



Rapport final et annexes – 410 Ev Afdi

Afdi - Evaluation externe à visée prospective (période 2009-2025)

Date : Septembre 2017

Auteurs : Dikran ZAKEOSSIAN (Epices) et Denis PESCHE (Cirad)



Évaluer les Politiques et Innover
pour les Citoyens et les Espaces

46 rue Bichat, 75010 Paris

téléphone : (33) 1 53 19 06 62

dikran.zakeossian@epices-net.fr

denis.pesche@cirad.fr

Sommaire

1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA MISSION	3
1.1. CONTEXTE DE LA MISSION	3
1.2. RAPPEL DES QUESTIONS ET ATTENTES DE LA MISSION	5
1.3 APPROCHE METHODOLOGIQUE	7
2. LA STRATEGIE D'AFDI ET SON EVOLUTION AU COURS DU TEMPS	9
2.1 LA STRATEGIE AFDI SUR LE LONG TERME	9
2.2 CADRE D'INTERPRETATION GLOBAL DE L'ACTION D'AFDI ET LIEN AUX QUESTIONS EVALUATIVES	13
3. ENJEUX RELATIFS AUX ACTIONS HISTORIQUES AFDI DANS LE CONTEXTE SUD	16
31. DIVERSITE ET DYNAMIQUE DES PARTENARIATS D'AFDI AVEC LES OP DU SUD	16
Deux variables principales : la taille et l'activité principale des OP	16
Le ciblage des appuis Afdi : par pays et par type d'organisation	17
Dynamique de renouvellement des partenariats Afdi	18
32. LE RENFORCEMENT POLITIQUE DES OP	20
Le chemin parcouru depuis 2009	20
Commentaires de l'évaluation	21
33. LE RENFORCEMENT DES SERVICES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES AUX MEMBRES DES OP	26
Le chemin parcouru	27
Commentaires de l'évaluation	28
34. LE RENFORCEMENT DES CAPACITES MANAGERIALES DES OP	30
Le chemin parcouru	30
Commentaires de l'évaluation	32
4. ACTIONS NORD CONDUITES PAR AFDI AU COURS DE LA DERNIERE DECENNIE	35
4.1 APPARITION DE L'ACTION NORD ET EVOLUTION DE LA STRATEGIE	35
Le chemin parcouru	35
Commentaires de l'évaluation	37
4.2 QUELQUES ELEMENTS DE BILAN RELATIF AUX ACTIONS NORD	39
4.3 COMMENTAIRES DE L'EVALUATION	42

5. ENJEUX DE FONCTIONNEMENT DU RESEAU ET EQUILIBRES ENTRE AFDI	47
5.1 UNE IDENTITE AFDI COMPLEXE ET UN EQUILIBRE GLOBAL	47
Le chemin parcouru	47
Un réseau professionnel face à des logiques commerciales et d'investissement	49
Afdi : une posture modeste qui privilégie la visibilité de ses partenaires	49
5.2 UN IMPORTANT EFFORT DE COORDINATION ET DE RATIONALISATION	50
Le chemin parcouru	50
5.3 LE RESEAU AFDI ET SES ANCRAGES DANS LES PAYS	55
5.4 COMMENTAIRES DE L'ÉVALUATION	56
6. ENJEUX RELATIFS AU DEPLOIEMENT DE LA STRATEGIE AFDI 2025	64
6.1 UNE STRATEGIE PARLANTE MAIS PEU LISIBLE	64
6.2 LES ENJEUX RELATIFS AUX PASSERELLES POLITIQUES	66
6.3 ENJEUX RELATIFS AUX PASSERELLES ECONOMIQUES	68
7. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	73
7.1 CONCLUSIONS	73
7.2 RECOMMANDATIONS ET ENJEUX PROSPECTIFS	75
ANNEXES	79
ANNEXE 1 : LISTE DES PERSONNES RENCONTREES	79
ANNEXE 2 : SIGLES ET ABREVIATIONS	81
ANNEXE 3 : GRAPHIQUES ET ILLUSTRATIONS	82

1. Contexte et objectifs de la mission

1.1. Contexte de la mission

AFDI, PASSERELLE ENTRE ORGANISATIONS AGRICOLES DU NORD ET DU SUD

Agriculteurs Français pour le Développement International (Afdi) est un réseau de solidarité internationale créée il y a 40 ans par les organisations professionnelles agricoles (OPA) françaises¹. Comme l'indiquent les statuts de l'association révisés en 2012, cette dernière a pour objet « *d'entreprendre toute action susceptible d'améliorer les conditions de vie des paysans les plus pauvres des pays en développement et pour cela :*

- *contribuer à la sécurité alimentaire des zones les plus défavorisées ;*
- *accompagner les organisations paysannes, acteurs stratégiques dans la lutte contre la pauvreté, pour le développement durable et le respect du droit à l'alimentation ;*
- *informer les agriculteurs et les ruraux français sur la situation et les attentes des agriculteurs des pays en développement afin d'assurer la mobilisation des moyens humains et financiers nécessaires à la réduction de la pauvreté dans ces pays ».*

L'objectif d'Afdi est donc de construire des partenariats entre les mondes agricoles français et ceux des pays du Sud et d'appuyer le développement agricole par le renforcement des organisations paysannes locales.

L'action d'Afdi est tournée vers **l'autonomie de ces organisations et de leurs membres**. Elle vise à appuyer les agriculteurs familiaux et leurs organisations dans un processus « d'émancipation » technique et politique de manière à être les acteurs clé du développement agricole dans leur pays mais aussi à l'échelle internationale.

Il s'agit par cette approche de s'inspirer aussi d'un modèle qui a été à la base développement agricole français et qui a permis l'essor de l'agriculture familiale en France. Le cahier des charges de l'étude soulignant ainsi « *qu'aucune réponse formatée n'existe en matière de développement agricole. Les agriculteurs familiaux sont les plus à même de décider des orientations de leurs activités en fonction des potentialités de leur territoire et de leurs filières. Les choix de ces agriculteurs seront d'autant plus pertinents que leurs organisations collectives apporteront un appui-conseil de qualité* ».

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.

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)

Le réseau Afdi s'organise en France autour de 18 Afdi territoriales et d'une Afdi nationale. Le réseau dans son ensemble englobe près de 6000 bénévoles issus du monde agricole en France et environ 450 organisations paysannes partenaires dans les différentes régions et départements. 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.

Le réseau Afdi soutient aussi bien des OP locales (près de 24%), que des organisations régionales ou nationales, voire des réseaux plus larges comme le Roppa en Afrique de l'Ouest. Les OP régionales et nationales servent de points d'appui à l'action du réseau, qui souhaite renforcer le rôle des OP faitières afin d'assurer des effets plus structurants sur l'agriculture familiale.

AFDI 2025 : UNE NOUVELLE FEUILLE DE ROUTE

L'action d'Afdi se fonde sur des choix historiques : le choix de 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 vers les 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**, visant à organiser le rapprochement des positions d'organisations agricoles sur des thèmes concernant toutes les agricultures familiales ;
- Afdi, **levier de renforcement des OP**, ce qui correspond à une 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.

Ce projet reste centré sur les choix historiques du réseau avec un accent sur l'agriculture familiale, le soutien aux OP, une exigence sur l'équité sociale, la viabilité économique et la valorisation des écosystèmes tout en assurant une promotion des échanges entre organisations professionnelles. Il s'en différencie néanmoins par l'accent mis sur le rôle facilitateur d'Afdi dans l'accompagnement de la construction de partenariats directs entre OPA françaises et OP des pays en développement sur le plan politique et économique.

Cette stratégie affirme aussi plus fortement les objectifs Nord de l'action d'Afdi, qui doit sensibiliser les acteurs du Nord sur les réalités du Sud et mener des actions d'influence auprès des OPA et des acteurs publics.

1.2. Rappel des questions et attentes de la mission

OBJET DE L'ÉVALUATION

Depuis près de 10 ans, l'action d'Afdi est fortement soutenue par l'AFD, qui est un des principaux financeurs publics des actions menées par le réseau.

Arrivant au terme de la 3^{ème} convention programme avec l'AFD à la fin de l'année 2017, Afdi souhaite réaliser **une évaluation externe à visée prospective**. L'association, en accord avec l'AFD et ses autres partenaires, souhaite réaliser **une analyse transversale des grandes évolutions engagées sur les trois dernières générations de conventionnement** (cf. conventions programme AFD successives depuis 2009). Plutôt qu'une analyse centrée sur la seule convention 2015-2017, il s'agit à la faveur de cette évaluation de mieux comprendre les points forts et limites du fonctionnement historique, mais aussi l'intérêt des évolutions engagées, au regard de la stratégie « Afdi 2025 ».

Comme précisé par les termes de références, l'évaluation doit permettre :

- « (1) d'apprécier la nature et **la pertinence et la qualité des partenariats** et des services offerts par Afdi,
- (2) d'analyser la **cohérence entre partenariats au Sud et actions Nord**
- (3) de **nourrir le dialogue entre Afdi et AFD** » pour la construction des collaborations futures

Il s'agit de porter un 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 ».

Afin de mener cette réflexion globale, l'analyse évaluative a été recentrée **sur quelques zones d'étude et sujets considérés comme stratégiques pour le réseau - en lien fort avec « Afdi 2025 » et ses dispositifs**. Le cahier des charges propose donc une :

Une évaluation
avant tout - pour
Afdi

- Délimitation géographique autour des zones Bénin/Togo et Madagascar ;
 - Délimitation des partenariats : « *Seront ciblés dans cette évaluation les partenariats d'envergure régionale ou nationale et/ou particulièrement porteurs d'innovation* »
 - Délimitation thématique « (1) *l'insertion des jeunes, (2) la valorisation / commercialisation des produits agricoles, (3) le renforcement de la relation entre OPA et des partenariats stratégiques et, pour les actions Nord, (4) le volet « influence » de la stratégie* ».

Au final, cette évaluation prospective apparaît donc comme relativement transversale avec un champ d'analyse qui va au-delà de la seule convention AFD pour interroger plus largement la stratégie d'Afdi dans son ensemble. L'évaluation est aussi atypique puisqu'elle questionne les enjeux de changement et adaptation autant que le bilan de l'action conduite par le réseau Afdi.

QUESTIONS EVALUATIVES

Les attentes du cahier des charges s’organisent autour de plusieurs séries de questions dont des questions de stratégie, des questions portant sur le dispositif Afdi et des questions portant sur les actions et leurs résultats. En lien avec le statut de l’évaluation, la moitié de ces questions est de nature plutôt rétrospective et l’autre moitié est à teneur plutôt prospective.

Le tableau propose un récapitulatif des questions du cahier des charges.

	Questions rétrospectives	Questions prospectives
Stratégie	<p>Nature et qualité des partenariats en lien avec "Afdi 2025" : Quelle est la contribution de nos partenariats stratégiques actuels à l’émergence et/ou à la consolidation de passerelles politiques et économiques entre OP françaises et africaines ? Quels ont été les éléments déclencheurs ou ayant freiné ces évolutions ? Comment ces évolutions sont-elles perçues par nos OP partenaires ?</p> <p>Articulation entre les niveaux d’intervention : En quoi les échanges entre organisations paysannes des deux continents et le positionnement d’Afdi comme interlocuteur privilégié du monde agricole français organisé contribuent-ils efficacement à l’atteinte de ses objectifs ? Quelles contributions d’Afdi en France en tant qu’acteur de la solidarité nationale et du monde agricole français ?</p>	<p>Cohérence de nos interventions : Quelles réalités pour les passerelles politiques et économiques ? Quels facteurs de succès et quels freins observés ? Comment accentuer la cohérence des activités en France et au Sud en s’assurant que les actions s’alimentent respectivement ?</p> <p>Services et thématiques prioritaires : En quoi les thématiques et services considérés aujourd’hui comme particulièrement stratégiques par le réseau Afdi répondent-ils aux attentes et besoins de nos partenaires ?</p>
Dispositifs	<p>Articulation entre les niveaux d’intervention : Comment s’articulent et s’alimentent entre-elles les différentes échelles d’intervention de nos partenaires (du local à l’international et inversement) ? Les espaces de dialogue et de construction proposés/accompagnés sont-ils adéquats ?</p> <p>Dispositif d’appui : Quel est le degré d’efficacité de l’organisation « Afdi » d’accompagnement des partenariats au Sud, en particulier le triptyque « Afdi Nationale / Afdi territoriale / cellule Sud » et la mise en place de la coopérative de compétences ? Quelle perception de nos partenaires ?</p>	<p>Partenariats et articulations Actions Nord & Actions Sud : Comment renforcer la qualité et la pertinence des échanges entre organisations pour en faire de « véritables » passerelles et partenariats stratégiques ?</p> <p>Coopérative de compétences : Comment renforcer l’apprentissage collectif et la mutualisation des moyens amorcés avec la coopérative de compétences ?</p> <p>Suivi-évaluation et pilotage : Quelles sont les pistes d’amélioration pour le dispositif de suivi-évaluation pour en faire plus systématiquement un outil de pilotage et de discussions avec nos partenaires ?</p>
Actions Phares	<p>Effets OP & partenaires stratégiques : Quels sont les effets de nos principales actions « phares » (jeunes, valorisation des produits) sur les OP partenaires et sur leurs membres ? Ces actions contribuent-elles à un renforcement et à une reconnaissance de l’agriculture familiale ?</p> <p>Effets actions Nord d’influence : Quels effets de nos interventions Nord sur les OPA françaises que nous souhaitons influencer ? Quelle appréciation des différents outils existants ?</p>	<p>« Actions Nord » / Quelles priorités pour les actions Nord en termes d’effets et de pertinence ?</p> <p>Partenariats : Quelles actions prioritaires pour les partenariats stratégiques dans les années à venir (géographie, thématique, taille de l’OP, nature des partenariats, etc.) ?</p> <p>Contributions des actions Afdi aux orientations politiques prioritaires françaises : Dans quelle mesure les recommandations autour des actions prioritaires d’Afdi peuvent-elles concourir à l’atteinte des priorités françaises en matière de coopération internationale, tant en France qu’à l’international (notamment liens ODD, changement climatique, citoyenneté en France, diplomatie territoriale, etc.).</p>

Ces différentes questions ont été réorganisées et resituées plus finement au regard de la stratégie Afdi dans les chapitres suivants.

1.3 Approche méthodologique

La méthode évaluative proposée devait tenir compte de deux spécificités fortes de la mission, à savoir :

- son caractère transversal et prospectif évoqué précédemment – conduisant à accorder une importance particulière à l’analyse documentaire et aux échanges collectifs (focus group, atelier prospectif...)
- ses délais très courts, l’étude se déroulant sur 3,5 mois au total conduisant à organiser la mission autour d’un binôme d’experts mobilisés sur l’ensemble des tâches et conduisant la réflexion en forte interaction avec l’équipe d’Afdi de façon à valoriser au mieux les connaissances et expertises du réseau.

Schématiquement la mission s’est déroulée autour de trois à quatre phases dont :

- une phase de cadrage de quelques semaines au mois d’Avril, combinant analyse documentaire et une dizaine d’entretiens de cadrage ;
- une phase d’observation et analyse au mois de Mai, marquée par la conduite d’une dizaine d’entretiens sur les actions Nord et de deux terrains Sud ;
- une phase de synthèse et de recommandations en juin, articulée autour d’un séminaire national et des focus group, un atelier prospectif et les travaux internes de l’équipe d’évaluation ;
- une dernière phase de rédaction et finalisation du rapport.
- Un comité de pilotage ad-hoc, composé de représentants d’Afdi (équipe salariée et administrateurs), de la FNSEA, du MAEDI, de l’AFD (DPO et ARB), du F3E (équipe salariée et administrateur) et présidé par Jacques Brulhet (Membre de l’Académie de l’Agriculture de France et Vice-Président honoraire du CGAER), a été constitué pour discuter les TDR et la short-list de consultants, la première phase de cadrage et le rapport provisoire fin juin.

Le tableau suivant récapitule, thème par thème, les différentes familles de sources de données mobilisées au service de l’analyse.

	Entretiens, focus group	Analyse documentaire
Stratégie et évolutions	Entretiens de cadrage (Afdi et partenaires directs- AFD, AgriCord) Retours d’expériences Focus group	Rapport d’orientation 2000 (Loctudy) Rapport d’orientation 2010 Rapport d’orientation 2015/Afdi 2025 Rapports d’activités (Afdi national, Afdi régionales et départementales) Rapports techniques annuels et triennaux pour l’AFD

Actions Sud	<p>Etude de cas Madagascar :</p> <ul style="list-style-type: none"> — Zone Tana : Cellule pays, réseau Soa, Etat, bailleurs internationaux, ONG et partenaires — Zone Tsiromandid (Apdip, Vombo, Etat, communes) — Zone Fianarantsoa (VFTM, CRAM semences, ROFAMA Union coop laitières, Etat, FRDA, AROPA) — Zone Tulear : Maison des Paysans <p>Etude de cas Bénin Togo</p> <ul style="list-style-type: none"> — Bénin : — Zone Atlantique (ARFA-AL, UCP-Zogbodomé) — Zone Zou (FUPRO, Coop DICPA, Dossier Semences) — Zone Attacora-Donga (URCPA) — Togo : — UROCPM — CTOP <p>Retours d'expériences Focus group</p>	<p>Evaluations externes :</p> <p>COTA/CIEPAC 2004 COTA/Interreface/ATOL 2011 GREFCO/GRET 2014</p> <p>Rapports techniques annuels pour l'AFD</p> <p>Compte rendu de réunion pays</p> <p>Document méthodologique sur le suivi-évaluation</p> <p>Profiling par OP partenaire,</p> <p>Bilan de santé financière des OP partenaires,</p> <p>Fichier arbre logique par OP partenaire, ...</p> <p>Tableaux Excel des partenariats (dotation par Afdi, par OP...)</p>
Actions Nord	<p>Entretiens de cadrage</p> <p>Entretiens spécifiques actions nord (partenaires, ministères)</p> <p>Retours d'expériences Focus group</p>	<p>Evaluation CIEDEL, 2012 + toutes les évaluations externes globales</p> <p>Stratégie action Nord (Afdi, 2013)</p>
Passerelles	<p>Retours d'expériences Focus group</p> <p>Entretiens spécifiques réseaux JA et acteurs économiques</p> <p>Entretien cellules pays et leaders OP</p>	
Fonctionnement du réseau Nord	<p>Retours d'expériences Focus group</p> <p>Entretiens de cadrage</p>	<p>Toutes les évaluations externes et les rapports techniques annuels pour l'AFD</p>

Voir la liste des entretiens réalisés en annexe.

2. La stratégie d'Afdi et son évolution au cours du temps

2.1 La stratégie Afdi sur le long terme

LES CHOIX HISTORIQUES D'AFDI

Afdi a connu des tournants importants dans son évolution. Créée en 1975, Afdi reste pendant plus de 15 ans un réseau d'associations locales d'agriculteurs engagés dans des actions de solidarité, proche en cela des ONG « caritatives », avec toutefois cette originalité des échanges paysans qui constituera une composante centrale de son identité.

En 1987, un premier accord avec le ministère de la coopération permet de renforcer certaines coopérations par l'envoi de jeunes volontaires. A partir de 1990-1992, le ministère de la coopération expérimente une nouvelle génération de programmes dits de « professionnalisation de l'agriculture » dans lesquels Afdi est amené à jouer un rôle clé en facilitant le dialogue entre OP du Sud et OPA françaises, à l'échelle nationale (concertation avec les pouvoirs publics). En 1997, Afdi bénéficie pour la première fois d'une convention d'objectif trisannuelle avec le ministère des Affaires étrangères qui lui permettra de renforcer son réseau et d'améliorer son fonctionnement interne et ses modes opératoires au Sud. Cette décennie des années 1990 sera l'occasion pour Afdi de démarrer de nombreux partenariats, dans le cadre de ce partenariat privilégié avec le Ministère de la Coopération dont les activités seront par la suite reprises par le Ministère des Affaires Etrangères.

En 2000, Afdi adopte un rapport d'orientation qui confirme son option de centrer son action sur les partenariats d'OP à OP (et plus seulement de paysans à paysans). Le contexte africain évolue aussi rapidement (montée en puissance des OP et structuration régionale de ces OP, démocratisation encore relative mais présente, impact accru de la mondialisation) et Afdi adapte son positionnement à ces évolutions et parvient à se renforcer en combinant à la fois une logique de professionnalisation la rapprochant d'une ONG de développement et une logique d'association de solidarité agricole, se nourrissant d'un large réseau de militants dans les départements et régions françaises. Cette dualité, soulignée par l'évaluation de 2004 comme possiblement génératrice de tensions, n'apparaît pas forcément comme une contradiction : Afdi semble être parvenue jusqu'ici à combiner ces deux logiques, toutes deux constitutives de son identité en mouvement, en privilégiant toutefois sa dimension « professionnelle agricole » à celle d'ONG de développement. L'engagement d'Afdi dans le consortium AgriCord dès 2003 confortera à la fois la dimension internationale de son identité professionnelle agricole, mais aussi ses ressources humaines et financières en tant qu'acteur de la coopération internationale.

Dans un contexte de crise des prix agricoles en 2007/2008, se traduisant par une attention renouvelée autour des questions agricoles et alimentaires au niveau mondial, Afdi actualise sa stratégie en 2010 en mettant en avant l'idée d'un « *pacte professionnel agricole en faveur de l'équilibre alimentaire mondial* » soutenue par la notion de « *Droit à l'alimentation* » tout en affichant plus clairement une stratégie Nord consistant à « *faire évoluer les états d'esprit en France* ». Pour ce faire, Afdi souligne que le chantier de sensibilisation au

développement (importance de l'agriculture familiale, situation de l'agriculture dans les pays en développement) sera un de ses chantiers importants dans les prochaines années.

A partir de 2013, Afdi réengage un travail de fond afin d'élaborer une nouvelle stratégie en 2015 (Afdi 2025). Le rapport d'orientation produit par le réseau poursuit les pistes identifiées en 2010 et met en avant quatre grandes missions évoquées dans la partie introductive : passerelle politique, passerelle économique, renforcement des OP et porte-voix des agriculteurs familiaux. Parmi ces quatre fonctions, celle de passerelle économique, ou stimulateur/facilitateur de partenariats économiques responsables est sans doute la plus nouvelle pour le réseau Afdi et fait l'objet de débats internes.

LA STRATEGIE AFDI AU TRAVERS DES CONVENTIONS PROGRAMMES

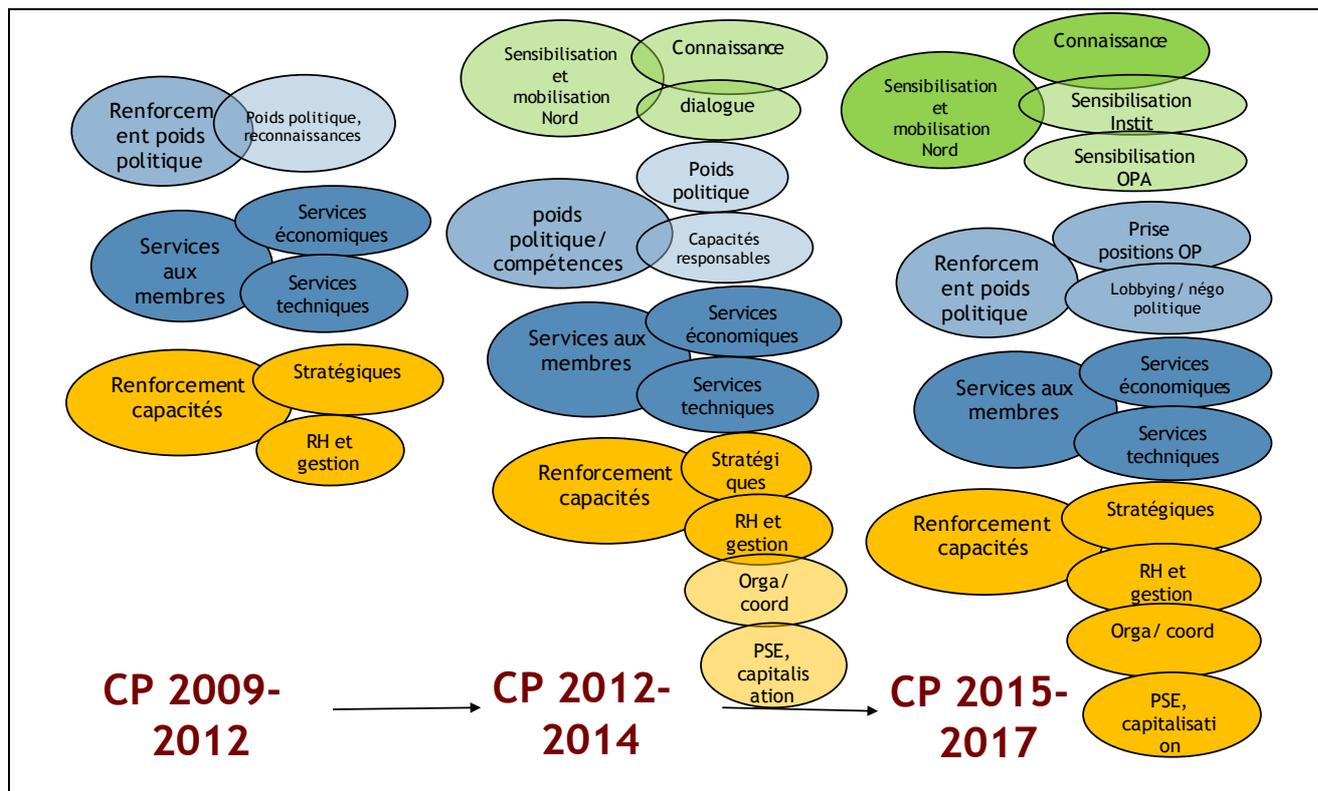
L'évolution de l'action opérationnelle d'Afdi peut être retracée au travers de la structure des trois dernières conventions programme avec l'AFD. L'analyse de ces dernières laisse entrevoir un élargissement progressif de l'action d'Afdi et une adaptation de proche en proche.

La première convention programme 2009-2011 s'organise autour de trois axes dont le renforcement du poids politique de l'action des OP avec le souhait d'une reconnaissance de ces dernières par les pouvoirs publics ; le renforcement des services aux membres, incluant les services techniques et des services économiques ; le renforcement transversal des capacités des organisations avec notamment l'appui stratégique – définition de projets stratégiques professionnels ainsi qu'un volet gestion et ressources humaines.

La seconde convention 2012-2014 maintient cette base, mais l'adapte en partie. En matière de renforcement politique, un accent est porté sur la formation des organisations ; la notion de reconnaissance est un peu moins présente et laisse la place à un volet « poids politique ». En matière de renforcement des capacités, le réseau introduit des volets organisationnels et de coordination. Il introduit aussi un axe suivi-évaluation et capitalisation nouveau. En parallèle à ces ajustements, apparaît dans la convention un nouvel axe tourné vers la sensibilisation et mobilisation des acteurs du Nord. Ce dernier prévoit de renforcer la communication et information portée par Afdi vers le monde agricole et la société civile et de développer les espaces de dialogue entre organisations du Nord et du Sud (cf. chapitre actions Nord). L'émergence de ce volet « actions Nord » s'accompagne par la refonte des « actions Sud » et conduit à un rapprochement des axes « renforcement politique » et « services » au sein de la convention (en bleu dans le schéma ci-dessous).

Enfin, la troisième convention 2015-2017 se met en place dans la continuité des précédentes, mais en venant préciser et renforcer certains des volets introduits par le passé. Elle conduit tout d'abord à un renforcement des exigences autour du volet « capacités » et un accent fort sur le suivi-évaluation et démarches qualité. Le volet renforcement politique s'ajuste aussi avec une ambition croissante et une évolution vers les prises de position/lobbying et contribution à la négociation politique. Le renforcement technique est enrichi par des actions phare notamment en matière d'installation des jeunes agriculteurs. Le volet Nord évolue lui aussi en affirmant plus clairement un axe « influence » et la volonté d'Afdi d'être non seulement animateur de dialogue, mais de porter des positions,

en pesant sur les orientations de l'aide publique au développement (APD) ainsi que sur les organisations professionnelles du Nord (OPA)².



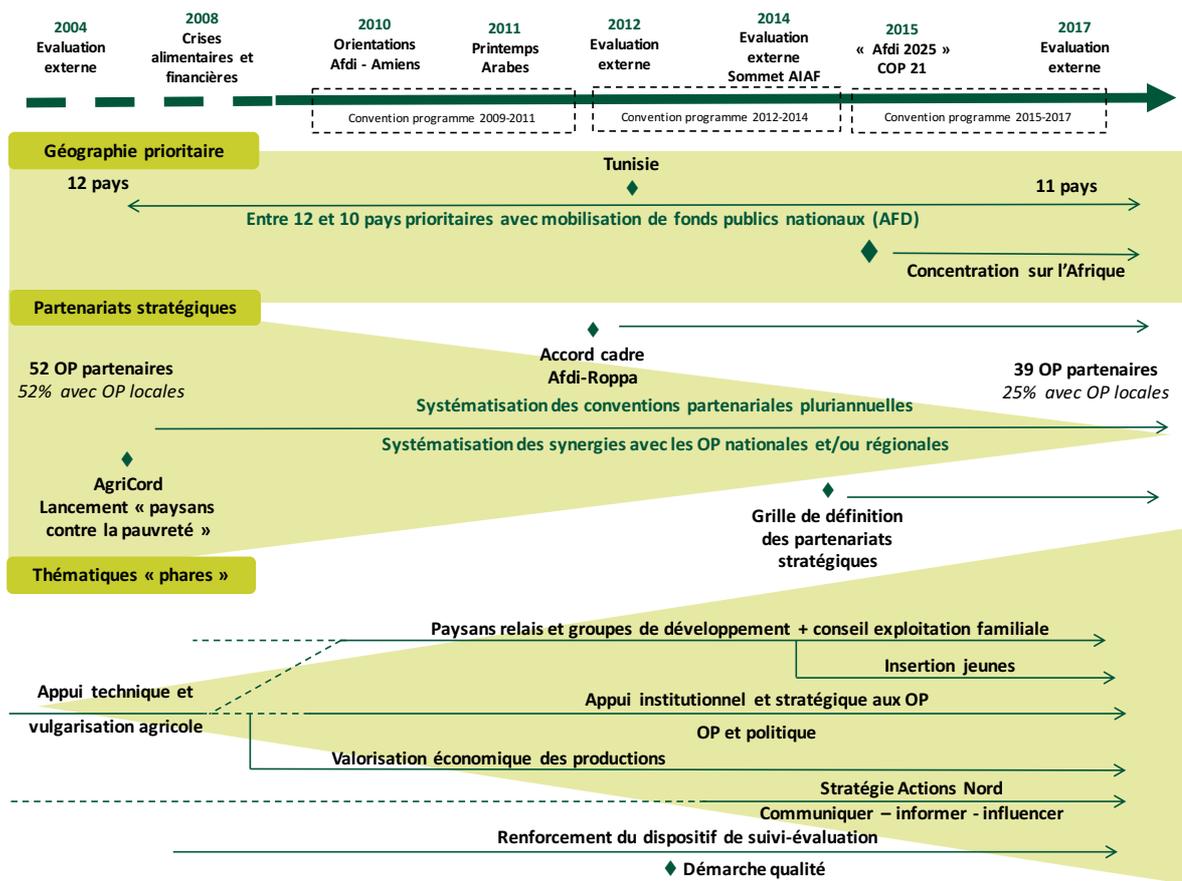
Différents volets des conventions programme AFD

-  Volets relatifs aux actions Nord
-  Volets Sud relatifs aux Services aux membres
-  Volets relatifs renforcement capacités

STRATEGIE AFDI : VISION D'ENSEMBLE

Afdi propose une représentation graphique de ses évolutions stratégiques sur une période de 15 ans (2004-2017), correspondant à l'évaluation de la seconde convention d'objectif gérée à cette époque par le ministère des affaires étrangères.

