

EVALUATION A VISEE PROSPECTIVE AFDI - SYNTHESE

Contexte de l'évaluation

Agriculteurs Français et Développement International (Afdi) est un réseau de solidarité internationale créé il y a 40 ans par les organisations professionnelles agricoles (OPA) françaises¹. Son action vise à appuyer les agriculteurs familiaux et leurs organisations dans un processus « d'émancipation » technique et politique de manière à être les acteurs clés du développement agricole dans leur pays mais aussi à l'échelle internationale.

Pour mener ce travail Afdi mobilise son réseau d'associations territoriales (régionales ou départementales) et prend appui sur les organisations professionnelles agricoles françaises (dont 10 organisations membres) en s'insérant dans le réseau international d'agri-agences AgriCord.

Le réseau Afdi s'organise en France autour de 18 Afdi territoriales et d'une Afdi nationale. Chacune des Afdi territoriales est une association à part entière et l'ensemble d'entre elles partage les valeurs et les modes opératoires du réseau. Dans les pays du Sud, Afdi intervient aujourd'hui en appui à 60 organisations paysannes réparties dans 18 pays et sur trois continents. Afdi compte aussi sept cellules à l'international avec des équipes techniques renforcées dans les pays à fort investissement.

AFDI 2025 : UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE

L'action d'Afdi se fonde sur des choix historiques : soutenir l'agriculture familiale par le renforcement des organisations professionnelles agricoles via les échanges entre OPA françaises et leurs homologues du Sud, dans une perspective de développement durable. Dans les années 2000, l'action d'Afdi se structure essentiellement autour de démarches de renforcement général des organisations (organisationnel, gouvernance, gestion, RH...), de renforcement politique (appui à la reconnaissance et défense des intérêts), la mise en place de services techniques ou économiques de ses OP partenaires.

Sur ce socle, Afdi a dessiné en 2015 un projet à l'horizon 2025 qui prévoit quatre axes d'intervention :

- Afdi, **passerelle économique** entre monde coopératif français et les organisations du Sud ;
- Afdi, **passerelle politique**, facilitant le rapprochement des positions d'organisations agricoles sur des thèmes communs aux agricultures familiales ;
- Afdi, **levier de renforcement des OP**, ce qui correspond à un des axes historiques de l'action avec la volonté d'accompagner les OP dans les domaines des actions politiques, du développement des services et de la bonne gouvernance.
- Afdi porte-voix des agriculteurs familiaux, avec un travail de veille sur les enjeux communs entre agriculteurs familiaux européens et africains et une mise en valeur des témoignages des agriculteurs familiaux des pays du Sud.

Ces orientations reconduisent les valeurs historiques du réseau, mais mettent davantage l'accent sur la construction de partenariats directs entre OPA françaises et OP des pays en développement sur le plan politique et économique. La stratégie affirme aussi plus fortement les objectifs Nord de l'action d'Afdi, visant à sensibiliser les acteurs du Nord sur les réalités du Sud et mener des actions d'influence auprès des OPA et des acteurs publics.

OBJET ET CONDITIONS DE L'EVALUATION

Arrivant au terme de la 3^{ème} convention programme avec l'AFD à la fin de l'année 2017, Afdi a souhaité réaliser **une évaluation externe à visée prospective en complément d'une analyse transversale des grandes évolutions engagées sur les trois dernières générations de conventionnement** (trois conventions programme AFD successives depuis 2009). Il s'agit de porter un

¹ Dont quatre OPA fondatrices – l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture, Jeunes Agriculteurs, la FNSEA et la Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du crédit agricoles (CNMCCA)

regard sur le chemin parcouru par Afdi et ses principaux partenaires depuis 10 ans « afin de mieux se projeter dans la stratégie Afdi 2025 qui constitue la feuille de route du réseau pour les années à venir ». L'évaluation s'est organisée autour d'une vingtaine d'entretiens « Nord » portant sur le fonctionnement général du réseau et la mise en œuvre des actions Nord d'Afdi. Elle a également pris appui sur deux zones d'étude Sud - Bénin/ Togo et Madagascar en examinant un ensemble de partenariats locaux notamment autour de thématiques prioritaires : (1) l'insertion des jeunes, (2) la valorisation/ commercialisation des produits agricoles, (3) le renforcement de la relation entre OPA et des partenariats stratégiques. Pour les actions Nord, (4) le volet « influence » de la stratégie Afdi a été étudié. L'évaluation a été réalisée d'avril à juin 2017.

Les actions Sud d'Afdi

Les actions Sud d'Afdi constituent son cœur de métier historique. Fin 2016, Afdi comptait 42 partenaires OP inclus dans la convention programme AFD, répartis dans 11 pays : parmi ces organisations, on compte des OP généralistes (24/ 42), des OP syndicales (6) et des OP économiques (12). Cet équilibre est relativement stable depuis 2009. Afdi est engagée principalement dans cinq pays : Madagascar, Burkina Faso, Mali, Bénin et Togo qui représentent à eux seuls un peu plus de 80% des montants financiers investis par Afdi dans ses partenariats. Chaque année, Afdi initie entre 1 et 6 partenariats. En 2015, 38% des partenariats Afdi ont moins de 5 ans d'ancienneté et près de 50% ont plus de dix ans. **Depuis 2009, Afdi a renouvelé 52% de ses partenariats.** Si cette tendance se poursuit, cela veut dire qu'Afdi devra renouveler la moitié de ses partenariats d'ici une petite dizaine d'années et plus de 35% dans les cinq ans qui viennent. Cela milite pour une anticipation de cette situation et une stratégie globale de renouvellement des partenariats explicitant mieux les priorités en terme de ciblage (géographique, type d'OP).

