Chargé du portefeuille de la Mauritanie, FIDA.

« La gestion axée sur les résultats est un outil incontournable si nous voulons atteindre les objectifs de 2015. Il faut que les projets renforcent leurs mécanismes de gestion et de documentation afin de lutter efficacement contre la pauvreté rurale »

Pour aller plus loin

Le bulletin et le blog du forum

Un bulletin journalier et un blog ont été mis en ligne par IED Afrique durant le forum pour appuyer la communication et la gestion des écrits du forum. Ces deux supports représentent aujourd'hui une source de documentation appréciable, offrant la possibilité aux participants, ou à toute personne s'intéressant à la gestion axée sur les résultats et aux projets FIDA en cours en Afrique de l'Ouest et du Centre, de consulter la majeure partie de la documentation écrite du forum.

Le blog est disponible sur <http://forumdebanjul.blogspot.com>



Le système de suivi-évaluation pour l'apprentissage et la gestion efficace du projet

Le suivi-évaluation est un outil de gestion qui permet de rendre compte de l'utilisation des ressources et de juger de l'efficacité des résultats, offrant ainsi une assise solide pour la prise de décisions. Sur la base des observations et rapports, les projets peuvent tirer des enseignements pratiques de l'expérience acquise, l'objectif global étant d'améliorer la performance et d'obtenir de meilleurs résultats. Cependant, dans la plupart des projets financés par le FIDA en Afrique de l'ouest et du Centre, le système de suivi-évaluation est le parent pauvre des dispositifs de gestion axée sur les résultats. Ce constat a été fait notamment au cours de la session «Revue de la performance du portefeuille», qui a révélé plusieurs insuffisances au niveau des dispositifs mis en œuvre par les

projets (reporting limités, rapports réguliers sur les effets et activités insuffisants, etc.). Les témoignages recueillis tout au long de cette session ont également confirmé les résultats du rapport qui soulignait que seulement 10% des projets ont été notés satisfaisant (avec des rapports acceptables et réguliers sur les résultats, les produits et les activités), et 45% ont une performance moyennement satisfaisante. Ce qui représente les notes les plus basses en 2012. Pour inverser cette tendance, plusieurs projets ont partagé leurs expériences et bonnes pratiques en matière de suivi-évaluation, contribuant ainsi au renforcement des instruments déjà existants sur la thématique.

Le plan de suivi de la performance mis en place par le CBNRMP, un outil convivial pour renforcer le système de suivi-évaluation au Nigéria

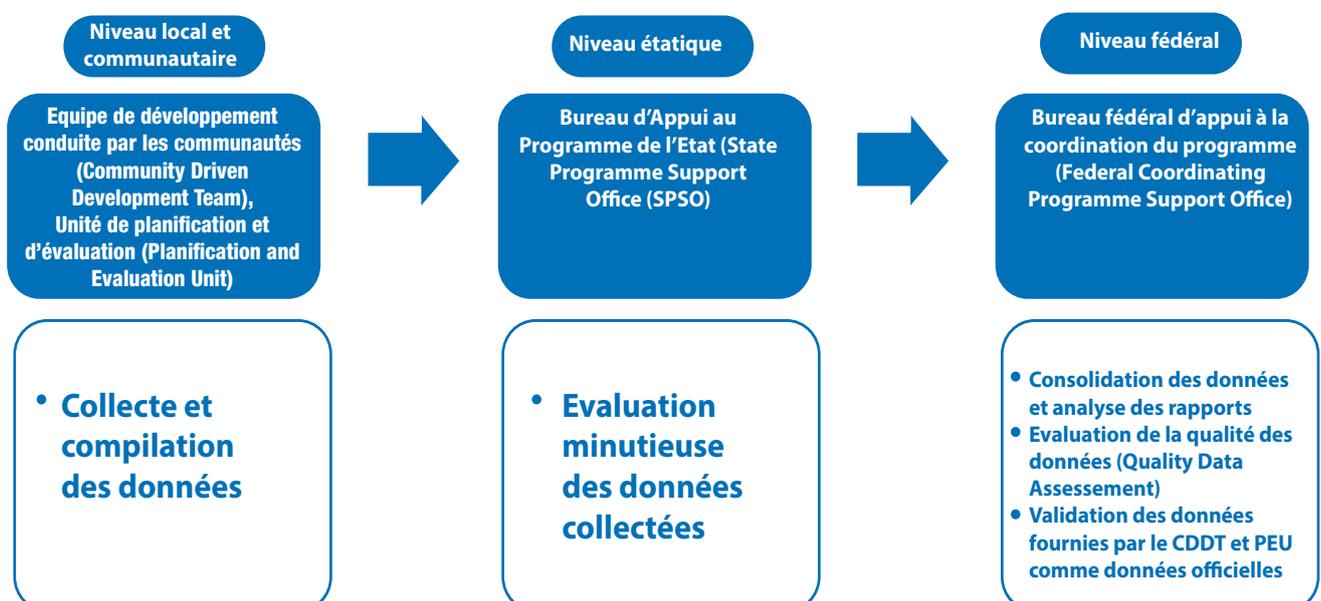
Présentation

Le programme communautaire de gestion des ressources naturelles dans le delta du Niger, en anglais *Community Based Natural Resource Management Programme* (CBNRMP-DP), a été initié en 2005 par le FIDA, sur proposition du Gouvernement du Nigéria. Il se donne pour objectif de contribuer à l'atténuation de la pauvreté rurale pour au moins 400 000 ruraux pauvres dans le Delta du Niger, d'ici fin 2013. Pour cela, le CBNRMP-DP mise sur une approche participative axée sur les communautés, notamment les jeunes et les femmes. Il propose ainsi des activités de renforcement de capacités et de développement communautaire comme réponse proactive aux enjeux de la pauvreté rurale dans les Etats du Delta du Niger. Toutefois, au Nigéria, les programmes ont le plus souvent quatre niveaux de mise en œuvre, à savoir le niveau communautaire, le niveau local (souvent fusionné en un seul), le niveau étatique et le niveau fédéral. Il peut être difficile de réaliser un suivi harmonisé de la performance, chaque niveau mettant en scène des acteurs différents avec chacun

ses propres indicateurs d'évaluation. C'est donc pour pallier à cette difficulté que le CBNRMP a développé un plan de suivi de la performance (Performance Monitoring Plan).

Approche

Le PMP se concentre principalement sur des indicateurs clairement définis et convenus, relatifs à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs du programme et conçus pour répondre aux besoins en évaluation des quatre niveaux de mise en œuvre du programme - communautaire, local, provincial et fédéral. Cet outil de suivi-évaluation prend ainsi en considération 16 indicateurs clés relatifs à chaque niveau de la hiérarchie des objectifs du SYRGI du FIDA (notamment les indicateurs d'appréciation des produits et résultats des programmes), de même que les exigences de la Déclaration Nationale de Transformation en mettant l'accent sur la productivité, la richesse et la création d'emplois (OMD). Ces indicateurs sont renseignés selon le processus suivant :



L'évaluation de la qualité des données (Quality Data Assessment) pour chaque indicateur s'effectue en collaboration avec les agents des programmes concernés, les agents étatiques de suivi-évaluation et tout autre personnel nécessaire au niveau local et communautaire. L'étape de validation des données fournies par le CDDT et PEU consiste à leur donner un caractère officiel. Ainsi, les données qui ne passent pas le test de validation ne sont pas acceptées comme données officielles.

La mise en œuvre du plan de suivi de la performance nécessite toutefois un haut niveau de maîtrise des outils de collecte de données. D'où les besoins constants en formation et renforcement de capacités des différents staffs impliqués dans le programme. Pour rendre compte des résultats, le programme a mis l'accent sur un meilleur système de communication, de gestion de connaissances et de rapportage entre les différentes parties prenantes.



Photo : CBNRMP/Nigeria

Résultats

- Des mécanismes de suivi fonctionnels, à tous les niveaux du programme, sont graduellement mis en place ;
- Le suivi des projets communautaires et des activités qui y sont relatives est amélioré ;
- L'introduction d'un protocole de vérification et d'évaluation des données a permis de renforcer la qualité des données produites pour chaque indicateur. Ce qui est d'un apport certain dans la prise de décision ;
- Le formulaire de collecte de données créé intègre plusieurs indicateurs différents. Ce qui facilite la collecte de données, la comparaison, l'agrégation et l'analyse de la performance de chaque projet ;
- Le PMP a permis de relever les défis de collecte de données, de documentation et de communication sur les résultats.

Leçons

- L'usage des outils de collectes de données du plan de suivi de la performance et le formulaire de rapportage contribue à l'augmentation de la visibilité des résultats du programme ;
- Le plan de suivi de la performance a idéalement défini et harmonisé tous les indicateurs capables de rendre compte des nombreuses exigences de rapportage et besoins d'informations du FIDA et des autres parties prenantes du programme ;
- Introduire le suivi-évaluation dans le cycle de planification des activités des communautés permet à ces dernières d'évaluer leur progrès et activités et ainsi d'intégrer les leçons dans la préparation des PTBA de l'année suivante ;
- Le développement de compétences en suivi-évaluation au niveau communautaire donne aux communautés les moyens d'évaluer de façon critique la performance des programmes développés à ce niveau ;
- La fiabilité des données permet aux acteurs du développement de prendre des mesures appropriées pour résoudre les problèmes des pays pauvres.



Photo : CBNRMP/Nigeria

Évaluer simultanément les prévisions et les réalisations du projet grâce à un tableau de suivi synthétique : les acquis du PROMER 2 au Sénégal

Photo : PROMER/Sénégal



l'appui aux micro- et petites entreprises rurales non agricoles, en accord avec les orientations politiques du Gouvernement et la stratégie du FIDA visant la diversification des sources de revenus en milieu rural. Les résultats de cette première phase ont conduit à la poursuite de l'expérience dans le cadre d'une seconde phase, PROMER 2, le suivi-évaluation des activités restant toutefois un défi majeur.

En décembre 2010, suite à un atelier de partage sur le suivi-évaluation et une séance de coaching organisés par le PASSE/FRAO à Bamako, le PROMER a initié la mise en place d'un système global de mesure et de communication sur les résultats et l'impact du PTBA. Le nouveau tableau repose sur la combinaison du suivi financier et du suivi physique.

Approche

De manière générale, le système de suivi du PTBA le PROMER permet d'apprécier périodiquement le niveau de mise en œuvre des activités du PTBA. Le tableau regroupe aussi bien les activités prévues et les réalisations effectives. En outre, en combinant états financiers et états physiques, le tableau permet de faire une analyse comparative des résultats de ces deux formes de suivi afin d'avoir une idée précise de l'efficacité dans la mise en œuvre. Il se présente comme suit :

Présentation

Le Projet de Promotion des Micro-Entreprises Rurales (PROMER 1), cofinancé par le Gouvernement du Sénégal et le FIDA, a démarré en janvier 1997 pour une durée de huit ans. Lorsqu'il s'achève en 2004. Le PROMER 1 avait apporté une nouvelle dimension au portefeuille du FIDA au Sénégal en introduisant

Composantes	Sous composantes	Domaine d'activités	Activités	Période d'exécution (trimestre)	Type d'activités (Q, P)	Valeur Cible	Valeur actuelle	Taux de réalisation physique	Budget prévu	Montant des réalisations	% de réalisation financière	Ecart (%RF, %RP)	Niveau d'écart minimum

Efficacité de la démarche

- Une amélioration de la performance du projet à travers la combinaison du suivi physique et du suivi financier ;
- Une meilleure visibilité dans l'imputation des lignes budgétaires ;
- Une meilleure prise en charge du suivi de la mise en œuvre des activités du projet par chaque chef de composante grâce à une bonne planification et un bon suivi de la mise en œuvre ;
- Une amélioration du management et la prise de décision

Résultats

- l'adoption de ce modèle permet de mieux apprécier les écarts entre le niveau d'exécution des activités et les efforts ;
- En confrontant les écarts, le nouveau tableau favorise également la collaboration et l'interaction entre les composantes ;
- l'évaluation conjointe des avancements physiques et financiers permet une meilleure visibilité dans l'imputation des lignes budgétaires et une meilleure prise en charge du suivi de la mise en œuvre des activités du projet par l'équipe.