² Ces évolutions sont retracées de façon détaillée dans le chapitre consacré aux actions Nord.



Dans cette représentation graphique, Afdi met en relief les points suivantes :

- 1. Un recentrage géographique, toutefois limité (de 12 à 11 pays) avec une focale affichée sur l’Afrique à partir de 2015;**
- 2. Un recentrage de ses actions sur des partenariats stratégiques :** Afdi passe de 52 à 39 OP partenaires parmi lesquelles la proportion d’OP locales diminue (52 à 25%). Cette évolution est aussi marquée par la signature d’un accord cadre avec le ROPPA et la recherche systématique d’articulations entre les échelles de structuration des OP. **Cette notion de partenariat stratégique sera formalisée par une grille de critères en 2014;**
- 3.** L’explicitation de thématiques phares comprenant (1) l’appui technique (CEF, actions jeunes), (2) l’appui stratégique et institutionnel, (3) l’appui aux politiques, (4) la valorisation économique des productions et, à compter de 2012, (5) les actions Nord. **La notion d’action innovante** est progressivement introduite dans le réseau en 2014 : elles concernent les actions relatives à l’agroécologie, aux jeunes et aux questions de genre.
- 4.** L’amélioration du dispositif d’accompagnement par le renforcement du suivi-évaluation, l’établissement de conventions pluriannuelles et, à partir de 2012, la mise en place d’une démarche qualité.

Ces évolutions stratégiques sont le fruit de la réflexion interne du réseau Afdi qui se nourrit à la fois de l'analyse des évolutions des contextes de son action et des évaluations régulières dont il bénéficie³.

2.2 Cadre d'interprétation global de l'action d'Afdi et lien aux questions évaluatives

Le schéma qui suit donne à voir une image globale de la logique d'intervention d'Afdi et de son évolution attendue en lien avec le nouvelle stratégie Afdi 2025.

Il laisse apparaître notamment le rôle des différentes échelles du réseau et de ses différentes composantes dans le projet global.

Au centre du schéma, le fonctionnement d'Afdi s'organise autour de trois "strates" ou dimensions complémentaires. Une échelle « technique », représentée avant tout par les équipes et permanents qui sont aujourd'hui dans Afdi nationale, les Afdi territoriales et les cellules pays/ région. Une échelle associative qui inclut l'ensemble des militants et membres associatifs d'Afdi mobilisés dans le cadre des missions d'appui Sud et la vie locale. Une dernière échelle plus politique ou institutionnelle renvoyant aux échanges et dialogue entre organisations professionnelles du Nord et du Sud avec leur dimension de représentation.

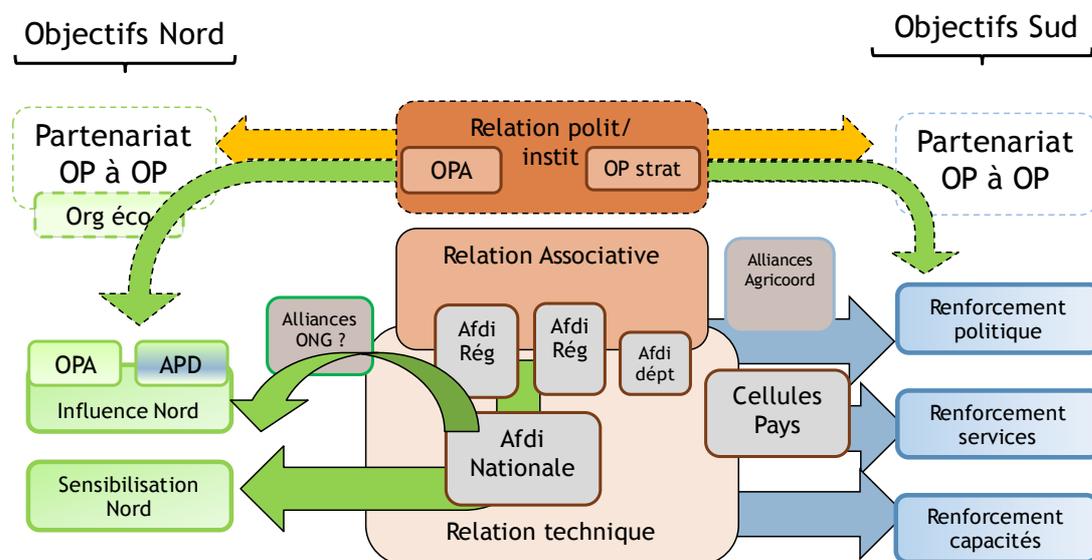
En base du schéma, à droite, apparaissent en bleu les objectifs historiques du réseau portant sur le renforcement des OP du Sud. Au sein des objectifs Sud, on retrouve le renforcement politique, le renforcement de services (techniques et économiques), et le renforcement général de capacités, développés dans les conventions programmes de l'AFD. Leur mise en œuvre mobilise avant tout les strates techniques et associatives du réseau. Et bénéficie de l'appui des cellules pays ou des partenariats avec AgriCord.

En base du schéma, du côté opposé, apparaissent en vert les objectifs Nord du réseau. Ces derniers se sont structurés progressivement dans les conventions programme depuis 2012. En termes d'objectifs, on distingue des actions de « sensibilisation » qui mobilisent fortement les Afdi territoriales, et des actions « d'influence » qui mobilisent davantage Afdi nationale. Ces dernières se déclinent en actions d'influence sur les OPA et actions d'influence sur l'Aide publique au développement. Outre les strates techniques ou associatives, ces actions Nord ont vocation à mobiliser la strate politique d'Afdi au travers des OPA nationales ou des représentants du conseil d'administration. Elles peuvent aussi mobiliser des alliances avec des ONG partenaires.

En haut du schéma apparaissent plus distinctement les nouveaux objectifs de la stratégie renvoyant aux passerelles politiques. Ces objectifs transversaux, viennent notamment appuyer la portée des actions économiques d'Afdi mais aussi la portée des actions politiques. Plutôt que de mobiliser les strates

³ 16 évaluations ont été réalisées depuis août 2009, dont 2 évaluations globales du réseau Afdi, correspondant aux deux premières conventions programmes passées avec l'AFD. Sur les 14 évaluations ciblées, 6 concernent Madagascar (voir liste des évaluations dans les TDR, page 8).

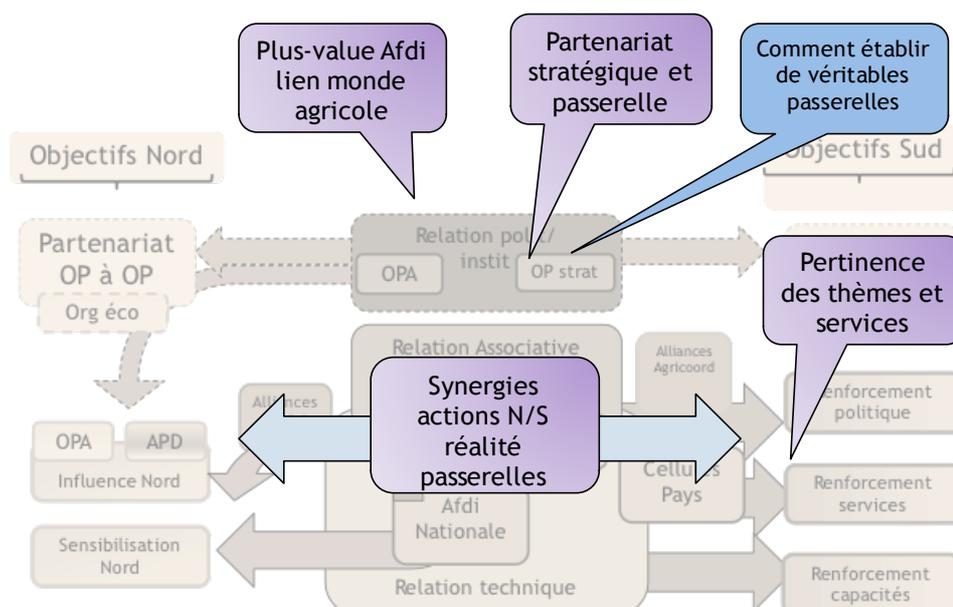
techniques ou associatives, ces actions doivent progressivement permettre de nouer des partenariats entre OP et OPA.



LIEN AUX QUESTIONS EVALUATIVES

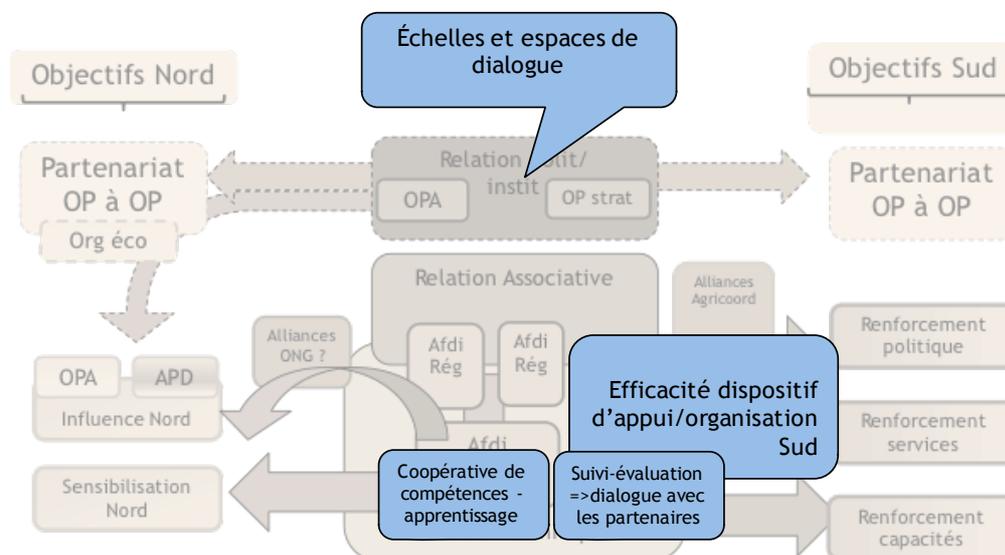
Les questions évaluatives du cahier des charges ont été resituées par rapport à ce schéma d'ensemble.

La première série de questions porte sur la stratégie d'Afdi. L'une des questions, en haut du schéma, interroge la plus-value d'Afdi et la spécificité de son positionnement à l'interface des OP du Nord et du Sud. Une autre famille de questions, à droite, interroge la pertinence des thèmes et services apportés aux acteurs du Sud. Enfin, les trois autres familles de questions portent sur la notion de passerelles – leur réalité actuelle et la manière de les construire, en prenant appui ou non sur les partenariats stratégiques déjà existants d'Afdi.

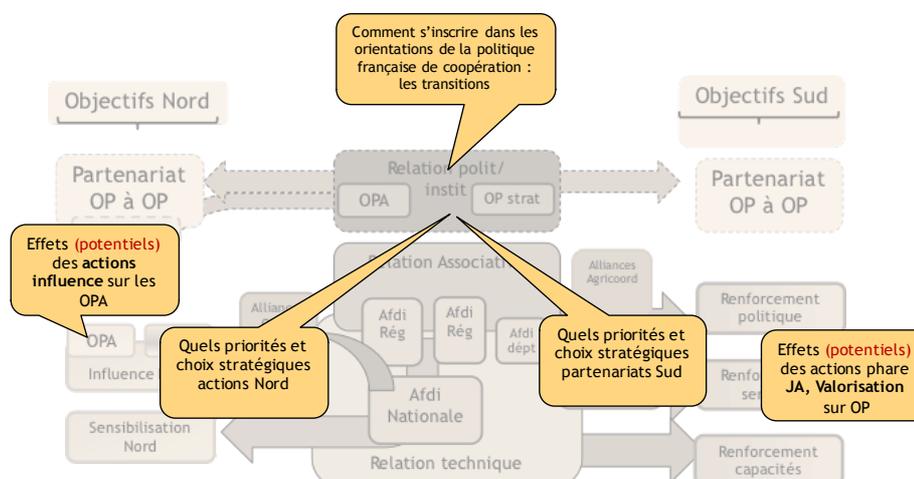


La seconde famille de questions porte sur les « dispositifs ». L'un des axes questionne tout particulièrement les bons espaces et échelles de dialogue avec les partenaires de façon à organiser une action efficace et pertinente. L'autre axe

de questionnement porte sur l'efficacité du dispositif d'appui et d'organisation des actions Sud avec en particulier les enjeux autour de la coopérative de compétences et d'autre part ceux relatifs au suivi-évaluation en tant qu'outil de dialogue avec les partenaires et équipes.



Enfin, le dernier groupe de questions porte sur **les actions phares**. Il questionne tout d'abord la droite et la gauche du schéma – à savoir les effets et résultats potentiels des actions phares du Nord (influence) et du Sud (volet JA, valorisation économique). Il questionne aussi de façon prospective la nature des priorités et choix stratégiques à adopter pour la suite concernant ces actions Nord et Sud. Enfin, en haut du schéma, une des questions « chapeau » est celle du lien de l'action Afdi avec les orientations de la politique française de coopération. Cette question porte tout particulièrement sur la capacité du réseau à s'ouvrir et intégrer les différentes familles de transitions – climat, agro-écologie, renforcement de la société civile, lien au rural et à la coopération décentralisée, ... L'enjeu est celui de la prise en compte des objectifs de développement durable (ODD) qui sont en ligne de mire de l'agenda du développement.



3. Enjeux relatifs aux actions historiques Afdi dans le contexte Sud

Les actions Sud d'Afdi constituent son cœur de métier historique. Depuis sa création, Afdi a construit son identité sur les partenariats qu'elle met en place et fait vivre entre des agriculteurs français et leurs homologues des paysans des pays du Sud. Depuis 2000, ces partenariats sont établis entre Afdi et des organisations de producteurs.

Analyser l'activité d'Afdi en coopération internationale peut se faire selon deux entrées : une entrée "partenariat" et une entrée par "type d'action". En effet, une relation de partenariat donne lieu à un conventionnement pluriannuel avec une actualisation annuelle entre l'OP partenaire et l'Afdi concernée. Cette convention peut contenir une diversité d'actions relevant de diverses thématiques technique, économique, politique ou institutionnelle.

Une première caractérisation de la diversité de ces partenariats est utile avant de rentrer dans l'analyse par type d'activité.

31. Diversité et dynamique des partenariats d'Afdi avec les OP du Sud

Deux variables principales : la taille et l'activité principale des OP

Afdi, dans sa nomenclature, distingue deux paramètres pour caractériser ses OP partenaires : leur niveau de structuration (national, régional ou local) et le profil de cette organisation (généraliste, services économiques et syndicale). Ainsi, fin 2016, Afdi comptait 42 partenaires OP inclus dans la convention programme AFD, répartis dans 11 pays⁴. Le tableau n°1 et le graphique n°1 (voir annexe) représentent la diversité de ces partenariats et montrent la prévalence des OP généralistes (24/42) par rapport aux OP syndicales (6) ou économiques (12). Pour ces dernières, les OP locales prédominent (7) sur les régionales (4) ou nationales (1).

Cet équilibre n'a pas beaucoup évolué depuis la première convention programme de 2009-2012. Afdi travaillait alors avec 58 OP réparties grosso modo selon le même ratio (30% d'OP nationales, 40% de régionales et 30% de locales). Seul le nombre global de partenaires engagés sur la CP a changé en passant de 58 à 42 pour la CP en cours.

⁴ Ces tableaux et graphiques ont été construits sur la base de deux séries de données : un tableur sur les dotations aux OP (2015 – 2016) et un tableur intitulé « liste des partenaires Afdi ». Afdi gère une cinquantaine de partenariats dont une quarantaine sont associés à la convention programme AFD.

Le ciblage des appuis Afdi : par pays et par type d'organisation

Cette analyse fait aussi apparaître les pays où Afdi intervient de manière plus intense, en nombre de partenariats et en terme de , dotations financières par pays sur les trois années de la dernière convention programme (voir annexes : tableau n°1 et graphique n°2). On voit clairement de dégager un engagement prioritaire d'Afdi 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.

La prise en compte des projets en cours dans certains pays modifie parfois sensiblement ces équilibres. A titre d'exemple, comme le retrace le cahier des charges de la mission, l'implication dans les projets FRDA à Madagascar représentait à elle seule près de 25% des budgets sur l'exercice 2015.

On peut aussi distinguer les partenariats selon l'importance de la dotation financière qu'Afdi leur consacre et, parmi celle-ci, la part de la dotation financière plus spécifique apportée par l'AFD (voir graphique n°3 en annexe).

Si on croise les informations sur les montants des dotations et la nature des OP partenaires, on observe logiquement qu'une proportion importante des dotations Afdi vont à des organisations à caractère national et régionales (plus des trois quarts) (voir graphique n°4 en annexe). Cela paraît logique dans la mesure où les OP nationales et régionales ont un plus grand nombre de membres, ce qui justifie des dotations plus importantes, avec aussi l'hypothèse d'un effet de levier plus effectif.

Enfin, en croisant la dotation avec la nature des OP (généraliste, syndicale ou économique : voir graphique n°5 en annexe), on voit bien que les efforts actuels d'Afdi portent sur des OP généralistes ou syndicales. Toutefois, cette première appréciation doit être largement nuancée car Afdi soutient des activités économiques développées par plusieurs OP généralistes (comme la Fupro au Bénin ou la Conaprocama au Cameroun). Nous touchons là aux limites d'une approche analytique par type d'activités et type d'OP. En effet, alors que la liste des partenaires Afdi ne reconnaît que 12 OP « économiques », les rapports techniques annuels de la convention programme AFD précisent qu'Afdi soutient des activités économiques dans 30 OP en 2015 et 28 en 2016. Cela invite à réfléchir sur la place des activités économiques au sein des OP, sur le degré de spécialisation ou, au contraire, sur les articulations entre activités économiques et autres activités qui peuvent contribuer au renforcement du mouvement paysan mais parfois aussi à sa fragilisation.

Un autre paramètre important des partenariats est le « degré de dépendance à Afdi ». En effet, certains partenaires reçoivent leurs appuis essentiellement d'Afdi alors que, pour d'autres, l'apport d'Afdi (en termes financiers) n'est qu'une fraction, parfois petite, des soutiens obtenus de l'extérieur. Ce paramètre n'a pas pu être analysé en détail mais pourrait constituer une grille de lecture intéressante pour distinguer les partenariats où Afdi est centrale pour l'OP de ceux où Afdi est un partenaire parmi d'autres : on peut faire l'hypothèse que la gestion de ces partenariats sera différente et se serait sans doute un paramètre à intégrer dans la réflexion interne Afdi sur l'évolution de ses partenariats.

On notera qu'au moment de la seconde convention de programme, Afdi distinguait trois types de partenaires : les OP régionales, les OP filiales et les OP

nationales. Dans son bilan triennal (2012 – 2014), Afdi précise alors qu'elle soutient 9 OP nationales (dans 6 pays), 13 OP filières (dans 7 pays) et 30 OP régionales. Cette évolution dans les terminologies ne facilite pas une analyse fine de l'évolution des partenariats sur la durée. Il serait utile à l'avenir de conserver la même terminologie pour l'analyse des partenaires afin de permettre les analyses dynamiques sur plusieurs années.

Ces différents ratios nous donnent une représentation partielle et récente du portefeuille de partenaires d'Afdi. Il faudrait pouvoir rassembler ces données sur plusieurs années pour voir les évolutions, mais cela n'a pas été possible par manque de données, d'harmonisation des données mais aussi de temps.

Dynamique de renouvellement des partenariats Afdi

Il est par contre possible d'avoir une idée du renouvellement des partenariats Afdi dans le temps. Le graphique n°6 (voir en annexe) montre que, chaque année, Afdi initie entre 1 et 6 partenariats⁵.

En 2015, les partenaires Afdi sont plus ou moins anciens : 38% d'entre eux ont cependant moins de 5 ans d'ancienneté et près de 50% ont plus de dix ans⁶ (voir graphique n°7 en annexe).

Depuis 2009, date de la première convention programme AFD, **Afdi a renouvelé 52% de ses partenariats**. Si cette tendance se poursuit, ce qui est plus que probable, 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 de l'association en terme de ciblage (géographique, type d'OP).

Cette évolution significative des partenariats s'explique par les choix d'Afdi qui s'est doté de plusieurs familles de critères pour piloter l'adaptation et le renouvellement. En 2014 lors de l'élaboration du nouveau programme triennal à soumettre à l'AFD, Afdi a créé une grille de lecture des partenariats existants à l'époque, qui avait pour objectif initial de déterminer, sur la base de critères objectifs, renseignés et dont on peut suivre l'évolution, les OP qui seraient présentées dans le programme 2015-2017. Le réseau s'est doté de critères de gouvernance et de solidité financière qui justifient ou non l'éligibilité d'une OP à la convention programme.

⁵ Graphique réalisé à partir du fichier BdD partenariats pour le comité de projet Afdi. Les chiffres sont moins évidents à rassembler pour les partenariats qui sont clos.

⁶ Données pour 50 partenaires dont nous avons pu disposer de la date de démarrage du partenariat.

Pour Afdi	Critères préalables (exclusifs)	Critères à atteindre/incitatifs
Gouvernance	- Les statuts sont conformes aux statuts renouvelés en 2012 - Une comptabilité en partie double est tenue - Tenue de l'AG chaque année et envoi du CR à Afdi nationale - Toutes les Afdi remplissant les critères ¹ sont tenues d'avoir un commissariat aux comptes	Afdi poursuit un soutien aux Afdi dans la clôture des comptes, mais ce soutien sera limité dans le temps (max fin 2016) Le contrôle externe ² sera exigé à la fin de la 1 ^{ère} année, soit sur les comptes 2014.
Organisation interne Afdi	Chaque Afdi bénéficie d'un temps d'animation salariée (1 à 2 jours par semaine semble le minimum)	Ce critère prendra en compte les Afdi en réorganisation pour lesquelles sera mis en place, par le réseau, un dispositif d'accompagnement fixé dans le temps.
Finance	- 15 % minimum de fonds privés sont exigés dans le budget des actions Sud chaque année - Obligation de valoriser le bénévolat membres individuels et OPA dans le compte de résultat annuel	
Dynamique réseau	Chaque Afdi participe aux instances du réseau ³ , comprenant la démarche qualité.	
OP partenaire	- Le partenaire est obligatoirement une OP : pas une ONG, pas un prestataire - Toutes les OP tiennent une comptabilité et à partir d'un chiffre d'affaires (à déterminer) ont un comptable dans leur équipe salariée (ou un appui externe contractualisé) - Les OP réalisent un audit annuel des comptes	Dans le cas où une OP traverse une crise (de gouvernance, financière) un dispositif d'aide à la tenue des comptes peut être mis en place, avec une obligation de résultat délimitée dans le temps
Partenariats/actions	Chaque Afdi s'inscrit dans les 3 objectifs spécifiques => toutes les Afdi programment pour les actions Sud même si elles ne bénéficient pas de subvention AFD	

Afdi s'est également doté de critères d'intérêt qui justifient le maintien d'une OP dans la convention.

- *L'OP est-elle seule dans cette zone et sa disparition pénaliserait-elle les paysans ?*
- *Les services mis en place par l'OP sont-ils pertinents pour les membres de base et/ou intéressants et/ou innovants pour le réseau Afdi ?*
- *Les actions de l'OP rentrent-elles dans le cadre des priorités d'Afdi dans le pays ? de la stratégie pays d'Afdi ? Un départ serait-il préjudiciable à l'image d'Afdi ?*
- *Le poids de l'OP sur une filière, au sein d'une OP faitière appuyée par Afdi, sur le syndicalisme dans le pays est-il important ?*

Cet outil a par exemple conduit à arrêter des partenariats (BF : Coproda, Idakoudi ; Mali : CEMK...).

Cette entrée par partenariats doit être complétée par une entrée par type d'activité pour mieux comprendre la dynamique de travail d'Afdi. En effet, pour chacun de ses partenariats, Afdi combine généralement des appuis aux activités de type renforcement institutionnel avec des activités de type politique ou de service aux membres.

Afdi rend compte de ses activités selon l'arbre logique qui structure sa convention programme. Dans la CP en cours (2015-2017), les dotations financières apportées par Afdi contribuent généralement à trois grands types d'activités :

1. Le renforcement politique des OP : améliorer leur implication dans les processus politiques (RA1),
2. La modernisation des exploitations familiales via des services techniques et/ou économiques (RA2)
3. L'élaboration de leur stratégie et de leur programmation (RB1), la gestion et le pilotage de leurs activités (RB2 et RB3)

Les deux premiers points renvoient aux capacités d'agir des OP et le troisième à leurs capacités managériales.

32. Le Renforcement politique des OP

Le chemin parcouru depuis 2009

Depuis 2009, mais aussi bien avant, cette orientation de travail constitue un point clé des activités d'Afdi. Dans la première convention programme (2009 – 2011), l'objectif était formulé de la sorte « renforcer le poids politique de l'agriculture familiale » et se déclinait en deux axes : (1) renforcement du poids politique des OP et (2) appui aux OP dans les processus de lobbying/négociation. La seconde convention programme (2012 – 2014) met plutôt l'accent sur les activités Nord et l'objectif de consolidation du poids politique des OP est le troisième sous-objectif du troisième objectif (C3), toujours décliné en deux axes : (1) appui à l'élaboration de prises de positions construites par les OP et (2) accroissement du poids politique des OP.

En 2015 et 2016, à l'occasion de la troisième convention programme, Afdi a soutenu l'implication d'une dizaine d'OP nationales et d'environ 6 OP régionales dans 10 pays. Le soutien d'Afdi s'est centré sur « *l'analyse de leur environnement, la définition de leurs positionnements, l'élargissement du cercle des responsables élus et l'établissement d'alliances* »⁷. Pour Afdi, cet appui se décline en deux axes complémentaires, dans la continuité de la précédente convention de programme :

Un premier axe « Appui à l'élaboration de prises de positions construites des OP » (activité A1.1) qui privilégie le processus interne de consultation dans la construction des positions. Pour Afdi, cet axe se décline en trois activités : « *le renforcement des capacités d'analyse des responsables, le renforcement des capacités internes de mobilisation et de mise en cohérence des différents moyens de communication et l'élaboration de prises de positions construites des OP* » (*Ibid.*). Ces activités sont structurées autour d'une question ou d'une thématique que l'OP concernée est amenée à traiter, en lien souvent direct avec l'agenda politique. Sur la durée, cette activité prend généralement la forme de concertations accompagnées par Afdi. Dans son compte rendu d'activité, Afdi distingue parfois les alliances entre OP des alliances pluri-acteurs dans ces processus politiques. Pour la première convention programme (CP) par exemple, Afdi distingue deux dimensions dans ses activités de soutien au renforcement de la concertation et des alliances : celles établies entre OP et celles avec d'autres acteurs (collectivités territoriales, société civile)⁸. Cette distinction s'estompe dans le compte rendu de la seconde CP mais aussi dans les deux comptes rendus de la troisième CP (2015 et 2016).

Un second axe, « Appui aux OP dans les processus de lobbying/négociations politiques » (activité A1.2) qui renvoie plus directement à la question des alliances avec d'autres acteurs. Pour Afdi, cet axe se décline « en plusieurs étapes complémentaires et continues : concertation avec d'autres acteurs, communication des propositions, lobbying auprès des pouvoirs publics, suivi des décisions dans les documents publics ».

⁷ Voir Afdi/AFD, Compte rendu d'exécution intermédiaire relatif à la tranche n°2, 2016. D'une année sur l'autre, certaines OP reçoivent toujours un appui dans ce domaine alors que d'autres ne le reçoivent qu'une année.

⁸ Pour la période concernée (2009 – 2011), Afdi identifie 132 thèmes ayant fait l'objet d'une concertation entre OP et 142 entre OP et autres acteurs (CT triennal, 2011).

Afdi souligne à juste titre le caractère sensible du suivi des politiques dans la durée : « *La mobilisation des OP sur le long terme est un sujet particulièrement important, pour qu'elles soient capables de vérifier les effets sur les exploitations familiales des politiques engagées mais également difficile, car elle nécessite des réseaux d'informations et des ressources humaines dédiées* » (RT 2016, p. 22).

Un point central dans l'évolution du contexte d'intervention d'Afdi depuis 10 ans est la consolidation des OP nationales, des plateformes nationales et des réseaux régionaux d'OP, en particulier le ROPPA. Afdi a d'ailleurs apporté sa part dans ces évolutions à travers son engagement dans le renforcement politique de ses OP partenaires. La question de l'articulation des capacités politiques des OP dans une dynamique réseau devient une question stratégique pour les OP, en particulier en Afrique de l'Ouest. Afdi a bien compris cet enjeu et a passé une convention avec le ROPPA dès 2011 pour faire en sorte que des appuis apportés à une plateforme du ROPPA soutenues par Afdi puisse aussi bénéficier à l'ensemble du réseau ROPPA, démultipliant ainsi l'impact potentiel des actions d'Afdi. Par cet accord cadre, Afdi cherche aussi à établir des complémentarités entre le programme « Paysan contre la pauvreté / Afrique » d'AgriCord et le programme du ROPPA (PAOPA, soutenu par le FIDA et l'UE).