LE RENFORCEMENT POLITIQUE DES OP

Cette orientation de travail constitue un point clé des activités d'Afdi. Le contexte d'intervention d'Afdi depuis 10 ans se caractérise par la consolidation des OP nationales, des plateformes nationales et des réseaux régionaux d'OP, en particulier le ROPPA. Cet axe sur le renforcement politique des OP est considéré comme très pertinent par la majorité des interlocuteurs concernés. Les besoins de renforcement politique des OP sont de plus en plus nombreux à mesure que le renforcement organisationnel et technique a déjà eu lieu et que les OP concernées (OP nationales ou plateformes) sont sollicitées de manière croissante par leurs pouvoirs publics, mais aussi par toute une série d'autres acteurs : ONG, bailleurs de fonds, ... Ce renforcement est d'autant plus important que les dispositifs techniques ou économiques sont adossés à des politiques agricoles nécessitant non seulement une expertise auprès de l'OP mais aussi une action plus globale.

L'évaluation a identifié quelques points d'attention :

Des processus d'influence politique de long terme. L'influence sur les politiques publiques en Afrique tient non seulement à la connaissance technique des dossiers concernés, ou la capacité à élaborer et faire connaître des positions fortes et originales, soutenues par de larges coalitions mais aussi, à la capacité à suivre la mise en œuvre, souvent longue et tortueuse des processus (cf. caractère non linéaire des politiques). Cette question reste sans doute à mieux prendre en compte dans les stratégies d'appui.

Des alliances historiques à élargir en fonction des besoins. Afdi a clairement opté pour des alliances avec des agri-agences similaires dans d'autres pays (réseau AgriCord). Les OP du Sud semblent plus éclectiques, sans doute par pragmatisme face à l'ampleur des dossiers qu'elles doivent gérer, et développent fréquemment, à l'échelle nationale comme internationale, des alliances avec d'autres acteurs de la société civile (ONG principalement). Afdi et ses partenaires gagneraient à mieux analyser rétrospectivement leurs expériences en termes d'alliance pluri-acteurs pour en dégager des enseignements et renforcer leurs capacités d'alliance élargie.

Une posture retenue qui peut freiner certains appuis. L'appui d'Afdi en matière de renforcement politique concerne un grand nombre de thématiques stratégiques pour les OP du Sud (lois d'orientation agricole, politiques de conseil agricole, ...). Pourtant, cet appui peut être plus ou moins « couvrant » et certaines thématiques ne sont pas forcément traitées dans l'ensemble des pays où elles pourraient être stratégiques. Outre des enjeux de moyens, cette difficulté tient en partie à des enjeux de posture d'Afdi : jusqu'où être présent et comment accompagner le renforcement politique tout en étant respectueux de l'autonomie des partenaires. Le renforcement politique d'Afdi aux OP doit-il se situer sur le plan de « la méthode » (= comment agir, méthodes de négociation, de construction

d'argumentaire...) ou prendre en charge aussi « le contenu » (= suivi de l'agenda politique, dossiers à enjeu, expertise thématique) ?

Un difficile positionnement sur les thématiques rurales et enjeux de transition agricole. Certaines thématiques nouvelles liées aux processus de transition reviennent de plus en plus dans les agendas : développement rural, relations villes-campagnes, énergies, agroécologie, ... Or sur ces thématiques, la posture d'Afdi rend complexe son positionnement. Doit-on être force de sensibilisation de ses partenaires, voire force de proposition en lien avec la lecture d'Afdi concernant les enjeux locaux. Elles sont parfois abordées, mais peu portées par le réseau Afdi. Ces thématiques pourraient cependant être le socle de partenariats avec les collectivités territoriales.

Un rôle clé des cellules pays sur cette dimension politique. Le renforcement politique reste surtout le fait des personnels des cellules pays, appuyés dans leur activité par le personnel Afdi (national et dans une moindre mesure régional) ainsi que par des élus agricoles mobilisés pour l'occasion. Cette implication du personnel des cellules est nécessairement limitée compte tenu de l'ensemble des tâches qu'ils doivent réaliser mais leur expertise sur ces sujets est fondamentale et gagnerait à être renforcée.

Un lien à la connaissance insuffisamment exploité. La mise en place de la coopérative de compétences est une indéniable avancée sur cette question de la gestion des connaissances par Afdi. Mais le fonctionnement du réseau dans l'ensemble mobilise assez peu « la donnée » (données macro, statistiques sur l'état de l'agriculture, résultats économiques, ...) et la connaissance (lien aux travaux de recherche, d'expertise ...) comme variable stratégique au service de l'action politique et de l'action d'influence Sud.