Photo : PROMER/Sénégal

Synthèse de la présentation du PROMER 2 téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>

Suivi-évaluation et promotion de la participation au Tchad : le PADER-G mise sur la participation de toutes les parties prenantes

Présentation

Le programme d'appui au développement rural dans le Guera (PADER-G) repose sur la capitalisation et l'extension des résultats des deux phases du Projet de Sécurité alimentaire (PSANG) initié dans le Nord par le Gouvernement du Tchad. Il met l'accent sur l'amélioration de l'accès à l'eau et aux services financiers adaptés pour les ruraux pauvres et la gestion des risques d'insécurité alimentaire chronique. L'objectif global du programme est de contribuer à la construction de bases préalables à une amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus des populations rurales dans le Guéra.

Approche

Pour mesurer l'impact et les effets de ses activités, le programme a mis en place un système de suivi-évaluation alliant capitalisation des expériences et expérimentation d'outils innovants. Ce système repose essentiellement sur quatre éléments clés :

- l'implication des principales parties prenantes du PADER-G (UCGP, opérateurs, bénéficiaires, services techniques de l'Etat, Comité de Pilotage) avec une définition au préalable des rôles et responsabilités de chacun dans le processus ;
- l'élaboration d'un manuel de suivi-évaluation (SE) qui précise les fonctions, les acteurs, les procédures et outils du Système de Suivi-évaluation (SSE) ;
- la conception d'une application informatique de gestion du SSE qui représente une base de données relationnelle et un module de traitement automatisé des données ;
- le renforcement des capacités des acteurs du SSE.

Efficacité du système de suivi-évaluation

Les produits du suivi-évaluation (rapports, fiches, tableaux, notes, etc.) sont utilisés comme supports lors des réunions



Photo : PADER/Tchad

internes de planification et d'évaluation qui ont lieu tous les 45 jours. Ils sont également utilisés lors des réunions d'évaluation à mi-parcours ou lors des réunions annuelles de bilan. Enfin, ces supports, rendus disponibles à un large public, renforcent la communication du PADER sur les résultats de ses programmes. Cela permet aux bénéficiaires, missions de supervision et ministères, d'apprécier la performance du PADER-G.

Mesure de rendement

L'implication des parties prenantes du PADER-G dans la mise en place du SSE en fait un outil de suivi-évaluation itératif, internalisé et approprié par tous ;

- La mise en œuvre du suivi évaluation dès la phase de planification permet d'améliorer l'efficacité de la mesure de la performance du programme à travers une articulation entre indicateurs du PTBA et ceux du cadre logique ;
- La définition de niveaux d'évaluation, à savoir le suivi du PTBA (indicateur de niveau 1), le suivi des résultats et des effets (indicateurs de niveau 2) et le suivi de l'impact (indicateurs de niveau 3), qui correspondent aux différents paliers de la chaîne de résultats du Programme, permet de diviser l'évaluation par indicateur ;
- La mise en place d'un dispositif de ciblage approprié en lien avec le SSE permet une meilleure atteinte des cibles du PADER-G.

Synthèse de la présentation du PADER-G téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>

Le suivi-évaluation axé sur les résultats : les leçons du forum

Comme l'a recommandé le rapport sur la performance du portefeuille des projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, un groupe de participants a réfléchi et proposé des solutions aux trois principaux problèmes des projets en matière de suivi-évaluation à savoir : le grand nombre d'indicateurs, la faiblesse des systèmes de collecte des données et les faibles capacités des acteurs en la matière. Les réflexions ont abouti aux propositions suivantes :

- Concernant le choix des indicateurs, il a été retenu de mettre d'avantage le focus sur l'évaluation des activités axée sur les résultats et d'impliquer toutes les parties prenantes impliquées dans le processus d'évaluation ;
- Concernant la collecte de données, les projets doivent développer puis mettre en place des outils et systèmes de collecte de données, d'analyses et de rapportage plus simples et mieux adaptés ; correctement définir le rôle et les responsabilités de chaque partie prenante à chaque niveau et enfin instituer des systèmes informatisés de gestion des données simples ;
- Concernant le renforcement des capacités il s'agit d'ores et déjà d'utiliser le suivi-évaluation comme un outil de gestion et de communication des projets (analyse, rapportages, etc.) ; d'impliquer les experts en suivi-évaluation dès le démarrage des projets

et enfin de recruter si nécessaire des prestataires spécialisés dans la collecte de données ;

- Au final, comme point transversal, il apparait que pour faciliter l'apprentissage mutuel sur les bonnes pratiques en matière de suivi-évaluation, les projets doivent développer des systèmes d'échange ou de partage d'expériences (comme les foires, les fora, les formations, etc.), dans une perspective de gestion de connaissances et de partage.



Photo PROMER : Séance de partage sur le tableau de suivi



Encourager la communication et la gestion des connaissances pour le changement au sein des projets

La communication et la documentation des expériences et résultats des projets sont essentielles pour la dissémination des bonnes pratiques et l'appréciation de la performance des projets. Lors de la session introductive du forum, les participants ont rappelé les difficultés qu'ils éprouvent dans leurs structures pour mettre en place des systèmes efficaces de gestion de connaissances. Quelques outils et mécanismes innovants ont été partagés par IED Afrique, le FIDA et le projet ECOAGRIS.

Mettre la communication et la gestion des connaissances au service du développement et de la performance des projets

Durant le forum, une session a été consacrée à la diffusion de bonnes pratiques en matière de communication et gestion des connaissances. Il est apparu ainsi qu'une bonne stratégie de gestion des connaissances et de communication repose sur le partage de savoirs explicites et facilement formalisables à travers l'utilisation intensive des technologies de l'information, afin de constituer, pour les différents acteurs, des bases de connaissances partageables sur les ondes, en ligne ou à travers des supports adaptés.

Nous vivons en effet à l'ère de la communication. Les médias étendent de plus en plus leurs zones de couverture et les techniques interactives de communication se perfectionnent de jour en jour. La radio, par exemple, est reçue dans les campagnes les plus reculées des pays les moins avancés et les récepteurs bon marché sont disponibles partout. Désormais, des émetteurs et des récepteurs à panneaux solaires pallient le plus souvent le manque d'électricité.

La vidéo est un bon exemple des progrès technologiques dans le domaine de la communication et de la documentation. La production du matériel imprimé, intégrant graphisme et photos, les moyens de communication traditionnels populaires comme le théâtre villageois, la danse, les spectacles de marionnettes et la poésie représentent également des canaux très efficaces pour diffuser l'information et accompagner les initiatives des communautés.

La conclusion de la session a ainsi souligné le fait que les agents de terrain doivent maîtriser les techniques de

communication et de gestion des connaissances pour mieux jouer leur rôles d'animateurs du milieu rural. Les techniques facilitent la présentation des informations, l'échange des connaissances et l'apprentissage de techniques nouvelles.

Toolkit, Le guide de communication du FIDA

Le toolkit est une ressource précieuse conçue par le FIDA pour les agents du développement. Il sert également de guide de formation pour les responsables de communication de projet ou programme. L'outil contient des informations importantes sur les qualités du communicateur pour le développement, l'importance de la photographie et l'utilisation de l'image comme un outil de plaidoyer pour une prise de conscience mondiale sur la pauvreté rurale, et les techniques de la rédaction de récits de vie ou «success stories». Le Toolkit présente également les techniques de la communication web et l'usage des TIC pour permettre aux acteurs du développement d'assurer efficacement la rédaction de contenus, la mise à jour des sites web et la communication avec les médias, et ainsi partager efficacement les messages clés de la lutte contre la pauvreté.



Document téléchargeable sur http://www.ifad.org/commtoolkit/toolkit/Toolkit_IFAD_WEB.pdf

3PL : Partager les Pratiques, Partager les Leçons pour le changement

Conduite par IED Afrique, l'initiative 3PL met la communication, la gestion de connaissances et l'apprentissage mutuel au cœur du processus de changement et d'amélioration de la performance des projets et programmes. Elle accompagne les projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre dans la conception et la mise en œuvre de processus communication et de capitalisation pour une gestion efficace des savoirs. Cette méthode repose sur l'expérimentation et la diffusion de systèmes innovants de gestion de connaissances et de Suivi-évaluation, l'établissement de passerelles d'échange et d'apprentissage multifonctionnelles pour illustrer les liens entre gestion des savoirs et performance des projets.

Les résultats attendus de la mise en œuvre du 3PL sont entre autres : la mise en place d'un Programme d'Echange d'Expertises entre Projets (PEEP) avec comme composantes la création d'une plateforme virtuelle de mise en relation des experts et de suivi-évaluation de l'application des recommandations et des changements ; la contribution à la diffusion de bonnes pratiques à travers l'édition de numéros spéciaux du magazine AGRIDAPE et la production de plusieurs autres supports de communication centrés sur la documentation des expériences développées par les projets ; le renforcement des capacités des projets et/ou l'accompagnement des initiatives nationales spécifiques en matière de communication et gestion des connaissances grâce à des appuis ciblés et à la demande des projets.

Synthèse de la présentation d'IED Afrique

ECOAGRIS : Investir dans la production et distribution de matériels informationnels pour sensibiliser sur le projet et augmenter sa performance

Initié dans le cadre du Programme Régional de Facilité Alimentaire (ECOWAP), le projet ECOAGRIS accorde une grande importance à la communication et se donne pour ambition de fournir des informations actualisées et fiables sur l'agriculture en Afrique de l'Ouest. En effet, la maîtrise de l'information sur les marchés agricoles, favorise une meilleure formulation et/ou un meilleur suivi des politiques et stratégies de développement agricoles dans l'espace CEDEAO.

Pour atteindre cet objectif, la stratégie de communication du projet repose essentiellement sur la production et la distribution de matériels informationnels et promotionnels multiples (brochures, dépliants, newsletters, autocollants, kakemonos, tapis de souris etc.). Ces supports ont suscité un véritable élan de sympathie des publics cibles vis-à-vis de l'ECOWAP. De même, une démarche participative dans l'élaboration du plan et du contenu de la Communication avec les bénéficiaires a permis d'enrichir et de crédibiliser le discours, les messages, mais aussi d'identifier des pistes nouvelles d'utilisation d'outils et de vecteurs de communication mieux adaptés aux réalités des populations cibles. Le projet dispose également d'une flexibilité financière notamment avec la réallocation des ressources ou la mise à disposition de ressources additionnelles. Ces mesures, d'apparence anodines, permettent d'accroître la performance du projet.

Reproduire les succès : quelques bonnes pratiques qui méritent d'être partagées



Le partage à grande échelle des bonnes pratiques est un moyen de renforcer la performance des projets en leur permettant d'avoir accès à des innovations qui ont déjà fait leur preuve ailleurs. C'est dans cette perspective que s'inscrit la présentation des expériences de trois projets FIDA du Tchad, de la Gambie et du Mali.

Accès des femmes des éleveurs transhumants aux services sociaux de base et activités génératrices de revenus des activités : le «coup de pouce» du PROHYPA

Présentation

Au Tchad, les systèmes pastoraux mobiles sont une réponse stratégique pour faire face à la variabilité des conditions agro-écologiques. Ils sont en effet bien adaptés aux écosystèmes fragiles et à la faible productivité du couvert végétal dans les zones marginales. Cependant, du fait justement de cette mobilité, certaines composantes des communautés d'éleveurs nomades, notamment les femmes, sont exclues de tout appui extérieur. Cela affecte leur épanouissement et le développement de leurs activités. C'est dans ce contexte que l'Association d'appui aux initiatives de développement rural, appuyée par le Projet d'Hydraulique Pastorale en

Zone Sahélienne (PROHYPA), a lancé son initiative « Accès des femmes des éleveurs transhumants aux services sociaux de base et activités génératrices de revenus ».