Commentaires de l'évaluation

Cet axe sur le renforcement politique des OP est central et considéré comme très pertinent par la majorité de nos interlocuteurs concernés. De vraies réussites ont été observées (FRDA/FDA à Madagascar avec Réseau Soa⁹) et des chantiers prometteurs se développent, où Afdi peut faire valoir son expérience, souvent acquise dans le cadre de ses partenariats antérieurs (exemple de la LOA au Bénin avec la PNOPPA).

« Afdi a soutenu la Fupro, mandatée par la Pnoppa, dans un processus de concertations décentralisées, en collaboration avec d'autres organisations nationales, et qui a débouché sur la rédaction d'un mémorandum présenté à l'Etat et aux partenaires techniques et financiers en décembre 2016 » (compte rendu technique et financier tranche n°2, 2016). On soulignera les temporalités longues de ce travail d'accompagnement politique des OP. Dès 2009, Afdi travaillait déjà avec la FUPRO pour la sensibiliser à cette question des lois d'orientations agricoles, qui venaient de se mettre en place au Sénégal et, plus récemment encore, au Mali. Mais les temporalités des agendas politiques sont différentes d'un pays à l'autre : le Bénin a réouvert ce dossier récemment et le travail d'appui à la FUPRO et à la PNOPPA a pu reprendre avec plus de vigueur et de pertinence, compte tenu de l'urgence de l'agenda.

Des 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 politique est d'autant plus important que les dispositifs techniques ou économiques sont adossés à des

⁹ Grâce à un travail de consultation large des autres OP au travers des « regards paysans », l'apport de positions construites et argumentées et une place des OP dans la gouvernance régionale promue par Afdi.

politiques agricoles nécessitant non seulement une expertise auprès de l'OP mais aussi la défense d'un modèle d'intervention au niveau national ou régional.

En Afrique de l'ouest, le dispositif Afdi est bien articulé au réseau régional ROPPA, ce qui lui donne une assise importante en termes de pertinence des chantiers investis et d'impact possible de ses appuis. Sur le dossier jeunes par exemple, Afdi a soutenu un atelier organisé par le ROPPA à Cotonou en janvier 2017, ce qui a permis d'inscrire sa contribution dans un cadre d'échanges bénéficiant à plusieurs OP d'envergure nationale non forcément partenaires d'Afdi. Il en est de même à Madagascar avec une expérimentation menée dans deux régions avec des OP régionales comme l'Apdip, et une capitalisation au niveau de Réseau Soa, permettant un transfert de cette démarche vers les politiques nationales et vers d'autres OP en dehors de Réseau Soa.

L'existence d'un cadre Afdi basé à Ouagadougou au Burkina Faso (ou est aussi basé le siège du ROPPA) et en charge du dossier des politiques agricoles est un apport complémentaire dans ce dispositif.

Quelques points d'attention sont à retenir¹⁰.

Un engagement des cellules pays mais avec peu de moyens

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.

Si l'importance de ces appuis devait se renforcer dans les années à venir, la conduite de ces renforcements pourrait rentrer en tension avec d'autres familles de tâches confiées aux cellules et pouvant être moins prioritaires (ex. appui logistique et organisationnel au service de missions de suivi, temps de coordination générale ...). ***Afdi devrait examiner la manière de dégager du temps salarié de façon plus significative pour mieux prendre en compte ces dossiers qui demandent un suivi dans le temps et des compétences de haut niveau.***

Une vision trop linéaire des processus politiques

La manière de concevoir les processus politiques par Afdi et ses partenaires est souvent linéaire : on différencie avant, pendant et après le processus de formulation de la politique. Cette vision linéaire correspond à une certaine réalité mais est souvent trop simpliste pour appréhender la complexité du processus politique. Un récent travail réalisé pour AgriCord/Afdi sur le renforcement des capacités de plaidoyer des OP avait pu aborder cette question et montrer qu'un renforcement des capacités d'analyse des processus politiques pouvait, indirectement, renforcer les capacités de plaidoyer¹¹. Il est indéniable que l'influence sur les politiques publiques en Afrique doit à la fois se concentrer sur

¹⁰ Nous avons souligné en italique-gras les éléments relevant plus des recommandations directement liées au thème analysé. Des recommandations plus transversales et stratégiques sont formulées plus loin en fin de rapport.

¹¹ Pesche Denis et Diop Assane, 2016, *Analyse croisée des démarches et outils des agri-agences membres d'AgriCord dans le domaine du renforcement des capacités des OP à l'élaboration des politiques et au plaidoyer*, AgriCord, Afdi.

une bonne connaissance technique des dossiers concernés, la capacité à élaborer et faire connaître des positions fortes et originales, soutenues par de larges coalitions mais aussi, et surtout, la capacité à suivre la mise en œuvre, souvent longue et tortueuse : des politiques ou des études complémentaires sont souvent conduites, et servent de base à de futures réformes (caractère non linéaire des politiques). **Le travail de suivi et d'évaluation de l'impact sur les politiques, entrepris depuis 2014 en partenariat avec le ROPPA gagnerait à déboucher sur une capitalisation fine de quelques processus politique, analysés rétrospectivement, et qui permettraient de mieux saisir le rôle effectif joué par les OP et les soutiens Afdi.** Il semble aussi important d'analyser dans ces processus la place spécifique que doit jouer Afdi selon les contextes et son implication plus ou moins directe sur le contenu ou sur les seules dimensions méthodologiques.

Elargir les alliances et clarifier les identités

Il en est de même pour la question des alliances : Afdi, dans ses analyses, distingue les alliances avec d'autres OP de celles avec la société civile. De par son positionnement, Afdi a clairement opté pour des alliances agricoles dans son propre développement. 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)¹².

Afdi ne rend pas toujours visible dans ses comptes rendus techniques la question de la construction des alliances avec d'autres acteurs que les OP. Cela apparaît cependant dans le Compte rendu technique 2016 de la CP avec une section sur « les alliances pluri-acteurs », avec l'expérience de la CTOP (CT 2016, page 20). **Afdi et ses partenaires gagneraient à mieux analyser rétrospectivement leurs expériences en termes d'alliance pluri-acteurs pour en dégager des enseignements (ce qui a marché, ce qui a été difficile) et renforcer leurs capacités d'alliance élargie** (notamment envers les consommateurs, les urbains, souvent opposés aux paysans, question des prix chers, ...).

Cette question de la distinction entre organisations agricoles et organisations de la société civile mériterait d'être clarifiée car, selon les situations et les contextes, Afdi joue « dedans » ou « dehors ». Dans le document de cadrage de la troisième CP (2015 - 2017), Afdi précise bien qu'elle inscrit son action pleinement dans « *Le CIT (Cadre d'intervention transversal) 2013-2016 intitulé « L'AFD et les organisations de la société civile (OSC) » qui réaffirme le rôle essentiel des OSC françaises pour les OSC des PED. Conformément aux objectifs de ce CIT, Afdi agira, à travers ce programme, sur le renforcement des OSC du Sud, la qualité des services, la lutte contre les discriminations de genre, et favorisera l'application des principes de développement durable* ». Afdi et ses OP partenaires gagneraient à préciser leur positionnement et leur identité par rapport à ces grandes catégories d'acteurs afin de ne pas être obligé de le faire de manière récurrente.

¹² On touche ici une autre ambiguïté dans la mesure où les OP sont généralement catégorisées « société civile » lors des consultations nationales ou internationales. La catégorie syndicat ou coopérative peut exister dans certaines arènes de l'ONU.

Une hésitation sur la posture et la méthode : jusqu'où être présent et comment accompagner le renforcement politique – risque d'ingérence ou d'insuffisance

L'appui d'Afdi en matière de renforcement politique concerne un grand nombre de thématiques stratégiques pour les OP du Sud (lois d'orientations agricoles, 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.

Ainsi, dans certains contextes nationaux dans lesquels les OP ont peu de moyens et ne peuvent anticiper ou suivre l'ensemble des sujets politiques émergents ou en cours, (ex. des dossiers économiques à Madagascar ou des dossiers sur le foncier qui sont difficiles à aborder par Réseau Soa en parallèle aux dossiers JA et FRDA déjà très preneurs), la question de la prise en charge des thématiques à enjeux se pose. Doivent-elles être traitées dans le cadre des actions d'appui si les réseaux nationaux n'ont pas exprimé la demande de s'y engager (faute parfois de visibilité suffisante ou faute de moyens internes) ? Comment ne pas être trop présent, et force de proposition alors que les partenaires locaux n'ont pas toujours des moyens suffisants en interne ou ne souhaitent pas les renforcer à court terme¹³ ? La mise en discussion de ce type de questions avec les partenaires semble nécessaire pour trouver sans doute une réponse adaptée au cas par cas.

La réponse à ces questions soulève à la fois des enjeux de posture générale et des enjeux d'approche méthodologique pour Afdi.

- Sur le plan de la posture, Afdi a le souci de répondre aux demandes de ses OP partenaires et de respecter une certaine autonomie. La question se pose alors de l'attitude à avoir quand la demande n'est pas formulée explicitement et qu'Afdi juge cependant qu'une thématique devient stratégique pour l'OP considérée. Cette remarque, mise en débat au sein du réseau à l'occasion de la réunion de focus group a permis d'apporter quelques éclairages : pour Afdi, l'idée est de ne pas influencer directement l'OP mais de développer une « méthode d'intégration des enjeux » qui consiste à parler des thèmes porteurs, se documenter et attendre que les OP « prennent la balle au bond ». ***Cette approche respectueuse de la dynamique des OP pourrait être renforcée par l'identification de thèmes clé sous forme de brain storming réguliers entre leaders d'OP partenaires, membres d'Afdi et quelques personnalités extérieures pour avoir une vision globale des thématiques porteuses ou émergentes.***
- L'approche d'Afdi en termes de renforcement politique aux OP doit-elle 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 et des dossiers à enjeux, expertise propre sur les thématiques) ? Dans les exemples examinés, les Afdi apparaissent parfois comme très actives non seulement sur la méthode, mais aussi sur le contenu grâce à l'expertise des cellules pays fortement reconnue localement. Les entretiens locaux montrent néanmoins une volonté d'Afdi de ne pas s'ingérer dans les choix

¹³ Dans un souci de gestion de risques financiers et de stabilité des structures.

locaux (cf. point ci-dessus sur la posture), pouvant conduire à mettre au second plan leur propre expertise des contenus (délégués progressivement vers les OP partenaires et réseaux syndicaux). Or dans les faits, le suivi des politiques peut être une dimension intégrante du travail des cellules, forgeant leur regard stratégique et nourrissant leur capacité à appuyer les OP locales. Pour assurer la cohérence de l'action et proposer un appui politique de qualité, il semble important d'avoir sa propre expertise sur les sujets en débat et sur l'agenda politique. La fonction de renforcement semble donc difficilement dissociable d'une d'expertise des politiques et du contexte qui doit être assumée comme partie intégrante de la « vie des cellules » et dotée de moyens intrinsèques.

Un difficile positionnement sur les thématiques rurales et enjeux de transition agricole

De la même façon, 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, cette hésitation de posture d'Afdi rend complexe le 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 ?

Outre la question de posture, les études de cas montrent que la sensibilité du réseau Afdi reste globalement limitée sur ces questions (agro-écologie, développement rural...). Elles sont abordées si nécessaire, mais sont peu portées intrinsèquement en lien avec la culture historique du réseau, les sensibilités de ses membres. Peu de membres du réseau semblent intéressés par ces questions, et elles ne sont pas non plus très présentes spontanément chez les OP partenaires sauf quelques exceptions (ex. Apdip à Madagascar). Ces sujets sont souvent considérés comme moins prioritaires par rapport aux urgences relatives à la question alimentaire alors même qu'ils peuvent être très fondamentaux – ex. crise forte liée à l'érosion des sols à Madagascar.

Le rapprochement des questions rurales et de la coopération décentralisée comme point de jonction avec le monde des acteurs ruraux du Sud est là aussi abordé de façon occasionnelle. A l'image de l'agroécologie, cet axe semble peu investi alors que les rapprochements avec certaines EPCI du Nord, correspondant dans certains cas à la taille des communes du Sud, a été parfois porteur de partenariats très riches sur l'enseignement, les aménagements ruraux avec une fonctionnalité agricole... (ex. des ponts -réservoirs à Ambararatabe à Madagascar). Des risques peuvent exister autour de cette coopération où des Afdi régionales peuvent, à la demande de collectivités locales (souvent les régions), s'engager dans des partenariats éloignés du cœur de métier et de connaissance d'Afdi. Mais ces coopérations décentralisées peuvent aussi être de véritables opportunités à condition de se positionner en amont auprès de la bonne échelle d'interlocuteurs et réussir à être force de proposition. Cela renvoie en partie aux stratégies d'intervention des Afdi régionales et leur volonté et capacités à nouer des relations avec les collectivités territoriales de leur région, mais aussi aux orientations propres des collectivités. ***Il serait utile de faire une véritable évaluation interne de ces partenariats avec les collectivités territoriales pour dégager clairement des enseignements et des orientations pour le futur car ces collaborations semblent appréciées de diverses manières au sein du réseau.***

Là aussi il apparaît qu'Afdi hésite à être force de proposition, mais peut être « à sa juste place » dès lors qu'elle propose une lecture stratégique du contexte à ses partenaires contribuant à appuyer l'action d'influence de ces derniers.

Un lien à la connaissance à renforcer

La mise en place de la coopérative de compétence est une indéniable avancée sur cette question de la gestion des connaissances par Afdi. Afdi a aussi recours régulièrement à des stagiaires d'écoles d'ingénieur pour des études spécifiques qui viennent alimenter sa réflexion générale et nourrir sa capacité à accompagner ses partenaires sur des dossier politiques. Parfois, des études plus approfondies sont conduites en collaboration avec des bureaux d'études (IRAM, GRET, ...) ou des chercheurs.

Pour autant, 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. Les initiatives dans ce sens existent déjà et sont très intéressantes : ex. caractériser le tissu des exploitations familiales Malgaches avec Soa de façon à aider le réseau syndical à définir une doctrine interne sur le types d'exploitations soutenues et appuyer son argumentaire politique ; les données économiques au cœur des négociations pour la Fédération paysanne de Fouta Djallon de Guinée¹⁴ ... Pourtant, ce levier du renforcement politique est assez mal appréhendé comme en témoignent parfois les cellules locales ou les partenaires d'Afdi qui regrettent que le réseau ne soit pas davantage présent dans certains groupes techniques. La dimension stratégique de la donnée, au centre de l'argumentaire politique et institutionnel, semble insuffisamment appropriée par les Afdi. A titre d'exemple, si l'effort sur le suivi-évaluation interne au réseau est réel, la valorisation de certaines données au service de l'action et du pilotage semble insuffisante comme nous le verrons dans les chapitres suivants.

Comment mieux intégrer cette production de connaissance ? Comment faire en sorte qu'elle bénéficie au mieux aux OP partenaires d'Afdi ? La production des documents de capitalisation est un pas en avant dans cette direction. Deux pistes pour avancer dans ce domaine : **formaliser des collaborations avec d'autres (via un « conseil d'analyse et d'orientation » à créer et dont les missions seraient à définir) et dégager plus de temps dans le réseau pour des discussions de fond, sur des thématiques politiques.**

33. Le renforcement des services techniques et économiques aux membres des OP

Dans cette partie, nous regarderons de manière privilégiée l'appui aux services économiques car cela entre en résonance avec l'idée de passerelles économiques. Le travail d'Afdi en appui aux services techniques de ses OP partenaires ne sera pas traité en tant que tel : il n'était pas ciblé par les termes

¹⁴ Rencontres internationales Afdi 2010

de références de la mission. On évoquera néanmoins ces « services techniques » quand ils s'articulent à d'autres activités économiques ou politiques et en particulier les actions d'appui aux jeunes agriculteurs.

Le chemin parcouru

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.

Depuis 2009, ces activités font l'objet d'un objectif spécifique « mise en place et la consolidation des services économiques (Objectif 2.1) » Sous cet objectif, Afdi rassemble des activités en termes de production en commun, d'aménagements collectifs, de crédit-assurance, d'équipement pour la mécanisation, d'approvisionnement (intrants, semences), de transformation et de commercialisation des produits agricoles. Sur la période 2009 – 2011, les activités de mise en marché ont concerné 34 OP partenaires d'Afdi mais ces activités, principalement la vente groupée, étaient concentrées en volume sur deux organisations : l'URCPA au Bénin (Anacarde) et la CONAPROCAM au Cameroun (Cacao).

Pour la seconde CP (2012 – 2014), l'appui aux services économiques est un des deux axes du sous-objectif C2 (les OP améliorent leur maîtrise des services à leurs membres). Sur cette seconde période, environ 22 OP sont concernées par l'appui aux activités de commercialisation. On remarquera que, concernant l'approvisionnement, le nombre d'OP concernées passe de 13 en 2012 à 8 en 2014 alors que, pour l'accès aux équipements et à la mécanisation, c'est la tendance inverse avec 5 OP en 2012 et 10 en 2014.

Dans la CP actuelle (2015-2017), les activités économiques sont intégrées à l'objectif « Les OP appuient la modernisation durable des exploitations familiales par la mise œuvre de services économiques et techniques » (RA2) par l'activités A2.2 « Consolidation des services économiques aux exploitations agricoles familiales des OP ». En 2015 et 2016, environ 23 OP consolident leurs services d'approvisionnement ou de commercialisation (CT 2016). En 2016, l'approvisionnement concerne 14 OP et la transformation/commercialisation 21 OP.

On constate une montée en puissance des activités de renforcement de la qualité des produits agricoles (11 OP concernées en 2016 contre 8 en 2015 et pas d'action évoquées dans ce domaine avant). Cette dimension de l'activité d'Afdi est à mettre en parallèle avec une évolution des marchés locaux : *« répondant à 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).

Les appuis aux activités de commercialisations sont connus pour être assez risquées et Afdi a connu des expériences difficiles notamment sur la question de l'attribution de fonds de roulements pour la commercialisation (pratique qu'elle a banni de son répertoire d'activité). Les opérations de vente groupées qui se font actuellement sont réalisées généralement sur la base d'avances obtenues par des institutions financières (FECECAM au Bénin pour l'anacarde). La principale difficulté semble alors liée à la capacité de regroupement de l'offre face à des

commerçants qui profitent de l'instabilité des prix pour préempter la production et faire des propositions concurrentes à celles des OP.

L'approvisionnement en intrants (engrais, semences) semble moins risqué mais ne paraît pas pour autant être très développé dans les partenariats Afdi sauf sur la question des semences qui font l'objet d'un regain d'intérêt face à des systèmes semenciers nationaux souvent sinistrés (Bénin, Guinée, Madagascar, ...) et les questions de mécanisation (Cuma)¹⁵.

Généralement, et logiquement, ce sont des OP locales ou régionales qui sont engagées dans les activités de type économique/commercialisation.. En complément de ces dynamiques ascendantes, on voit émerger en ce moment des initiatives des OP nationales faitières pour mettre sur pied des organisations économiques « par le haut ». C'est le cas par exemple de la Coop DICPA avec la FUPRO (Bénin) et de la CTOP qui cherche à mettre en place une « filiale » à caractère économique (Togo).

Quels positionnements d'Afdi face à ces évolutions ? Doit-elle suivre ces faitières qui mettent le pied dans l'économie et de quelle manière ?

Commentaires de l'évaluation

Des actions localement intéressantes mais parfois difficile à pérenniser

La diversité des actions soutenues par Afdi rend compte des nombreuses demandes de ses partenaires dans des contextes très différents : planification et organisation de l'offre, appuis à la commercialisation (ventes groupées, coopératives, marketing, ...), aides ciblées à l'investissement (tank à lait, infrastructure frigorifique...), renforcement des capacités, normes et certification, ...

Mais plusieurs témoignages au sein du réseau Afdi soulignent les nombreuses difficultés et des échecs sur ce type d'activité. L'idée qu'il ressort des débats au sein du réseau est qu'Afdi est mal outillé sur l'accompagnement des activités économiques (peu de moyens financiers, savoir-faire difficile à mobiliser, risques forts dans les contextes africains instables,) Pour un administrateur d'une coopérative engagé à Afdi, les activités économiques, *"ça fait déjà longtemps qu'on le fait" et "c'est le plus difficile ... et de loin" (...)* *"on part dans une autre dimension"* et parfois *« on bute sur le cap économique car il y a une prise de risque, on a moins de facilité à prendre des risques »*. La question se pose du positionnement d'Afdi sur ces thématiques économiques par rapport à d'autres acteurs sur le terrain qui en ont fait leur priorité (GIZ, CIDR, Agriterra, ...).

Il existe quelques expériences phares dans le réseau Afdi, notamment celle de l'URCPA qui vient juste de donner lieu à une capitalisation. Cette organisation commercialise depuis plus de dix ans de l'Anacarde en vente groupée. Elle a adopté le statut coopératif depuis 2013 et l'analyse de son expérience montre bien que le renforcement des capacités économiques passe par une bonne combinaison de capacités techniques et managériales renforcées, un accès sécurisé au crédit (cependant encore très cher). Paradoxalement, le dynamisme

¹⁵ Cette question de la mécanisation semble revenir sur le devant de l'agenda en Afrique face au manque de main d'œuvre (départ des jeunes) et demande une très grande prudence eu égard aux questions de dégradation des sols.

du marché de l'Anacarde entraîne une hausse importante des prix ces derniers mois, générant des risques dans la démarche de vente groupée sur la base d'engagements de prix que l'URCPA peut difficilement revoir à la hausse face à la flambée (conjoncturelle ?) des prix. Cet exemple illustre bien la difficulté d'accompagner les activités économiques des OP dans un environnement économique non régulé.

L'axe « passerelle économique », que l'on peut considérer comme une nouvelle approche pour Afdi, encore à définir dans ses modalités opérationnelles, pourra contribuer à renforcer et adapter ces activités économiques difficiles à conduire dans la durée (voir le chapitre 5).

Privilégier les actions qui articulent plusieurs dimensions

L'approche autour des services techniques semble moins centrale aujourd'hui mis à part les actions de type Conseil aux exploitations familiales (CEF) ou l'expérience accumulée par Afdi et ses partenaires a donné lieu à plusieurs capitalisations. Plus que le renforcement des services techniques eux-mêmes, Afdi s'est orienté sur l'accompagnement de ses partenaires vers un renforcement des politiques qui soutiennent ces services techniques (cas de la CPF au Burkina Faso, cas des FRDA et FDA à Madagascar).

L'expérience du CEF montre que les producteurs bénéficiant de ce service deviennent moteur du développement de leur OP (Guide pratique CEF, 2012). Cet enseignement peut 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. **Afdi pourrait concentrer le renforcement des services des OP sur ces activités qui combinent à la fois des dimensions techniques mais aussi économiques pour les producteurs.**

Actions économiques et enjeux politiques : trouver une place aux jeunes

Plusieurs partenariats développent des services de conseil spécifiquement orientés vers l'appui à l'élaboration des projets professionnels des jeunes ruraux (formation, conseil), et vont parfois jusqu'à un accompagnement dans la mise en œuvre de leur projet d'installation en agriculture (facilitation de l'accès au foncier, appui au financement, assistance administrative pour les démarches, conseil à l'exploitation et/ou coaching par un pair paysan). C'est le cas pour 7 OP, trois de plus qu'en 2015. Ainsi, en plus de la FEPA-B, la FPDF, l'AJA et Réseau SOA, la CPF, l'Apdip et le CLCR ont lancé des actions à destination des jeunes. C'est le programme d'appui de la FEPA-B qui touche le plus grand nombre de jeunes avec 359 jeunes recevant un appui, soit 55% des jeunes appuyés au total par les différentes OP » (Rapport Technique 2016, p 27)

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. On peut faire l'hypothèse qu'une activité qui « marche » a des chances de contribuer à

retenir les jeunes au village si tant est que la répartition des bénéficiaires et leur implication dans la gestion de ces activités soient pensées.

Pour l'instant, Afdi semble se pencher sur la question des jeunes de façon assez transversale en souhaitant soutenir la place et parcours des jeunes au sens large (cf. ateliers de Cotonou). Certaines des expériences étudiées, semblent très pertinentes sur le plan de l'approche : désignation des jeunes, formalisation des parcours, démarche de conseil et formation, appui technique voire financier (ex. de l'Apdip à Madagascar.) Elles montrent néanmoins que des liens doivent être réalisés avec les politiques rurales – enseignement primaire et filières agricoles, les politiques d'aménagement– accueil de nouvelles populations et intégration, les politiques foncières... qui sont peu construits à ce jour¹⁶. Certains de ces exemples illustrent aussi le déficit de connaissance actuel. L'appui proposé aux jeunes est très pertinent dans un contexte déficitaire, mais les trajectoires de jeunes et les dynamiques en cours sont peu connues. Ainsi, faute de connaissances suffisantes, les dispositifs d'appui ne peuvent être complètement adaptés à des réalités parfois très différentes (ex. jeune déjà intégré via sa famille et moyens de production ou jeune très précaire travaillant en métagage sans aucun bien propre et sans accès pérenne à la terre).

34. Le renforcement des capacités managériales des OP

Le chemin parcouru

En complément des activités de renforcement politique et économique, Afdi contribue systématiquement au renforcement des capacités managériales des OP. Cette large catégorie comprend aussi bien la question de la gouvernance globale des OP que celle de la gestion comptable et financière, la gestion des ressources humaines et le renforcement institutionnel.

Ces activités ont fait l'objet d'un objectif spécifique dans la première CP (2009-2012) intitulé « renforcement des capacités stratégiques des OP » comprenant deux axes « renforcement des capacités institutionnelles » (définition et mise en œuvre de stratégies explicites, vie associative, communication interne) et « renforcement des capacités organisationnelles » (comptabilité et gestions, relations élus/salariés et gestion des ressources humaines).

Dans la seconde CP (2012 – 2014), ces activités deviennent un sous-objectif (C1 – Renforcement des capacités stratégiques) de l'objectif plus large « Consolider les OP dans leur rôle d'acteur du développement ». Elles sont subdivisées en trois axes : (1) appui aux OP dans l'élaboration d'une vision stratégique, (2) formation des élus, salariés et futurs responsables d'OP et (3) appui au renforcement des services financiers et comptable des OP. On peut signaler

¹⁶ A titre d'exemple, l'installation à Madagascar renvoie aussi à la question foncière et à l'accès à la propriété. Or un des enjeux actuels touche à la place qui sera réservée au *certificat* (document souple délivré par les communes) par rapport au *titre de propriété* délivré par l'Etat et maintenant la mainmise de l'administration centrale sur la question foncière. Tandis que l'Etat prévoit des périmètres fonciers pour les investisseurs agricoles sur la base de son outil juridique (titres) l'enjeu pourrait être d'instaurer des périmètres fonciers communaux au service de l'agriculture familiale et des jeunes sur la base des certificats.

l'apparition explicite de la question des jeunes dans la gouvernance des OP par la formation de « futurs responsables d'OP » :

« Durant les 3 ans, Afdi a accompagné 3 OP dans l'animation de leur programme d'appui à la promotion des jeunes : la FepaB au Burkina Faso, la FPFd en Guinée et le CNCR au Sénégal. Cet appui s'est traduit concrètement par l'accompagnement et la formation de jeunes au métier d'agriculteur (accompagnement technique, formation à la responsabilité...) et le soutien au fonctionnement du Collège des Jeunes du CNCR comme une instance dédiée et pilotée par les jeunes et qui donne aux jeunes agriculteurs un espace d'expression et de décision pour les thématiques les concernant. Dans les 3 pays, des liens ont été développés entre jeunes agriculteurs des pays concernés et les syndicats de Jeunes Agriculteurs en France, notamment dans le cadre d'échanges paysans Nord-Sud et Sud-Nord » (Compte rendu technique CP 2012 - 2014, page 22).

La troisième CP (2015 - 2017) avait pour ambition de poursuivre ces efforts par la formulation d'un objectif général (C) qui englobe aussi bien le renforcement des OP partenaires qu'Afdi en tant qu'organisation : « Les capacités internes d'Afdi et des OP Sud sont renforcées pour leur permettre d'atteindre leurs objectifs ». Cet objectif général est décliné en trois axes : (C1) Afdi et les OP ont renforcé leurs capacités internes pour appuyer le développement des agricultures familiales, (C2) Afdi et les OP utilisent les ressources à leur disposition de façon responsable et adéquate et (C3) Afdi et les OP ont un dispositif opérationnel de programmation suivi évaluation de leurs activités. Pour la première fois, les objectifs de renforcement du réseau Afdi et de ses OP partenaires sont intégrés dans un cadre logique commun.

« Dans un souci de réciprocité et de cohérence, le renforcement des capacités du réseau Afdi tout comme celui des OP africaines partenaires, se fera, sur un ou deux chantiers pilotes, selon les mêmes méthodes parmi les réflexions stratégiques, le renforcement des capacités administratives et financières, le renouvellement des membres et des élus, l'amélioration de la participation des femmes. Dans un souci de renforcement de la cohérence de ses actions, Afdi abordera l'ensemble des axes de ce programme de façon globale. Ainsi, la démarche d'amélioration continue d'Afdi (démarche qualité) touchera l'organisation d'Afdi tout autant que ses actions » (Document de cadrage de la CP, Afdi, 2014).

C'est aussi la première fois que l'objectif de renforcement du dispositif de programmation, suivi, évaluation (PSE) est explicité comme tel, aussi bien pour le réseau Afdi que pour ses OP partenaires, avec notamment la prise en compte du genre et de l'environnement dans le suivi des activités soutenues (pour les commentaires sur le dispositifs Afdi de PSE, voir le chapitre 4, « fonctionnement du réseau »).

Les 42 OP partenaires d'Afdi engagées dans la troisième convention programme sont toutes concernées par les activités de type C1 et C2.

On signalera les effets d'échelles recherchés avec le partenariat ROPPA et la formation des directeurs des plateformes d'OP.

« En 2015, Afdi a lancé, en collaboration avec le ROPPA et avec l'appui pédagogique du bureau IRPAD / Mali, un cycle de formation des directeurs des organisations paysannes nationales / faïtières d'Afrique de l'Ouest. Le parcours de formation a été construit avec les directeurs, à partir d'un questionnaire d'enquêtes sur leurs besoins et d'une session réunissant les directeurs de 15 OP de 8 pays. Un cycle régional de formation de six sessions de 5 jours chacune, regroupées en quatre axes comprenant une dizaine de modules, a été planifié entre 2015 et 2017 » (Afdi, Compte rendu technique tranche n°1 CP, 2015).