LE RENFORCEMENT DES SERVICES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES AUX MEMBRES DES OP

L'évaluation s'est concentrée sur l'appui aux services économiques car cela entre en résonance avec l'idée de passerelles économiques. L'appui aux activités économiques de ses OP partenaires a toujours fait partie de la gamme d'activités soutenues par Afdi. Sous cette terminologie générale, Afdi rassemble des activités liées à l'approvisionnement, la transformation des produits agricoles et d'élevage, la commercialisation, les actions visant l'amélioration de la qualité des produits agricoles et d'élevage. On constate globalement une stabilité ou montée en puissance de ces activités au sein d'Afdi répondant à une demande croissante des OP et à une évolution des marchés locaux : « *une demande croissante de la part des marchés urbains locaux, la transformation et la différenciation des produits locaux sont des voies qu'explorent de plus en plus d'OP pour capter de la valeur ajoutée au profit des producteurs* » (RT triennal, CP 2012-2014).

L'évaluation a identifié quelques pistes de réflexion :

Des actions localement intéressantes mais parfois difficile à pérenniser. Les appuis aux activités de commercialisation sont connus pour être assez risqués et Afdi a connu des expériences difficiles notamment sur la question de l'attribution de fonds de roulement pour la commercialisation (pratique qu'elle a banni de son répertoire d'activité). L'accompagnement des activités économiques s'avère aussi complexe au regard des moyens financiers limités, de savoir-faire difficile à mobiliser, des risques forts dans les contextes africains instables, ...

Des approches « hybrides » qui semblent de plus en plus plébiscitées. L'approche autour des services techniques semble moins centrale aujourd'hui mis à part les actions de type Conseil aux exploitations familiales (CEF) où l'expérience montre que les producteurs bénéficiant de ce service deviennent moteur du développement de leur OP. Cet enseignement pourrait orienter les actions d'Afdi vers des thématiques que l'on pourrait qualifier « d'hybrides », pour souligner l'idée qu'elles combinent à la fois une dimension technique mais aussi économique. C'est le cas par exemple de la thématique semence qui semble susciter un intérêt croissant auprès de plusieurs OP en combinant à la fois des dimensions techniques, mais aussi économiques pour les producteurs. Cette question est aussi à la croisée d'enjeux politiques (cf. politiques de soutien, politiques commerciales des Etats ...).

Actions économiques et enjeux politiques : trouver une place aux jeunes. Les actions ciblées sur les jeunes comportent souvent une dimension économique forte : il s'agit de soutenir des activités génératrices de revenus susceptibles de maintenir les jeunes dans les villages. Mais elles comportent aussi une dimension politique importante : comment partager le pouvoir au sein des OP ? Les jeunes pourront-ils trouver leur place rapidement dans les opportunités à venir ou devront-ils migrer en ville ou plus loin ? Au-delà des actions ciblées pour les jeunes, c'est toutes les activités des OP qui doivent être regardées sous cet angle de l'espace laissé aux jeunes et de l'emploi créé pour eux.

PROPOSITIONS SUR LES ACTIONS SUD ET LA STRATEGIE D'INTERVENTION AFDI

R1. Mieux affirmer ses principes et ses orientations

Afdi est reconnue par ses partenaires pour son engagement dans la longue durée en accompagnement des OP. Son approche est jugée de qualité, alliant rigueur et souplesse. Afdi devrait mieux affirmer ses principes et orientations stratégiques et chercher à les déployer au mieux au service de l'agriculture familiale.

R2. Gérer de façon plus prospective le renouvellement de ses partenariats

Pour anticiper le renouvellement substantiel de ses partenaires d'ici 5 ans, Afdi doit clarifier sa doctrine pour l'arrêt de partenariats existants et mieux anticiper l'ouverture de nouveaux partenariats, notamment en termes de ciblage pays et type d'OP.

R3. Inscrire son action dans des stratégies pays

Afdi met en avant sa posture de réponse aux demandes de ses OP partenaires. Cela ne doit pas être contradictoire avec la construction d'une stratégie pays qui serait l'occasion, en dialogue avec les OP du pays concerné, d'identifier de nouvelles opportunités et axes de développement. Dans certains pays, ces stratégies pourraient mettre l'accent sur la recherche d'effet de masse dans certaines régions, par la mutualisation plus effective des moyens apportés par plusieurs Afdi territoriales.

R4. Stimuler l'exploration de thématiques émergentes

La posture d'écoute de ses partenaires ne doit pas freiner Afdi dans son rôle de veille et d'exploration des thématiques émergentes et de transition comme par exemple les thématiques de l'agroécologie (dont le bio est une sous-question), du développement rural (avec l'importance croissante des relations villes-campagnes), de l'emploi des jeunes, ...

R5. Jouer la mutualisation pour apporter un accompagnement optimisé au service des OP du Sud

L'accord cadre passé avec le ROPPA jette les bases d'une meilleure articulation entre les appuis apportés par Afdi et ceux apportés par les réseaux régionaux et les plateformes nationales d'OP à leurs membres. Cette articulation croissante entre les interventions Afdi et celles des réseaux d'OP devrait se poursuivre et AgriCord sera un lieu privilégié pour analyser l'efficacité et la pertinence de ces articulations.

Les actions Nord d'Afdi

L'action d'Afdi en France est depuis très longtemps articulée autour d'un grand nombre d'événements : foires, salons, débats, animations, présentations scolaires, voyages d'études... visant à promouvoir l'association au niveau local. « L'action Nord », en tant que domaine d'intervention à part entière du réseau Afdi se structure depuis le début des années 2000 et plus formellement depuis 2010 autour de deux grands objectifs : (1) améliorer la connaissance du monde agricole français sur les agricultures familiales et de leurs enjeux au Sud et (2) renforcer les dialogues et les échanges entre ces mondes agricoles du Nord et du Sud. Cette stratégie se précise en 2013 sous forme de trois axes : la communication, l'information et l'influence (faisant l'objet d'un zoom de l'étude).