Approche

Le projet entend contribuer à la réduction de la pauvreté rurale par le développement d'activités de renforcement de capacités au profit des femmes des éleveurs transhumants. Elle repose sur une approche multi-acteurs, avec des rôles et des responsabilités bien précis :

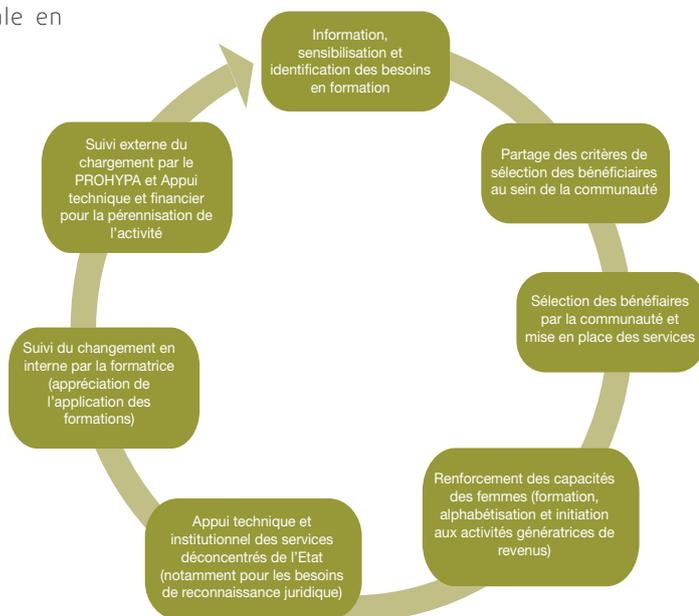


Photo : PROHIPA/Tchad

Résultats

- L'amélioration de l'alphabétisation des femmes leur a permis d'accéder à diverses sources d'information mais également de pouvoir gérer elles-mêmes leurs initiatives sociales et économiques. Cela a également eu une incidence sur la volonté de scolariser les enfants particulièrement les jeunes filles ;
- 200 femmes ont été formées sur la technique de construction et l'utilisation du foyer amélioré en banco, ce qui a permis de réduire la pression sur l'environnement et la charge de collecte de bois de chauffe;
- 136 femmes et des groupements ont bénéficié d'une formation sur la technique de transformation du lait et de la viande. Cela leur a permis de renforcer leurs activités génératrices de revenus.
- 190 femmes ont été formées sur la dynamique des groupes. Cette formation a facilité l'émergence de groupements de femmes pastorales qui à leur tour ont pu bénéficier de renforcements divers.
- 30 accoucheuses traditionnelles ont été formées dans la perspective de l'amélioration de la santé maternelle et infantile ;

Contraintes et solutions

L'impact du programme est important : engouement des femmes pour activités génératrices de revenus et services sociaux ; réduction de la pression sur l'environnement ; amélioration de la santé maternelle et infantile ; diversification de sources de revenu des femmes.

Toutefois, le déficit de personnel pour les formations, la faiblesse du budget alloué aux activités génératrices de revenus et la distance entre les sites de production et les marchés constituent des contraintes. Le PROHYPA a donc préconisé le renforcement des capacités des bénéficiaires sur des thèmes variés et la tenue de réunions pour la mise en relation régulière des femmes des éleveurs transhumants avec les services techniques déconcentrés de l'Etat.



La foire, une nouvelle perspective pour le partage et l'apprentissage

Photo : Lancelot/IED Afrique



La foire de partage s'est inscrite comme un prolongement naturel des discussions entamées par les participants lors des exposés introductifs. Le but était non seulement de fournir un espace d'exposition où les projets pourraient présenter leurs innovations en rapport avec la thématique centrale du forum, mais aussi et surtout de mettre en valeur les «success stories», de partager et de renforcer la base de connaissance des participants.

1 évènement et 3 objectifs

1. Fournir un espace de partage des idées, pratiques et expériences sur quelques thématiques majeures à savoir l'amélioration de la productivité agricole, l'accès aux services financiers, la promotion de la croissance économique pour les groupes vulnérables ;
2. Permettre aux projets de capitaliser sur des succès et de voir dans quelles mesures les leçons peuvent être reproduites à grande échelle ;
3. Promouvoir l'échange d'expériences afin d'enrichir les discussions et les mesures concrètes d'amélioration de la performance des projets.

Une démarche participative et interactive

Pour sa préparation, il fut tout d'abord demandé aux projets désirant y participer de fournir des données sur les bonnes pratiques, les leçons et les expériences qu'ils souhaitaient présenter et partager. Ensuite, les projets ont transmis une liste des supports (posters, produits, ouvrages, photos, etc.) qu'ils souhaitaient exposer afin que les stands soient adaptés

aux besoins en espace de chaque projet. Une disposition des stands en « carrousel » a ainsi permis aux participants de visiter plusieurs stands simultanément, de façon à tirer le maximum d'informations des 2h de la foire. Enfin, des *flip charts* ont été disposés à côté de chaque stand pour permettre aux visiteurs d'y inscrire les questions et principales leçons apprises de chaque projet durant la foire. Ce qui a permis aux participants d'initier des débats avec les projets sur leurs présentations (modèle questions-réponses), mais également d'obtenir de la documentation sur les résultats, les succès et les facteurs de reproductibilité.

Quelques chiffres

2h de partage et d'échanges entre les projets et participants
15 stands d'exposition ;
6 pays différents représentés (Sénégal, Guinée, Nigéria, Mali, Tchad, Gambie, Ghana) ;
2 stands animés par une organisation régionale et une organisation internationale (FIDA, Ecowas) ;
2 stands animés par des entreprises privées mettant en évidence le partenariat public-privé (Mali Biocarburant SA, SAMCERT).

Quelques questions des visiteurs

La problématique de la certification des produits a beaucoup intéressé les visiteurs. Au-delà du café et du cacao, d'autres produits agricoles peuvent-ils être certifiés ?
Comment partager une expérience en utilisant le *toolkit* ?
Quel est le niveau actuel du système d'information sur le développement au sein de la division du FIDA ?

Quelques leçons tirées par les visiteurs et exposants

La majorité des visiteurs ont tiré les leçons suivantes de la visite des stands :

- Des expériences assez intéressantes mais peu partagées ; elles doivent être diffusées plus activement après ce forum ;
- Le *toolkit* est un outil utile et important pour présenter les histoires de vie des populations rurales ;
- Des expériences novatrices avec un potentiel de réplique élevé ;
- L'importance de la communication et de son financement pour la performance d'un projet
- le partage des facteurs de réussite et de pérennisation liés à la gestion participative communautaire des petits aménagements hydro-agricoles

Les sessions d'apprentissage ou clinics

L'objectif global de ces sessions d'apprentissage ou clinics était de définir des solutions et des axes prioritaires pour faire face aux enjeux majeurs liés à l'amélioration de la performance des projets financés par le FIDA. Plus spécifiquement ces sessions ont permis aux personnels des projets et aux chargés de portefeuille de partager avec les participants des pratiques, des innovations réussies ou des expériences. Grâce à ces témoignages, les participants ont pu évaluer l'efficacité des outils et des informations indispensables à l'amélioration du processus de mise en œuvre des activités et à la performance des projets. Au cours de ces sessions les cinq (5) thèmes suivants ont été examinés : le partenariat public/public ; le Plan de Travail et Budget Annuels (PTBA) ; le suivi-évaluation /SYGRI ; la passation des marchés et la communication. Les participants étaient répartis en cinq (5) groupes d'apprentissage pour 2h d'échange et d'instruction. Les clinics ont également été l'occasion de mettre en lumière certaines difficultés rencontrées par les projets en interne ou dans la collaboration avec le FIDA. Des solutions adéquates ont été identifiées et proposées pour surmonter ces contraintes.



Photo : Lancelot/IED Afrique

Renforcer le développement local par la régénération du couvert végétal dans le Delta Intérieur du Fleuve Niger : le FODESA partage son expérience

Présentation

Au Mali, les réformes politiques menées depuis 1992 ont marqué la fin de l'approche dirigiste du développement rural et le désengagement de l'État des activités de production et de commercialisation. Cette évolution, associée au processus de décentralisation et de démocratisation en cours et à la bonne gestion publique, est propice aux initiatives locales et à la participation directe des communautés rurales au développement du Mali. C'est dans ce contexte qu'a été mis en place en 1999 le Fonds de développement en zone sahélienne du Mali (FODESA) avec pour objectif d'initier et/ou de renforcer, dans la bande sahélienne, une dynamique effective de la participation des paysans au processus de développement des communautés rurales. Entre 1999-2009 le projet a développé ses activités dans les régions de Ségou et Koulikoro et une deuxième phase (2008-2014) a permis de l'étendre à la région de Mopti.

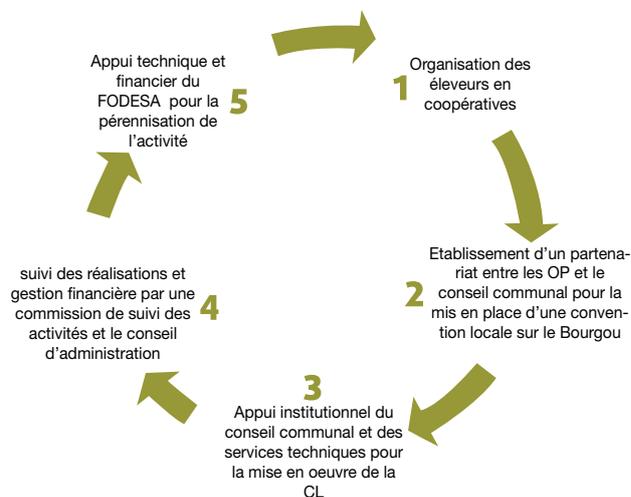
Dans cette région, le FODESA appuie une initiative d'aménagement et d'exploitation des bourgoutières dans le delta intérieur du fleuve Niger mise en œuvre par la coopérative des éleveurs de Korientzé, dans la commune de Korombana. Cette expérience a été initiée par la coopérative pour faire face à la dégradation avancée des ressources pastorales et en particulier des bourgoutières, principales sources de revenus et d'alimentation des éleveurs.

Résultats

- Une convention locale de gestion des bourgoutières a été élaborée de façon participative et tous les membres de la coopérative y ont adhéré ;
- Pour un coût de production de bourgou à l'hectare variant entre 72 000 FCFA à 133 000 FCFA (toutes charges comprises), les bénéfices par hectare peuvent atteindre 236 000 Fcfa (cas à Gouloumbo) en fonction du mode d'exploitation ;
- Les éleveurs maîtrisent les techniques de régénération du bourgou (semences, éclats, bouturages) et ont mis en place un mécanisme de stockage de semences de bourgou) ;
- 1444 ha de bourgoutières ont été aménagés et restaurés (soit un taux de réussite de 300%, supérieure à l'objectif de départ de 500ha)
- Le taux de taux de mortalité des cheptels a baissé et de nombreuses autres espèces animales (oiseaux d'eau, poissons...) ont réintégré la zone ;
- Un partenariat fort est établi entre le conseil communal de Korombana et la coopérative des éleveurs de Korientzé ;
- Les structures chargées de la gestion et du suivi des activités sont opérationnelles et rendent compte de leurs activités de façon régulière ;

Approche

L'initiative repose sur une approche multi-acteurs impliquant les éleveurs, le conseil communal, l'administration et le FODESA :



Principales leçons :

- La régénération du bourgou est un moyen de maintien des écosystèmes aquatiques dans le Delta intérieur du fleuve Niger ;
- L'organisation des éleveurs en coopérative favorise la synergie entre les habitants de la communauté et une plus grande efficacité des activités d'aménagement et d'exploitation du bourgou, mais aussi de sensibilisation et de mobilisation de ressources ;
- L'instauration d'un système de gouvernance locale, à travers la convention locale, constitue un moyen de gestion durable des ressources naturelles et de développement local par les communautés ;
- L'existence d'une stratégie de communication et de diffusion de l'expérience (fiche de capitalisation, voyage d'étude, etc.) a contribué à sa vulgarisation et sa reproduction dans d'autres localités ;
- La restauration du couvert végétal a des effets positifs importants sur les conditions de vie des populations et l'économie de la commune. Le bourgou s'est révélé être un fourrage excellent pour l'alimentation des animaux, une zone de frayère pour le poisson et une source de revenus ;
- L'ensemencement est une technique non seulement moins onéreuse, mais aussi qui a permis de régénérer une grande superficie (sur 1444 ha, 731,88 ha ont été régénérés grâce à cette technique pour la seule année de 2012).