Commentaires de l'évaluation

Un accompagnement stratégique des OP qui combine interventions ponctuelles avec soutien institutionnel et financier

Afdi est reconnu par ses partenaires pour apporter un soutien basé sur une relation de confiance et prenant en compte les différentes dimensions de l'OP. « Afdi nous comprend bien, elle est très proche de nous, depuis notre naissance. Les ONG sont parfois efficaces mais elles ne nous comprennent pas (...) Quand on a des difficultés particulières, Afdi nous aide, par exemple au niveau de la CNOP, on avait besoin de recruter un cadre pour quelque temps, Afdi nous a aidé à l'avoir, on ne peut pas avoir cela avec une approche projet » (producteur, élu de la CNOP-Mali).

Cette approche pragmatique et fondée sur l'écoute et la souplesse n'a pas été particulièrement formalisée mais Afdi en définit néanmoins les principes.

« Afdi a développé des principes et des méthodes spécifiques d'accompagnement des OP : un accompagnement dans la durée, adapté aux cycles de développement des organisations, un soutien particulier au renforcement de la structuration des OP. Un des éléments clés de la réussite de la démarche d'accompagnement d'Afdi est sa capacité à prendre en compte l'OP dans son fonctionnement global (institutionnel comme organisationnel) et l'acceptation de financer l'OP en tant qu'organisation, la tenue des instances associatives, le financement des salaires étant tout aussi nécessaires à la bonne qualité des services rendus aux membres, que les actions d'appui technique » (Document de cadrage de la CP, Afdi, 2014).

Cette particularité d'Afdi et sa valeur ajoutée est reconnue pas tous nos interlocuteurs responsables d'OP. Elle est exprimée notamment par la Maison des Paysans à Tuléar qui met en avant l'importance du travail autour du projet professionnel à l'issue d'une crise de l'OP :

« On a réfléchi ensemble sur le sort de la MDP, ce qui a donné naissance au nouveau projet professionnel. On a vu qu'il y a une crédibilité au niveau des choix et une stratégie d'autonomisation. Les partenaires reviennent - Afdi fait de l'appui au travers de missions spécifiques (Cuma, CEF) et du coaching du directeur... On a eu une répercussion auprès des adhérents de l'OP. La crédibilité de la MDP revient. »

La question reste cependant ouverte du financement du fonctionnement des OP dans la durée. Afdi travaille sur ces questions depuis un moment en explorant, avec ses partenaires, les différentes dimensions possibles de ce financement : cotisation, prélèvement sur les filières, dotations publiques, ... et partage ses réflexions au sein du réseau AgriCord¹⁷.

Une vraie valeur ajoutée Afdi sur des thématiques comme la relation « élus salariés » et la GRH mais des acquis encore fragiles.

L'évaluation 2011 soulignait « une amélioration significative de l'organisation entre élus professionnels et techniciens salariés et de la gestion des ressources humaines » tout en notant « une confusion des rôles entre les élus et les salariés et une nécessité d'améliorer le partage des responsabilités ». Afdi apporte sur ces questions une vraie valeur ajoutée de par l'expérience pratique de certains de ses membres : ces questions complexes de gestion des ressources humaines font partie des questions les plus difficiles dans la gestion des organisations et sont difficilement renforcées par des formations classiques : elles supposent plutôt des échanges d'expériences, ce que la démarche Afdi sait bien faire.

Un effet réseau à renforcer en prenant soin des articulations entre échelles

Amorcé avec le ROPPA (formation des directeurs, Séminaire « jeunes », ...), cette dynamique de montée en échelle est à conforter tout en veillant à renforcer les différents étages du réseau, notamment l'articulation délicate entre fédérations nationales (comme la FUPRO au Bénin, l'AOPP au Mali, la PFPD en Guinée, ...), leurs plateformes respectives et le siège du ROPPA en tant que tel. La rareté et la faiblesse des ressources humaines au sein des OP font qu'il y a souvent une délégation de responsabilité du ROPPA ou de ses plateformes vers quelques fédérations nationales bien dotés en moyens humains ou financiers. Cette pratique est rendue possible par le contrôle global réalisé par quelques leaders paysans qui suivent ces processus mais fait courir le risque d'une fragilisation des fédérations nationales, entraînées dans des chantiers globaux, et d'un difficile renforcement des capacités des plateformes et du siège du ROPPA, absorbés de plus en plus dans l'élaboration et le suivi de contrats multiples déléguant les tâches. Afdi, comme d'autres agri-agences membres d'AgriCord, ont un rôle important à jouer dans cette évolution institutionnelle en facilitant le dialogue entre partenaires et entre OP sur ces questions délicates du renforcement des capacités des OP faïtières, de leurs plateformes et de leurs réseaux sous régionaux. Ceci d'autant plus que les réseaux sous régionaux d'OP se dotent progressivement des capacités d'appui (leur propres agri-agences) qui viendront inévitablement questionner les fondements et le ciblage des appuis qu'Afdi devra apporter dans le futur.

Cet effet réseau est plus difficile à Madagascar du fait de l'isolement des OP soutenues par Afdi : aussi bien isolement international que national, où on

¹⁷ AgriCord a publié en 2014 une note de débat interne « Financement des organisations de producteurs agricoles - autonomie et autofinancement : quelques idées reçues à corriger ?

observe des « Yaltas » entre opérateurs du développement qui accompagnent chacun leurs organisations¹⁸.

Au niveau national, l'action d'Afdi permet de rapprocher les OP les unes des autres dans les arènes communes en organisant avec le Réseau Soa les « regards paysans » qui correspondent à des plateformes d'échange des acteurs professionnels autour des enjeux du FRDA. Dans certaines régions comme Fianarantsoa, l'action d'Afdi met en relation plusieurs OP autour d'une cellule régionale en favorisant ainsi les synergies entre structures. On voit ainsi se mettre en place une dynamique globale entre VFTM, OP généraliste à tendance syndicale, la CRAM, OP spécialisée semences, et l'union des coopératives laitières Rofama, toutes trois affiliées au Réseau Soa.

Un des enjeux actuels concerne la gestion de la spécialisation des OP. En effet, certains OP comme Réseau Soa ou VFTM souhaitent se spécialiser dans l'action syndicale, mais leurs OP adhérentes ont des besoins divers (défense politique mais aussi services techniques, économiques...) que le réseau central n'arrive plus à assurer. Le décroisement des réseaux est donc une des questions si ces derniers souhaitent évoluer vers des profils plus spécialisés – ex adhésion des membres du Réseau Soa en parallèle au réseau Fifata (soutenu par FERT) qui travaille beaucoup plus sur les services (microcrédit, foncier, techniques ...). Ce décroisement et la spécialisation qu'il suppose, restent complexes à accepter dans la mesure où la viabilité des OP pourrait en dépendre dans un climat politique pas très stable.

¹⁸ Il est particulièrement sensible lorsque les OP malgaches essayent d'organiser un dialogue avec les organisations d'Afrique du Sud, anglophones ou lusophones en général et représentant des modèles agricoles radicalement différents de ceux de l'Ile

4. Actions Nord conduites par Afdi au cours de la dernière décennie

4.1 Apparition de l'action Nord et évolution de la stratégie

Le chemin parcouru

L'action territoriale d'Afdi est depuis très longtemps articulée autour d'un grand nombre d'évènements : foires, salons, débats, animations, présentations scolaires, voyages d'études... visant à promouvoir l'association au niveau local et en assurer la visibilité. Ces actions visent notamment à faire connaître Afdi auprès des organisations agricoles et sensibiliser le monde professionnel ou la société civile aux enjeux du Sud. En parallèle, l'action du mouvement est aussi organisée autour de la notion d'échange paysan et de partage, avec une certaine réciprocité. Cette image est présente dans la charte de 1998 qui précise l'intérêt des échanges Sud->Nord pour animer une réflexion globale sur les enjeux de développement agricole et sensibiliser les partenaires du Nord.

Pendant longtemps, ces actions sont menées dans le réseau mais sans nécessairement faire l'objet d'une formalisation spécifique dans les programmes de financement. Elles donnent lieu à la fois à une animation nationale dès les années 2000 ainsi qu'à une diversité d'initiatives régionales relèvent du fonctionnement courant et assurant l'équilibre.

« L'action Nord », en tant que domaine d'intervention formalisé sur le plan financier et politique se structure à l'occasion des débats de 2010.

La stratégie Afdi 2010 affirmait clairement sa volonté de "sensibilisation du monde rural (français) au développement agricole international". Il s'agit pour Afdi de "transmettre des analyses et des informations permettant au public touché d'approfondir sa réflexion sur l'interdépendance des agricultures au niveau international et sur la situation des paysans les plus pauvres" mais aussi de renforcer la formation des membres de son réseau dans l'optique d'assurer une relève de ses militants (Afdi 2010).

1) Ce volet sensibilisation, information et mobilisation du monde agricole et rural français apparaît dans la **convention programme AFD à partir de 2012**. L'action s'organise initialement autour de deux grands sous-objectifs :

- « **Le monde agricole et rural français a amélioré sa connaissance** des agricultures familiales et de leurs enjeux » et renvoie à deux familles d'actions dont la réalisation d'outils de communication, et la diffusion des informations sous différentes formes.
- « **Le monde agricole et rural a multiplié les dialogues et les échanges** avec les acteurs Nord et Sud du développement international » qui renvoie à des actions de sensibilisation auprès de la profession agricole ou société civile, l'organisation de conférences, évènements ou lieux de dialogue davantage tournés vers les responsables professionnels.

Il s'agit de toucher largement les groupes cibles par la communication et sensibilisation d'Afdi et d'aider à engager un processus de dialogue et de coopération.

2) Sous l'influence de l'évaluation du Ciedel qui pointe le mélange « de différents types d'actions sans distinguer clairement le ou les objectifs poursuivis », la stratégie d'actions Nord d'Afdi se précise en 2013 autour de trois axes - **la communication, l'information et l'influence** :

- L'axe communiquer vise à « *stimuler l'engagement au sein d'Afdi* » et à « *valoriser le travail d'Afdi auprès des partenaires* ». Ce faisant, la stratégie essaye de clarifier les objectifs souvent peu précis affectés à la communication. Cette communication doit être basée sur la charte éthique d'Afdi, qui définit les principes « de fond » et la charte d'expression d'Afdi, qui définit les modalités et « la forme ».
- L'axe informer doit permettre de toucher le grand public « *ici toute personne portant un intérêt particulier aux enjeux alimentaires et agricoles internationaux* », ainsi que le milieu professionnel agricole - les « *futurs professionnels* » via enseignement agricole, mais aussi les OP et agriculteurs en général. Côté grand public, la stratégie prévoit de mener (1) des campagnes de communication¹⁹, (2) des conférences et débats devant un « *large public* » pour assurer « *la visibilité de l'association* », (3) la participation à des manifestations agricoles et rurales – pour, là aussi, faire connaître l'Afdi et informer le public sur l'agriculture familiale. Côté professionnels, l'information doit prendre la forme (1) d'une éducation au développement dans l'enseignement agricole ou supérieur, (2) d'échanges entre responsables OP autour d'enjeux communs, diffuser des informations et expertises sur l'agriculture familiale. Une des priorités reste là aussi d'informer « *en privilégiant le témoignage des acteurs des agricultures familiales* ».
- Enfin, l'axe influencer se décline en trois sous objectifs. Il doit d'abord permettre de participer aux « **débats de la société civile** » pour favoriser le lien entre professionnels agricoles et société civile et pour mettre en avant les complémentarités entre agricultures familiales. L'approche semble davantage tournée vers la valorisation et promotion avec un souci de consolider l'argumentaire sur la cohésion des liens internationaux entre les Agricultures familiales. Le second objectif est celui « **d'influencer les décisions publiques** » par « *la prise en compte des positions des organisations paysannes dans les décisions* » ; « *des rencontres directes entre les responsables d'OP et les administrations* ». Enfin, le troisième objectif vise à « **influencer les décisions économiques** » et à mieux comprendre les impacts des activités économiques du Nord (dont ceux des OPA économiques sur les agricultures familiales des PED), et pousser à une plus forte cohérence par l'engagement éthique et la RSE.

3) S'inspirant de ce cadre, la convention programmes AFD 2015-2017, propose deux nouveaux objectifs plus affirmés :

¹⁹ sans lien particulier aux pouvoirs publics ou actions d'influence dans un premier temps

- Le premier objectif regroupe le champ de l'information et communication, en le centrant davantage vers les professionnels agricoles, même si ce centrage n'est pas exclusif : « *Les professionnels de l'agriculture sont informés sur les enjeux des agricultures familiales dans les pays en développement* ». Ce premier objectif renvoie à (1) une action de **sensibilisation** « *Faire connaître les enjeux des agricultures familiales des PED* » prévoyant notamment un kit d'intervention, des voyages d'études vers les professionnels agricoles, des conférences large public ... et (2) à une action de **communication** « *Faire connaître les enjeux des agricultures familiales des PED* » prenant appui sur différents outils bulletins écrits et documents « web » (site internet, newsletter). On y voit moins apparaître la visée grand public et l'intervention vers l'enseignement agricole.
- Le second objectif va au-delà et se rapproche du champ de l'influence : « **Les décideurs politiques et professionnels français sont conscients du rôle de l'agriculture familiale et de ses acteurs dans l'amélioration de la sécurité alimentaire** ». Ce second objectif vise à co-construire « des positions visant à influencer les pouvoirs publics », en inscrivant ces positions dans des campagnes annuelles permettant d'animer le débat avec les militants du réseau et vers la société civile. Il s'agit aussi d'organiser des rencontres et témoignages de représentants et leaders des OP du Sud auprès des partenaires publics du Nord. Côté OPA et professionnels français, il s'agit d'organiser la concertation sur « *les sujets sensibles - défense d'intérêts communs, concurrence commerciale...* », animée sur la base d'une expertise et information objective, trouver « des éléments de solution, voire des alliances ». Cette formulation va au-delà de celle des précédents documents et semble affirmer non seulement la recherche de champs de convergences mais aussi la mise en débat des différences ou tensions. Enfin, ce second objectif « Nord » de la convention vise aussi à développer une expertise sur les impacts des activités économiques et les enjeux de coopération économiques basée sur des expériences pilotes dans le domaine RSE, il se situe de ce point de vue dans la continuité de la stratégie de 2013. L'ensemble de cet axe repose sur la rencontre et échanges avec les pouvoirs publics et professionnels, des événements et plateformes d'échange (conférences, débats...) des expertises et notes stratégiques.

Dans cette nouvelle formulation de la convention programme, l'action d'Afdi est plus finalisée et se rapproche du cadre de l'influence en cohérence avec la stratégie générale « Afdi 2025 ». Elle s'éloigne ainsi de l'approche historique basée avant tout sur des actions de promotion peu ciblées. Les cibles de l'action sont davantage explicitées avec notamment la différenciation claire des actions visant à la « *Sensibilisation des pouvoirs publics aux enjeux internationaux de l'agriculture familiale et de ses acteurs* » et celles renvoyant à la « *Sensibilisation des OPA françaises aux enjeux de l'agriculture familiale des PED* ». On voit aussi apparaître **un volet « d'influence économique »** qui est en construction – identification des enjeux et réflexion sur les approches alternatives – sans qu'il n'y ait une vocation d'influencer les acteurs économiques à grande échelle.

Commentaires de l'évaluation

Au total, sur une période de temps relativement courte, la stratégie d'actions Nord s'enrichit et se précise. La partie « influence » est formalisée et ses cibles sont de plus en plus explicites. La partie sensibilisation (communiquer, informer) est aussi beaucoup plus explicite. Le travail d'amélioration de ce cadre logique se

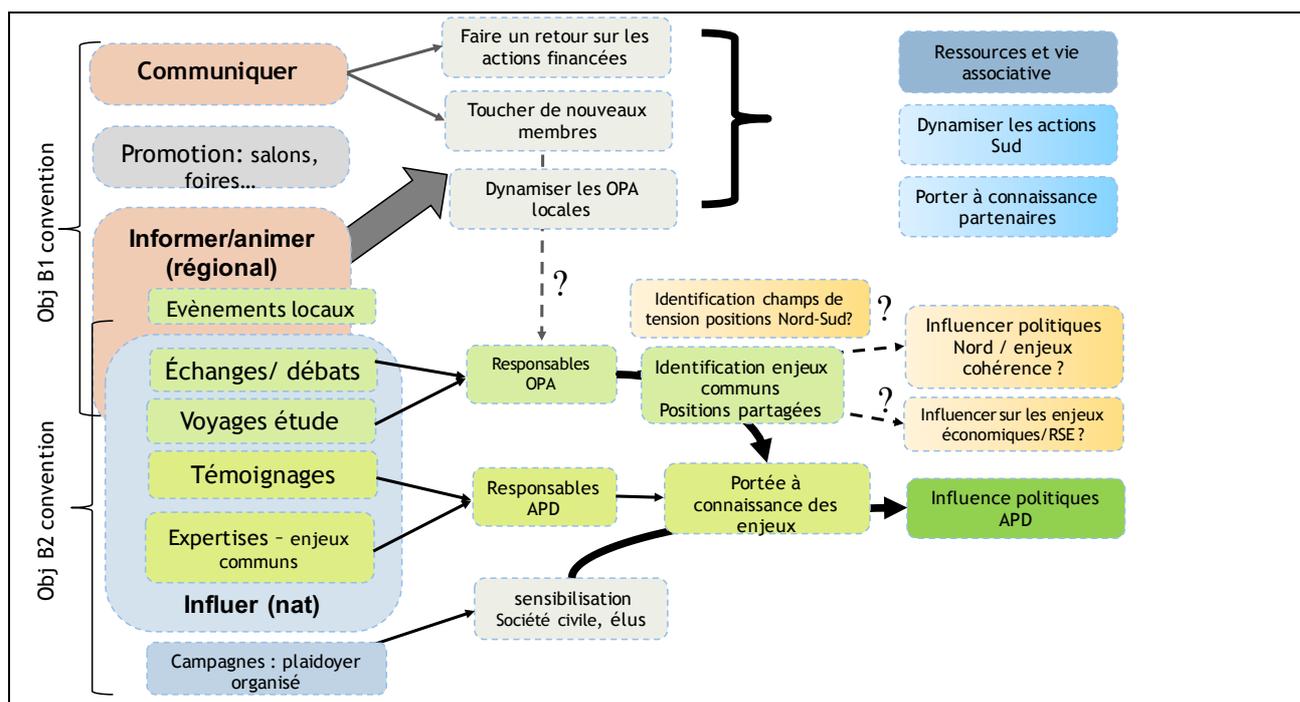
prolonge aussi à l'occasion de la réflexion interne sur le suivi-évaluation avec la note « *Amélioration du dispositif de SE pour les Actions Nord: Propositions d'indicateurs de mesure des effets (Novembre 2016)* » qui cherche à qualifier le « chemin de changement » au sein des OPA et la manière d'agir vers ces dernières.

	Effets ciblés	Public cible	Marqueurs de progrès
↓	La cohésion du réseau Afdi (= Sphère de contrôle)	Les responsables d'OPA, membres Afdi	Les responsables d'OPA actifs au sein d'Afdi sont plus nombreux
↓	Les actions de solidarité des OPA (= Sphère d'influence)	Les OPA en tant que partenaire	Les contributions des OPA aux activités d'Afdi s'intensifient et sont mobilisées au service du renforcement des OP
↓	Les orientations et les prises de position des OPA (= Sphère d'intérêts)	Les OPA en tant qu'institution	Les OPA prennent des positions politiques qui marquent leur prise en compte des intérêts des agriculteurs du Sud.

Pour autant, certains liens entre actions et objectifs sont plus ou moins lisibles au sein des actions Nord (ex. rôle des campagnes annuelles, rôle des voyages d'études, ...). De même, les liens entre actions « d'information » et actions « d'influence » restent parfois à clarifier. Plusieurs inflexions importantes apparaissent dans la stratégie au cours du temps, mais elles ne sont pas clairement mises en évidence. A titre d'exemple :

- la place des actions grand public et des actions sur l'enseignement semble se réduire (cf. intitulés de l'axe information communication/sensibilisation dans les conventions successives insistant avant tout sur les responsables professionnels dans sa troisième génération et davantage sur le « grand public », « les agriculteurs et futurs professionnels », dans les générations précédentes (voir ci-dessus).
- les actions d'influence sont davantage tournées vers les pouvoirs publics dans la convention de 2012, et de plus en plus vers les pouvoirs publics et OPA françaises dans la convention de 2015 ;
- Sur le volet économique, la convention de 2012 propose d'« influencer les décisions économiques » et à mieux comprendre les impacts des activités économiques du Nord alors que celle de 2015 propose une expertise sur les *impacts des activités économiques et les enjeux de coopération économiques* basée sur des expériences pilotes...

Le cadre logique s'améliore, mais certaines dimensions restent à affirmer de façon plus nette. La reconstitution proposée ci-dessous vise à mettre à plat les liens entre différentes familles d'actions (à gauche du schéma) et leurs objectifs finaux. Elle laisse entrevoir à ce stade, un certain découplage entre les actions de sensibilisation générale (communication, information – menées au niveau régional), plutôt situées en haut du schéma et celles d'influence, conduites plutôt au niveau national (en bas du schéma). Pourtant, certaines actions comme les échanges, débats, voyages d'études ciblées sur les responsables d'OPA sont à la croisée entre ces deux familles d'objectifs et peuvent concourir non seulement à faire prendre conscience, mais aussi à renforcer l'influence si elles sont bien ciblées et réfléchies.



4.2 Quelques éléments de bilan relatif aux actions Nord

L'ACTION DE SENSIBILISATION GENERALE

L'action de sensibilisation, correspondant à l'objectif B1 de l'actuelle convention programme « *les professionnels de l'agriculture sont informés sur les enjeux des agricultures familiales dans les pays en développement* » n'a pas été étudiée de façon spécifique du fait des choix initiaux du cahier des charges. Plusieurs éclairages peuvent néanmoins être apportés à partir des rapports annuels d'Afdi et des précédentes évaluations (cf. tableau 2 et graphiques 7, 8 et 9 en annexe) sans pour autant permettre de mesurer l'inflexion précise de ces actions en lien avec les nouvelles orientations de la stratégie d'Afdi.

La comparaison des données de ces deux périodes laisse entrevoir une certaine progression du nombre d'interventions auprès des publics professionnels et des scolaires : entre 60 à 130 interventions par an sur la précédente convention et entre 150 à 200 sur la nouvelle. Le nombre de personnes touchées semble lui aussi en légère hausse bien que plus difficile à comparer du fait des écarts entre années.

Or, comme le montre la précédente évaluation, les actions de sensibilisation sont conduites de façon très hétérogène dans les différents contextes régionaux avec une place centrale de BFC et Pays de la Loire et une activité beaucoup plus limitée dans certaines autres régions. Afdi Bretagne se distingue quant à elle par le nombre de personnes touchées dans le cadre de ses évènements. Le lien entre l'intensité de cette activité de sensibilisation et la vitalité des Afdi ou leur capacité à influencer sur les OPA ou acteurs publics aurait été intéressante à approcher. L'évaluation n'a pas pu explorer pleinement ces relations, mais il pourrait être intéressant de mieux les évaluer à d'autres occasions. Une première analyse semble néanmoins montrer que les régions les plus actives sur

ce plan sont parmi celles ayant le plus d'OPA membres dans leur réseau (cf. tableau 3 et graphiques 10 et 11 sur les membres d'Afdi en annexe).

ACTIONS D'INFLUENCE ET PLAIDOYER

Objectif 2^{ème} convention programme : *Le monde agricole et rural a multiplié les dialogues et les échanges avec les acteurs Nord et Sud du développement international.*

Objectif 3^{ème} convention programme : *Les décideurs politiques et professionnels français sont conscients du rôle de l'agriculture familiale et de ses acteurs dans l'amélioration de la sécurité alimentaire*

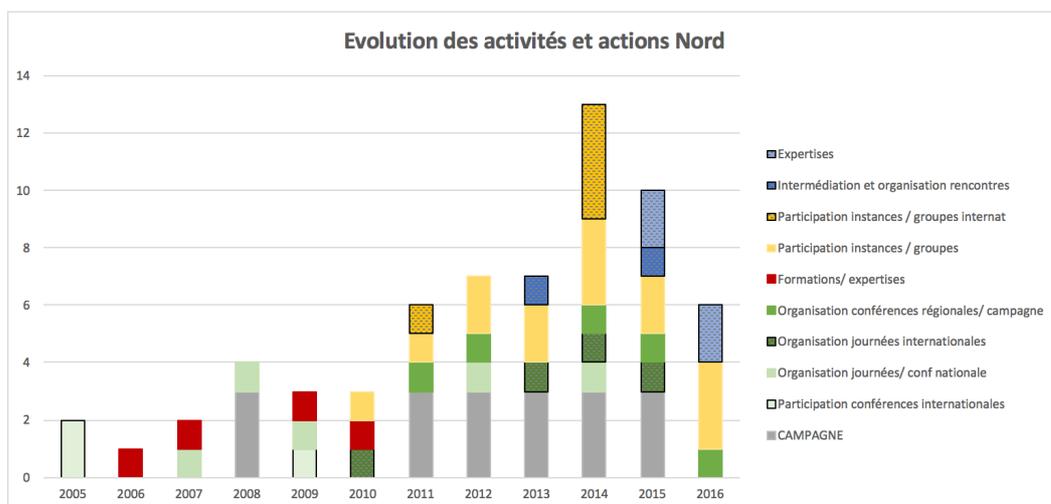
Comme précisé ci-dessus, les actions de plaidoyer et d'influence menées par Afdi se sont significativement renforcées au cours des 10 dernières années. Le tableau suivant (« liste actions Nord Afdi 2005-2016 » constitué par Afdi) propose une synthèse des actions conduites et montre la diversité des actions conduites au cours du temps. Il a fait l'objet d'une représentation schématique plus loin qui classe ces actions en grandes catégories, de façon à mieux qualifier la nature des évolutions engagées.

	Campagnes	Publications et autres contenus	Actions
2005		42 lettres hebdos, dont 4 thématiques Bulletin mensuel sur les négociations agricole à l'OMC. Lettre quotidienne de la conférence l'OMC à Hong-Kong.	Conférence "Hong-Kong -15 " Participation à la ministérielle de l'OMC à Hong-Kong
2006		42 lettres hebdos, dont 4 thématiques Rapport : « résultats, acteurs et perspectives des négociations à Hong Kong ».	Interventions d'experts au CA sur les négociations internationales.
2007		42 lettres hebdos, dont 4 thématiques Rapport sur l'état des négociations APE (R. Blein)	Organisation de la conférence nationale « Les enjeux agricoles de l'APE en Afrique de l'Ouest » Interventions d'experts au CA sur les négociations internationales.
2008	Les paysans contrent la faim	42 lettres hebdos Campagne : Argumentaire, diaporama, affiche, flyers, panneaux, dossier de presse. Crise alimentaire mondiale : Déclaration commune FNSEA-JA-AFDI	Journées nationales – conférences nationales
2009		42 lettres hebdos CR formation agro-carburants et Table Ronde sur le foncier - Lettre AFDI quotidienne de la 7 ^{ème} conférence OMC	Formation sur les agro-carburants Table ronde Afdi/FNSafer/JA sur "la course au Foncier" (AG) Participation à la 7 ^{ème} conférence de l'OMC .
2010		42 lettres hebdos Rapport d'orientation Diaporama sur le droit à l'alimentation Interview vidéo d'Olivier de Schutter Note internes (G20, OMD)	RIA 2010, Amiens – conférences nationale Formation sur « les innovations agricoles dans les PED » Participation aux instances de l'IR.
2011	Vous nourrir demain, notre défi paysan	42 lettres hebdos Campagne : Argumentaire, diaporama, affiche.	Conférences régionales sur le thème de la campagne Participation au GISA, réunions du G20.
2012	Défi alimentaire et le lien ville-campagne	42 lettres hebdos Note de synthèse sur l'« Evolution de la demande en Afrique de l'Ouest : quels enjeux pour l'agriculture familiale ? » Campagne : dossier, diaporama, affiches ...	Conférences nationale (AG) et régionales sur le thème de la campagne Invitation d'intervenant Participation au GISA, aux instances de l'IR.
2013	Reconnaitre le métier de paysan	42 lettres hebdos Campagne : Guide de campagne / Diaporama / Articles sur la campagne Note de position sur les agro-carburants Note interne sur la NASAN	Organisation d'une rencontre entre le MAEDI et Bassiaka Dao sur la NASAN. Organisation des RIA à Montpellier autour de l'AIAF. Participation au GISA, aux instances de l'IR

2014	AIAF 2014 Campagne JA-Afdi	42 lettres hebdomadaires Dossier et diaporama sur l'Agriculture familiale pour l'utilisation des Afdi régionales Manifeste internationale des jeunes agriculteurs	Participation au comité mondial de l'AIAF Participation au comité national de l'AIAF Co-organisation d'une conférence lors du SIA avec le MAAF et JA. Organisation du Sommet international jeunes agriculteurs. Accueil de 15 JA de Pays en développement. Conférences régionales. Participation au CSA de la FAO, participation au forum du FIDA, participations aux événements organisés par le FRM (Brésil, Indonésie...) Participation GISA, CSA, IR.
2015	Climat et agriculture	42 lettres hebdomadaires Note interne et diaporama sur le lait Déclaration commune de la Conférence climat des agriculteurs	Conférence climat des agriculteurs Conférences régionales Madame Gariko/Stéven Le Faou. Rencontre de l'AFD pour un bilan de la NASAN Burkina. Participation aux TDR de l'étude bilan de la NASAN Bka. Financement du système de veille de la CPF. Participation au GISA, aux instances de l'IR.
2016		Dossier APE (Note de synthèse, interviews)	Mission d'analyse à Bagrépôle (07/16) Financement de l'atelier CPF/ROPPA sur les pôles de croissance - Tournée régionale Ibrahima Coulibaly / SLF sur les APE. Participation GISA, CSA, IR.

Le schéma qui suit permet de synthétiser plusieurs inflexions au cours du temps.