Sur ce domaine d'action relatif à l'influence, l'évaluation a identifié les points suivants :

Les actions d'influence se sont **significativement renforcées et diversifiées** au cours des 10 dernières années avec un moment fort à partir de 2014, en lien notamment avec l'année internationale de l'agriculture familiale et le partenariat structurant JA. Certains éléments de la stratégie Nord (objectifs et modalités d'intervention) ont donné lieu à des évolutions rapides et restent à affiner/ stabiliser.

L'influence sur l'APD semble avoir une grande pertinence. Au niveau français, les effets de l'action d'Afdi sont très significatifs dans certains cas en lien avec la forte légitimité du réseau auprès des pouvoirs publics, qui repose sur sa capacité à faire témoigner les OP du Sud sur les sujets en débat et à assurer une forte visibilité des enjeux du Sud auprès des institutions du Nord. Elle tient aussi à la proximité d'Afdi avec le monde professionnel agricole français dont le partenariat structurant avec les JA. Pour autant, certains partenaires regrettent la faible visibilité d'Afdi dans d'autres instances qui sont des lieux d'influence (ex. comités techniques foncier de l'AFD). Au niveau international, la visibilité d'Afdi est relativement faible et s'incarne plutôt dans AgriCord, mais qui n'a pas adopté cet objectif d'influence sur les politiques.

L'influence sur les OPA françaises et sur le grand public est à conforter. Il s'agit pour Afdi de stimuler le dialogue et la recherche de convergences entre OPA françaises et du Sud sur des sujets sensibles pour l'agriculture familiale. Ce dialogue bute parfois sur la cohérence entre les politiques du Nord et du Sud, avec par exemple la question de la vocation exportatrice de la France, difficile à aborder. Un des résultats de l'action d'Afdi est la co-animation du débat de fond au sein du réseau JA sur la question de l'agriculture familiale. Les actions de sensibilisation générale se traduisent par des campagnes annuelles dont l'impact public reste à évaluer. La stratégie d'Afdi en 2013 prévoyait aussi un volet « d'influence économique » qui a progressivement évolué vers l'idée de l'expérimentation et des passerelles économiques à la suite du rapport d'orientation interne.

Visibilité et image d'Afdi. La réflexion sur les actions d'influence d'Afdi questionne sa visibilité et l'image Afdi. La spécificité du réseau explique une partie de ses forces, mais aussi certaines de ses difficultés. Ainsi si Afdi a une forte reconnaissance institutionnelle ou professionnelle, elle a une faible visibilité publique du fait d'une communication publique limitée et d'une identité complexe (statut hybride entre l'OPA et l'ONG) rendant son image publique difficile à appréhender.

PROPOSITIONS ACTION NORD

R6. Agir sur les thèmes qui rapprochent sans délaisser ceux qui fâchent

La stratégie des actions Nord et sa mise en œuvre ont logiquement privilégié la construction d'alliance à partir de thématiques convergentes entre Afdi, OPA du Nord et OP du Sud. L'exemple du travail sur les APE et de sa réception récente par certaines OPA françaises, en résonance avec le TAFTA, montre que l'on peut aussi construire des passerelles à partir de thématiques qui, au premier abord, peuvent sembler dissonantes ou sources de tensions entre le Nord et le Sud.

R7. Renforcer l'analyse du paysage des OPA françaises visées par les actions Nord

Aussi bien dans les régions qu'au niveau national, le mode opératoire d'Afdi repose sur des interconnaissances personnelles et la capacité de mobiliser des réseaux de personnes ressources. Sur cette base plutôt informelle, qui a témoigné de son efficacité à plusieurs reprises, Afdi pourrait néanmoins réaliser un travail de « cartographie » des organisations partenaires, ciblées et éventuellement concurrentes de son activité afin de mieux partager au sein du réseau son analyse plutôt empirique et basée sur l'expérience.

R8. Mieux suivre les débats sur des thématiques stratégiques et émergentes

Les résultats de l'action d'influence d'Afdi sont reconnus mais certains partenaires regrettent la faible visibilité et mise en avant d'Afdi dans certaines instances qui sont des lieux d'influence (ex. comités techniques foncier de l'AFD). Même si la spécificité d'Afdi serait sans doute moins reconnue dans ces instances plus expertes, elle peut s'avérer utile au service des objectifs poursuivis. L'idée d'un « conseil d'analyse et d'orientation » pourrait être discutée en interne : ce conseil, à créer et dont les missions seraient à définir, pourrait contribuer à une meilleure articulation d'Afdi sur les grands débats du moment (climat, ODD, ...) tout en explorant des thématiques émergentes. Il serait aussi l'occasion d'affermir des partenariats avec d'autres institutions (recherche, ONG, Think tank, ...).