Accès au crédit en milieu rural : quand la collaboration Caisses villageoises-Banque finance le développement rural en Gambie : les clés du succès du Projet Finance Rurale

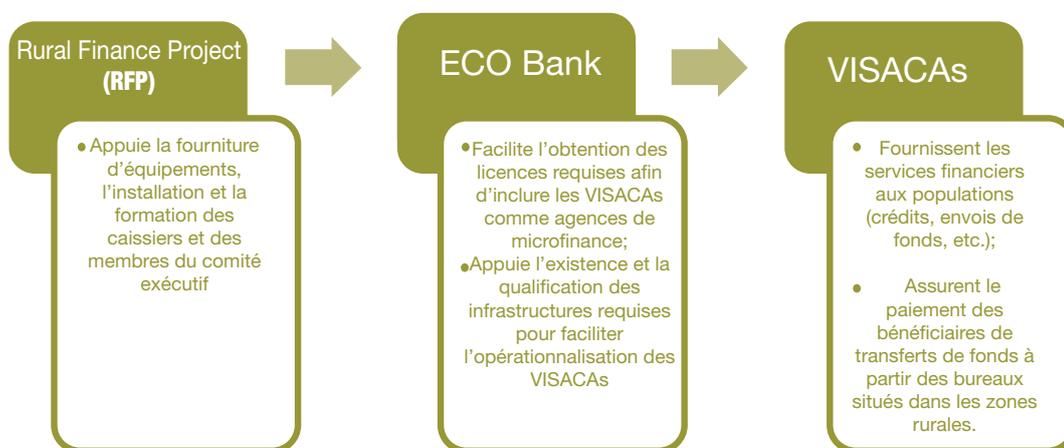
Présentation

En Gambie, 60% des agriculteurs ont un accès très limité aux services financiers et seulement une entreprise non agricole sur mille obtient un crédit auprès des banques commerciales. L'accès au crédit dans les zones rurales est souvent assuré par les Associations villageoises d'épargne et de crédit (Village Savings & Credit Associations) mais ces dernières sont de plus en plus contraintes par leurs faibles ressources financières et un potentiel de diversification limité. C'est dans ce contexte que le Projet de Finance Rurale (Rural Finance Project) a été initié avec pour objectif de renforcer la viabilité des VISACAs, contribuant ainsi au développement d'un système de microfinance autonome et juridiquement reconnu sur l'ensemble du territoire national.

Installées dans chacune des régions administratives de la Gambie, les VISACAs fournissent des services d'épargne et de crédit à leurs membres. En accédant aux crédits, les populations rurales peuvent ainsi développer des activités génératrices de revenus et améliorer leurs conditions de vie.

Acteurs et rôles

Trois principales institutions (le Projet de finance rurale, financé par le FIDA, ECO Banque et les VISACAs) collaborent à la mise en place d'un système de micro-finance en milieu rural. Les populations éloignées des villes peuvent désormais avoir accès à des services financiers. Chaque institution a des rôles et responsabilités bien précis.



Résultats :

- Les VISACAs ont incorporé les services d'envoi de fonds en plus des activités d'épargne et de crédit qui n'ont jamais été considérées comme une possibilité ;
 - Les communautés rurales, et principalement celles éloignées des banques, accèdent aux envois de fonds à leur porte et à des coûts beaucoup plus bas ;
 - Le partenariat a été une source importante de revenu.
- Toutes les VISACAs engagées payent le caissier grâce aux commissions réalisées, rendant ainsi le chiffre d'affaire du staff sous contrôle;
 - Le renforcement des connaissances et des compétences du staff des VISACAs contribue à augmenter la confiance dans la mobilisation de l'épargne par VISACA

Basés sur l'analyse cout-avantage, quatre VISACAs ont réalisé un bénéfice de 129,335 Dalasi (monnaie gambienne) comparé à un total de dépense de 24,954 Dalasi ;

Quelques chiffres :

Nombre de VISACA	74
Nombre total de bénéficiaires	38 389 personnes
Montant total des épargnes	79 472 617 Dalasi
solde des épargnes des femmes	39 764 258 Dalasi
Solde des épargnes des hommes	39 708 359 Dalasi
Montant total des crédits accordés	54 157 918 Dalasi
Les prêts consentis aux femmes	25 836 770 Dalasi
Les prêts consentis aux hommes	28 321 148 Dalasi
Taux de croissance moyen du crédit depuis que le projet a démarré	6,12 %
Taux de croissance moyen de l'épargne depuis que le projet a démarré	6,42 %
Nombre d'initiatives génératrices de revenus financées par un crédit	10,093
% d'activités génératrices de revenus comme les petits commerces financés	92,96 %
Nombre de clients formés à l'entrepreneuriat / compétences en affaires	32,000

Principales leçons :

- Le partenariat entre les banques commerciales et les institutions de micro finance contribue au développement et/ou à l'amélioration de services financiers en milieu rural ;
- Le crédit accordé est utilisé dans des activités génératrices de revenus. De facto, ce crédit contribue au développement d'une économie rurale et à la lutte contre la pauvreté ;
- Les femmes qui prennent ces crédits, et qui sont conscientes de l'exigence de remboursement dans les délais, sont plus actives dans le marché que d'autres. Ce crédit rend les femmes plus dynamiques ;
- L'existence des VISACAs à proximité des bénéficiaires et la formation des caissiers favorisent l'autonomisation des communautés rurales. Le système est auto régulé et ne fait appel à la Banque partenaire que pour la vérification ;
- L'adoption de la GAR a permis d'améliorer le suivi du projet et des résultats, avec une meilleure planification et exécution des activités du projet ;
- La situation gagnant-gagnant qui prévaut pour tous les partenaires rend l'expérience facilement reproductible, la seule limite pouvant être l'absence d'une institution de micro finance dans la localité / communauté ;
- Dans les zones rurales où existent des institutions financières formelles, les envois de fonds constituent des sources de revenus supplémentaires.



Photo : RFP/Gambie

Mise à l'échelle des bonnes pratiques : les leçons du forum

A la suite des présentations, un groupe de travail s'est réuni et a proposé une stratégie de partage des bons résultats qui s'articule autour de quatre grands axes :

- La Mise en place d'une plate-forme d'échanges d'informations et d'expériences (élargir la plate-forme sur la finance rurale du FIDA aux projets) ;
- La gestion des connaissances disponibles sur la finance rurale ;
- L'établissement de contrats annuels de performance entre institutions de micro-finances et banques ;
- La réalisation d'une évaluation périodique par les bénéficiaires.



Photo : RFP/Gambie



Partenariat Public-Privé : l'expérience probante du FIDA

Depuis 2011, le FIDA a entrepris des actions visant à intensifier sa collaboration avec le secteur privé. Cela s'est traduit dans la pratique par le financement d'entreprises privées qui ont démontré un intérêt certain pour la lutte contre la pauvreté rurale. Le principal avantage de ce nouveau type de partenariat est qu'il contribue à mettre à la disposition des groupes cibles du FIDA, des connaissances, des technologies et des ressources financières additionnelles, ainsi qu'à leur donner accès à de nouveaux marchés.

De plus en plus, les sociétés privées veulent investir dans le monde rural. Cependant, malgré les capacités techniques et financières importantes dont elles disposent, elles ont des difficultés à travailler avec les petits producteurs ruraux, notamment en raison des coûts élevés des transactions, ensuite du déficit de connaissance des communautés rurales. Enfin, il arrive que le cadre national de réglementation dissuade les entreprises privées d'investir dans les zones rurales des pays en voie de développement.

Promouvoir le Partenariat Public-Privé au sein des projets FIDA

Le FIDA, sur la base de ses savoirs et des acquis de ses projets et programmes, dispose d'une grande expérience dans la conclusion de partenariats avec des acteurs du secteur privé rural - regroupant entre autres les entreprises ou les sociétés à but lucratif qui ne sont pas exploitées par l'Etat et qui ne lui appartiennent pas. Ce qui lui a permis de jouer

un rôle d'interlocuteur ou d'intermédiaire entre le secteur privé, les entrepreneurs ruraux et les petits producteurs, et d'élaborer un certain nombre de politiques s'appliquant à ces acteurs comme la politique en matière de ciblage, la politique relative à l'engagement aux côtés des peuples autochtones, la politique relative aux entreprises rurales et la politique en matière de finance rurale.

Les bonnes pratiques des projets

Une session spéciale du forum de Banjul a porté sur l'évolution du partenariat public-privé dans les projets du FIDA en zones rurales. Elle a permis entre autres de rendre compte du bien-fondé de la collaboration du FIDA avec le secteur privé. Quelques expériences innovantes de projets appuyés par le FIDA, et qui se distinguent par leur impact sur la réduction de la pauvreté des populations rurales, l'amélioration de leur sécurité alimentaire, l'augmentation de leurs revenus et leur contribution au renforcement de la résilience des ruraux pauvres, ont ainsi été examinées.

Principes fondamentaux de la collaboration entre le FIDA et les entreprises privées

Le FIDA ne peut pas sélectionner à l'avance les entreprises privées avec lesquelles il collaborera. Il doit tenir compte du contexte, des entreprises présentes dans les zones rurales, des possibilités éventuelles ainsi que de la volonté des entreprises d'établir des relations avec les groupes cibles. Dans certains projets, le FIDA pourrait travailler avec un gros supermarché urbain ; dans d'autres, le partenaire pourrait être une menuiserie dans une zone rurale. Les critères de sélection sont toutefois assujettis à des principes fondamentaux de collaboration :

- L'appui ou le partenariat doit au premier chef être axé sur les intérêts et les besoins des petits exploitants et des producteurs ruraux pauvres dans les pays où le FIDA est présent ; les ruraux pauvres, hommes et femmes, doivent plus précisément tirer parti de cette collaboration en tant que producteurs, fournisseurs, clients, distributeurs ou salariés ;
- Dans la mesure applicable, le pays doit démontrer qu'il appuie et internalise les partenariats avec le secteur privé (conformément au COSOP ou au document relatif à la conception du projet ou au don) ;
- Les entreprises privées, en particulier les grandes sociétés internationales, doivent respecter les normes sociales et environnementales (vérifiées au moyen du contrôle préalable effectué à l'étape de la préparation du projet ; elles doivent à tout le moins se conformer



Photo : SAMCERT

aux Directives pour la coopération entre les Nations Unies et le secteur privé [2009] ;

- La collaboration avec le FIDA doit avoir un impact durable, qui se prolonge au-delà du partenariat ;
- Les partenariats doivent assurer la transparence, ainsi que l'intégrité, l'indépendance et la neutralité du FIDA ; les attributions et la responsabilité des partenaires doivent être clairement définies d'un commun accord.