- Des actions peu nombreuses avant 2010 avec la participation à quelques conférences internationales (Hong-Kong), la conduite de formations auprès des membres du réseau, la conduite d'une campagne en 2008 « *les paysans contrent la faim* ».
- Entre 2011 et 2013, les campagnes annuelles sont systématiques et l'action du réseau se renforce par l'organisation de journées internationales Afdi et de conférences régionales en lien avec les thèmes de débat. On voit aussi que Afdi participe à plusieurs instances ou groupes autour des politiques publiques notamment au niveau national.
- A partir de 2014, l'activité d'Afdi est très dynamique en lien notamment avec l'année internationale de l'agriculture familiale et le partenariat structurant JA. Les campagnes se prolongent, mais on voit aussi l'action de représentation dans des instances consultatives/ décisionnelles qui se renforce. De nouvelles missions d'expertise globale au service des partenaires des pays du Sud se développent de même que des actions de mise en relation entre décideurs publics et leaders paysans du Sud.



L'action d'influence s'organise donc petit à petit et se diversifie en permettant d'organiser les lieux d'échange et de dialogue Nord Sud (cf. événements en vert) mais aussi l'action d'Afdi directement auprès des pouvoirs publics (groupes de travail, organisation de rencontres avec témoignages...).

4.3 Commentaires de l'évaluation

Les actions d'influence menées par l'Afdi sont assez diverses selon les cibles examinées.

L'INFLUENCE SUR APD : UNE GRANDE PERTINENCE

On constate tout d'abord une grande pertinence des actions d'influence menée par Afdi en direction des acteurs de l'aide publique au développement et de la coopération. Dans ce domaine 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. Cette légitimité tient tout d'abord à la capacité spécifique d'Afdi de faire témoigner les OP du Sud sur les sujets en débat et d'assurer une forte visibilité des enjeux du Sud auprès des institutions du Nord, comme en témoignent les ONG et partenaires institutionnels interrogés « *ils parlent avec le nom des organisations paysannes du Sud. C'est leur grande force* ». « *Dans le GISA ils font venir des responsables des OP du Sud... ça donne de la crédibilité !* », « *la seule ONG qui demande qu'on laisse la parole à des OP du Sud, c'est Afdi.* »

Elle tient aussi à la proximité d'Afdi avec le monde professionnel agricole français dont le partenariat structurant avec les JA cité à plusieurs reprises par les partenaires interrogés. En effet, l'identité hybride d'Afdi – entre OPA et ONG – lui confère une reconnaissance institutionnelle forte notamment auprès du ministère de l'agriculture dans lesquelles Afdi bénéficie « d'entrées exceptionnelles ». Elle est en outre un vrai atout dans les instances de négociation, puisque Afdi porte statutairement une voix complémentaire à celle des autres ONG tout en partageant des objectifs souvent très proches. "On n'a pas le même statut et donc on peut faire passer des messages par deux canaux différents". Les démarches autour de la nouvelle alliance sur la sécurité alimentaire au Burkina Faso en lien avec plusieurs ONG est un exemple assez marquant de la pertinence de ces collaborations.

Pour autant, si les résultats de l'action d'influence d'Afdi peuvent être très intéressants, certains partenaires regrettent la faible visibilité et mise en avant d'Afdi dans d'autres instances de nature plus technique où se discutent des thèmes importants (ex. comités techniques foncier de l'AFD, comités sur l'eau, et sur l'agroécologie...). 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 «Afdi est dans les listes de diffusion mais assez peu présente et proactive dans ce type de comités ».

Ils constatent aussi une certaine concentration des actions d'influence sur le niveau national²⁰ et les liens limités à l'échelle régionale. Pour autant, la campagne d'interpellation aux législatives, ciblée dans ses mécanismes vers les futurs députés, est aussi citée comme une démarche intéressante cohérente avec les forces et faiblesses du réseau.

Au niveau international :

Si le rôle d'Afdi au niveau national semble très pertinent, l'association a aussi porté certaines actions au niveau international en partenariat avec d'autres organisations comme les JA. C'est le cas notamment en 2014 (la participation au CSA de la FAO, forum du FIDA, conférences FRM au Brésil...). Bien que n'ayant pas fixé des objectifs spécifiques sur ce plan, l'action d'Afdi est intéressante à l'occasion de l'année internationale de l'agriculture familiale. Néanmoins, elle reste moins facile et davantage tributaire des alliances et passerelles politiques que peut déployer Afdi (ex. lien avec les JA et perspectives de forum mondial des jeunes agriculteurs). A cette échelle des organisations internationales en charge des questions agricoles et de développement, la visibilité d'Afdi est relativement faible²¹. Afdi pourrait agir de manière plus visible à cette échelle soit en lien avec certains de ses partenaires (dont certaines sont membres de réseaux internationaux (OMA, via Campesina) soit en misant davantage sur son intégration au sein d'AgriCord qui pourrait faire le choix d'agir de manière plus explicite dans ces arènes internationales, ce qui n'est pas le cas aujourd'hui.

DES ACTIONS D'INFLUENCE OPA INTERESSANTE S MAIS PLUS COMPLEXES ET VARIABLES

Comme mentionné plus haut, Afdi prévoit dans ses actions d'influence de toucher aussi les OPA françaises. L'objectif de ses actions est longtemps présenté sous l'angle du dialogue et de la recherche de convergences « multiplier les dialogues et les échanges ». Il s'affirme au cours du temps (cf. CP 2015-2017) avec la volonté d'organiser la concertation sur « les sujets sensibles » à l'image de la « concurrence commerciale ».

L'action de dialogue entre Nord et Sud est très présente au cours des dernières années à la faveur des journées internationales et des conférences régionales organisées par Afdi. Dans le cadre de ces campagnes, Afdi affirme de plus en plus une prise de position et anime le débat professionnel ce qui correspond à une position assez unique par rapport à celles des autres agri-agences. Le partenariat avec JA donne de la légitimité à ces actions de même que l'engagement du conseil d'administration qui est le lieu d'élaboration des positions.

²⁰ ce qui est aussi vrai pour les autres ONG agissant sur le développement

²¹ Depuis la disparition de la FIPA en 2010, seule Via Campesina est présente auprès de la FAO et le champ est relativement libre pour d'autres formes de représentation.

L'analyse des thèmes de campagne et des sujets abordés au cours des Rencontres internationales montre une certaine évolution de la position d'Afdi en cohérence avec les objectifs de la convention. En effet, à la différence des thèmes de la précédente convention « métiers de paysan », « agriculture familiale » ou « climat » qui sont plus consensuels, les thèmes portés par Afdi au cours des dernières campagnes sont « plus sensibles » et interrogent davantage la cohérence entre politiques agricoles et modèles du Nord et du Sud. Ces sujets comme les échanges laitiers ou les APE font leur apparition à l'agenda politique d'Afdi et marquent les esprits grâce à la qualité des intervenants venant témoigner des enjeux du Sud.

Concernant la cohérence entre les politiques du nord et du sud, les acteurs interrogés notent que les changements à opérer sont « larges et profonds ». Ils sont conscients que **la question de la vocation exportatrice de la France est difficile à aborder**, même si ces questions sur les systèmes alimentaires et l'autonomie sont très présentes à la fois au Nord et au Sud « *il y a des questions qui montent sur les systèmes alimentaires locaux, la reterritorialisation de l'alimentation. Au sud aussi cette question du manger local est de plus en plus importante* » (cf. constats des partenaires publics d'Afdi). Ils constatent que l'action d'influence sur ces sujets est plus complexe²² et ses résultats limités, mais saluent la qualité des actions d'Afdi qui aide à animer un débat de qualité « *Sur la PAC, à défaut de pouvoir infléchir les questions sur la vocation exportatrice, capacité d'Afdi à faire intervenir des acteurs comme Ibrahima Coulibaly* » (cf. entretiens acteurs de développement). 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, qui semblerait donner ainsi une assise importante au partenariat syndical, qui dépasse les seules sensibilités des leaders en place. Dans cette réflexion des JA, le lien au Rapport agriculture familiale 2014 produit avec le Cirad et l'organisation des Rencontres internationales de 2013 à Montpellier semble avoir été assez structurant des positions politiques du syndicat du fait des arguments plus globaux apportés par le centre de recherche.

AUTRES ACTIONS D'INFLUENCE

L'action d'influence d'Afdi prévoit aussi d'autres volets qui donnent lieu à des résultats un peu plus mitigés.

Un des volets concerne le débat public au sens large et la société civile. Cette action de sensibilisation générale, se différencie des actions du passé par la nature plus ciblée et engagée des messages que porte Afdi. La convention programme prévoit ainsi « des campagnes annuelles permettant d'animer le débat avec les militants du réseau et vers la société civile ». Sur ce plan, si les campagnes d'Afdi ont eu le mérite de réellement animer le débat militant et d'assurer la convergence du réseau autour de thèmes forts, elles semblent moins performantes dans leur portée publique. En effet, la pétition grand public lancée par Afdi, bien que construite sur un axe très pertinent et relayée par

²² ex. des difficultés à mobiliser des élus et représentants d'OPA en Rhône Alpes même lorsque les intervenants et les conférences sont de grande qualité « hélas pas grand monde et peu de gens prêts à y réfléchir ».

l'ensemble du réseau, n'a obtenu à ce jour qu'environ 700 signatures²³. Ce résultat est modeste au regard du réseau d'Afdi mais s'explique sans doute par :

- la faible visibilité grand public d'Afdi (hors des milieux professionnels) ;
- une ligne « engagée » qui n'est sans doute pas suivie par tous les membres des réseaux professionnels d'Afdi y compris certains des adhérents des Afdi territoriales.

Le positionnement de cette action est donc à bien réfléchir entre champ professionnel et visibilité publique en cherchant à mieux adapter les messages et alliances au public visé. En tout état de cause il semblerait utile de mieux cerner les perceptions au sein-même des adhérents et des réseaux d'Afdi afin de renforcer leur portée des actions engagées.

En ce qui concerne l'économie, la stratégie d'Afdi prévoit un volet « d'influence économique ». En 2013, il s'agit pour Afdi « **d'influencer les décisions économiques** » et de mieux comprendre les impacts des activités des opérateurs économiques agricoles du Nord afin de pousser à une meilleure cohérence par l'engagement éthique et la RSE. En 2015, ce volet vise à l'identification des enjeux et la réflexion sur les approches alternatives. En tout état de cause, si la réflexion sur les passerelles économiques se développe fortement au fil du temps (quels projets possibles entre le nord et le Sud sur ces questions ?), l'action d'influence au sens propre pour témoigner des impacts des activités du Nord, semble avoir été moins présente et organisée dans l'agenda d'Afdi, cet objectif écrit avant le rapport d'orientation s'étant progressivement adapté et repositionné dans le sens des passerelles.

VISIBILITE ET IMAGE D'AFDI

De manière transversale, la réflexion sur les actions d'influence d'Afdi questionne la visibilité et l'image Afdi. En effet, 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 plus difficile à appréhender.

Au regard de ce caractère atypique du réseau, ces acteurs rencontrés soulignent que l'image d'Afdi reste en permanence à construire. Ainsi Afdi est peu connue et pas toujours bien comprise dans le monde des ONG : « *tout le monde n'est pas conscient de cette plus-value de ce qu'est Afdi* » ; « *les autres ONG peuvent considérer qu'Afdi est le point de vue de la FNSEA* ». *Ça nécessite un travail d'explication qui n'est pas toujours fait.* ». Sa visibilité reste aussi assez partielle auprès des bailleurs du fait d'une positionnement d'Afdi relativement « discret » et pas nécessairement présent sur l'ensemble des appels et projets qui sortent « *beaucoup de liens AFD concernent des personnes AFD mais déjà anciennes. Les nouvelles équipes ne connaissent pas aussi bien Afdi* » (cf. *partenaires publics Afdi*). Il semblerait qu'Afdi soit souvent peu connue par un grand nombre de chargés de programmes ou dans des commissions de travail auprès des bailleurs de fonds. Les actions menées par Afdi peuvent de ce fait se retrouver

²³ à comparer aux 6000 bénévoles du réseau et 450 organisations

peu connue et mises en valeur même lorsqu'elles sont « en haut de l'affiche » comme cela est le cas avec les actions relatives à l'insertion des jeunes.

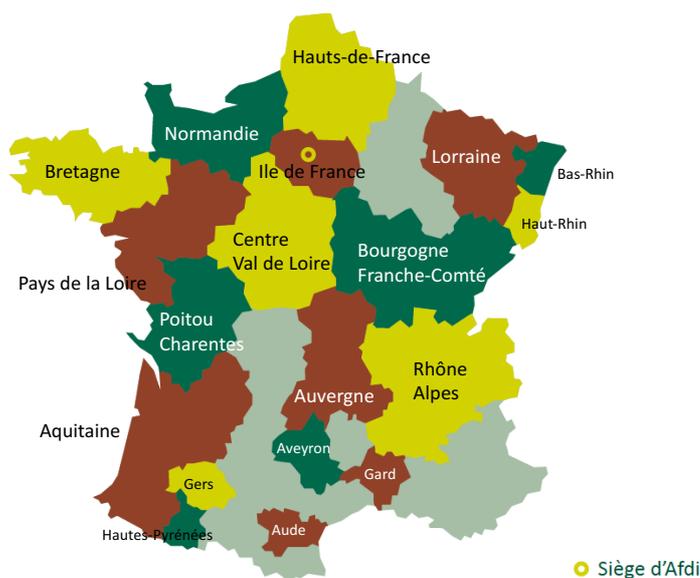
Ainsi, l'image d'Afdi semble souvent reposer sur l'informel et le lien direct, ce qui peut être un atout pour certaines actions d'influence mais nécessite de bien entretenir les réseaux stratégiques. A défaut d'image publique forte comme pour d'autres ONG, il reste un enjeu de visibilité pour bien faire connaître les résultats et actions du réseau. **Plus encore pour d'autres organismes, il ne faut pas sous-estimer le travail de communication et de porter à connaissance que le réseau doit engager pour s'assurer que les résultats de ces actions soient bien visibles et identifiés par ses partenaires et financeurs.**

5. Enjeux de fonctionnement du réseau et équilibres entre Afdi

5.1 Une identité Afdi complexe et un équilibre global

Le chemin parcouru

Le réseau Afdi est constitué d'un ensemble d'associations indépendantes structurées à l'échelle des départements et de certaines régions. En 2015, et Afdi compte 19 Afdi territoriales (12 régions et 7 départements). Historiquement, c'est l'échelon départemental qui constitue la maille fondamentale du réseau Afdi : en 2015, Afdi compte donc 27 Afdi départementales dont 20 sont associées dans les 12 Afdi régionales.



Source : rapport d'activités AFDI 2015

Cette structuration a beaucoup évolué depuis 2015 à la fois du fait de la constitution de grandes régions mais aussi par le regroupement récent de certaines Afdi qui étaient jusqu'ici restées structurées à l'échelle départementales (comme par exemple les deux départements alsaciens qui se sont regroupés avec la Lorraine et Accir dans la région Grand-Est).

Au-delà de ces évolutions, l'idée importante à retenir est le fait qu'Afdi est 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.

L'identité du réseau s'est aussi modifiée en 2012 avec l'adoption de nouveaux statuts après une année et demi de discussions internes. Le principal changement dans ces nouveaux statuts est la reconnaissance du rôle clé des Afdi régionales et départementales sur la gouvernance de l'association²⁴.

En 2004, une évaluation externe suggérait qu'Afdi devait préciser ses orientations entre deux options : (1) accentuer son caractère professionnel d'ONG de développement qui cherche à s'imposer dans le domaine de l'appui aux organisations paysannes (OP), concurremment avec les autres acteurs ou (2) réaffirmer son caractère d'association paysanne de solidarité internationale²⁵. Depuis, il semble qu'Afdi ait clairement opté pour la seconde option en termes d'image mais qu'elle ait aussi renforcé son fonctionnement interne et professionnalisé ses modes opératoires qui en font une organisation très professionnelle dans son domaine de compétence, l'appui aux OP. Ainsi, ce que les évaluateurs en 2004 présentaient comme deux options irréductibles semble s'être articulé tout en affirmant une identité professionnelle fondée principalement sur l'idée de solidarité internationale ancrée dans le monde agricole français. Ce positionnement hybride a par ailleurs des atouts pour mener à bien certaines des actions d'influence du réseau comme développé plus haut, même s'il peut en parallèle, complexifier la conduite d'actions « grand public ».

La « tension identitaire » soulevée par l'évaluation de 2004 se retrouve sous une autre forme dans l'évaluation de 2011 qui souligne que l'hétérogénéité du dispositif Afdi « rend la gestion de l'association particulièrement complexe ; elle est source de manque de cohérence et de perte de synergies, et a un effet négatif sur l'image d'Afdi ». Cette évaluation de 2011 souligne aussi que « la coordination de l'association est structurellement difficile de par les aspirations variées et jusqu'à un point contradictoire des agriculteurs bénévoles et des développeurs salariés qui travaillent pour l'association ».

En tout état de cause, Afdi est un réseau riche mais complexe articulant une multitude de sensibilités territoriales, plusieurs échelles et modes d'intervention (cf. cadre logique avec sphère technique, associative et institutionnelle/politique), des actions diverses dans un grand nombre de pays mais aussi dans une diversité de régions Françaises. **La coordination et capitalisation commune au sein d'un tel réseau est donc un véritable enjeu** si l'on souhaite à la fois faire vivre les spécificités et sensibilités locales, construire une culture et identité commune, travailler de manière articulée et efficace autour d'objectifs communs.

Or, nous avons pu constater l'importance du travail de coordination qui semble aujourd'hui se faire dans une relativement bonne entente entre les bénévoles et les salariés, et qui semble produire des résultats intéressants. Les difficultés de l'évaluation de 2011 semblent en partie surmontées. Ainsi, on peut estimer que cette tension entre option professionnelle/option bénévole-solidaire est relativement bien/mieux gérée au sein du réseau par la multiplication des

²⁴ Avant 2012, les quatre OP fondatrices d'Afdi (FNSEA, JA, APCA, CNMCCA) détenaient la majorité au conseil d'administration (8 membres sur 15) alors que, depuis 2012, ce sont les Afdi territoriales qui dominent (13 membres sur 25).

²⁵ Berthomé Jacques et al., 2004 ; Evaluation de la seconde convention d'objectif Afdi, Tome 1, CIEPAC/COTA, page 106.

dispositifs d'échanges et de travail collaboratif au sein du réseau, comme nous allons l'examiner plus en détail dans la section suivante (5.2).

Un réseau professionnel face à des logiques commerciales et d'investissement

Une nouvelle tension identitaire semble émerger autour de l'importance croissante accordée aux activités économiques dans les partenariats Afdi. Il faut replacer cela dans le contexte plus global des évolutions de l'Aide publique au développement (APD) et des réflexions sur les perspectives de développement du continent africain qui, toutes deux convergent, de manière schématique, pour affirmer que l'avenir du développement du continent passe nécessairement par une forte implication du secteur privé. Personne ne remet en cause l'idée qu'un secteur privé dynamique contribue au développement mais les tensions se font jour quand il s'agit de préciser (1) de quel type de secteur privé on parle et (2) où on met le curseur dans les politiques d'accompagnement des investissements pour le secteur agricole et rural. En effet, l'agriculteur est un entrepreneur, et donc légitimement un acteur du secteur privé mais les agendas internationaux et les dirigeants africains semblent placer uniquement leurs espoirs sur les grands investisseurs privés, souvent internationaux, et les politiques actuelles semblent uniquement centrées sur la production de biens publics en mesure d'attirer ces investisseurs, tout en leur fournissant des conditions d'optimisation fiscale maximales. A ces orientations politiques très peu nuancées s'ajoutent un contexte de croissance de plusieurs pays et secteurs africains qui en font un continent de plus en plus en vue pour les investisseurs. Les entreprises françaises ne sont pas en reste et le secteur agro-alimentaire privé comme coopératif insiste de plus en plus sur l'importance des marchés africains comme moteur de la croissance dans les prochaines années.

C'est dans ce contexte qu'Afdi a élaboré sa stratégie Afdi 2025 (voir chapitre 6) et que le réseau expérimente différents types de partenariats émergents entre quelques-uns de ses partenaires actuels et des groupes coopératifs français. Ces expérimentations, et le climat général de « ruée vers l'Afrique » des capitaux privés, inquiètent légitimement certains membres qui se demandent si Afdi ne risque pas de perdre son âme dans ces nouvelles formes de partenariat (voir les passerelles économiques dans le chapitre 6).

La résolution de ces tensions se fait au cas par cas, dans la gestion des partenariats et de la mise en place des nouvelles formes de partenariats économiques. Pour l'instant, le débat reste ouvert au sein du réseau sur l'importance de ce « tournant économique » et les conséquences que cela aura sur la structuration et le fonctionnement du réseau Afdi.

Afdi : une posture modeste qui privilégie la visibilité de ses partenaires

Mais l'identité du réseau n'est pas seulement le résultat des équilibres entre logiques militantes et professionnelles et du positionnement à l'égard du fort développement économique de l'Afrique. Elle se reflète aussi dans la façon de gérer les partenariats, la manière de se présenter et de développer le dialogue et les relations avec d'autres acteurs de la coopération.

Sur ce dernier plan, Afdi a clairement opté pour renforcer son identité professionnelle agricole en participant à la fondation et au développement d'Agricord depuis 2003. Les relations avec les ONG françaises et européennes semblent plus ponctuelles : Afdi a quitté le CFSI, collectif d'ONG, en 2013. Les relations avec les ONG sont plus liées aux activités Nord d'Afdi (chapitre 4) mais

Afdi apporte aussi sa contribution en participant, par exemple, au groupe de travail de Coordination SUD « Qualité, Transparence et Efficacité ». Afdi est aussi membre d'Inter-réseaux et participe à son comité de rédaction.

Enfin, l'identité d'Afdi se construit aussi dans ses rapports avec ses partenaires et les autres acteurs de la coopération au Sud. Dans ce domaine, l'impression dominante est une posture de modestie assumée : Afdi ne cherche pas forcément à se mettre en avant et préfère généralement que ce soit ses OP partenaires qui soient en première ligne, ce qu'illustre bien la quatrième dimension de sa stratégie : Afdi comme porte-voix des agriculteurs familiaux. Si cette posture est très pertinente pour mieux contribuer à la reconnaissance des OP du Sud, qui se retrouvent ainsi plus souvent en première ligne, elle peut être par contre handicapante pour être proactif sur certaines évolutions ou au moment de mieux faire connaître Afdi dans les milieux de la coopération pour le développement (bailleurs de fonds, ONG, ...). **La recherche d'une diversification des partenaires techniques et financiers pour Afdi et les OP avec lesquelles elle travaille justifierait une politique de communication plus marquée à leur attention.**

5.2 Un important effort de coordination et de rationalisation

Le chemin parcouru

Dès 2007, Afdi s'est efforcé d'améliorer son dispositif de suivi et d'évaluation des activités conduites dans ses conventions passées avec les pouvoirs publics français. Les conventions programmes passées avec l'AFD depuis 2009 ont largement contribué à cette professionnalisation des modes opératoires d'Afdi, aussi bien sur son volet historique des actions Sud que sur le volet plus récemment formalisé des actions Nord. A grands traits, on peut faire une description synthétique du dispositif Afdi et ses principales évolutions depuis 2009. Un des objectifs affichés de ces évolutions est la construction d'une meilleure cohérence et l'amélioration des capacités de capitalisation du réseau.

AMELIORER LA QUALITE ET LA COHERENCE DU RESEAU

Le processus de construction d'une cohérence interne au réseau Afdi a des racines profondes puisqu'il débute depuis 1998 et une première étape consistant à définir les objectifs partagés par l'ensemble du réseau, pour la sensibilisation au Nord et pour la programmation des actions d'appui aux OP. La première convention programme AFD (2009 à 2011) n'explicité pas d'objectifs spécifiques pour l'amélioration de la qualité et de la cohérence du réseau, à la différence de la seconde (2012 - 2014) qui en fait un des trois axes : renforcer la compétence du réseau Afdi pour assurer la qualité des actions (objectif B) qui se décline en sous-objectifs de formation continue (B1), l'amélioration de la cohérence des activités (B2) et de leur performance par l'élaboration d'outils et de méthodes (B3). Cette période constitue donc un moment fort dans le fonctionnement du réseau.

Ce processus global d'amélioration du fonctionnement du réseau fait toujours l'objet d'un objectif spécifique de la dernière convention programme 2015 - 2017 (C 3.1). Plusieurs dispositifs visent cette amélioration de la qualité et de la cohérence de la programmation, suivi-évaluation (PSE). Ils constituent l'architecture ordinaire du fonctionnement d'Afdi depuis au moins dix ans.

L'engagement d'Afdi au sein d'AgriCord a aussi largement contribué au renforcement des capacités d'Afdi via des outils et procédures formalisées. Certains outils comme le profiling ont été adoptés dans le cadre de cette collaboration entre agri-agences.

De manière schématique, cette activité de coordination au sein du réseau peut se différencier en trois composantes : l'animation générale du réseau, le fonctionnement de son dispositif de programmation/suivi/évaluation (PSE) et le travail de capitalisation thématique.

UN FONCTIONNEMENT ARTICULE AUTOUR DE LA COOPERATIVE DE COMPETENCES

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...

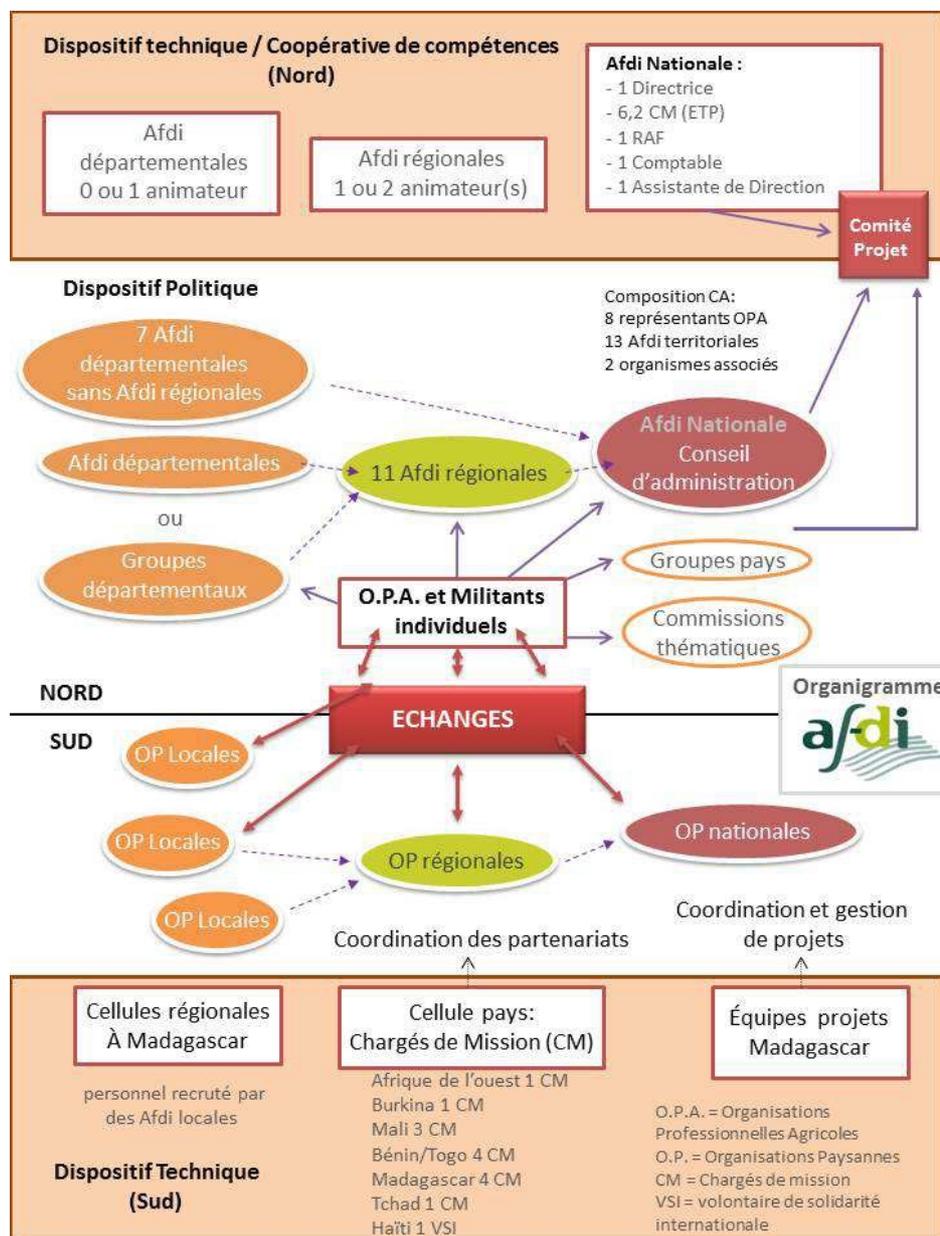
Afin de coordonner ces interventions Afdi a mis en place une réflexion interne assez poussée autour de la coopérative de compétences et des procédures qui lient les différents « membres » du réseau au service des objectifs communs. Ce travail de coordination a donc débouché sur plusieurs dispositions internes :

- **Des principes communs et orientations stratégiques** revus et actualisés au cours du temps (cf. charte éthique de 1998, rapports d'orientation (2010, 2015) qui jalonnent la réflexion stratégique de l'association - cf. chapitre 2, ...) ;
- **Un maillage géographique** permettant d'organiser l'appui et qui se manifeste notamment par les cellules pays, voire cellules régionales (Madagascar) venant consolider l'expertise et relayer l'action au plus près des OP locales ;
- **Des instances de coordination** comme les « groupes pays » ou les « groupes thématiques » permettant de coordonner des interventions et capitaliser l'expérience acquise pour en organiser le transfert et appropriation ²⁶;
- **Des procédures d'engagement collectives** – lettres de mission « un pour tous », clarifiant les prérogatives spécifiques et transversales des différents salariés ou membres associatifs du réseau.
- **Des mécanismes de coopération entre Afdi territoriales** dont les échanges d'expertise qui permettent de mutualiser une partie des compétences sans cloisonner de façon excessive les interventions par blocs « d'OP + Afdi territoriale ».

Le schéma ci-dessous (cf. TDR étude) rappelle cette organisation du réseau et les différentes modalités de régulation et coordination mises en œuvre.

