



Synthèse du rapport final

**Le dialogue stratégique :
Pour un renforcement
de la qualité des partenariats**

**Etude pour les agri-agences Afdi (F) et Trias (B)
financée par F3E (F)**

Version finale
23 décembre 2020

Abréviations

AFD	Agence Française de Développement
Afdi	Agriculteurs Français et développement international
AOPP	Association des organisations professionnelles paysannes (Mali)
CA	Conseil d'administration
CNOP	Coordination Nationale des Organisations Paysannes (Mali)
CPF	Confédération paysanne du Faso
CUMA	Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
DIRO	Développement Institutionnel et Renforcement Organisationnel (Trias)
DPSE	Dispositif de Programmation-Suivi-Evaluation
DS	Dialogue stratégique
FEPAB	Fédération des Producteurs Agricoles du Burkina Faso
ICT4AG	Nouvelles technologies pour l'agriculture
JARDIM	Projet CNOP – Afdi (Mali) sur le développement du maraîchage agrio-écologique
JINOV	Projet CNOP-Afdi (Mali) sur la digitalisation des jeunes
Les Afdi	Toutes les associations du réseau Afdi et le bureau Afdi Paris
OHADA	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit d'Affaires
OP	Organisation paysanne
OPA	Organisations professionnelles agricoles (Afdi)
PS	Plan stratégique
RODI	Renforcement Organisationnel et Développement Institutionnel (expert Trias)
ROPFA	Réseau des Organisations Paysannes et des Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest
SPIDER	Renforcement des partenaires en développement à travers l'autonomisation et la réflexion
UCRB	Union des Coopératives rizicoles de Bama (Burkina Faso)
UGPOS	Union de Groupements de Producteurs d'Oignons de Sanmantenga (Burkina Faso)
UMPL	Union Nationale des Mini-laiteries et des Producteurs de lait du Burkina Faso

Le dialogue stratégique

Pour un renforcement de la qualité des partenariats

Introduction

A la demande de deux agri-agences, Afdi (France) et Trias (Belgique/Flandres), une équipe de consultant-e-s européens et burkinabés a réalisé une étude préalable sur le dialogue stratégique (DS) avec leurs partenaires organisations de producteurs agricoles (OP) dans les pays du Sud, notamment au Burkina Faso et au Mali.

Le dialogue stratégique entre agri-agences (AA) et organisations paysannes (OP) constitue un processus et instrument clé permettant de focaliser les discussions sur les ambitions et objectifs à atteindre par les différents acteurs concernés, de bien préciser le rôle et tâches des uns et des autres ainsi que les modalités de la collaboration. Il vise l'autonomisation de l'OP, et le renforcement de son rôle dans les transitions essentielles pour le monde paysan/rural.

Cette étude adopte une approche 'réseau' : elle couvre les dialogues stratégiques entre les 2 agri-agences et leur réseau au Nord (notamment les Afdi) avec leurs partenaires OP du Sud et le réseau de ces OP au Sud.

Déroulement de l'étude

Dans un premier temps les consultants européens ont eu des entretiens avec les équipes d'Afdi et de Trias pour collecter des témoignages sur les bonnes pratiques. Des mini-ateliers ont été organisés par les consultants burkinabés au sein de chaque OP partenaire (UMPL, URCB, UGPOS, FEPAB) avant d'organiser un atelier conjoint avec la CPF à Ouagadougou. Une note de réflexion a été discutée avec Afdi et le rapport provisoire a fait l'objet des commentaires de la part de Trias, d'Afdi Paris et de F3E qui accompagne méthodologiquement cette étude. Ce rapport final a pris en compte ces remarques.