Source : « Le secteur privé : intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé », document stratégique, FIDA, 2012

Renforcer les capacités des petits producteurs pour valoriser les filières locales au Sénégal : les résultats probants du PAFA

Présentation

Le Projet d'Appui aux Filières Agricoles (PAFA), bénéficie de l'appui du Fonds International de Développement Agricole (FIDA) et du Fonds de l'OPEP pour le Développement International. Initié pour la période 2010-2016, il s'inscrit dans le prolongement des efforts entrepris par le Gouvernement du Sénégal pour favoriser la croissance économique et lutter contre la pauvreté rurale. Son objectif est d'améliorer durablement les revenus et les moyens d'existence des familles agricoles du bassin arachidier, en les intégrant dans des filières rentables fondées sur le potentiel agro-écologique local, notamment les filières du mil, du niébé, du sésame, du bissap et de l'aviculture fermière.

Approche

Le projet s'articule ainsi autour de trois composantes à trois niveaux à savoir : diversification agricole et accès au marché au niveau local ; développement et structuration des filières au niveau régional ; concertation sur les politiques, gestion des savoirs et coordination au niveau national. Essentiellement actif dans les régions de concentration aux caractéristiques agro-écologiques homogènes (Kaolack, Kaffrine, Diourbel et Fatick), le projet PAFA entre en conformité avec la politique de ciblage du FIDA de soutien aux filières dans lesquelles les ménages pauvres, les femmes et les jeunes, sont plus présents ou qu'ils pourraient facilement intégrer. Il tient compte également de l'impact potentiel sur les revenus et la sécurité alimentaire des ménages vulnérables, ainsi que des possibilités d'insertion des jeunes et des femmes dans la production et dans les autres maillons de la chaîne (transformation, commercialisation).

Par ailleurs, le projet peut compter sur l'implication d'un ensemble d'acteurs qui apportent un appui technique aux

opérateurs du marché et facilitent l'autonomisation rurale, l'appropriation du projet et la prise en main de leur destinée par les bénéficiaires. Ainsi, on peut identifier des structures comme l'Agence Nationale de Conseil Agricole et Rurale (ANCAR), les Agences Régionales de Développement (ARD), les Chambres de Commerce, d'Industrie et d'Agriculture, la Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques, le Bureau d'Analyses Macroéconomiques de l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA), les Communautés rurales et les autres organisations de la société civile.

Principaux résultats

Depuis son démarrage, les groupements de producteurs et productrices soutenus par le PAFA ont vu leurs rendements et revenus augmentés notablement durant la dernière campagne agricole. Dans le Bassin Arachidier, l'appui à la production et à la commercialisation initié au profit des ménages vulnérables à l'insécurité alimentaire a porté ses fruits. La viabilité du partenariat Organisations de Producteurs/Opérateurs du Marché a également prouvé que les petites organisations à la base peuvent elles aussi contractualiser avec de grands opérateurs du marché.

Leçons

Le projet mise sur le développement et l'encadrement des innovations techniques et agricoles majeures qu'il met à la disposition des organisations de base. Enfin, le PAFA finance les appuis à la production et à la commercialisation dans le cadre de collaboration entre une ou plusieurs organisations de producteurs, d'une part, et un ou plusieurs opérateurs du marché d'autre part, de façon à sécuriser les débouchés des produits agricoles et à rentabiliser les investissements.



Photo : PAFA/ Sénégal

Quand la certification facilite l'accès des petits producteurs aux marchés mondiaux : l'approche de SAMCERT pour promouvoir un commerce plus équitable

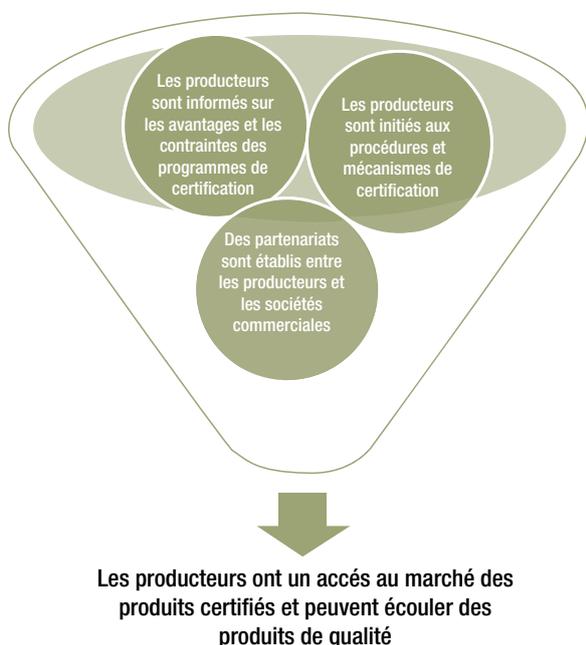
Présentation

Les ventes des principaux programmes de certification connaissent une croissance forte et soutenue depuis 10 ans et devraient continuer à croître au niveau mondial dans les années à venir. Dans certains cas, cette croissance est bien plus forte que celle des marchés des produits conventionnels. Cette expansion offre des opportunités pour les petits agriculteurs dans les pays en développement de produire des aliments de façon durable et rentable. La possession de la certification reste tout de même une condition préalable pour pouvoir accéder au marché des produits certifiés. C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet *Strengthening Smallholders' Access to Markets for Certified Sustainable Products* (SAMCERT). Mis en œuvre par *Sustainable Commodity Initiative* (SCI)/*Agrofuturo Global* et *Instituto per la Certificazione Etica ed Ambientale* (ICEA), SAMCERT se donne pour objectif de renforcer la maîtrise, par les producteurs ruraux partenaires des projets FIDA, des exigences et procédures de la certification agricole, leur permettant ainsi d'avoir accès au marché des produits certifiés. Les producteurs peuvent ainsi améliorer la qualité de leurs produits et les écouler sur le marché mondial.

Approche

La stratégie de SAMCERT repose sur deux axes majeurs :

- Le projet s'active tout d'abord à renforcer les connaissances que les producteurs, les projets et les staffs du FIDA ont de la certification durable. Ce processus de construction des connaissances de SAMCERT permet aux producteurs et aux organisations désireuses de soutenir les chaînes d'approvisionnement certifiées, de mieux comprendre les avantages et les risques des programmes de certification. Il permet en outre d'identifier et de proposer les meilleures stratégies adaptées aux ressources des petits producteurs pauvres.
- Une fois ces standards identifiés et la qualité des produits améliorée, SAMCERT contribue à l'autonomisation des producteurs ruraux en les formant pour qu'ils comprennent les exigences de la certification, respectent ses normes et développent une approche à la chaîne qui leur permettra d'avoir un accès croissant au marché.



Mesure de rendement

En 2013, SAMCERT déroule à sa deuxième année d'exécution. Mais déjà quelques résultats clés et signes d'efficacité de son appui sont perceptibles :

- Le projet est actif dans 5 pays en Afrique de l'ouest et du Centre (Sierra Leone, Sao Tome, Guinée, Libéria et Sénégal) ;
- Des missions exploratoires ont été menées au Libéria sur le cacao (en collaboration avec le projet STCRSP), et au Sénégal sur le sésame et le bissap (en collaboration avec le PAFA) ;
- En 2012, un atelier de formation en certification a eu lieu en Sierra Leone et par la suite trois coopératives ont été certifiées Commerce Équitable. En 2013 un acheteur s'est même engagé à acheter du cacao au prix (avec prime) Fairtrade ;
- Une mission exploratoire a été menée au Ghana pour la filière karité. Cette mission a été financée par le Northern Rural Growth Programme (NRGP) ;
- SAMCERT accompagne le projet PNAFAFA, en Guinée Conakry, dans la réalisation d'une analyse des écarts (entre les standards de qualité appliqués et ceux demandés par le marché) pour la certification éventuelle de l'huile palme ;
- A Sao Tome, SAMCERT a accompagné le projet PAPAFA pour le développement d'indicateurs géographiques sur le café et le cacao.

Principales leçons

Introduire la certification volontaire (équitable, bio, Rainforest Alliance, Utz Certified etc) comme un élément clé de partenariat public-privé, permet aux petits producteurs ruraux de gérer leurs produits et activités de manière durable et d'avoir un accès croissant à des marchés dynamiques. Toutefois, les programmes de certification posent plusieurs défis notamment le coût de la mise en conformité des produits aux normes du marché mondial en particulier pour les petites exploitations. La grande concurrence des produits européens peut également être un facteur dissuasif. Aussi, pour bénéficier de la certification, les producteurs doivent bien comprendre les obstacles et gérer les facteurs de concurrence. Il est également essentiel d'identifier et d'équilibrer les investissements nécessaires à tout processus de certification et les avantages que pourraient générer la vente de produits certifiés sur le marché.

Synthèse de la présentation de SAMCERT téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>

Renforcer la sécurité alimentaire et énergétique par le partenariat champ-firme en Afrique de l'Ouest : l'exemple réussi de Mali-Biocarburant

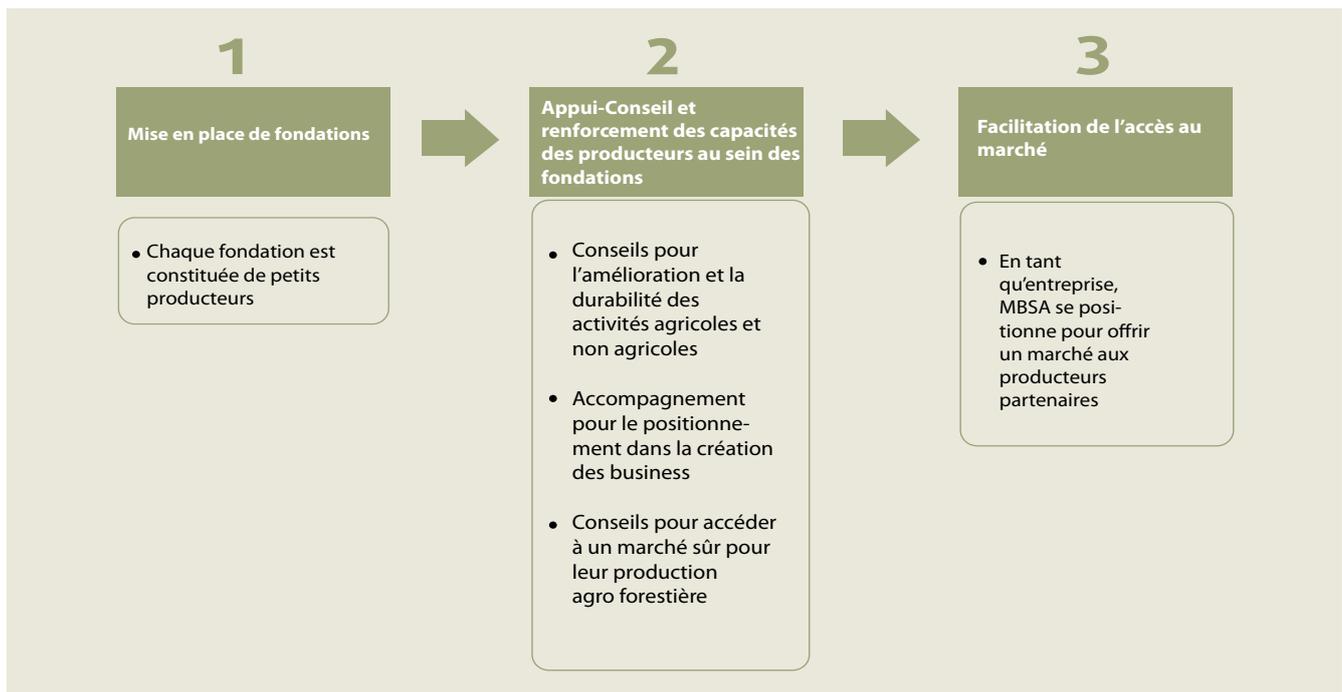
Présentation

Mali Biocarburant SA (MBSA) est la première société productrice de biodiesel en Afrique de l'Ouest. Elle se distingue également par son implication dans le développement rural et partage avec le FIDA l'ambition commune de contribuer à l'amélioration des conditions de vie des petits producteurs à travers le développement de la culture du Jatropha. Dans ce cadre, le partenariat signé avec le FIDA a pour but d'étendre l'expérience de MBSA du Mali et du Burkina Faso dans 5 autres pays en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le projet est une innovation en matière de partenariat public-privé et se donne

pour objectif de contribuer au développement de l'économie locale et à la réduction de la pauvreté en soutenant la mise en place, d'un système agroforestier qui allie la sécurité alimentaire et énergétique, en partenariat avec les producteurs.