Le fonctionnement et les équilibres au sein du réseau Afdi

En 2015, Afdi compte 27 Afdi départementales dont 20 sont associées dans les 12 Afdi régionales. Afdi est donc un mouvement constitué d'entités associatives territoriales qui ont toutes leur autonomie et qui collaborent au sein du réseau pour la poursuite des objectifs globaux d'Afdi. **Afdi est un réseau riche mais complexe articulant une multitude de sensibilités territoriales, plusieurs échelles et modes d'intervention : la coordination et capitalisation commune au sein d'un tel réseau sont donc un véritable enjeu afin de préserver les équilibres et construire la culture commune.**

COORDINATION ET DEFIS DU FONCTIONNEMENT INTERNE

Un travail de coordination important : Le réseau Afdi doit articuler au quotidien les interventions des différentes associations territoriales, dans plusieurs pays et auprès d'un grand nombre d'OP. Elle doit aussi coordonner des interventions et missions avec différents statuts – missions de suivi, d'expertise, voyages découverte, échanges paysans, appuis techniques, coaching... Afin de coordonner ces interventions Afdi a mis en place une démarche interne poussée autour de la coopération de compétences et des procédures qui lient les différents « membres » du réseau au service des objectifs communs.

Un souci d'animation et dialogue au sein du réseau : L'animation de la vie du réseau Afdi passe par plusieurs canaux dont le fonctionnement « ordinaire » de toute association, les réunions de ses instances (conseil d'administration, assemblées générales, ...), auquel s'ajoutent d'autres dispositifs comme les séminaires permanents, les réunions animateurs, les journées réseau, les groupes pays, thématiques, qualité et les tournées régionales des administrateurs et chargés de mission nationaux. L'ensemble de ces mécanismes viennent renforcer le partage et dialogue au sein du réseau, pouvant aussi faciliter l'appropriation collective des innovations et des orientations d'Afdi.

Un dispositif PSE qui progresse. Le dispositif de PSE est structuré autour de chaque partenariat et fait l'objet d'une convention entre l'Afdi (départementale, régionale ou nationale) et l'OP partenaire complétée par un arbre logique mettant en évidence les résultats à atteindre dans le cadre strict du partenariat Afdi-OP. Ces démarches, pertinentes au niveau local, sont de plus en plus complétées par les outils du *profiling* mais aussi un travail spécifique sur les indicateurs de résultat visant à mieux qualifier les effets et résultats de l'action conduite auprès des bénéficiaires et cibles finales (cf. CP 2015-2017).

LE RESEAU AFDI ET SES ANCRAGES DANS LES PAYS

L'animation du réseau, la gestion des partenariats et la capitalisation, si elles sont pilotées depuis la France, engagent cependant des ressources humaines salariées ou contractées par Afdi et qui sont basées dans les pays d'intervention de l'association. Cet ancrage territorial d'Afdi est aussi une de ses spécificités et donne lieu actuellement à différentes modalités d'appui, adaptées aux contextes locaux. Cette tendance au renforcement de l'accompagnement de proximité se dessine chez une partie des membres d'AgriCord. Elle est jugée comme très pertinente au regard des expériences analysées dans le cadre de l'évaluation.

En termes d'enjeux, l'évaluation a identifié les points suivants :

Vers de nouveaux équilibres ? Afdi fonctionne autour d'un subtil équilibre qui mobilise les différentes compétences et ressources de son réseau. L'évolution des objectifs d'Afdi s'accompagne d'un certain risque de dissymétrie dans le temps entre les apports du niveau national et cellules pays, et ceux des Afdi régionales. En effet, les missions de renforcement « généralistes » des OP, portées en général par les Afdi territoriales, se réduisent à mesure que les OP partenaires d'Afdi évoluent et se renforcent. A l'inverse, les besoins de renforcement plus complexes et liés aux appuis politiques relèvent davantage du niveau national et des compétences des cellules pays. Ce risque de déséquilibre pourrait être plus significatif si le réseau n'organise pas de façon progressive le renouvellement des projets et partenariats Sud et la mobilisation de nouvelles ressources humaines pour répondre aux nouvelles demandes des OP.

Différencier des familles de compétences. Les compétences et appuis apportés par Afdi dans les terrains Sud se décomposent schématiquement en trois dimensions : (1) l'expérience générale de ses membres dans le domaine de leur activité et l'expertise professionnelle ou associative de ces derniers, (2) des compétences pointues et expertes sur des sujets spécifiques et (3) une expertise sur les mécanismes de développement dans les pays du Sud et une expertise des politiques de développement. La place de cette dernière famille de compétence n'est pas aujourd'hui clairement différenciée des autres.

Un dispositif de suivi-évaluation qui a des limites. Afdi a fait un travail important sur le suivi-évaluation et essaye de faire monter en puissance cette dimension à la fois en interne au réseau Afdi mais aussi au niveau de ses partenaires des OP. Une des difficultés porte sur le faible usage des données déjà recueillies et des indicateurs de résultat/ effet existants. Ce déficit de mobilisation renvoie sans doute à la pertinence des indicateurs construits et à leur adaptation aux préoccupations des acteurs. Par ailleurs, le réseau semble utiliser assez peu de données globales de contexte permettant de poser un diagnostic/ état des lieux dans les zones d'intervention. Les actions Nord sont à ce jour suivies de façon plus qualitative. Ici, l'enjeu porte sur la connaissance des acteurs et cibles de l'action constituant l'environnement d'Afdi mais aussi la connaissance de la dynamique interne au réseau qui pourrait être améliorée par la consultation et des enquêtes.