²⁶ Les **groupes pays** sont des groupes de travail composés de toutes les Afdi intervenant dans un même pays. En 2012, Afdi faisait fonctionner ses groupes pays lorsque le volume d'activités le justifiait (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Mali, Sénégal et Togo). Le **comité projet** associe les présidents des groupes pays et gère la dynamique des partenariats (clôture, démarrage et évolution des partenariats). Plus récemment, un **groupe de travail « actions Nord »** se met en place en 2013 et un **groupe de travail qualité** en 2015, pour travailler sur des chantiers prioritaires du réseau, faciliter les expérimentations et les ajustements

Les études de cas témoignent de certaines avancées liées à la mise en place de la coopérative de compétences (ex. décloisonnements des compétences illustré par les formations croisées à Madagascar – relations élus/salariés - mobilisant des experts des régions Rhône-Alpes et BFC). On voit aussi apparaître quelques difficultés (ex. complexité de référer à plusieurs référents thématiques pour une cellule pays déjà relativement isolée par rapport aux équipes en France).



UNE ANIMATION ET DIALOGUE INTERNE DU RESEAU DENSES ET EVOLUTIFS

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, ...).

A ce fonctionnement ordinaire s'ajoutent au sein d'Afdi un grand nombre d'autres dispositions et modalités d'échanges et de mise en commun dont :

- Les **séminaires des permanents**, une fois par an, qui permettent de réunir tous les salariés d'Afdi, y compris ceux basés dans les pays du Sud, tout comme les **réunions animateurs** qui permettent régulièrement de faire le point entre tous les animateurs du réseau français Afdi sur l'actualité et les enjeux communs
- Les **Rencontres Internationales**, devenues en 2016 les **Journées réseau** qui ont lieu tous les deux/trois ans depuis 2010 et sont des moments privilégiés d'échange du réseau avec ses partenaires.
- **Les tournées régionales** des administrateurs et chargés de mission nationaux dans les Afdi départementales et régionales sont aussi un moment privilégié pour partager la réflexion sur les objectifs de l'association, ses orientations stratégiques et sa mise en œuvre.
- ...

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 (cf. plus loin).

Outre ces dimensions transversales, le métabolisme de base de l'association se concrétise autour de l'activité de gestion des partenariats et des connaissances et enseignements qu'Afdi en dégage pour améliorer sa pratique.

UN DISPOSITIF DE PROGRAMMATION/SUIVI/EVALUATION (PSE) AMELIORE

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** mettent en évidence les résultats à atteindre dans le cadre strict du partenariat Afdi-OP, renseigne les indicateurs (de résultat et de changement) pour les principales actions menées dans le cadre des partenariats. Dans cette relation de partenariat, deux outils, issus du réseau AgriCord, ont été mis en place plutôt dans une optique d'auto-évaluation : le **profiling** et le **bilan de santé financière**. Depuis 2014, Afdi a établi le profiling de 19 OP partenaires et réalisé le bilan de santé financière pour 26 OP.

Il est intéressant d'observer qu'Afdi travaille à la fois à améliorer son propre dispositif, mais cherche aussi à renforcer cette capacité chez ses partenaires OP : en 2015, Afdi a accompagné 10 OP partenaires dans leur système de suivi-évaluation. Cette réciprocité dans la pratique est sans doute une condition intéressante des apprentissages au sein du réseau.

Certains outils comme le profiling et le bilan de santé financière ont le mérite d'explicitier les différentes dimensions du renforcement des OP et de leur apporter des indicateurs pour en avoir une vision partagée : leur caractère auto-évaluatif sous-entend une pleine acceptation par les OP de leur philosophie, ce qui ne semble pas toujours évident (parfois effectif à Madagascar mais beaucoup moins au Bénin). Une analyse plus approfondie de l'accueil différencié réservé à ces outils serait utile pour examiner l'opportunité de les faire évoluer, vers quelques choses de plus souple/modulable qui pourrait intégrer des suggestions faites par les responsables d'OP.

Afdi a aussi développé au cours de la dernière convention AFD 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. Une

première liste d'indicateurs a été constituée et fait l'objet d'un suivi par les cellules locales et Afdi territoriales en lien avec les conventions de leurs partenaires. L'objectif est que chaque équipe suive au moins un indicateur d'effets dans les domaines concernés par leur convention.

Notons aussi que le travail de suivi et monitoring se renforce au cours du temps avec une volonté de lier réflexion sur les indicateurs et réflexion sur les arbres logiques. La réflexion sur le suivi semble donc liée à celle sur la stratégie d'intervention. En outre, Afdi essaye de rapprocher au cours du temps ses outils de suivi liés à la convention AFD et ceux liés au réseau AgriCord comme le *profiling*, de façon à gagner en cohérence autour et d'unifier le monitoring en lien avec les arbres logiques.

A la charnière entre suivi-évaluation et capitalisation, Afdi a ouvert trois chantiers expérimentaux pour suivre les processus de changement et améliorer l'appréciation des effets et de l'impact des activités de ses partenaires et de leur accompagnement. Il s'agit du (1) suivi des effets et des impacts des *actions d'influence politique* des organisations paysannes avec le Roppa, (2) suivi des effets et mesure des impacts du CEF avec la CPF et la Fepa/B, (3) évaluation des effets des *échanges paysans* avec la Fupro. Cette dernière expérimentation fait partie d'un programme plus large, PRISME, lancé par le F3E, qui rassemble plusieurs ONG qui expérimentent et capitalisent leurs expériences de mise en œuvre d'approches orientées changement (théorie du Changement). Bien que l'expérimentation ait commencé depuis deux ans, il semble encore tôt pour en apprécier les résultats : l'ambition est très pertinente mais un premier regard sur des documents intermédiaires laisse penser que la lourdeur du dispositif de suivi envisagé décourage sa mise en œuvre.

Répondant à une initiative d'AgriCord et du FIDA, mais aussi à une ambition du ROPPA de mettre sur pied un observatoire des exploitations familiales (comprenant un volet sur les politiques agricoles), le premier chantier sur les impacts des actions d'influence politiques s'est notamment attaché à suivre l'implication des deux plateformes du Mali (suivi de trois politiques) et du Burkina Faso (suivi de 6 politiques). Depuis mai 2014, une batterie de 13 indicateurs a été retenue afin de constituer une base de données qui devait ensuite être remplie. Nous n'avons pas pu apprécier l'avancée de ce chantier mais il paraît très improbable de pouvoir de façon satisfaisante modéliser un processus politique uniquement sur la base de données renseignant des indicateurs sans poser au préalable le cadre d'analyse et la compréhension fine du jeu d'acteur correspondant au processus politique analysé. Le troisième chantier concerne l'impact des échanges professionnels sur la Fupro.

UNE CAPITALISATION RENFORCEE POUR STIMULER LES APPRENTISSAGES

Le fonctionnement des dispositifs de gestion des partenariats produit beaucoup d'information qu'Afdi cherche à capitaliser au profit de ses membres, de ses partenaires et, plus largement, de la communauté du développement en coopération.

Les **groupes thématiques** « se créent et vivent le temps nécessaire à la réalisation d'un travail d'analyse, de mise en place d'outils communs, d'échanges d'expériences et de capitalisation. Un groupe est composé de toutes les personnes qui souhaitent apporter leur contribution, en lien avec les partenariats des Afdi » (Afdi, 2009-2012, compte rendu technique final). En 2009, un groupe « communication » réfléchissait aux actions de sensibilisation Nord et d'éducation au développement et un groupe gestion (qui va évoluer vers le

conseil à l'exploitation agricole). En 2012, quatre groupes fonctionnaient : conseil à l'exploitation familiale (2010), commercialisation des produits agricoles, semences (2011) et politiques agricoles (2012).

Ces groupes débouchent généralement sur la production de documents nourrissant la capitalisation et les apprentissages. Trois types de document sont produits :

1. Coups de projecteurs (format court, 2 à 3 pages)
2. Mémos – capitalisation d'expérience (document plus longs)
3. Rapport de capitalisation plus conséquents, parfois réalisés en partenariat avec une ONG ou un bureau d'étude.

Le temps imparti à la mission d'évaluation n'a pas permis d'évaluer en détail les produits de ce travail de capitalisation et encore moins leurs usages.

5.3 le réseau Afdi et ses ancrages dans les pays

La lecture faite pour l'instant du réseau Afdi a mis l'accent sur le fonctionnement en France. L'animation du réseau, la gestion des partenariats et la capitalisation, si elles sont pilotées depuis la France, engagent cependant des ressources humaines salariés 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. L'histoire longue de l'association montre que la conduite de ses activités s'est toujours appuyée sur des personnes relais dans les pays d'intervention, soit des coopérants français engagés dans les programmes de professionnalisation dans les années 1990, soit des chargés de mission Afdi basés dans quelques pays, notamment au Mali et au Burkina Faso.

Malgré ces dispositifs, l'évaluation de 2011 soulignait une présence trop légère d'Afdi sur le terrain : *« Ceci l'empêche d'assurer un suivi suffisant de ses interventions, d'identifier des dérives éventuelles en temps voulu, de bien coordonner ses interventions et d'assurer leur cohérence, d'analyser suffisamment en détails le contexte pour prendre en compte ses spécificités ou de capitaliser, analyser et retransmettre la grande richesse de ses expériences de manière satisfaisante. Le niveau d'analyse du contexte local est insuffisant et ne permet pas de comprendre tous les enjeux d'une action, de valoriser les savoir-faire locaux ou de définir un développement pensé depuis le Sud »* (Afdi, évaluation 2011, COTA).

Il est intéressant de constater qu'Afdi a déployé des formes très différentes selon les pays pour assurer une meilleure proximité sur le terrain et un suivi plus rapproché de ses partenariats.

Trois principales modalités existent aujourd'hui pour le fonctionnement d'Afdi sur le terrain et le suivi rapproché des partenariats.

1. Un **bureau déconcentré** d'Afdi sur le terrain. Appelé « cellule Afdi », cette option a été prise pour le Bénin/Togo et pour Madagascar. Ce bureau est animé par une équipe de cadres locaux comprenant des éléments de très bon niveau qui participent activement à la gestion rapprochée des partenariats. Un bureau léger est ouvert au Tchad depuis peu.

2. Un **bureau partagé** avec une autre agri-agence²⁷. C'est le cas au Burkina Faso où, après avoir eu une équipe sur place, Afdi joint ses moyens à ceux de Trias pour ouvrir un bureau commun à partir de 2017.
3. Une contractualisation avec un **bureau d'étude local** qui assure le suivi par délégation. C'est le cas au Mali (Foranim Consult) et de façon moins formalisée en Côte d'Ivoire (INADES Formation).

Ce dispositif est complété par un cadre chargé de mission sur l'Afrique de l'Ouest, et basé au Burkina Faso.

La mission a été accompagnée dans deux pays où existe un bureau déconcentré. Cette présence de proximité d'un personnel très qualifié est un grand atout pour l'action opérationnelle d'Afdi. Le seul risque que nous avons pu identifier notamment en Afrique de l'Ouest est la question de la rotation du personnel : une partie des tâches réalisées sont des tâches de suivi des partenariats, avec des dimensions techniques et financières. Ces tâches viennent nourrir le dispositif de suivi-évaluation très fourni et pourraient prendre le pas sur des tâches plus valorisantes (participation sur les dossiers importants comme l'accompagnement des politiques agricoles, des activités économiques, ...).

Cette tendance au renforcement de l'accompagnement de proximité semble être une tendance lourde au sein d'AgriCord, et jugée comme très pertinente au regard des expériences analysées. Parmi les membres actuels du consortium, une première famille d'agri-agences est déjà très présente avec des dispositifs intensifs en ressources humaines sur le terrain (Fert, Trias, We Effect). Une seconde famille d'agri-agence a plutôt fait l'option de partenariats directs avec des OP sans présence sur le terrain (Agriterra, Csa)²⁸. Afdi est entre ces deux pôles. Récemment, Agriterra a déployé aussi du personnel local sur le terrain depuis leur réorientation récente vers l'accompagnement des activités économiques des OP²⁹.

5.4 Commentaires de l'évaluation

DE NOUVEAUX EQUILIBRES EN LIEN AVEC L'EVOLUTION DES OP DU SUD ET LES NOUVEAUX OBJECTIFS DU RESEAU AFDI

Comme mentionné précédemment, Afdi fonctionne autour d'un subtil équilibre qui mobilise les différentes compétences et ressources du réseau en cherchant à exploiter au mieux les synergies potentielles entre composantes. Or, dans ce

²⁷ Dans ces deux premières options, bureau déconcentré ou partagée, le personnel embauché localement est sous contrat direct avec Afdi nationale.

²⁸ Trias est l'agri-agence belge néerlandophone, le CSA belge francophone, Fert française (liée au groupe des céréaliers de France), Agriterra néerlandaise et We Effect suédoise.

²⁹ Pour l'ancien directeur d'AgriCord, ce mouvement de développement d'une présence accrue sur le terrain est à l'inverse de la tendance observée il y a environ 15 ans. Cela donne l'impression qu'on revient, paradoxalement, à « l'ancien système » de type ONG, avec une présence marquée sur le terrain avec des coûts de structure qui reste néanmoins moindre que des ONG actuelles du fait d'une quasi-absence de cadres expatriés). Pour lui, cela pourrait correspondre à la nécessité d'une plus grande efficacité des appuis, sous la pression des bailleurs de fonds. Mais cela questionne aussi face au renforcement des OP faitières et des plateformes nationales qui ambitionnent, elles aussi, à développer des activités d'accompagnement de leurs OP membres, via des services techniques et parfois des agri-agences existantes (ASPRODEB au Sénégal) ou en gestation (pour EAFF et SACAU en Afrique de l'Est et Australe). Dans tous les cas, ces évolutions devront être suivies de près, notamment en termes de répartition des rôles à la fois au sein du réseau Afdi mais aussi entre le réseau Afdi et ses principaux partenaires OP aux échelles nationales et régionales (ROPPA).

fonctionnement, l'équilibre entre les apports de l'échelle nationale, ceux des Afdi régionales et des cellules pays, est aujourd'hui assez bon avec une place et des apports en compétences complémentaires de chaque niveau. Afdi en tant que réseau tire aussi sa légitimité de cet équilibre entre les composantes territoriales et Afdi nationale (légitimité auprès des réseaux professionnels agricoles).

L'évolution du paysage des OP soutenues et l'évolution des objectifs d'Afdi au fil du temps (place accrue des actions Nord, des passerelles politiques davantage construites au niveau national et des passerelles économiques plutôt fondées sur des initiatives régionales autour de quelques groupes coopératifs...) peuvent néanmoins déséquilibrer les fonctions assurées par chacune des échelles du réseau. L'évaluation pointe un certain risque de dissymétrie dans le temps entre les apports du niveau national et cellules pays, et ceux des Afdi régionales. Ce risque tient notamment au fait que :

- les missions de renforcement « classiques » des OP, portées en général par les Afdi territoriales, se réduisent à mesure que les OP partenaires d'Afdi évoluent et se renforcent sur le plan de la gestion, de la gouvernance, des dimensions RH... et déploient progressivement un certain nombre de services de base.
- à l'inverse, les besoins de renforcement plus complexes et liées aux appuis politiques³⁰, à l'analyse du paysage institutionnel, la mise en réseau entre OP, les stratégies économiques, ... peuvent nécessiter une expertise plus pointue et spécifique relevant davantage du niveau national et des compétences des cellules pays. Il en va de même des actions Nord/influence portées davantage par le niveau national. Si les passerelles économiques émergent souvent plutôt à partir de partenariats gérés par les Afdi régionales, les ressources humaines aussi bien régionales que nationales d'Afdi sont vite dépassées par l'avancée rapide de ces dossiers.

Les évolutions dans les besoins d'intervention sont aujourd'hui gérées par le réseau au fur et à mesure des projets et partenariats. La coopérative de compétences et les mécanismes de coordination évoqués plus haut contribuent à organiser cette gestion. Pour autant, l'équilibre entre types de missions et formes d'appuis n'est pas suivi comme une variable spécifique en lien avec l'évolution de la nature des partenariats ou des objectifs d'Afdi. A titre d'exemple, l'équilibre local entre missions de suivi annuelles/ missions d'expertise/ appuis cellules, n'est pas interrogé dans le pilotage global, en fonction du stade d'un partenariat, les nouveaux objectifs définis dans une stratégie Pays. Certaines formes d'appui local pourraient ainsi s'avérer peu optimisées mais persister dans le temps, parce qu'elles permettent à chaque échelle d'Afdi de remplir un rôle, fût-il moins pertinent par rapport aux nouveaux besoins locaux (ex. des missions de suivi, moins importantes que par le passé auprès d'OP partenaires plus robustes).

La mise en place de la coopérative de compétences (et en particulier son volet relatif à la base de données d'experts) devrait en partie soulager cette situation, en précisant les rôles, et en donnant à chacun une responsabilité thématique lui permettant de s'épanouir professionnellement via l'investissement dans un dossier d'intérêt et la reconnaissance qui lui sera liée. Elle reste cependant plutôt

³⁰ ex. influence politique, liens entre services et politiques de développement agricole/ dispositifs financiers nationaux ou régionaux ...

centrée sur les compétences et interroge un peu moins les types d'appuis et les types de projets³¹.

Au total, ce risque de déséquilibre pourrait être plus significatif si le réseau n'organise pas de façon progressive le renouvellement des projets et partenariats Sud en leur donnant une dimension plus globale, permettant de faire valoir les compétences et apports des Afdi territoriales dans la durée. La mobilisation de nouvelles ressources humaines pour répondre aux nouvelles demandes des OP serait également à prendre en compte.

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. L'accent porté sur le volet économique autour du modèle des passerelles économiques est aussi une autre voie de renouvellement dont les modalités restent à affiner.

L'évaluation pointe donc une nécessaire anticipation des évolutions globales et des besoins d'accompagnement dans la durée en lien avec les objectifs d'Afdi et le contexte des partenaires, de façon à préserver les équilibres du réseau (Afdi nationale, Afdi territoriales, cellules...) et apporter une réponse pertinente aux partenaires locaux.

La situation des « cellules pays » doit être suivie avec une attention particulière car celles-ci, en plus de leur contribution à l'intense activité du réseau, doivent faire face à deux situations d'interface pouvant parfois devenir problématiques :

- L'interface avec plusieurs Afdi territoriales. Le personnel des cellules Afdi dépend formellement d'Afdi nationale mais travaille aussi au service des Afdi territoriales engagées dans les partenariats locaux dont elles ont la responsabilité (partagée) du suivi. Le personnel des cellules est donc parfois tiraillé entre plusieurs « donneurs d'ordre », ce qui peut nuire à son efficacité et sa réactivité.
- L'interface entre le réseau Afdi et les partenaires OP. Connue et souvent appréciée par les OP partenaires, le personnel des cellules peut, paradoxalement, se trouver pris entre des injonctions de loyauté contradictoires. D'un côté, des responsables d'OP peuvent leur tenir des propos insistant sur leur rôle « au service des OP » : « vous êtes nos garçons de course, la cellule doit faire passer nos messages ». D'un autre côté, un membre d'une Afdi locale aurait dit « vous, vous savez comment faire bouger les OP » ... Cet entre-deux vécu par le personnel des cellules est une position stratégique mais qui peut, dans certaines situations, s'avérer inconfortable.

³¹ Cette mission est en revanche davantage du ressort des responsables Afdi afin de proposer des réflexions sur les types d'appuis et de favoriser la rédaction de guides, mémos...

UN ENJEU DE PROFESSIONNALISATION QUI REQUIERT DE DIFFERENCIER PLUSIEURS FAMILLES DE COMPETENCES ET EXPERTISES

La professionnalisation du réseau Afdi est déjà fortement engagée. Le travail autour de la coopérative de compétences y contribue de manière directe. Pour autant, plusieurs enjeux restent à prendre en compte dont ceux évoqués plus haut relatifs à l'équilibre des missions d'appui en fonction du stade des partenariats et objectifs de la feuille de route d'Afdi.

Un autre point d'attention porte sur la différenciation des types de compétences mobilisées par le réseau dans le cadre des actions Sud, et la façon dont ces dernières sont amenées à s'articuler. En effet, si la coopérative de compétences cherche à partager les connaissances ou mutualiser les expertises, elle ne qualifie pas précisément les registres auxquels renvoient ces compétences et la façon de les combiner. Or, la richesse d'Afdi – capacité à mobiliser des expertises/expériences très diverses en lien avec l'origine de ces membres - peut aussi être une de ses faiblesses si ces dernières ne sont pas bien utilisées.

Les compétences et appuis apportés par Afdi dans les terrains Sud se décomposent schématiquement en trois dimensions.

- Afdi mobilise tout d'abord **l'expérience générale** de ses membres dans le domaine de leur activité et l'expertise professionnelle ou associative de ces derniers. Cette expérience/ expertise porte sur **les questions organisationnelles, la gestion des ressources humaines ou équipes, la gouvernance et fonctionnement associatif, la gestion comptable...**). Ces apports transversaux constituent un socle de base des renforcements directement transposables par les équipes associatives. Les missions de suivi et échanges les plus fréquents se font sur la base de l'échange d'expérience et le partage de cette expérience/expertise professionnelle générale. L'échange procède avant tout de la recherche d'analogies dans la gestion des thématiques transversales en valorisant « l'avance » sur certains sujets acquise par les acteurs du Nord (ex. vie des organisations professionnelles et renouvellement des instances).
- Afdi mobilise aussi au gré **des compétences pointues et expertes** sur des sujets spécifiques – ex expertise juridique, commerciale, expertise financière ou technique... Cette expertise peut être portée par un des membres associatifs du réseau au titre de son parcours professionnel ou mobiliser des experts sur le sujet au sein des réseaux de partenaires Nord d'Afdi et notamment les OPA. Cette expertise – (ex. l'analyse de l'ancien directeur Anda sur construction et règles de programme de développement) peut s'avérer très utile.
- Enfin, Afdi mobilise **une expertise sur les mécanismes de développement dans les pays du Sud et une expertise des politiques de développement**. Il s'agit d'une compétence spécifique permettant de contextualiser l'action, d'interpréter les mécanismes de développement à l'œuvre, d'avoir une lecture des systèmes agricoles et des organisations locales... Cette expertise portée en général par les équipes techniques et les cellules pays peut permettre de mieux resituer les autres apports, d'éviter les transferts inappropriés...

Dans le fonctionnement du réseau, la place de la compétence « développement » n'est pas clairement différenciée des autres. Son rôle semble peu explicité dans les référentiels internes alors même qu'il peut être important sur le plan de la professionnalisation d'autant que comme le rappelle la charte

1998 « *L'agriculteur en mission n'est pas un expert en développement international* ».

Cette situation tient sans doute à plusieurs raisons liées à l'identité d'Afdi :

- Afdi est un réseau associatif est composé d'un grand nombre de militants, souvent engagés de longue date, et ayant acquis au fil de leurs missions une expérience pratique de ces questions.
- Afdi a une culture forte de l'échange interne et de la capitalisation conduisant à mettre à l'épreuve du terrain les différents types d'expériences.
- Mais surtout, Afdi organise ses appuis en fonction des attentes des OP partenaires et considère a priori que les apports répondent aux demandes de ces dernières et doivent être validés par les OP elles-mêmes dont on fait l'hypothèse qu'elles savent mieux que quiconque ce qui est pertinent pour l'agriculture locale.

Ce constat va de pair aussi avec la posture « modeste » du réseau vis-à-vis de ses partenaires et ne cherchant pas à affirmer une position et stratégie de façon très marquée. Dans ce contexte, l'identification interne d'une compétence en développement (en tant que champ d'expertise spécifique, pouvant par exemple apprécier l'intérêt ou non de certains projets sur des bases techniques, indépendamment des attentes exprimées par les leaders paysans ou propositions des bénévoles du réseau) est peu reconnue et les différents registres d'appuis ne sont pas clarifiés. Cette situation peut s'avérer globalement pertinente dans l'optique de l'échange³² mais ne permet pas d'aller jusqu'au bout de la professionnalisation et reconnaissance de certaines missions. Elle peut aussi conduire (1) à ne pas valoriser à leur juste valeur les apports des cellules pays ou (2) à réduire ponctuellement la pertinence de certaines actions, si « la régulation naturelle » du réseau³³ venait à dysfonctionner et conduisant à un renforcement peu approprié.

UN DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION AVEC DES LIMITES

Comme indiqué plus haut, 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.

Afin de progresser sur ce sujet, plusieurs familles d'enjeux demeurent néanmoins et ont été mis en débat par l'évaluation.

Autour des actions Sud

Une des difficultés porte sur le faible usage des données déjà recueillies et des indicateurs de résultat/ effets existants. Cette dynamique de construction est récente mais les indicateurs semblent sous-utilisés d'après les échanges avec le réseau. Certaines données de profiling sont mobilisées de façon intéressante au

³² cf. axe historique de l'échange paysan au sein d'Afdi, plutôt que l'apport d'expertise.

³³ Liée aux instances d'échange, à l'expérience des membres et au dialogue avec les OP

moment du renouvellement des projets professionnels des OP afin d'animer la réflexion stratégique de ces dernières, mais la plupart des indicateurs sont assez peu valorisés.

- Ce déficit de mobilisation renvoie à la pertinence des indicateurs construits et à leur adaptation aux préoccupations des acteurs. L'examen de ces derniers montre qu'ils restent très variables d'un thème à l'autre avec des indicateurs assez concrets et plutôt tournés vers le résultat sur les thématiques économiques (vente groupée, valeur des produits ...) et des indicateurs avant tout de réalisation et plus formels sur d'autres sujets (nombre de paysans formés, nombre de jours...). Des thématiques comme l'agroécologie ou le développement rural se retrouvent ainsi avec des indicateurs plutôt génériques et peu valorisables.
- Notons aussi la structure des indicateurs qui sont souvent des « nombres » (nb de bénéficiaires d'un service, d'une formation...) et beaucoup moins de proportions, évolutions... (ex. % des exploitations familiales d'une zone touchés, % des adhérents OP concernés, % des revenu monétaire lié à la production de la filière semences ...), ce qui en réduit souvent l'intérêt. Ce constat est sans doute à rapprocher de l'analyse ci-dessous sur l'usage des données globales par le réseau.
- La mobilisation des données dépend aussi du lien entre ces indicateurs et le cadre logique d'ensemble, le sens de ces derniers par rapport aux mécanismes de changement que l'on souhaite mettre en évidence, les hypothèses auxquelles ils sont rattachés. Or, sur certaines thématiques, les indicateurs sont peu problématisés et insuffisamment liés à la théorie d'action d'Afdi. Ainsi le suivi des bénéficiaires homme et femme d'un type d'appui, n'a de sens que si cet équilibre permet d'éclairer une question d'efficacité, révèle un choix d'intervention assumé : ex. des appuis auprès des femmes plus porteurs de résultats dans la durée, moins sujets à un risque financier ... Il reste un travail à faire pour rendre ces indicateurs parlants en lien avec la stratégie d'Afdi (cf. graphique 12 en annexe).

Sur un autre plan, **le réseau semble utiliser assez peu de données globales** de contexte permettant de poser un diagnostic/ état des lieux dans les zones d'intervention. Cette objectivation par les données et statistiques est difficile dans les pays du Sud du fait du déficit de références techniques et socio-économiques disponibles. Elle reste néanmoins importante pour proposer un cadrage stratégique, objectiver l'intérêt de certaines interventions, qualifier les cibles et le paysage des acteurs... Dans le cas d'Afdi, la difficulté de mobilisation tient en partie au déficit de temps des équipes dont les cellules pays, mais aussi à la culture générale du réseau (voir plus bas).

Autour des actions Nord

Les actions Nord sont à ce jour suivies de façon plus qualitative. Elles sont plus récemment formalisées dans les conventions et le suivi quantitatif concerne quasi exclusivement le volet information et communication, mais beaucoup moins le volet influence qui est plus complexe à aborder sous forme d'indicateurs.

Plus encore que la formalisation d'indicateurs de résultat, **l'enjeu porte sur la connaissance des acteurs et cibles de l'action**. De ce point de vue il y a à Afdi un usage limité des enquêtes et suivi permettant de recueillir la perception des acteurs et OPA sur les thématiques portées par Afdi, sur les actions d'Afdi, sur l'intérêt potentiel vis-à-vis d'une démarche partenariale... Il n'y a pas de mapping général du paysage des acteurs professionnels ou autre (ex collectivités

- EPCI locales) permettant de construire l'action Nord sur la base de cette connaissance. Le renforcement du rôle de l'échelon régional autour des passerelles politiques et économiques peut passer par un travail de repérage plus construit des réseaux d'acteurs régionaux mais aussi nationaux et européens.

On constate aussi un **déficit de connaissance de la dynamique interne au réseau** par la consultation et enquête des membres associatifs à large échelle, permettant de quantifier leur sensibilité aux sujets du réseau, leur appropriation des orientations stratégiques ou des axes de capitalisation collective... La culture du réseau est davantage dans le partage direct, mais le déficit de vision quantitative des perceptions et représentations rend difficile l'établissement d'un diagnostic robuste des points à améliorer au service de la coordination collective.

La donnée dans un réseau – un enjeu identitaire ?

Plus largement, la faible mobilisation des données par Afdi peut refléter plusieurs dimensions identitaires

- Dans son action historique Afdi construit son action sur la base de besoins exprimés par les OP et se réfère davantage aux attentes exprimées et incarnées par les acteurs professionnels, plutôt que sur une approche « experte » cherchant à objectiver un besoin par la mobilisation des données. La « donnée & connaissance » n'est donc pas un axe central de la construction de légitimité du réseau, qui est davantage tourné vers une légitimité professionnelle.
- La posture « modeste » d'Afdi dans la relation aux OP, et son hésitation à être force de proposition, peuvent aussi être interrogés sous cet angle. L'absence de stratégies ou feuilles de routes Pays jusqu'à il y a peu, limitait de fait le besoin de recourir à la donnée et diagnostic chiffré sur certaines questions.
- En outre, le réseau Afdi semble avoir une faible visibilité (?) de la valeur stratégique de la donnée dans différentes instances et arènes de négociation politiques, difficulté à mobiliser cette dernière comme variable stratégique. Or, à l'image de ce qui se passe autour des négociations sur les politiques du Nord³⁴, la donnée peut avoir une importance stratégique forte au Sud comme en témoigne un des représentants de la Fédération de Paysans du Fouta Djallon « *C'est sur la base des chiffres du CEF que nous avons négocié avec l'Etat* ». La portée stratégique de la donnée semble aussi peu appréhendée par les membres du réseau (ex. animateurs Afdi mais aussi les bénévoles du réseau associatif au sens large) pour animer les discussions internes et organiser les échanges avec les partenaires des OP.