Approche

L'amélioration des revenus des producteurs, grâce à un système de production durable et un accès facile au marché, est l'axe majeur de l'approche de Mali biocarburant SA. Le partenariat ferme-firme promu par MBSA repose sur trois axes :



Mesure de rendement

- Les producteurs participent comme actionnaires dans l'entreprise Mali-Biocarburant SA ;
- Les producteurs sont impliqués dans le processus de prise de décision au niveau du Conseil d'Administration des Fondations de Mali Biocarburant et Faso Biocarburant ;
- 5000 producteurs sont engagés à mettre en place un système agro forestier alliant sécurité alimentaire/ sécurité énergétique au Mali et au Burkina ;
- 6000 producteurs au Burkina sont en passe de réussir le financement de l'appui-conseil au travers d'investissement sur un système agroforestier grâce à la vente de crédit carbone ;

- Les fondations sont un atout capital pour la mise à l'échelle du projet. La création de nouvelles fondations permettrait au projet de toucher un plus grand nombre de producteurs ;
- Investir avec les producteurs dans des schémas alliant profit et durabilité permet de générer des bénéfices réels pour l'investisseur, d'accroître les revenus des producteurs, tout en préservant l'équilibre du système agroforestier ;
- Pour le secteur privé, l'approche MBSA sécurise les approvisionnements en matières premières, mais offre aussi la possibilité d'établir des partenariats plus importants, plus durables et plus cohérents avec les OP et les institutions locales.

Principales leçons

- Investir dans la chaîne de valeur du Jatropha permet aux producteurs d'accroître leurs revenus mais aussi de bénéficier de toute la gamme de produits issus du jatropha (biodiesel, carburant, composte, énergie verte, etc.) ;
- Le partenariat avec une entreprise spécialisée dans la transformation du Jatropha permet aux producteurs d'avoir accès à un marché plus sûr pour l'écoulement de leur production et ainsi avoir des revenus plus durables ;



Photo : MaliBiocarburant

Synthèse de la présentation de Mali-biocarburant SA téléchargeable sur : <http://www.forumdebanjul.blogspot.com/p/banques.html>

Partenariat Public-Privé : les leçons du forum

Le partenariat public-privé de type nouveau que cherche à promouvoir le FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre est en parfaite adéquation avec les objectifs du FIDA d'avoir un impact positif sur le développement local. Il prend appui sur les enseignements tirés du Cadre stratégique du FIDA pour la période 2011-2015 ; de l'expérience croissante du FIDA en la matière ; des recommandations présentées dans le rapport sur la revue de la performance des projets ; et du rapport du groupe de travail sur le partenariat public-privé qui a fait suite à la présentation en plénière. Les précieuses observations des participants ont également été intégrées. Il en ressort ainsi comme principales leçons que l'établissement d'un partenariat public-privé se fait comme suit :

1. L'identification des besoins de partenariat;
2. L'identification des partenariats à mettre en place pour satisfaire les besoins identifiés ;
3. L'identification des activités à mettre en place pour avoir des partenariats efficaces;
4. La capitalisation des leçons apprises au niveau du FIDA, pour avoir des partenariats efficaces pour les ruraux pauvres.

Pour y arriver, les projets devront ainsi mettre en œuvre des actions allant dans le sens du renforcement des capacités en négociation et gestion de partenariats des acteurs (OP, projets, secteur privé, centre de recherche,..) ; du partage de connaissances, d'expériences et des leçons apprises notamment à travers la mise en place d'outils (ateliers, fora, foires, etc..) pour faciliter les rencontres entre les acteurs concernés par le développement du partenariat ; de la collaboration au développement d'outils et de démarches aptes à promouvoir des partenariats équitables.



Photo : MaliBioCarburant



VISITE DE TERRAIN : Des projets qui transforment positivement le quotidien des populations



En marge des ateliers et de la foire, une visite de terrain a été organisée lors du Forum de Banjul. Son objectif était de permettre aux participants de constater de visu sur le terrain, des projets de développement exemplaires axés sur l'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants. Par delà la découverte de sites, la visite a permis aux participants d'échanger et de débattre sur les résultats et les défis des projets.



Photo : SAMCERT

Trois sites, un même constat : le recul de la précarité

Après deux jours d'échanges intensifs en ateliers, le comité d'organisation du Forum a extrait les participants du cadre restreint des salles de réunion de l'Hôtel Kairaba. Objectif, la découverte sur le terrain des progrès réalisés par les projets financés par le FIDA en Gambie. Les visites étaient orientées sur l'exploration de projets de développement axés essentiellement sur l'amélioration des conditions de vie et des moyens de subsistances des populations rurales. Une occasion également de découvrir l'hospitalité des populations rurales gambiennes. La présence d'animateurs locaux pour chaque visite a facilité les échanges et les débats avec les populations. Les participants ont centré essentiellement leurs questions et réflexions au cours de ces visites sur les préoccupations suivantes : l'évaluation de l'impact socio-économique des

projets FIDA sur le site, l'analyse de la portée et des limites de l'appui apportée par les partenaires, les recommandations sur les stratégies d'adaptation et de développement. Trois (3) sites ont été visités. Dans le premier site, les jardins horticoles situés dans la capitale ont reçu la visite de trois groupes d'apprentissage. Les caisses villageoises d'Épargne et de Crédit (VISACA) et le village des femmes productrices de riz, deuxième et troisième sites visités, ont accueilli chacun seulement un groupe de participants. Au terme des visites, les participants ont constaté les progrès notables réalisés et dont profitent réellement les populations rencontrées sur le terrain et particulièrement les femmes. La diversité des résultats évoque toutefois les nombreux défis qui restent à relever dans chaque site.

Site 1 : les Jardins horticoles : les femmes au cœur de la production maraîchère

Le jardin horticole de Brufut

Le jardin des femmes de Brufut est situé à environ 10 km de l'hôtel Kairaba dans le petit village côtier de Brufut. Les habitants de Brufut sont principalement des agriculteurs pratiquant une agriculture de subsistance (la production de légumes étant la principale source d'alimentation et de revenus). Aménagé dans les années 1990, le jardin de Brufut occupe une superficie de 8 ha dont 6 ha sont cultivés et bénéficient à près de 250 femmes. Cela implique que chaque femme cultive 0,024 hectare des 6 ha actuellement cultivées.

Bilan

- Le groupe possède trois (3) types de compte d'épargne dont un compte principal et deux sous-comptes;
- Un système de crédit a été mis en place par le groupe. Ces crédits sont fournis aux membres pour l'achat d'intrants pour améliorer leur production. La somme prêtée est remboursée au groupe avec un taux d'intérêt réduit au minimum.
- En plus de cette innovation, le groupe mobilise chaque

année un montant de cinquante mille Dalasi (GMD 50 000.00) comme budget pour les dépenses du jardin ;

- La production de légumes est élevée toute l'année. Toutefois, durant les saisons de pluies, la production est limitée au piment, aubergine, tomate amère, concombre, patate douce et manioc ;
- Le développement de la pépinière permet de cibler la demande du marché et contrôler les prix ;
- Les femmes effectuent le classement et le tri des produits avant leur commercialisation.



Jardin horticole de Brufut

Le jardin communautaire de Bandjuling

Le jardin est situé à environ 10 km de Banjul dans la région périurbaine de Bandjuling. Il a été créé en 1979 grâce à un projet d'irrigation des légumes initié par la Banque Mondiale. Il occupe maintenant une superficie de 23 ha dont 22 ha sont attribués à 105 femmes de Bandjuling. Spécifiquement, les principaux objectifs du jardin communautaire de Bandjuling sont :

- D'améliorer la situation économique des femmes et des jeunes à travers la production et la vente de légumes de qualité sur le marché local ou extérieur ;
- D'organiser le jardin de Bandjuling en une unité de production collective de légumes et de marketing,
- Promouvoir et améliorer les techniques des récoltes, afin de disposer de légumes de bonne qualité pour les marchés intérieurs et d'exportation ;
- De créer des opportunités de travail (travailleur indépendant) pour la population, en particulier les

femmes et les jeunes ;

- D'améliorer la santé des jeunes, des femmes et de leur famille grâce à la consommation de légumes ;

Activités

Les femmes sont engagées dans une série d'activités incluant :

- La production de légumes tout au long de l'année
- Des formations pour l'amélioration des techniques de production, de conservation, de transformation et de commercialisation des légumes et sous-produits horticoles ;
- L'élevage domestique concerne les volailles, les caprins et les bovins destinés aux fêtes religieuses (Noël, Ramadan, Tabaski).

Résultats

- Le jardin de Bandjuling est l'un des plus performant de Gambie ;
- Grâce à la vente de produits et aux bénéfices générés, les femmes peuvent payer les frais de scolarité des enfants et les maintenir à l'école ;
- Les conditions de vie des jardinières et de leurs familles se sont considérablement améliorées
- La consommation de légumes permet d'améliorer la santé des femmes et de leurs familles



Jardin horticole de Bandjuling

Le jardin horticole des femmes de Sukuta

Le jardin se situe à environ 15 km de Banjul, dans la région périurbaine de Sukuta. Aménagé en 1980 par les femmes de Sukuta, le jardin s'étend aujourd'hui sur 15 ha mais dont seulement 5 ha sont exploités à cause des problèmes d'eau. L'objectif est d'utiliser la production de légumes comme principale source de revenus pour les femmes de Sukuta.

Bilan

- Les 98 membres du Jardin de Sukuta se sont organisés en groupe de 5 pour faciliter les prêts d'intrants ;
- Une épargne obligatoire de 20% des revenus quelle que soit la récolte est imposée à chaque groupe ;
- Les femmes productrices recrutées sont issues de Sukuta ;
- Une bonne production de légume tout au long de l'année. Les capacités du jardin restent toutefois sous-utilisées

Défis

- Les compétences en gestion des ressources de la coopérative de Sukuta doivent être améliorées. La coopérative bénéficie en effet de nombreux soutiens. Il y a un réel potentiel d'expansion du jardin et la possibilité de faire passer le nombre de bénéficiaires de 97 à 300. Le développement de la pépinière nécessitera éventuellement des ressources financières supplémentaires.



Jardin horticole de Sukuta

Trois partenaires engagés

Les trois jardins ont bénéficié de l'appui technique et financier de plusieurs projets et organismes de développement dont notamment :

- Le projet Livestock and Horticulture Development qui offre un appui à l'installation de système solaire pour la fourniture en énergie, assiste l'installation de pompes et de réservoirs pour améliorer le système d'irrigation existant, et soutien à l'installation d'étalages de marché. Le projet apporte également son soutien aux femmes pour la construction et l'aménagement des pépinières ;
- Le Gouvernement gambien et le Département de l'Agriculture (DOA) interviennent en supervisant la production horticole. Ils fournissent un appui pour le renforcement des capacités des bénéficiaires (de la production à la commercialisation). En outre, le Gouvernement gambien fournit des fonds pour la clôture des jardins avec blocs de ciments ;
- La République de Chine (Taiwan) participe au développement des coopératives de producteurs en fournissant des outils de maraîchage, en assurant le prêt de graines et la supervision de la production horticole.