Une capacité de réflexion interne qui peine à stabiliser des orientations opérationnelles. Afdi est un réseau très dynamique et réflexif, avec une capacité d'adaptation forte et une réflexion permanente sur les axes d'amélioration de sa stratégie d'appui et de son fonctionnement interne. Les évolutions de la stratégie et du fonctionnement ont été nombreuses au cours des dernières années. Cette dynamique continue de changement accentue le risque de non appropriation de la stratégie et des règles de fonctionnement communes.

PROPOSITIONS RESEAU

R9. Expérimenter la mise en place de plateformes régionales

Le réseau Afdi devrait organiser de façon progressive le renouvellement des projets et partenariats Sud (R2). Ce renouvellement devrait s'inscrire dans une perspective plus globale, permettant de faire valoir les compétences et apports des Afdi territoriales dans la durée. A cet égard, l'idée d'interventions repensées autour de plateformes régionales d'OP (ex. une Afdi régionale - ou ensemble d'Afdi territoriales d'une région - soutenant les OP d'une région « Sud ») apparaît comme une piste intéressante pour refonder les appuis en continuant à organiser le renforcement structurel des OP d'un territoire et favoriser le développement agricole local.

R10. Poursuivre la professionnalisation d'Afdi tout en clarifiant les formes d'expertises

La coopérative de compétences permet d'ouvrir un chantier intéressant de mutualisation des compétences des salariés Afdi au sein du réseau. La clarification des rôles et la responsabilisation des membres des équipes sur des thématiques est stimulante pour le personnel. Cet effort amorcé à l'échelle de l'équipe des animateurs devrait s'étendre aux principaux professionnels agricoles impliqués dans l'association et mieux expliciter les compétences mobilisées : des compétences générales et transversales (les questions organisationnelles, la gestion des ressources humaines ou équipes, la gouvernance et fonctionnement associatif, la gestion comptable...), des compétences pointues (aspects juridiques, règlementaires, financiers, ...) et des compétences « développement » (connaissance des problématiques Sud, des institutions et des politiques publiques des pays en développement, .. etc.). Cette reconnaissance des divers registres de compétences au sein du réseau devrait viser à renforcer les cellules pays en reconnaissant mieux leur place spécifique dans le réseau.

R11. Adapter le dispositif de Programmation Suivi Evaluation (PSE) pour accroître sa fonction d'outil au service du pilotage stratégique de l'association

Le dispositif PSE mis en place par Afdi répond en premier lieu aux attentes des programmes (convention programme et AgriCord). Afdi dispose aujourd'hui d'un ensemble important de données de natures diverses. Il s'agirait aujourd'hui de renforcer l'usage des données stratégiques « externes » et « internes » pour les mettre au service des argumentaires techniques ou politiques. Ce renforcement peut passer par la formation et sensibilisation des équipes, l'identification des sources de données stratégiques pour Afdi et son action (ex. plaidoyer politique), une mobilisation accrue d'enquêtes qualitatives.

R12. Stabiliser les orientations stratégiques et affiner les modalités pratiques de leur opérationnalisation

Afdi réévalue régulièrement sa stratégie et ses orientations. Afdi a une grande capacité d'analyse de sa propre pratique et intègre de nouveaux éléments dans ses pratiques en écho aux évaluations externes mais aussi à sa propre capacité d'apprentissage facilitée par des rencontres nombreuses et à géométrie variable. L'envers du décor est le fait que ces changements fréquents ne sont pas toujours appropriés par la diversité des composantes du réseau et qu'il faut du temps et de l'énergie pour « faire passer » les nouvelles idées et nouvelles manières de faire. On constate aussi la permanence de certaines pratiques, qui ont fait l'originalité de l'approche Afdi, comme les échanges paysans, l'appui « intégré » aux OP, combinant des appuis techniques, économiques, institutionnels, financiers, ... Le réseau et ses animateurs gagneraient à mieux expliciter ce qui change et ce qui ne change pas, mieux illustrer la déclinaison pratique et opérationnelle de ce qui va ou doit changer pour faire en sorte que les nouvelles orientations n'apparaissent pas comme l'abandon d'un esprit et d'une « culture » Afdi qui a fait ses preuves mais comme un nécessaire renouvellement face aux évolutions du monde.

R13. Veiller à assurer une visibilité politique et institutionnelle du réseau

L'image d'Afdi semble souvent reposer sur l'informel et le lien direct, ce qui peut être un atout pour certaines actions d'influence mais nécessite de bien entretenir les réseaux stratégiques. A défaut d'image publique forte comme pour d'autres ONG, il reste un enjeu de visibilité pour bien faire connaître les résultats et actions du réseau. Plus encore que pour d'autres organismes, il semble donc important d'organiser un travail de communication et de porter à connaissance auprès des partenaires techniques et institutionnels, à la fois sur le plan des spécificités du réseau (logique d'action, fonctionnement en réseau, soutien via OP ...) et sur le plan des résultats, des actions qui peuvent ne pas être suffisamment visibles et identifiées du fait de la mise en avant des OP, plus que d'Afdi elle-même.