³⁴ cf. input de données et statistiques par les OPA dans les négociations avec l'UE ou les ministères.

DE NOMBREUX PRINCIPES ET ELEMENTS DE DOCTRINE, MAIS PEU D'ELEMENTS STABILISES ET PLEINEMENT PARTAGES ?

Le fonctionnement général du réseau soulève un dernier point de vigilance discuté lors de l'évaluation.

L'analyse qui précède montre qu'Afdi est dans l'ensemble 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. Ces qualités du réseau ont été mises en avant par certains de ses partenaires et saluées, d'autant qu'Afdi a connu une forte évolution depuis les années 90 lui permettant de devenir un acteur de développement de premier plan.

L'évaluation identifie un enjeu sur le rythme des évolutions et leur appropriation par le réseau. En effet, les évolutions de la stratégie et dans le fonctionnement ont été nombreuses au cours des dernières années (cf. évolution stratégie Nord, stratégie Afdi 2025, coopérative de compétences, mise en place prévue des stratégies Pays, adaptations PSE...). Or ces chantiers impliquent parfois des changements significatifs qui se mettent en place progressivement du fait d'une approche inévitablement « participative » liés à la complexité du réseau.

La dynamique continue de changement accentue plusieurs types de risques :

- **Le risque de non appropriation des règles** de fonctionnement communes (ex. lettres de mission un pour tous, stratégies pays ...) du fait de l'inertie inévitable des organisations et des temps d'apprentissage.
- **Le risque de brouillage de certains signaux forts sur le plan de la stratégie** du réseau. Ce risque peut être important faute d'explicitation suffisante des implications de certains axes stratégiques (cf. insuffisante explicitation du statut des « passerelles » autour d'Afdi 2025), ou faute de mise en débat suffisante de changements qu'implique la nouvelle stratégie, ses conséquences par rapport à des choix du passé. Ainsi, certains des changements engagés par Afdi semblent insuffisamment débattus ce qui ne permet pas une appropriation de l'intérêt collectif de ces évolutions et des différences de fonctionnement que cela implique.

Il semble donc important pour Afdi de prendre le temps de l'appropriation et affirmation de certaines évolutions fondamentales qui infléchissent sur le fond la trajectoire du réseau, assurant ainsi une meilleure adhésion interne et une meilleure lisibilité externe.

6. Enjeux relatifs au déploiement de la stratégie Afdi 2025

6.1 Une stratégie parlante mais peu lisible

UN ACCENT PORTE SUR LES PASSERELLES

Au-delà du fonctionnement actuel du réseau, une partie des questions de la mission sont tournées vers la faisabilité de la stratégie Afdi 2025. En effet, le rapport d'orientation de 2015 pose les bases d'une stratégie à 10 ans et se dote notamment de deux nouveaux axes en souhaitant mettre en œuvre des passerelles politiques et les passerelles économiques entre OP du Nord et du Sud.

La notion de passerelle 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. Au 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 d'où le slogan « Afdi au cœur de la relation d'OP à OP ». Derrière cette idée des passerelles pointe aussi l'image des projets de nature économique ou politique qui lieraient les organisations des deux hémisphères « l'objectif est de construire des projets dans l'intérêt réciproque des partenaires français et étrangers ».

L'image des passerelles est particulièrement parlante et semble marquer les représentations des acteurs interrogés aussi bien au Nord qu'au Sud. Cette notion globalisante, par l'horizon de partenariats et de collaborations qu'elle semble ouvrir, a une portée politique évidente. Plusieurs OP du Sud et le personnel Afdi localement nous ont questionnés dès lors, sur les futures passerelles à mettre en place à leur échelle.

Pour autant, **si la notion de passerelles** semble bien marquer les esprits et donner une perspective politique, elle **semble beaucoup moins lisible sur les modalités de leur mise en œuvre et sur leur statut**.

- En effet, le rapport d'orientation, par construction, reste relativement général sur la notion de passerelles et n'en précise pas finement le « mode d'emploi ». Le mode opératoire des passerelles – échelles, champs de convergence à rechercher, modalités de formalisation... ne sont pas tout à fait précisés (voir ci-dessous).
- Plus encore, le statut des passerelles et leur portée n'est pas précisé par le rapport. Ces passerelles ont-elles vocation à organiser l'ensemble de l'activité d'Afdi ? Vont-elles refondre une partie des partenariats actuels ? Combien ? Quelles implications sur le fonctionnement courant ? Comment les articuler avec les actions Nord et Sud déjà en place ?

Ces questions sont globalement très structurantes pour le réseau et ses partenaires et semblent importantes à préciser.

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

Il apparaît tout d'abord que **les passerelles politiques et économiques n'ont pas le même statut que les actions opérationnelles portées par Afdi**. Elles doivent plutôt être abordées comme une façon :

- de reconstruire du lien, de renforcer la légitimité politique d'Afdi en renforçant les relations entre organisations et non plus seulement entre militants et membres associatifs.
- de valoriser certaines des spécificités notamment au service d'actions d'influence politiques à l'image des partenariats avec les JA. Ces passerelles peuvent en effet avoir une portée politique forte si elles sont bien organisées et mobilisées.
- de s'ouvrir aux thématiques économiques en dépassant les approches par les services développés par le passé. Il s'agit aussi d'être acteur de la forte croissance économique du continent Africain et de ses perspectives prometteuses, adossées sur une forte demande autour des marchés alimentaires internes.

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 les actions de renforcement et les partenariats en place. L'ensemble des partenariats d'Afdi avec les OP partenaires n'ont pas vocation à faire l'objet d'une passerelle politique ou économique dans les relations d'appui et renforcement au quotidien. A titre d'exemple, une des perspectives imaginées par Afdi visait à formaliser d'ici 2025, 4 passerelles économiques mais ce calibrage ne semble pas avoir été stabilisé ni communiqué au sein du réseau. En revanche, ces passerelles pourraient avoir une portée globale qui irrigue le réseau sur le plan de l'image et de sa légitimité politique et professionnelle.

UN AXE RENFORCEMENT MOINS EXPLICITE ET POURTANT PORTEUR DE NOMBREUX ENJEUX

A l'inverse de la thématique « passerelles », le rapport d'orientation semble moins structurant sur le contenu de l'axe renforcement « Afdi, levier de renforcement des OP ». En effet, l'axe renforcement est un peu moins explicité et renouvelé/affiné dans son écriture, alors qu'il concerne de fait l'activité de l'ensemble du réseau. Les questions de maturité et reconnaissance accrue des organisations paysannes est abordée mais le cap visé ne semble pas présenter d'inflexion ou d'adaptation spécifique.

Paradoxalement, certains des nouveaux enjeux pour le renforcement sont énoncés mais dans les autres axes de la stratégie. A titre d'exemple, le rapport souligne le besoin de renforcer les politiques agricoles locales dans le volet passerelles politiques « le défi des OP est de renforcer le suivi de ces politiques pour davantage les enrichir ». Or, l'atteinte de cet objectif, si elle peut bénéficier de l'intérêt de passerelles politiques peut tout autant renvoyer à de nouvelles formes de renforcement politique à mettre en place dans le cadre de l'axe 3 de la stratégie (rôle renforcé des cellules, instruments de suivi et connaissance mobilisés localement...). Il en va de même du besoin de rendre visibles les contributions de l'agriculture familiale au développement économique. Le rapport d'orientation précise que c'est « *en rendant visibles leurs succès, en se dotant de nouvelles analyses et en construisant un argumentaire commun que les OP pourront prouver la valeur* ». Or cet enjeu n'est pas non plus rattaché à l'axe renforcement mais aux passerelles.

6.2 Les enjeux relatifs aux passerelles politiques

Le cahier des charges de l'étude interroge plus particulièrement la réalité actuelle des passerelles ainsi que les facteurs de succès ou les freins observés.

En ce qui concerne les passerelles politiques, la dynamique la plus structurante et aboutie à ce jour est celle avec les Jeunes Agriculteurs (JA). Ce rapprochement s'est fait en 2014 sur la base d'un travail de fond qui ne tient pas seulement à la sensibilité des personnes, mais aussi à une plateforme politique globale sur la défense du modèle de l'agriculture familiale « *ce qui a permis aussi d'internationaliser le combat, c'est le rapport de 2014 ; un modèle qui a fait consensus auprès des JA* » (salarié d'Afdi nationale). L'année internationale a été une occasion de renforcer les liens et donner une forte visibilité à l'alliance ainsi établie. Le manifeste international des jeunes agriculteurs est à ce titre un acte fort.

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.

Pour autant, le partenariat avec JA n'est pas au sens strict une passerelle Nord-Sud, d'OP à OP, mais davantage une forte alliance politique entre Afdi et les JA. La perspective de création d'un forum international des jeunes agriculteurs évoquée à un moment pourrait donner lieu à une amorce de passerelle si elle se mettait en place.

En dehors de l'alliance avec les jeunes agriculteurs, les partenariats avec les autres OPA nationales ont été plus ponctuels, sous forme d'expertise ciblée et donc moins structurants (ex. campagne relative au changement climatique FNSEA et APCA- 2015, thématiques foncières avec la FNSafer – 2012...). Il n'y a pas à ce jour de projets structurants qui semblent reconstruire les liens entre Afdi et les autres OPA nationales et pas non plus de passerelles internationales à l'image de ce qui est imaginé dans le rapport d'orientation.

Certains membres du réseau rappellent que les liens d'OP à OP sont parfois plus marqués à l'échelle régionale avec des OPA qui s'impliquent dans des projets du Sud sous l'angle du mécénat de compétence, du soutien financier, de la RSE voire de l'appui politique. Pour autant les passerelles politiques au sens propre sont peu structurées à l'échelle régionale et leurs modalités sont sans doute à préciser.

Au regard de ces avancées relativement mitigées à ce stade **la question de la faisabilité des passerelles** politiques peut être interrogée. Les analyses de l'évaluation semblent suggérer que la construction de passerelles politiques suppose de pouvoir combiner plusieurs éléments dont :

- un socle de valeurs et d'idées communes (ex le rôle de l'agriculture familiale) révélé à l'occasion des échanges et espaces de dialogue proposés par Afdi ;
- un intérêt à rapprocher les organisations et les idées pour porter un plaidoyer commun

- un espace politique et une ou des échelle(s) d'expression de ces positions permettant de valoriser les synergies entre organisations³⁵.

Or ces trois dimensions sont rarement réunies en même temps et nécessitent une réflexion stratégique spécifique pour voir quels pourraient être les fondements des passerelles en termes d'idées, quels intérêts pourraient rapprocher les organisations, dans quelles instances et échelles d'intervention. Il s'agirait aussi de la base sur laquelle il serait possible d'identifier les OP / OPA sur lesquelles « investir » en termes de création de passerelles politiques.

En tout état de cause, il est probable aussi que l'alliance avec JA reste comme une forme de partenariat pivot pour le réseau, avec l'idée d'une passerelle en devenir, sans que d'autres partenariats aussi forts ne voient le jour facilement, ce qui n'empêche en rien l'émergence de collaborations et partenariats occasionnels.

En termes de résultats la portée des passerelles est aussi à nuancer.

Comme évoqué précédemment, ce type d'alliances politiques peut avoir une portée très forte dans le cadre des actions d'influence nationales ou internationales et vis-à-vis des acteurs institutionnels du Nord. Ces actions d'influence ont été observées à la fois au niveau national mais parfois au niveau régional³⁶.

Pourtant les effets ne sont pas nécessairement systématiques dans les actions au Sud et vis-à-vis des institutions du Sud. A titre d'exemple, la participation des OPA du Nord ne semble pas nécessairement aussi structurante dans les appuis politiques au Sud. Elle peut l'être sur le plan de l'expertise ou de l'apport d'expérience (ex. démarches FRDA à Madagascar) mais a moins de portée politique dans les mécanismes d'appui politique aux OP vis-à-vis de leurs ministères ou institutions nationales « *l'intervention d'une OPA, peut être un appui mais pas forcément le moteur de l'action politique Sud* ».

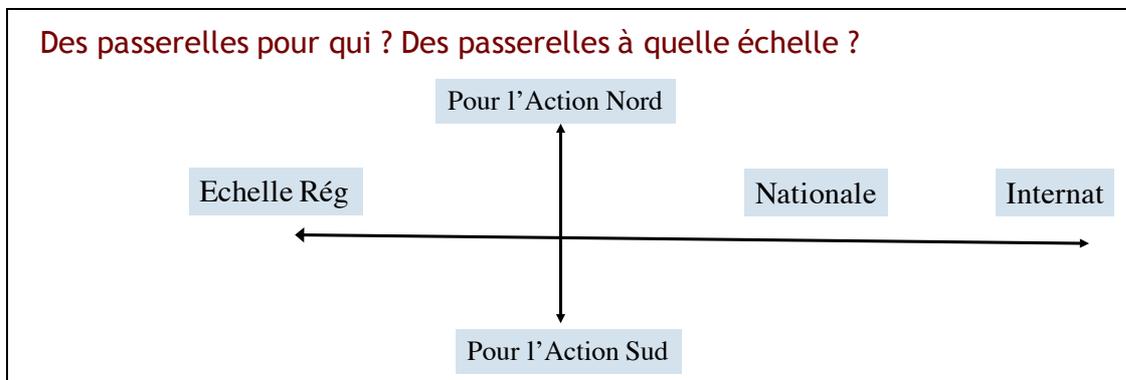
La participation des leaders paysans du Sud aux manifestations du Nord et leur témoignage peut aussi avoir une portée variable selon les cas. En effet, si le témoignage Sud peut avoir une très grande valeur démonstrative et de légitimation, certains partenaires du Sud peuvent être moins investis dans les « arènes » du Nord faute de connaissances suffisantes des enjeux internationaux ou parfois en raison de la barrière de la langue. De ce point de vue, si les leaders d'Afrique de l'Ouest sont très écoutés et pertinents dans certaines instances nationales, ceux de Madagascar sont beaucoup moins à l'aise en lien avec la relative jeunesse de leurs organisations.

L'illustration ci-dessous propose une schématisation des questions relatives aux passerelles et invite à questionner et bien repérer « leurs centres de gravité » et

³⁵ A titre d'exemple, dans les entretiens avec les JA, certains leaders regrettent qu'il n'y ait « pas d'espace de partage des positions des OP africaines ». « Le témoignage de JA africains dans les instances nationales de JA est très rare »

³⁶ A titre d'exemple, l'implication du responsable d'Afdi Rhône Alpes au niveau politique a permis la levée de l'embargo sur le miel Malgache imposé par l'Union Européenne pour des questions sanitaires et a permis de relancer l'exportation du miel de Manakara vers la France. « *on a fait un lobbying au niveau de l'UE pour montrer qu'on était capable d'exporter sans risques sanitaires* »

leurs échelles. Quelles passerelles peut-on construire au niveau régional, national, voire international ? Quel type d'apports peut-on imaginer de ces passerelles au service des actions Nord ou au service des actions Sud ? Quels points de convergence pourraient justifier l'établissement de partenariats bipolaires relativement structurants ?



6.3 Enjeux relatifs aux passerelles économiques

ENJEUX ET STRATEGIE IMAGINEE

Dans le champ économique, l'Afrique est citée de plus en plus souvent comme « le continent émergeant » avec une croissance en hausse, un certain pouvoir d'achat des classes moyennes et des marchés de produits alimentaires fortement tirés par la croissance urbaine et démographique.

Le rapport d'orientation d'Afdi intègre bien ces enjeux et identifie derrière ce contexte une opportunité pour réduire l'insécurité alimentaire en améliorant l'accès des populations aux denrées alimentaires. C'est aussi une opportunité pour « renouveler les partenariats d'OP à OP » et être partie prenante de ce développement.

Schématiquement, les opportunités de partenariat imaginées semblent renvoyer à quatre familles de situations.

- La structuration de partenariats économiques « classiques » relatifs à des produits d'export comme les épices, cacao, fruits exotiques vers le marché européen.
- La réponse par les producteurs africains à un certain nombre de demandes nouvelles des marchés du Nord – ex. besoin croissant de protéines végétales pour l'alimentation animales (soja bio), fruits Bio ...
- Le renforcement de marchés structurés et orientés principalement par les pays asiatiques comme par exemple l'Anacarde au Bénin. Plus largement, les opérateurs économiques asiatiques s'implantent de manière croissante dans les filières agro-alimentaire, à l'exemple du groupe OLAM³⁷.
- la structuration de filières locales, permettant d'assurer l'approvisionnement des villes et pôles urbains africains (lait, fruits et légumes...).

³⁷ <http://olamgroup.com>

A la différence de l'appui historique au renforcement économique réalisé par les équipes d'Afdi, l'idée des passerelles 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 : des organisations du Nord s'impliquant alors dans les filières du Sud de façon à structurer les filières et l'accès au marché comme le précisent les représentants de Coop de France partie prenante de ces réflexions.

Dans ce domaine, le souhait d'Afdi est de promouvoir « prioritairement des partenariats qui génèrent des retombées économiques viables et durables pour les membres des OP ». Pour appuyer la mise en place de ces passerelles, la stratégie Afdi 2025 met en avant différentes dimensions :

- Conseiller les coopératives françaises sur la manière de construire des partenariats avec des OP locales, de manière à consolider leur responsabilité sociétale. Il s'agirait pour Afdi d'un travail de veille sur les marchés pour comprendre quelles complémentarités peuvent exister entre les acteurs de l'agriculture française et africaine ;
- Animer la relation entre OP du Sud et coopératives françaises ;
- Etre garant éthique du partenariat, en assurant une veille sur la qualité du partenariat et sa contribution à la promotion des agricultures familiales locales.

PREMIERES AVANCEES

Plusieurs familles d'exemples autour des passerelles sont d'ores et 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 permettant de lier l'URCPA-AD à la coopérative Unicoque depuis le début des années 2000, et ou les exemples malgaches autour de la filière vanille ou miel³⁸.

Dans le cas particulier d'Unicoque, ce partenariat se structure sur le long terme et de façon très progressive. La relation débute par une collaboration sur des bases culturelles et techniques qui n'a pas de volet économique dans un premier temps et « s'est rarement traduit par une implication financière. Lorsque cela a été le cas il s'agissait de financements exceptionnels ». Dans un entretien réalisé par Afdi, le directeur d'Unicoque explique que dans un premier temps « il n'y a pas de recherche de rentabilité dans ce partenariat, comme pour d'autres actions de la coopérative ». La coopérative en retire tout de même de la valeur mais sur un plan de l'ouverture des équipes et l'image de l'entreprise (logique RSE). Le passage à une relation de nature commerciale intervient bien plus tard mais se fait après un temps d'interconnaissance important (sourcing de noix de cajou pour vente en France).

D'autres exemples de collaborations économiques, relatés par le réseau s'avèrent en revanche moins aboutis et plus complexes. Il s'agit d'expériences de portée plus limitée qui n'ont pas été formalisés en tant que passerelles, mais

³⁸ La coopérative KTF de Manakar a mis en place une miellerie pour commercialisation et export miel. Afdi a facilité les mises en relation ce sont les OP qui négocient.

dont l'analyse pourrait être utiles pour la mise en œuvre de passerelles dans l'avenir

- Dans le cas de la démarche autour de l'ananas Bio au Bénin, Afdi nouvelle Aquitaine a facilité l'intervention de la coopérative Terres du Sud qui, par l'intermédiaire d'un de ses cadres, a enclenché un partenariat fondé sur un investissement partagé avec un exportateur privé béninois pour l'implantation d'une usine de production de jus d'ananas bio opérationnelle depuis fin 2016. Pour Afdi, l'enjeu consiste à s'assurer de la bonne prise en compte des intérêts des producteurs d'ananas dans ce partenariat associant les producteurs, cette coopérative française et un privé béninois. Cette expérimentation s'est faite dans des conditions difficile et constitue pour Afdi une bonne étude de cas porteuse d'enseignement sur les prochaines tentatives de passerelle économique.
- Dans le cas de l'Union de Matanjaka à Madagascar, Afdi Bretagne accompagne la coopérative pour répondre à un marché mauricien avec comme intermédiaire un acteur privé de l'Ile, mais la coopérative n'arrive pas à assurer l'approvisionnement en raison des difficultés à tenir la planification dans la durée.
- Dans le cas de Sodiaal, Afdi a accompagné la coopérative en Tanzanie, dans un contexte Africain mais correspondant aux souhaits de mécénat du groupe. Les résultats sont plus ou moins satisfaisants du fait notamment d'une faible visibilité de l'action pour le groupe même si le partenariat Afdi semble avoir été plutôt intéressant.

De façon plus globale, l'examen des exemples d'intervention d'Afdi donne à voir que le processus est en cours et que le réseau est en phase d'apprentissage et de capitalisation sur ce sujet. Les exemples étudiés permettent d'identifier plusieurs familles d'enjeux pour la suite.

1) 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... En effet, Afdi doit pouvoir avoir :

- une vision stratégique des opportunités (quel type de passerelle semblerait utile ou crédible dans quel contexte – situation des OP Sud, taille des OPA du Nord, type de production...). Cette vision n'est pas aisée à établir en dehors d'une démarche essai-erreurs³⁹.
- une vision claire des risques semble nécessaire pour Afdi de pouvoir juger des opportunités de ces types de passerelles au regard de la nature de ses partenaires Sud : *« identifier d'une part, les risques externes, notamment liés aux cadres réglementaires nationaux et internationaux; et d'autre part, les risques internes, en particulier les déséquilibres d'intérêts dans le partenariat ou l'instrumentalisation d'un partenaire »*.

Pour répondre à ce besoin, le réseau a commencé à analyser les différents exemples en cours et cherche à embaucher un permanent en charge de ce travail de mise à plat. Il s'agit des premières étapes permettant de construire

³⁹ Une coopérative française de la région Aquitaine a cherché à contractualiser avec une OP béninois pour du soja bio mais, face aux difficultés rencontrées, a préféré se tourner vers un approvisionnement via un privé au Togo.

une doctrine interne plus robuste sur les passerelles économiques, leurs conditions d'opportunité et de faisabilité.

2) Si les passerelles économiques commencent à se mettre en place, la plupart des démarches engagées concernent les marchés d'export des pays Africains à des fins de commercialisation en France (Anacarde, miel, ananas bio, souhait de filière protéines végétales bio Terrena...). Le développement des partenariats autour des cultures d'exportations semble – à première vue – plus « faciles ». Ces actions renvoient à des actions de sourcing pour les opérateurs économiques français, qui peuvent dans certains cas entrer en tension avec les besoins d'autonomie alimentaire locale (ex. du Mali discuté en focus group). Dans d'autres cas, les équipes soulignent le risque pour Afdi de devenir un « commercial » dans un environnement très concurrentiel en s'éloignant ainsi de sa vocation.

Les exemples d'appui à la structuration de marchés alimentaires endogènes 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 des micro filières mises en place par les OP du sud. Concernant les cultures vivrières, les passerelles économiques ne semblent pas toujours pertinentes d'après les débats des focus group et restent à apprécier de façon très fine. Certains sujets plus techniques comme les semences (cas de la Guinée ou de Madagascar par exemple) peuvent ouvrir la voie à des « connexions » avec des OPA françaises.

3) En outre, l'action autour des passerelles renvoie à un nécessaire changement de posture pour Afdi. Il s'agit dans un certain nombre de cas d'organiser l'action d'Afdi non pas en fonction de la géographie de ses OP partenaires mais en fonction des besoins des partenaires économiques du Nord ou des opportunités des projets de structuration des bailleurs (ex projets de structuration des filières périurbaines par l'union Européenne autour de Tananarive). Ce type d'approche implique une évolution par rapport au mode d'intervention habituel des Afdi qui est d'abord réfléchi au regard des intérêts et localisation de leurs partenaires Sud.

Ce changement de posture peut aussi impliquer pour certains le besoin de « diversifier » les types de partenariats pour aller parfois vers des partenariats courts avec des missions limitées (dans le temps et les thématiques – Ex. Symrise Mada).

4) Si les actions de veille, sensibilisation ou de prospective économique semblent assez facilement compatibles avec le fonctionnement d'Afdi, la participation d'Afdi de façon plus directe aux partenariats économiques peut s'avérer beaucoup plus difficile. En effet, ce type d'intervention suppose une très forte réactivité et se rapproche du champ commercial qui n'est pas dans la culture directe d'Afdi voire peut s'avérer risquée pour l'association. Dans le cas de l'ananas Bio du Bénin cet enjeu de réactivité est ressorti très fortement. Dans certains cas des OPA françaises se sont « rapprochées » d'Afdi pour demander conseil (ex. BFC d'un « projet de développement // RSE » au Maghreb au côté d'une implantation commerciale) mais Afdi a eu du mal à se positionner faute de doctrine claire sur la manière d'aborder ces demandes.

5) 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 semble à ce jour en mesure d'apporter une visibilité professionnelle tournée vers les adhérents- agriculteurs de certaines coopératives (ex. Sodiaal, Terrena) mais a plus de mal à assurer à elle seule une visibilité publique. Une réflexion spécifique semblerait nécessaire sur la manière d'organiser les actions de communication vis-à-vis des mécènes ou des démarches RSE soutenues (ex. Sodiaal).

Sur ce point, les débats lors du séminaire du mois de juin rappellent qu'Afdi n'a pas encore suffisamment décliné « en pratique » les éléments de « garantie éthique » ni de personne formée dédiée à ce chantier. Il est important de travailler sur la dimension équitable de la relation : revenu des producteurs garanti, accompagner une gouvernance équilibrée, en s'inspirant éventuellement d'initiatives ayant déjà acquis une reconnaissance sur le sujet, comme la coopérative éthiquable⁴⁰.

6) L'action d'Afdi doit aussi trouver une juste place dans un paysage relativement complexe avec déjà un certain nombre d'autres structures et ONG positionnées sur l'Afrique et une multiplicité des « bras économiques » des OPA françaises (ex Fondation Avril, Agropole, ...). Coop de France a aussi produit sa propre vision en 2016⁴¹ mais « *Ce qui motive les coopératives, ce n'est pas l'altruisme, elles engagent des actions sans toujours nous informer (secret professionnel, secret des affaires), on est au courant quand ça marche bien* » (un élu Afdi). Dans ce contexte, il semble nécessaire pour Afdi de se construire une crédibilité économique et une image auprès des acteurs économiques et OPA du Nord. D'ailleurs certains membres d'Afdi soulignent le besoin d'aller « démarcher » les OPA et d'adapter le discours et façon de faire du réseau⁴² ce qui n'est pas immédiat par rapport aux habitudes actuelles (approche centrée surtout sur le mécénat financier).

Au final, alors qu'Afdi s'est construit patiemment une image d'organisation de solidarité ancrée dans le monde agricole français, le récent attrait économique pour l'Afrique semble bouleverser la donne et interpelle le réseau sur son positionnement. Le réseau Afdi identifie les besoins et opportunités nouvelles mais peine parfois à se positionner face à la rapidité de ces changements dictés principalement par des opportunités économiques et commerciales ou la réactivité prime. Cette hésitation tient autant au décalage de finalité qu'à une question de savoir-faire (mais aussi d'envie de faire). Cela ne remet pas en cause la pertinence de l'orientation adoptée 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.

⁴⁰ <http://www.ethiquable.coop>

⁴¹ La Coopération agricole et l'Afrique. 10 propositions pour bâtir ensemble des partenariats gagnants, 2016

⁴² Ex. Terrena parle du besoin d'adapter la nature des échanges et la fréquence des rencontres afin de mieux construire des lignes de travail communes

7. Conclusion et recommandations

7.1 Conclusions

Une des questions clé de l'évaluation porte sur la pertinence de la stratégie d'Afdi à l'interface entre OP du Sud et du Nord. La réponse à cette question est dans l'ensemble très positive et l'évaluation souligne la **pertinence de l'action d'Afdi et des spécificités qui fondent son mode d'intervention**. Ce positionnement d'Afdi (l'échange Nord-Sud, l'appui d'égal à égal, l'action centrée sur le renforcement des organisations professionnelles dans la durée...) est reconnu comme très intéressant par la majorité des partenaires rencontrés et les bénéficiaires des OP Sud.

Au-delà de l'intérêt de « la méthode » et des choix stratégiques du réseau, l'évaluation permet d'illustrer plusieurs résultats et effets significatifs de l'action d'Afdi. Bien que n'ayant pas pu approfondir l'analyse du fait du format de la mission, les effets potentiels de certaines actions de renforcement semblent importants aussi bien au Sud (ex. généralisation et pérennisation des fonds FRDA/FDA Madagascar) que dans certaines campagnes d'influence Nord (action sur les pôles de croissance, l'implication dans l'année internationale de l'agriculture familiale avec JA).

L'évaluation met aussi en évidence une richesse du réseau liée à sa diversité territoriale, celle des appuis apportés (équipes techniques, action associative et militante, échanges 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.

Si la pertinence de l'approche Afdi est validée, plusieurs enjeux apparaissent lors de l'évaluation.

- La dynamique d'adaptation permanente du réseau se traduit aussi par **un certain déficit d'appropriation et certaines orientations ou choix stratégiques** internes, l'insuffisante explicitation des changements qu'ils supposent et des éventuelles ruptures par rapport au passé. Dès lors, les implications de ces « changements de cap » sur le fonctionnement opérationnel du réseau ne sont pas non plus suffisamment explicitées et argumentées pour en optimiser l'adoption interne. Bien que relativement récente, la réflexion autour des passerelles (leur statut et leur portée), est un exemple.
- Pour l'action Nord, **avant tout quelques enjeux de clarification**. Le cœur de l'action a été posé mais il reste un travail de stabilisation et de maturation concernant les mécanismes (ex. du lien à l'échelle régionale, points de convergence pour construire de nouvelles passerelles) ou des cibles (connaissance des OPA et des réseaux d'acteurs visés). Il est aussi nécessaire d'affirmer que l'action Nord doit interpeller les organisations professionnelles (tout autant que les pouvoirs publics) non seulement au travers d'un dialogue sur les convergences Nord-Sud, mais aussi sur les enjeux d'incohérence lorsqu'ils existent. Ce travail est déjà engagé par Afdi mais reste à consolider pour mieux servir les objectifs du réseau et en renforcer la légitimité.