Une production variée

Les jardins produisent comme variétés végétales les tomates, l'oignon, les tomates amères, les piments doux, les choux, les aubergines, etc. Ces produits sont destinés à la consommation locale ou sont vendus pour générer des revenus supplémentaires.



Champ de tomate



Oignons



Piment



Aubergine



Chou



Champ de concombre



Haricot vert



Plantation de banane



Pépinière

Site 2 : Le développement de services financiers en zone rural à travers les VISACAs

L'association villageoise d'épargne et de crédit ou VISACA du village de Madina Sancha se situe à environ 150 km de Banjul, dans le district de Kiang East. Elle est composée actuellement de 780 membres dirigés par un comité de 12 membres et un caissier sous contrat. Initié en 2002 grâce à un appui du FIDA à travers le Projet de Financement Rural et d'Initiatives Communautaires, ce soutien a été prolongé en 2008 par le Projet de Finance Rurale (Rural Finance Project). Le projet a appuyé l'association en contribuant à la fourniture d'équipements, à l'installation, à la formation des caissiers et des membres du comité de direction. Ce qui a permis de renforcer la viabilité de l'association. Aujourd'hui régulée par la Banque Centrale de la Gambie, la VISACA de Madina Sancha est l'une des caisses les plus performantes. Elle offre à ses membres des services de crédits et d'épargnes et participe aussi au financement d'activités génératrices de revenus.



Photo : RFP/Gambie

Site 3 : Pakalinding, le village des femmes productrices de riz



Photo : Lancelot/IED Afrique

Le village des femmes productrices de riz de Pakalinding se situe à 180 km de Banjul. Il compte 148 ménages dont 89% sont engagés dans les activités agricoles, seul moyen de subsistance. Les rizières occupent une superficie totale de 132 ha et sont gérées par les femmes (158 femmes) avec l'appui du *Participatory Integrated Watershed Management Project* (PIWAMP). Financé par plusieurs bailleurs dont la Banque africaine de développement, le FIDA et le Gouvernement gambien, le PIWAMP intervient dans la construction et l'entretien des infrastructures (chaussées et ponts) afin de permettre aux communautés de femmes paysannes ou « Koto » d'accéder sans difficultés aux bassins. Le PIWAMP intervient également pour la gestion de l'eau et la maîtrise de l'érosion.

Leçons des visites de sites

Les femmes au cœur des projets

Les visites de terrain ont mis en exergue l'importance de la dimension genre au niveau des projets. En effet, la plupart des projets soutenus par le FIDA en Gambie (LHDP, RFP, PIWAMP) apportent un appui à des initiatives gérées par des femmes. À Pakalinding par exemple, le PIWAMP a appuyé la construction de routes et de ponts pour faciliter l'accès des femmes à la terre. Dans les jardins horticoles, le LHDP a formé les femmes à la maîtrise des bonnes pratiques agricoles, à la production de biogaz et d'énergie solaire.

Toutes ces interventions ont eu comme impacts directs le recul de la précarité et l'amélioration des conditions de vie des ruraux : dans les jardins horticoles, la contribution des femmes aux dépenses familiales a considérablement augmenté. Grâce aux revenus générés par la production maraîchère, les femmes qui auparavant restaient à la maison ou vivaient de petit commerce, peuvent aujourd'hui contribuer aux frais de scolarité des enfants. Au sein des VISACAs, 48% des membres sont des femmes. Elles peuvent ainsi épargner ou se lancer dans la création d'activités génératrices de revenus grâce aux crédits reçus. À Pakalinding, les femmes peuvent subvenir à leurs besoins grâce à la production de riz pour la consommation ou pour la vente.

De bons résultats, mais des défis substantiels pour les projets

Les visites des sites et les témoignages recueillis ont permis aux participants d'identifier de nombreux enjeux majeurs pour

l'amélioration des conditions de vie des populations et le développement des projets :

- D'abord le système de production de riz est resté très traditionnel à Pakalinding et ne permet de produire que de petites quantités pour les besoins de consommation de chaque famille. Il a été noté également l'inexistence de plan de développement à long terme pour le riz de Pakalinding. Une des recommandations faites au PIWAMP repose sur la formation des femmes dans le développement d'une approche chaîne de valeur pour le riz de Pakalinding.
- Dans les jardins horticoles, le problème d'accès à l'eau et la nécessité d'adapter les installations solaires aux besoins en énergie de plus en plus importants reste capital. De même, la question de la durabilité des infrastructures a été soulevée. La définition d'un plan d'extension de la ferme, de stockage et d'amélioration de la qualité des produits pour parer aux aléas du marché a été l'une des principales recommandations des participants.
- Par rapport à la finance rurale, les défis des VISACAs portent sur l'absence de dispositions pour la création d'emplois pour les jeunes, pour le renforcement des capacités et l'amélioration de la gestion des caisses. La nécessité d'augmenter le niveau de subvention des structures étatiques pour répondre aux besoins des membres de plus en plus nombreux a été relevée par les participants qui ont souligné que les cotisations volontaires ne constituent pas une source de fonds suffisante. En outre, l'amélioration du système de transfert d'argent a été suggérée.

SITES WEB

<http://www.ruralfinance.org/page-daccueil/fr/>

Le Rural Finance Learning Centre (CAFR) est un site web hébergé et géré par les spécialistes de la finance rurale de la FAO. Le CAFR est un site dédié à l'accès aux matériaux de renforcement des capacités dans le domaine de la finance rurale. Le Centre vise à aider les organisations, institutions, décideurs, formateurs et chercheurs qui sont désireux d'améliorer leurs propres connaissances et celle des autres. Le site contient une bibliothèque de référence, des documents et des multi-médias, organisé en thèmes qui peuvent être servis à partir de perspectives différentes: documents de la conférence archivée, de la documentation, l'élaboration des politiques, la prestation de services, conseils à la clientèle, l'apprentissage à distance, des vidéos et des leçons en ligne.

<http://www.zsl-iedafrique.org/>

Cette plateforme, créée dans le cadre de l'initiative Sharing Skills, Sharing Lessons, financé par le FIDA et coordonnée par IED Afrique, est un espace de partage de connaissance et d'expériences qui a pour but de contribuer à l'amélioration des processus d'apprentissage par la mise en réseau des experts du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre. Le site met à la disposition des projets un annuaire des experts FIDA et une bourse d'expertises à travers lequel les projets peuvent poster leur demande ou offre en renforcement de capacités en Communication, capitalisation, passation de marché, suivi-évaluation, plan de travail et budget annuel. Il possède également une banque de ressources alimenté par les supports produits par les projets.

http://www.ifad.org/evaluation/guide_f/

Ce site est la version on-line du Guide de suivi-évaluation des projets de développement rural élaboré par le FIDA pour d'aider les responsables de projets et les agents chargés du S&E à améliorer la qualité dans les projets appuyés par le FIDA. Le site se présente comme un manuel, ce qui facilite considérablement la navigation. Il donne des conseils très détaillés sur la façon de mettre en place et d'utiliser un système de S&E. Des outils et méthodes sont également proposés à l'internaute pour faciliter le passage de l'apprentissage à la pratique.

<http://www.pnud.org.ma/guide/index.html>

Présenté à la manière d'une boîte à outils ou Toolkit, ce site nous donne accès à un guide très détaillé pour le développement et la gestion de projets. Développé à l'intention des Directeurs Nationaux, des chefs et des équipes de projets, il propose des outils et bonnes pratiques pour la compréhension des différents cycles du projet, le recrutement de personnels, la gestion financière, le contrôle, le suivi et l'évaluation des activités, de même quelques des conseils sur la clôture des projets.

<http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/lex-fra.asp>

Ce page web, produite par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI), vous donne accès à un lexique détaillé de la gestion axée sur les résultats. Les concepts sont présentés et expliqués. Ce qui facilite une meilleure compréhension des exigences de cette stratégie managériale.

<http://www.forumdebanjul.blogspot.com>

Ce blog incontournable pour qui veut comprendre le déroulement du 7e forum des projets financés

par le FIDA qui s'est tenu du 12 au 15 novembre 2012 à Banjul, en Gambie sur la thématique de la gestion axée sur les résultats au service de la réduction de la pauvreté. Il passe en revue toute la documentation présentée par les projets en plénière, de même que les rapports et plan d'action issus des différents groupe de travail pour l'amélioration de la performance des projets. Le blog regroupe ainsi les actes du forum qui a axé les débats autour de 5 thématiques principales à savoir la communication, le suivi-évaluation, le partenariat public-privé, la passation de marchés et la planification annuelle et budgétaire.

<http://www.fidafrique.org/>

Le site du projet FIDAFrique ou IFADAFrica, est constitué comme un réseau de promotion du partage des savoirs pour la réduction de la pauvreté rurale en Afrique subsaharienne. Il propose une importante documentation sur les projets FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre, de même que des supports développés pour l'apprentissage et le renforcement de capacités.

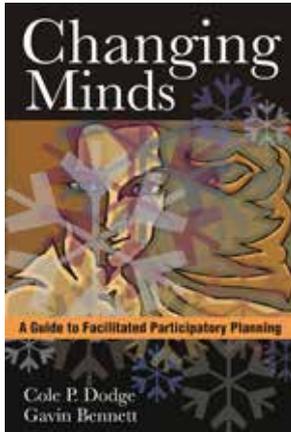
<http://aspd.revues.org/365>

Ce site reprend quelques un des articles du numéro 24 de la revue Annuaire suisse de politique de développement axée sur la thématique « Partenariat public-privé et politique de développement ». Faisant la promotion du partenariat public-privé au service du développement durable, ce numéro aborde plusieurs sous-thématiques dont notamment le partenariat public-privé et le droit communautaire des marchés publics et des concessions, the corporate take-over of the sustainable development, The poor and the market. Les contributions sont riches et innovantes.

BIBLIOGRAPHIE

Changing minds: A guide to Facilitated Participatory Planning

Auteur : Cole P. Dodge et Gavin Bennett
Collection : Academic Foundation, Fountain Publishers, CRDI
Date de parution : 2011-01-01
192 pg.
ISBN : 978-81-7188-860-3
e-ISBN : 978-1-55250-493-2



Cet ouvrage s'inspire des travaux de théoriciens et gens d'action de par le monde qui ont eu à relever le défi de planifier des institutions complexes, et notamment des systèmes de santé et des projets de développement. Leur problème : bien souvent, les méthodes de planification conventionnelles ne conviennent pas. La solution : faire participer tous les intervenants clés à la planification. Le défi : concevoir un système de planification en lequel les responsables du processus et les intervenants ont confiance et qui est inclusif, équilibré et dynamique. Ce livre retrace l'évolution de la planification participative dirigée (Facilitated Participatory Planning ou FPP), une nouvelle méthode de planification adaptée à un monde complexe, compétitif et en mutation rapide. Il présente également des études de cas démontrant comment la FPP a été employée avec succès là où d'autres méthodes de planification ont échoué.

Version électronique : <http://www.idrc.ca/FR/Recourses/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=846>

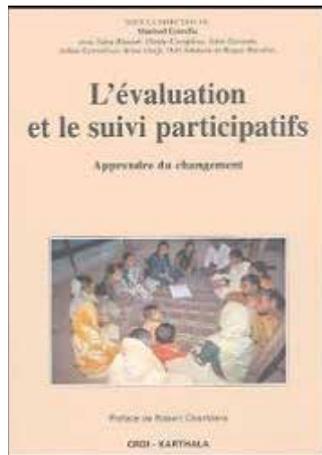
Auteur : Emmanuel DJUATIO
Éditeur : INNOVAL, L'Harmattan
Collection : L'Esprit Economique – Cours principaux
Date de parution : 2004
170 pages
ISBN-10: 2747569322
ISBN-13: 978-2747569323



Cet ouvrage aborde le management des projets à la lumière de plusieurs disciplines : le management, la gestion des risques, les investissements, la planification, etc. Il met l'accent sur le fait qu'un projet, de par son ampleur, engage la vie de l'organisation et doit donc reposer sur des choix stratégiques judicieux. Ajouter à cela la complexification de l'environnement des transactions économiques, du fait de la mondialisation des marchés et du développement des moyens de communication. Plus que jamais, la maîtrise des outils d'aide à la décision est devenue primordiale non seulement pour la croissance de l'organisation, les projets d'investissements, mais aussi pour sa durabilité de son projet dans son secteur d'activité.