Les enjeux de la stratégie Afdi 2025

La stratégie Afdi 2025 met l'accent sur la notion de passerelles qui renvoie à l'idée de relations et partenariats de nature plus politique ou institutionnelle entre organisations du Nord et du Sud. Elle fait référence à l'idée d'échanges directs entre OP/ OPA, sans nécessairement qu'Afdi reste en tant qu'intermédiaire dans ces relations dans la durée. A travers ce choix, Afdi souhaiterait refonder les liens en cherchant à rapprocher davantage les OP du Sud des OPA et membres d'Afdi au Nord. Derrière cette idée des passerelles pointe aussi l'image des projets de nature économique ou politique qui lieraient les organisations des deux hémisphères. Cette notion de passerelles est parlante mais semble moins lisible sur les modalités de leur mise en œuvre et sur leur statut.

Concernant ces points, l'évaluation souligne plusieurs constats clés :

Les passerelles politiques et économiques n'ont pas le même statut que les actions opérationnelles portées par Afdi. Elles doivent permettre de renforcer la légitimité politique d'Afdi en renforçant les relations entre organisations et non plus seulement entre individus/professionnels agricoles individuels. Elles peuvent valoriser certaines des spécificités notamment au service d'actions d'influence politiques à l'image des partenariats avec les JA. Elles doivent aussi permettre de s'ouvrir aux thématiques économiques en dépassant les approches par les services développés par le passé.

Les passerelles n'ont pas vocation à organiser toute l'activité du réseau et restent a priori une approche plus ponctuelle qui ne devrait pas impacter de façon directe toutes les actions de renforcement et les partenariats en place.

Le rapport d'orientation 2015 semble moins structurant sur le contenu de l'axe renforcement. Cet axe historique est un peu moins explicité et renouvelé dans son écriture, alors qu'il concerne de fait l'activité de l'ensemble du réseau. Les questions relatives à la réorganisation des appuis et renforcements Sud, hors passerelles, sont globalement peu abordés.

LES ENJEUX RELATIFS AUX PASSERELLES POLITIQUES

La dynamique la plus structurante et aboutie à ce jour est celle avec les Jeunes Agriculteurs (JA). Ce partenariat structurant se ressent non seulement dans l'action politique d'Afdi mais aussi dans les champs de renforcement thématiques avec la montée en puissance des actions autour des jeunes agriculteurs dans les différents pays. En dehors de l'alliance avec les jeunes agriculteurs, les partenariats avec les autres OPA nationales sont plus ponctuels. Au regard de ces premiers résultats plutôt mitigés, les questions de portée et d'ambition politique des passerelles sont à examiner (ex. passerelles structurantes entre OP/ OPA dans la durée ou partenariats plus ponctuels et variables dans le temps ; nombre de passerelles possibles, ...). La faisabilité des passerelles suppose de combiner avec chaque OPA ciblée (1) un socle de valeurs et d'idées communes, (2) un intérêt à rapprocher les organisations et les idées pour porter un plaidoyer commun et (3) un espace politique et une ou des échelle(s) d'expression de ces positions permettant de valoriser les synergies entre organisations. Se pose aussi la question des échelles : quelles passerelles peut-on construire au niveau régional, national, voire international ? Quels types d'apports peut-on imaginer de ces passerelles au service des actions Nord ou au service des actions Sud ?

ENJEUX RELATIFS AUX PASSERELLES ECONOMIQUES

A la différence de l'appui au renforcement économique des OP réalisé par les équipes d'Afdi, l'idée des passerelles économiques renvoie davantage à la construction de partenariats directs d'OPA du Nord, le plus souvent des groupes coopératifs, avec des OP du Sud. Ces passerelles pourraient être le cadre d'investissements soucieux des dimensions sociales et du développement durable. Quelques exemples de partenariats sont déjà en cours de construction aussi bien au niveau régional que national. Certains de ces exemples sont assez porteurs comme les démarches autour de l'anacarde au Bénin.

L'évaluation a identifié plusieurs points de vigilance relatifs à ces passerelles :

Clarifier la doctrine d'Afdi dans ce domaine de l'accompagnement de passerelles économiques. L'intervention dans ce domaine nécessite avant tout l'adoption d'une vision globale sur le contexte économique, mais aussi les facteurs de succès ou les risques potentiels relatifs à la nature des partenaires, types de filières, conditions politiques... Pour cela, Afdi a commencé à analyser les différents exemples en cours et devrait embaucher un permanent en charge de ce travail de mise à

plat. Il s'agit des premières étapes permettant de construire une doctrine interne plus robuste sur les passerelles économiques, leurs conditions d'opportunité et de faisabilité.

Quels marchés privilégier ? La plupart des démarches engagées concernent les marchés d'export des pays Africains à des fins de commercialisation en France (anacarde, miel, ananas bio, protéines végétales bio, ...). Les exemples d'appui à la structuration de marchés alimentaires locaux sont en revanche moins fréquents. Les marchés nationaux émergents sont parfois très fragiles, et l'investissement des OPA du Nord ne semble pas toujours facile ou risque de déstabiliser des fonctionnements de micro-filières existantes.

Trouver de nouveaux partenaires ? Afdi pourrait être amenée à identifier des partenaires en fonction des besoins des partenaires économiques du Nord ou des opportunités des projets de structuration des bailleurs. Ce type d'approche implique une évolution par rapport au mode d'intervention habituel d'Afdi qui est d'abord réfléchi au regard des intérêts et localisation de leurs partenaires Sud.