- **La stratégie d’Afdi** cherchant à organiser le développement par le renforcement et émancipation des OP du Sud est un atout majeur mais elle est **fragilisée par une hésitation de posture** soulignée à plusieurs reprises. L’action d’Afdi doit-elle se réduire à la méthode du renforcement au gré des demandes des OP ; le réseau Afdi doit-il aussi porter une vision des enjeux dans les pays d’intervention et une stratégie qui l’aide à accompagner ses OP de manière responsable et exigeante ? De façon similaire, la stratégie d’Afdi doit-elle être pensée plutôt comme la somme des appuis aux OP partenaires, renouvelées au fur et à mesure des difficultés rencontrées⁴³ ou des nouvelles opportunités ; doit-elle être abordée comme un mode d’appui universel et dynamique en fonction des objectifs de long terme du réseau (ex. des besoins spécifiques des passerelles économiques) et dans un souci d’effet de levier maximal vis-à-vis de l’agriculture familiale (ex. de l’appui renforcé aux OP à l’échelle d’une région Sud pour un effet structurant global)?

Cette hésitation 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 (cf. références au « jumelage » dans le séminaire). Elle est bien traduite dans le témoignage d’un des partenaires des OP consignées dans les paroles paysannes « *L’une des raisons de l’engagement timide des Afdi, c’est qu’elles ne savent pas où s’arrête l’appui et où commence l’ingérence. Elles craignent de vous imposer leurs idées* ». Bien qu’Afdi se soit fortement professionnalisé depuis cette période, quelques traces de cette hésitation semblent présentes dans le fonctionnement du réseau (cf. enjeux relatifs à la clarification des compétences, l’usage des données, la formalisation de stratégies Pays...).

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. Tout en préservant le fondement central de l’engagement du réseau – centré sur l’appui aux OP et la relation d’égal à égal – Afdi peut avoir sa propre lecture des enjeux de développement dans les contextes d’intervention. Afdi peut être porteur de sa propre stratégie à long terme (vision proactive des opportunités et objectifs pour le réseau dans tel ou tel contexte) qui l’aide à organiser sa relation aux partenaires en étant force de proposition, sans pour autant être dans l’ingérence. Etre un partenaire d’égal à égal dans une relation exigeante. Les perspectives et projets autour d’Afdi 2025 sont une bonne opportunité pour aller dans ce sens.

⁴³ Au sens des critères de renouvellement des partenariats définis par Afdi

7.2 Recommandations et enjeux prospectifs

En complément des éléments de conclusion ci-dessus, portant plus sur la posture générale d'Afdi, l'évaluation suggère quelques recommandations comme base de dialogue et décisions au sein du réseau dans quatre domaines.

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.

PROPOSITIONS ACTIONS 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, ...).

PROPOSITIONS RESEAU AFDI ET ANCRAGES DANS LES PAYS

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, réglementaires, 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.

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.

Annexes

Annexe 1 : liste des personnes rencontrées

Entretiens de cadrage	
Jean-Jacques Crestian	Président Afdi Lot-et-Garonne
Emmanuel Mingasson	Chambre d'Agriculture Auvergne - Rhône-Alpes / RESAGRI
Sophie Fonquernie	Administratrice Afdi, Référente CA sur les actions Nord
Vincent Touzot	Administrateur JA et Administrateur Afdi
Yann Nedelec	Responsable JA pôle international
Clara Jamart	Responsable plaidoyer - Oxfam France
Marie Paviot	MAED - Pôle sécurité alimentaire
Emmanuel Mingasson	Chambre d'Agriculture Auvergne - Rhône-Alpes / RESAGRI
Pascal Binet	Directeur Coop de France
Ibrahim Coulibaly	Président CNOP
Nadjirou Sall	Secrétaire général ROPPA
Yvan Oustalet	Animateur Afdi NA
Patrice Ebrard	Président Afdi NA
Clément Faurax	Directeur adjoint de la FNSEA
Hannelore Beerlandt	Directrice AGRICORD
Ignace Coussement	Ancien directeur AGRICORD
Jean-Claude Galandrin	Division du Partenariat avec les ONG, AFD
Equipe Afdi	
Anne Souharse	Afdi Nat
Laure Hamdi	Afdi Nat
Gérard Renouard	Président Afdi
Stéven Le Faou	Afdi Nat
Daniel Neu	Ancien évaluateur Afdi
Emilie le Dantec	
Yolaine Guerif	
Elise Fichet	

Etude de cas Madagascar	
AFD,	Mme Claire-Isabelle Rousseau, chargée de projet DR
Ambassade - Coopération française	
Apdip	8 personnes dont président et directrice
Aropa	
AVSF	M. Paulin Hyac
Chambre d'agriculture	
Cirad - Observatoire terres	
Consultant indépendant agro-écologie	
Cram Fianara	6 personnes dont présidente et directeur
DINIKA	programme au renforcement soc civile
DRAE Fianarantsoa	Directrice - Mme Charlotte
DRDR Tsiromandid	Directeur
FDA, Fabien Pousse (Assistant technique	
FRDA Haute-Matsiatra	
Maison des Paysans Tulear	7 personnes dont président et directeur
ROFAMA	10 personnes dont présidents coopératives et directeur
SOA	présidente, vice président, directeur
Union Européenne - Philippe Droma	chargé de programmes section développement rural
VFTM	6 personnes dont président et directeur
Vombo	Directeur

Etude de cas Bénin Togo	
Afdi	Cellule Bénin-Togo
ARFA-AL	
Coop DICPA	
CTOP	
FUPRO	
Partenaires institutionnels	
UCP-Zogbodomé	
URCPA	
UROCPM	

Annexe 2 : sigles et abréviations

AFD - Agence Française de Développement

Afdi : Agriculteurs Français pour le Développement International

APE - Accord de Partenariat Economique

CEF - Conseil aux Exploitations Familiales

CIDR : Centre International de Développement et de Recherche

Ciedel - Centre international d'Etudes pour le Développement Local

Cirad - Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

CP - Convention Programme

CUMA : Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole

FDA – Fonds de Développement Agricole

FRDA – Fonds Régional de Développement Agricole

GISA : Groupe Interministériel sur la Sécurité Alimentaire

JA - Jeune Agriculteur

ODD : Objectifs de Développement Durable

OMA : Organisation Mondiale des Agriculteurs

ONG - Organisation Non Gouvernementale

OP : Organisation Paysanne

OPA – Organisation Professionnelle Agricole

OSC - Organisation de la Société Civile

PSE Programmation Suivi Evaluation

Annexe 3 : Graphiques et illustrations

Graphique n°1 : Nombre de partenaires par type et niveau d'organisation

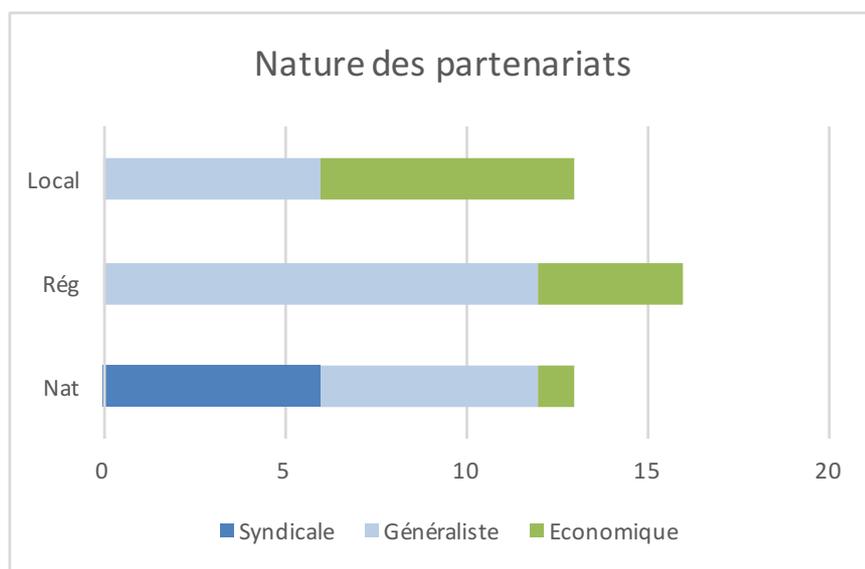
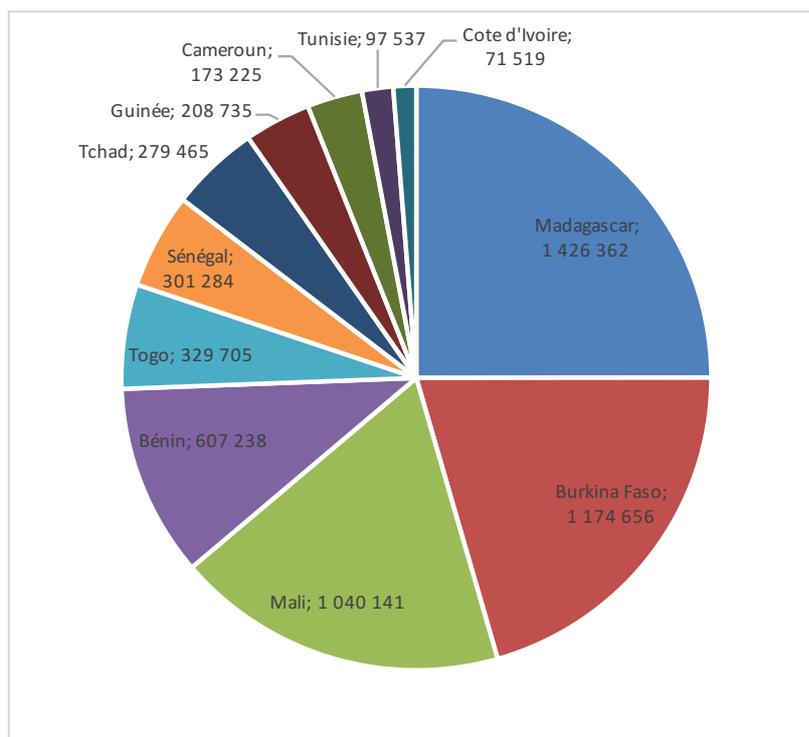


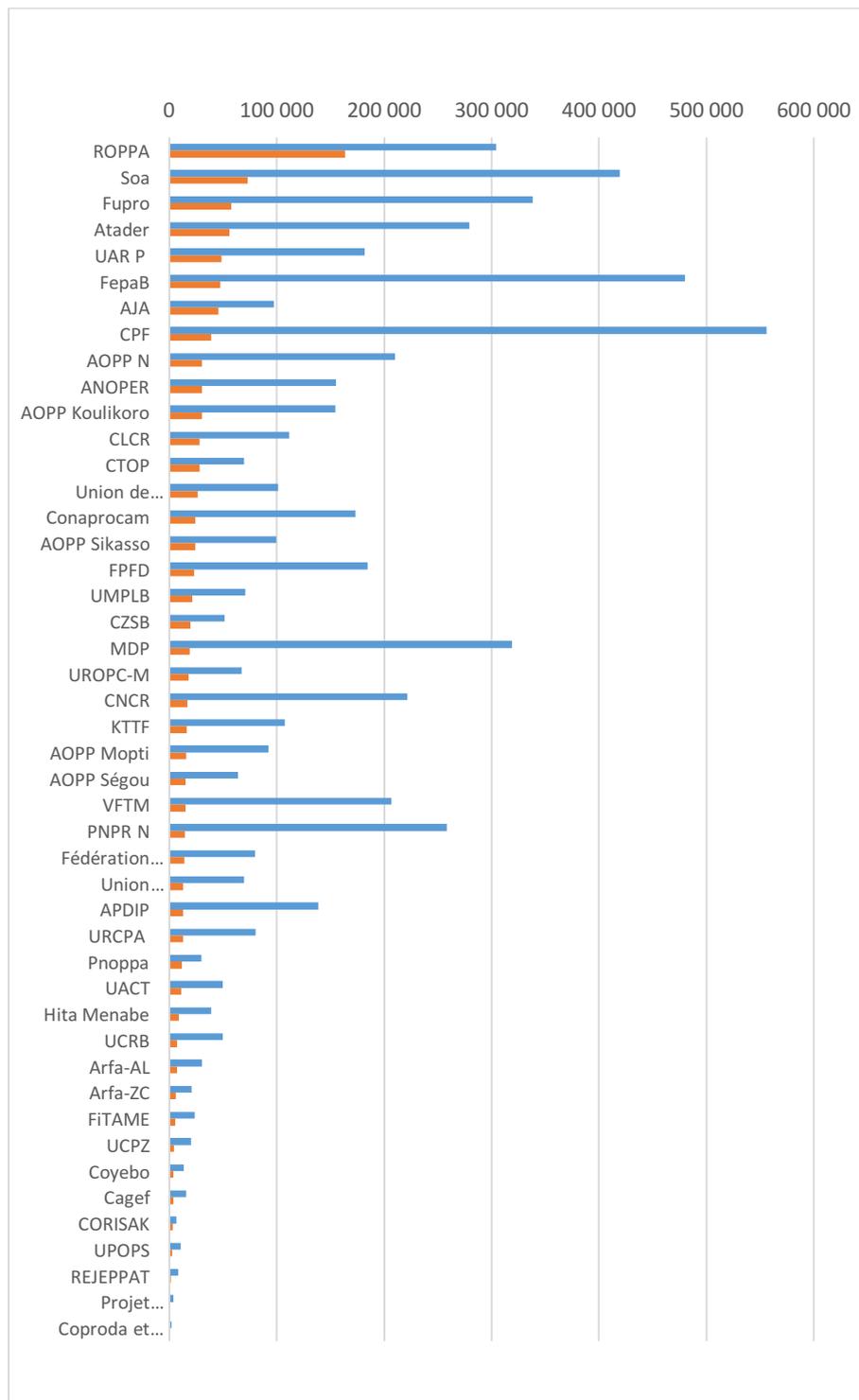
Tableau n°1 : Partenariat Afdi selon la taille et le type de partenaire

	Synd. N	Géné. N	Eco. N	Géné. R	Eco. R	Géné. L	Eco. L	Total
Madagascar	1			5	1	1	1	9
Mali	1	1		4		1	1	8
Bénin	2	1			1	1	1	6
Togo	1	1		1	1	1		5
Burkina Faso		2	1				1	4
Côte d'Ivoire							3	3
Sénégal	1					1		2
Tchad				2				2
Guinée					1			1
Cameroun		1						1
Tunisie						1		1
Total	6	6	1	12	4	6	7	42

Graphique n°2 : Montants financiers cumulés des dotations Afdi par pays (2015 – 2017) en euros

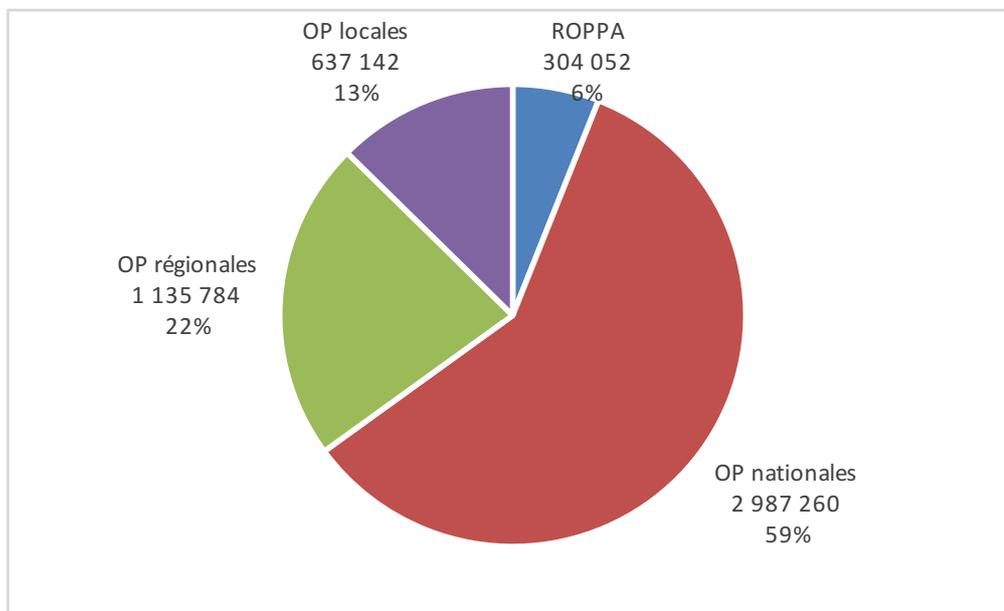


Graphique n°3 : Dotation financière par partenaire avec part correspondant à la dotation relevant de la convention programme AFD (2015 - 2017)

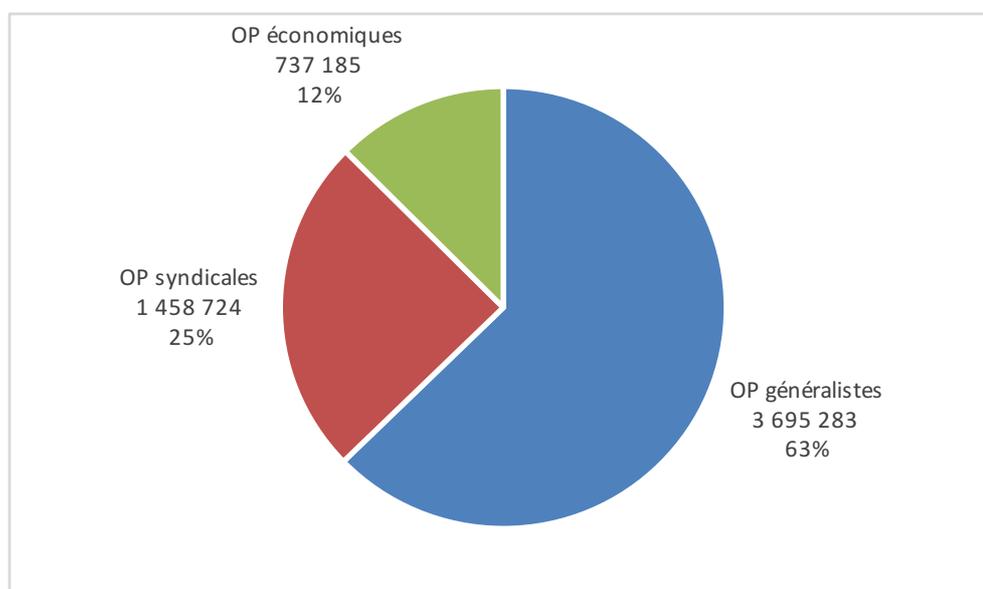


En bleu, le montant total de la dotation et en rouge la dotation imputée sur la convention programme (2015 - 2017) (montants en euros)

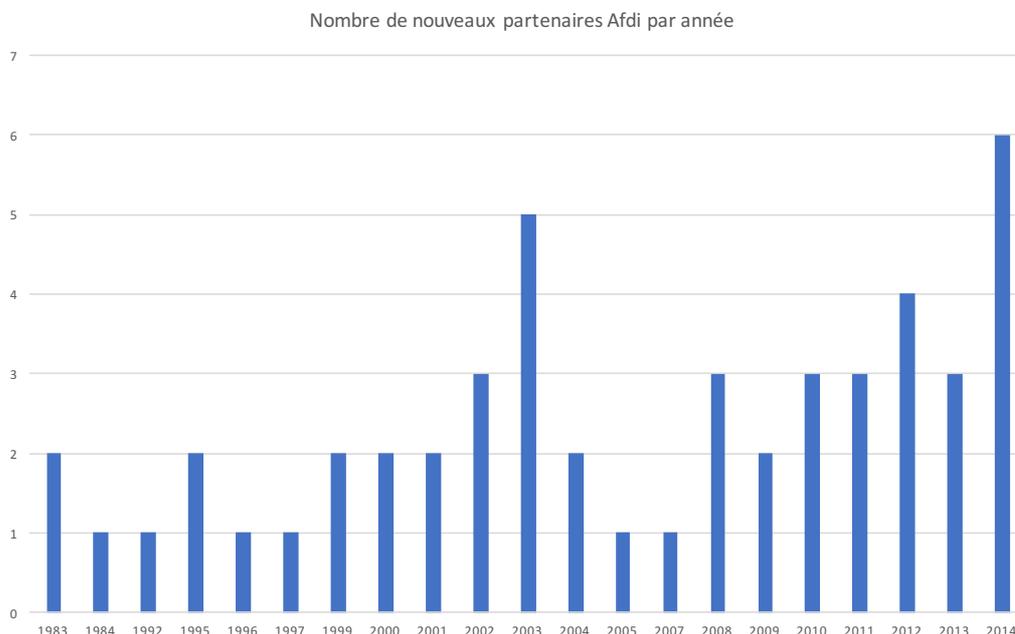
Graphique n°4 : Dotations financières totales par niveau d'organisation des OP (2015 - 2017)



Graphique n°5 : Dotations financières totales par type d'OP (2015 - 2017)



Graphique n°6 : Nombre de nouveaux partenariats Afdi par an.



Graphique n°7 : Ancienneté des partenariats Afdi en 2015.

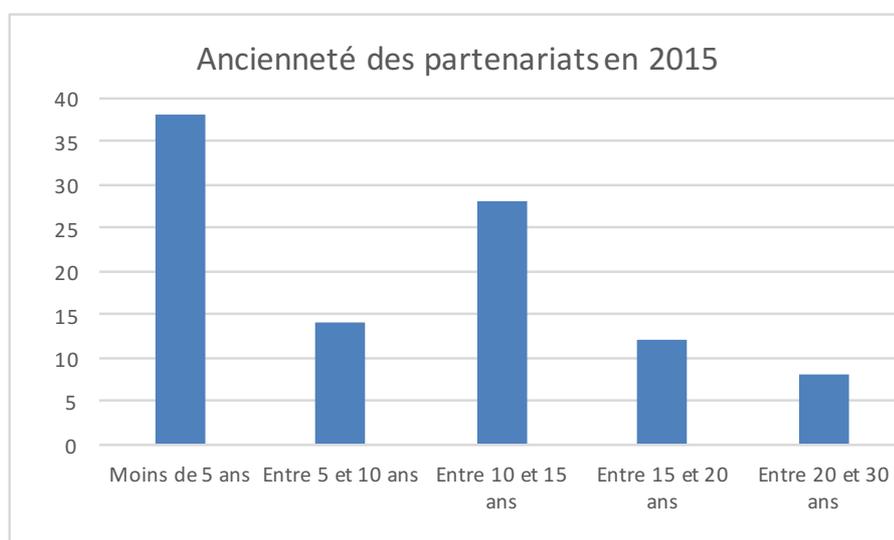


Tableau n°2 : Actions Nord des Afdi régionales convention 2012-2014

Tableau 10 : Données sur les interventions au sein des OPA par les différentes Afdi

Afdi	Nb. interventions				Nb personnes			
	2012	2013	2014	Total	2012	2013	2014	Total
Total	59	130	96	285	681	5 745	3 407	9 833
Afdi Nat		19		19		180		180
Total Afdi terr.				-				-
Ht. Rhin	3	3		6	6	6		12
Aquit.	3	7	5	15	52	275	20	347
B. Norm.	10	13	10	33	155	72	60	287
BFC	11	12	14	37	100	100	112	312
BZH	1	6	6	13	20	74	60	154
Lorraine	6	10	9	25	58	150	60	268
Nord P de C.	3	2	4	9	87	40	80	207
P. de Loire	12	34	25	71		4 450	2 500	6 950
Picardie	7	12	12	31	14	240	240	494
Poit. Char	3	6	11	20	175	98	275	548
Rho. Alp.		6		6	14	60		74

Cf. Fichier « AL Nord Conso indicateur » produit par Afdi en avril 2014

Graphiques n°8 et 9 : Actions menées et public touché dans le cadre des actions Nord de Afdi : convention 2012-2014

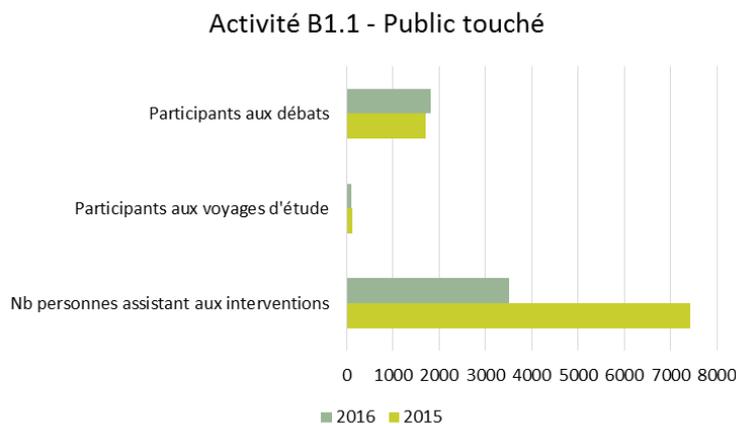
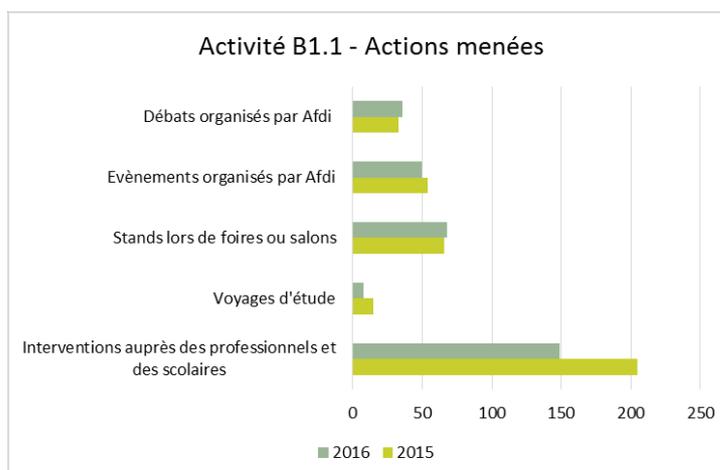
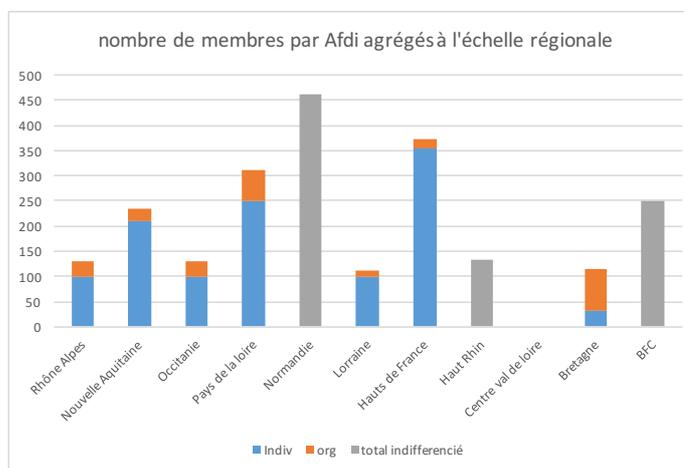


Tableau 3 : public touché par les Afdi régionales (selon l'évaluation CP 2012-2014). Chiffres à confirmer

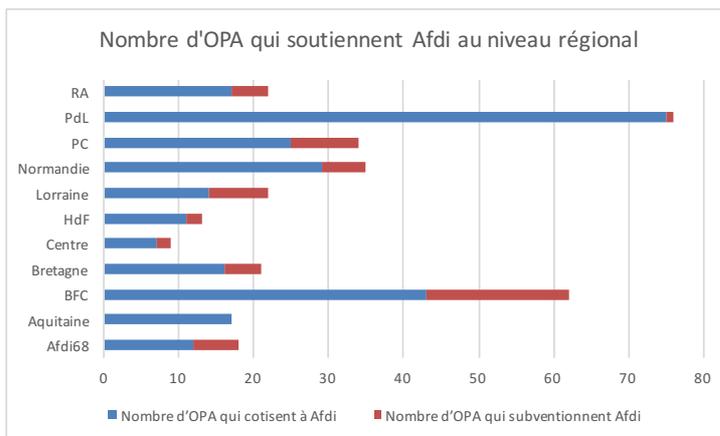
Tableau 9: Performance des Afdi

R2. Le monde agricole et rural a multiplié les dialogues et échanges avec les acteurs Nord et Sud du développement international								
	Animer des séances de sensibilisation et participer aux réflexions de la profession agricole et de la société civile.						Organiser événements, dialogues, et conférences	
	Total		Dont foire et salon		Dont hors foire et salon		Total	
	Nb. réal.	1000 pers.	Nb. réal.	1000 pers.	Nb. réal.	1000 pers.	Nb. réal.	1000 pers.
Total	970	1 697,0	217	1 671,8	753	25,1	138	15,6
Afdi. Nat	53	1,0	2	0,0	51	1,0	0	0,0
Afdi Terr.	917	1 696,0	215	1 671,8	702	24,1	138	15,6
Afdi Nat	5,5 %	0,1 %	0,9 %	0,0 %	6,8 %	4,0 %	0,0 %	0,0 %
Afdi Terr	94,5 %	99,9 %	99,1 %	100,0 %	93,2 %	96,0 %	100,0 %	100,0 %
Ht.Rhin	4,6 %	0,1 %	1,9 %	0,1 %	5,4 %	4,1 %	4,3 %	8,0 %
Aquit.	5,7 %	17,8 %	1,9 %	17,9 %	6,8 %	6,5 %	8,0 %	12,3 %
B. Norm.	7,2 %	2,2 %	4,2 %	2,2 %	8,1 %	3,3 %	2,2 %	1,2 %
BFC	17,0 %	0,9 %	22,8 %	0,7 %	15,2 %	13,1 %	3,6 %	3,0 %
BZH	8,3 %	68,5 %	8,4 %	69,4 %	8,3 %	9,2 %	5,1 %	3,0 %
Lorraine	8,5 %	0,0 %	6,5 %	0,0 %	9,1 %	3,4 %	10,9 %	36,0 %
Nord PC	3,2 %	7,7 %	1,9 %	7,8 %	3,6 %	2,3 %	2,2 %	0,7 %
P. de Loire	23,7 %	1,2 %	35,3 %	0,6 %	20,1 %	42,1 %	42,8 %	22,9 %
Picardie	8,9 %	1,2 %	7,0 %	1,2 %	9,5 %	4,6 %	3,6 %	2,0 %
Poit. Char	11,5 %	0,2 %	8,8 %	0,1 %	12,3 %	10,6 %	11,6 %	2,9 %
Rho. Alp.	1,5 %	0,0 %	1,4 %	0,0 %	1,6 %	0,8 %	5,8 %	8,0 %
Tot. Afdi Terr	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Graphique 10 : nature et nombre des membres des Afdi en région



Graphique n 11 : Cotisations et subventions aux Afdi au niveau régional



Graphique n 12 : usage des indicateurs communs de réalisation et résultat au sein des OP partenaires d'Afdi