L'évaluation et le suivi participatifs : Apprendre du changement

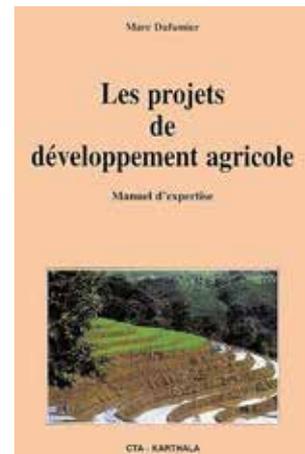
Auteur : Marisol Estrella, avec Jutta Blauert, Dindo Campilan, John Gavent, Julian Gonsalves, Irene Guijt, Deb Johnson et Roger Ricafort
Editeur : Karthala, CRDI
Date de parution : 2004-01-01
404 pg.
ISBN:1-55250-019-5
e-ISBN: 1-55250-446-8



Cet ouvrage collectif présente une vue d'ensemble des thèmes et expériences communs aux approches participatives du suivi et de l'évaluation de divers secteurs et institutions. Il s'agit d'un recueil d'études de cas choisies et de discussions sur le suivi et l'évaluation participatifs (S&EP) entre praticiens, universitaires, bailleurs de fonds et décideurs. Les auteurs explorent les questions conceptuelles, méthodologiques, institutionnelles et politiques sur lesquels il convient de se pencher pour mieux comprendre et pratiquer le S&EP. L'ouvrage est une référence importante pour les professionnels du développement à travers le monde mais aussi pour quiconque s'intéresse au processus du développement participatif, qu'il s'agisse de chercheurs, d'universitaires, de gens qui travaillent sur le terrain, de praticiens du développement ou de décideurs.

Version électronique : <http://www.idrc.ca/FR/Recourses/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=343>

Auteur : Dufumier Marc,
Collection : Economie et Développement
Editeur : Karthala - CTA
Date de parution : 2008
354 pages
ISBN : 2-86537-681-8



Cet ouvrage ambitionne aider et orienter les auteurs et les réalisateurs des projets de développement dans la compréhension dans l'élaboration de projets mieux adaptés aux besoins des populations bénéficiaires. Dans un contexte d'insécurité alimentaire qui donne un surcroît d'intérêt aux projets de développement agricole, l'auteur essaie ainsi de concilier les enjeux agronomique, économique et politique de l'agriculture comparée en proposant toute une série de données et de références qui sont nécessaire à l'élaboration de ces projets. L'ouvrage à la forme d'un manuel. Il annonce et formalise un certain nombre de propositions méthodologiques pour que les projets de développement agricoles soient conçus et mis en œuvre en toute connaissance de cause, avec une vision claire des effets prévisibles.

Vers une culture du résultat : Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats,



Auteur : Jody Zall Kusek, Ray C. Rist
Editeur : Banque Mondiale, Nouveaux Horizons, Saint-Martin
Date de parution: 2006
218 pages
ISBN : 2890353915

Comme l'indique son titre, ce livre explique, étape par étape, comment les gouvernements et les organisations peuvent concevoir, mettre en place et maintenir des systèmes de suivi et d'évaluation efficaces et efficaces axés sur les résultats pour éclairer le processus décisionnel et obtenir de meilleurs résultats de développement. Ce processus est ainsi clairement expliqué et illustré à l'aide d'exemples de pays développés et en développement, qui ont tenté de concevoir et de mettre en œuvre des systèmes de suivi et d'évaluation. L'ouvrage présente aussi les principales difficultés avec lesquelles ils sont aux prises et la manière dont ils les ont surmontées.

Analyse de la faim à travers le monde, 2012, 67 p



Conçu par l'International Food Policy Research Institute (IFPRI) comme un outil de mesure et de suivi par région et par pays, l'Indice de la faim dans le monde, permet, chaque année, d'identifier les facteurs de succès et d'échec des programmes de réduction de la faim. Son ambition est de contribuer à une meilleure connaissance de la problématique et à une mise en œuvre plus efficace d'activités de lutte contre la faim. Pour l'année 2012, ce rapport, il rend compte de façon transparente des enjeux, des progrès et des reculs auprès des décideurs politiques, de la société civile et des médias.

Version électronique : <http://www.ifpri.org/ghi/2012>

La force des partenariats : Nouer des alliances pour une agriculture paysanne viable, FIDA, 2013, 12 p



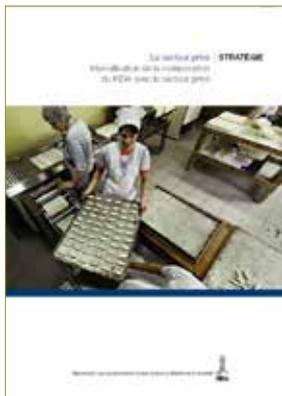
Ce rapport énonce les nouvelles dimensions du partenariat au service du développement durable qui se donne aujourd'hui pour but : d'une part de renforcer l'accès des agriculteurs aux marchés, et d'autre part de garantir la survie des petits producteurs dans un environnement caractérisé par la compétition. Le rapport avance ainsi la voie à suivre pour l'établissement de partenariat mutuellement bénéfique entre petits producteurs et autres entités du secteur privé. www.ifad.org/events/gc/36/doc/concept_note_f.pdf

Les femmes, gardiennes invisibles du bétail, 2012, 74 p



L'étude, intitulée « Gardiennes invisibles : les femmes gèrent la diversité du bétail », souligne le rôle des femmes dans la protection des races indigènes et l'amélioration de leur patrimoine génétique grâce à des soins minutieux. Le rapport ambitionne également encourager le financement d'activités de renforcement de capacités et le développement de marchés de niche, qui représente des perspectives d'emploi rural pour les femmes, actrices majeures de toute initiative visant à mettre fin au déclin des races indigènes. <http://www.fao.org/docrep/016/i3018e/i3018e00.pdf>

Le secteur privé : intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé



ISBN 978-92-9072-296-0
Le présent document est un rapport qui présente les grands axes stratégiques pour l'intensification de la collaboration du FIDA avec le secteur privé. Il fait suite à la stratégie 2005 du FIDA pour le secteur privé et donne des orientations pertinentes pour adapter le partenariat public privé à l'évolution actuelle du contexte global et rural. De nouvelles possibilités pour les petits exploitants ont émergé, mais des risques également se sont développés. D'où la nécessité d'un plan stratégique pour un partenariat plus systématique et proactif.

RENCONTRES INTERNATIONALES 2013



Evènements	Dates
Forum mondial sur les envois de fonds 2013	20 au 23 mai
Manifestation parallèle sur la première réunion mondiale du Forum des peuples autochtones au FIDA	20 mai
Journée internationale de la diversité biologique	22 mai
Journée mondiale de l'environnement	5 Juin
Journée mondiale de lutte contre la désertification et la sécheresse	17 Juin
Journée internationale des coopératives	6 Juillet
Journée internationale des populations autochtones du monde	9 aout
Journée internationale de la jeunesse	12 Aout
Journée des Nations Unies pour la coopération Sud	12 Septembre
Séminaire d'intégration des entreprises du FIDA pour les États membres	16 Septembre
Journée internationale des femmes rurales	15 Octobre
Journée mondiale de l'alimentation	16 Octobre
Journée internationale pour l'élimination de la pauvreté	17 Octobre

A SUIVRE

Poursuivre les discussions du forum de Banjul

Lors du forum, les débats qui se sont déroulés en groupes thématiques ou Clinics ont mis en évidence les limites des projets et l'existence d'un besoin de renforcement des capacités des staffs dans les domaines suivants :

1. La gestion des partenariats public/privé
2. L'élaboration du Plan de Travail et du Budget Annuel
3. Le Suivi-Evaluation/SYGR1
4. La Passation des Marchés
5. La Communication

Pour poursuivre les discussions et donner suite au forum de Banjul, nous vous proposons de partager en groupe de discussion votre point de vue ou vos expériences sur une ou plusieurs des thématiques mentionnées ci-dessus et ainsi contribuer : à l'évaluation de l'étendue des besoins des projets en renforcement de capacités. Les buts de ces groupes de discussions sont :

- l'analyse des perceptions et opinions des projets afin de mieux saisir les éventuelles difficultés et attentes des projets sur les différentes thématiques ;
- l'identification des besoins en renforcement de capacités et en partage d'expériences sur les différentes thématiques ;
- le repérage d'expériences et bonnes pratiques qui pourront être documentées et partagées entre les projets;
- la mise en ligne des différentes demandes et offres de compétences issues de ce processus de réflexion, afin de faciliter la mise en relation entre acteurs.

Pour vous inscrire aux groupes de discussion, écrivez-nous à suivi@3sl-iedafrique.org / contact@iedafrique.org



Documentation des savoirs



La gestion des connaissances occupe une place de choix parmi les axes stratégiques d'IED Afrique. Dans le cadre de l'initiative Partagez les Pratiques, Partagez les Leçons financé par le FIDA, IED Afrique aide les organisations et projets partenaires du FIDA en Afrique de l'Ouest et du Centre à mieux analyser et organiser la gestion des connaissances en leur sein. Cette gestion améliorée des savoirs devrait leur permettre au final de parfaire leur stratégie de communication et partage de l'information. C'est dans ce cadre qu'une fiche de systématisation des expériences, qui pourrait être adaptée à chaque projet, a été élaboré. En complétant cette fiche, chaque projet procédera à la documentation des savoirs qu'il a lui-même créé ou qu'il a acquis de l'extérieur, en vue d'atteindre un objectif fixé.

L'intervention d'IED Afrique dans ce projet consiste à faciliter tout le processus et à permettre au projet de disposer d'informations facilement transmissible aux bonnes personnes, au bon moment, afin que ces dernières disposent de connaissances requises pour prendre les décisions qui s'imposent.

Pour participer à ce projet, n'hésitez pas à nous contacter à : suivi@3sl-iedafrique.org ou contact@iedafrique.org



Services aux lecteurs

AGRIDAPE est un magazine trimestriel thématique distribué dans 55 pays. Cette revue est l'une des sept éditions internationales du réseau de diffusion et d'échanges d'informations sur des approches respectueuses de l'environnement et adaptées aux réalités agro-écologiques et sociales dénommé « AgricultureS ». L'idée fondamentale est que l'agriculture n'est pas juste un secteur économique de spéculation ou un ensemble de paquets technologiques, mais comporte une dimension culturelle intrinsèque et s'appuie sur des savoirs variés dont la diversité est à valoriser et à protéger. Au-delà du magazine, le programme AGRIDAPE fait la promotion de la gestion des connaissances à travers la capitalisation des expériences et la mise en réseau des acteurs.

Écrire à AGRIDAPE

IED Afrique - 24, Sacré Cœur III
BP 5579 Dakar Fann - SENEGAL
Email : agridape@iedafrique.org/contact@iedafrique.org

S'abonner à AGRIDAPE

- Si vous souhaitez vous abonner à AGRIDAPE et recevoir nos dernières publications par mail, écrivez-nous à : Contact@iedafrique.org

Lire AGRIDAPE sur son écran

- Sur le web <http://iedafrique.org/AGRIDAPE.html>

Reproduire AGRIDAPE

- Pour un usage non commercial, les articles d'AGRIDAPE peuvent être librement reproduits à condition de mentionner la source. Merci d'envoyer une copie à la rédaction.
- Pour toute reproduction à des fins commerciales, demandez l'autorisation préalable.