Privilégier les appuis de type RSE ? L'action d'Afdi en tant que garant RSE pourrait être pertinente sur le plan de l'identité du réseau mais semble complexe à mettre en œuvre dans la mesure où Afdi n'a pas une forte visibilité publique en tant qu'association. Or une partie de la caution apportée dans ce type de montages tient à l'image de l'ONG associée. Afdi pourrait se rapprocher d'acteurs engagés dans le commerce équitable.

Mieux se positionner dans le paysage complexe des structures agricoles françaises intervenant en Afrique. Il semble nécessaire pour Afdi de se construire une crédibilité et une image auprès des acteurs économiques et OPA du Nord.

L'orientation générale de l'idée de passerelle économique séduit mais suppose un travail plus approfondi pour décliner de manière opérationnelle, et à différentes échelles (Afdi nationale, Afdi régionales et départementales), les conséquences pratiques de cette nouvelle orientation vers les passerelles économiques, tout en soulignant que c'est une orientation qui concernera une partie limitée des partenariats actuels d'Afdi.

PROPOSITIONS AFDI 2025

R14. Clarifier la place des passerelles dans la stratégie générale d'Afdi

Les quatre axes de la stratégie Afdi 2025 n'ont pas le même statut et celui des deux passerelles politique et économique doit être précisé. Ces passerelles n'ont pas vocation à reconfigurer l'ensemble de l'activité des Afdi. Cela doit être clairement précisé et des objectifs plus précis doivent être formulés pour ces passerelles en termes de quantité et de jalons (progressivité de la démarche). L'axe « Afdi, levier de renforcement des OP » concerne de fait l'activité de l'ensemble du réseau et doit aussi être précisé pour mieux illustrer le cap à tenir. Cela concerne les points évoqués plus haut sur le ciblage des nouveaux partenariats, les thématiques à traiter, les alliances à construire, ...

R15. Préciser les fondations sur lesquelles construire les passerelles

Au-delà de l'intention générale de contribuer à un pacte professionnel international ou de stimuler des partenariats économiques responsables, Afdi doit mieux expliciter les ressorts de motivation qui peuvent amener des OPA françaises à s'engager de façon plus formelle dans des partenariats avec des OP du Sud. Plusieurs registres de motivation existent : le partage d'une vision et d'idées communes, la volonté d'améliorer son image (mécénat, RSE), la recherche de profit et de positions sur des marchés émergents et porteurs, le besoin de stimuler ses équipes techniques par un engagement international, ... etc.

R16. Inscrire les passerelles dans des coopérations régionales plus affirmées

Jusqu'à présent, Afdi explore l'idée de passerelles à l'échelle nationale (passerelles politiques avec JA) et plutôt régionale pour les passerelles économiques. Cette dernière orientation semble prometteuse car les Afdi régionales sont, pour certaines, très engagées dans l'intermédiation entre des groupes coopératifs régionaux et des OP partenaires d'Afdi au Sud. Ces passerelles en émergence, notamment les passerelles économiques, gagneraient à s'inscrire dans des formes de coopération décentralisée régionales (ou plus locales, au niveau intercommunal par exemple) afin de faciliter les synergies et la multiplication des effets de leviers entre financements publics et privés.

R17. S'engager dans l'économie tout en gardant l'esprit mutualiste

L'engagement d'Afdi dans l'accompagnement de partenariats économiques est vécu par certains membres Afdi comme un risque de perdre son âme. A l'inverse, cet engagement est aussi l'occasion, pour d'autres, de redynamiser l'esprit coopératif dans le monde agricole en France. La mise en œuvre de la stratégie 2025 est donc porteuse de risques mais aussi de changements forts dans cet enjeu de la

coopération économique. Afdi porte en ce domaine une responsabilité forte qu'elle devra sans doute partager eu égard aux enjeux en présence.

Conclusion

L'évaluation souligne **la pertinence de l'action d'Afdi et des spécificités qui fondent son mode d'intervention**. Elle met en évidence la richesse du réseau liée à sa diversité territoriale, celle des appuis apportés (équipes techniques, action associative et militante, échange entre organisations professionnelles...). Elle constate face à cette diversité **un travail de coordination très important mais aussi une forte capacité d'adaptation et d'apprentissage**. Afdi est un réseau qui innove et réfléchit beaucoup, qui est en permanent questionnement sur l'amélioration de ses façons de faire.

Le contrepoint de ces observations est que la dynamique d'adaptation permanente du réseau se traduit aussi par **un certain déficit d'appropriation de certaines orientations ou choix stratégiques** internes, l'insuffisante explicitation des changements qu'ils supposent et des éventuelles ruptures par rapport au passé. **Pour l'action Nord**, le cœur de l'action a été posé mais **il reste un travail de stabilisation et de maturation concernant les mécanismes et les cibles**. Ce travail est déjà engagé par Afdi mais reste à consolider pour mieux servir les objectifs du réseau et en renforcer la légitimité.

L'évaluation souligne aussi **la posture « timide » de l'association, qui semble héritée des origines du réseau**, construit sur l'idée des échanges paysans d'égal à égal (plutôt qu'une expertise descendante) dans une relation très forte entre Afdi territoriales et OP. Bien qu'Afdi se soit fortement transformée, quelques traces de cette hésitation semblent présentes dans le fonctionnement du réseau. L'enjeu pour Afdi aujourd'hui renvoie donc avant tout dans **l'acceptation d'une posture plus affirmée et lisible**, dans le respect de son cœur historique.