Partie 1 : Expériences des partenaires dans le dialogue stratégique

I.1. Le réseau Afdi

Afdi (Agriculteurs français et développement international) est composée de professionnel-le-s de l'agriculture (agriculteurs et agricultrices, technicien-ne-s, cadres), membres d'organisations paysannes françaises. Ils/elles s'appuient sur leurs expériences syndicales, économiques et sociales pour qu'Afdi poursuive ses missions : (1) S'engager en faveur de l'agriculture familiale ; (2) Soutenir les initiatives des OP dans les pays du Sud et (3) Sensibiliser le monde agricole et rural français au développement international. Le point fort du réseau Afdi est sa capacité de mobiliser des expertises spécifiques pour répondre aux besoins de ses partenaires du Sud – à la fois parmi les élus des Afdi et parmi des experts d'organisations spécialisées du mouvement paysan en France, en plus des échanges Sud-Sud.

Le réseau Afdi est composé d'Afdi nationale et de 11 Afdi régionales – structures indépendantes qui partagent les mêmes objectifs et valeurs. Les Afdi portent les activités en France et développent leur propre programme de partenariat avec les OP du Sud. On note une forte complémentarité entre d'une part la collaboration d'Afdi-Paris avec les plateformes nationales au Sud – avec un focus sur le plaidoyer - et d'autre part entre les Afdi et leurs partenaires -sur des activités économiques. La convention de

financement AFD est l'une des principales sources pour le réseau Afdi, à côté d'autres pistes de financement, comme AgriCord.

1.2. Trias

Cette agri-agence belge vise l'objectif suivant : « Les agriculteurs familiaux et les petits entrepreneurs organisés – surtout les personnes vulnérables, femmes et jeunes – ont durablement amélioré leur condition de vie, sont interconnectés et agissent ensemble ». Les stratégies et priorités sont définies en concertation avec leurs partenaires belges, les responsables de leurs bureaux régionaux et leurs partenaires OP du Sud. Trias a 4 domaines d'intervention prioritaires : l'inclusivité, le changement climatique, le développement organisationnel et institutionnel des OP et l'entrepreneuriat. Le financement structurel par la Coopération Belge (5 ans) est complété par des financements par projet. Les bureaux régionaux ont une forte responsabilité et autonomie dans le dialogue stratégique et les conventions/accords de partenariat.

1.3. Les OP partenaires de cette étude

La Confédération Paysanne du Faso (CPF) regroupe des OP faitières et vise à renforcer et moderniser l'agriculture familiale – notamment avec une plus forte intégration des femmes et des jeunes. Les partenaires OP des Afdi et de Trias au Burkina Faso sont membres de la CPF. La CPF intervient largement dans les activités de plaidoyer autour des exploitations familiales, la Loi Foncier, etc.

UGPOS est un partenaire de Trias qui intervient avec ces 8 coopératives communales dans la filière oignon.

La Coordination nationale des organisations paysannes CNOP – Mali -et ses 13 fédérations nationales veulent créer un cadre d'échanges représentatifs de la profession agricole malienne. Un projet conjoint, JARDIM accompagne les partenaires des Afdi dans le renforcement de leurs capacités en agroécologie, en particulier dans le secteur du maraîchage. Le projet JINOV renforce l'accès aux nouvelles technologies.

Partie II Les facteurs qui influencent le dialogue stratégique

Facteur 1 : Les caractéristiques clés des agri-agences

Les échanges intensifs avec les OP et la capacité des AA de répondre de façon flexible à des problèmes de leurs partenaires OP sont fortement appréciés par ces derniers et constituent une base importante pour le dialogue stratégique. Les experts du milieu agricole en France/Belgique (élus des Afdi ou experts mobilisés) ont une forte empathie avec les défis des OP partenaires et des connaissances et expériences pertinentes.

Puisque la connaissance du contexte complexe des OP partenaires est essentielle pour un bon dialogue, la proximité des bureaux régionaux (Trias) et des cellules locales (Afdi) permet de mieux accompagner le développement des OP.

Les agri-agences combinent (1) une approche rigide de planification/suivi des activités et résultats des projets/programmes avec (2) une approche plus flexible des échanges de « paysans à paysans ».

Facteur 2 : Les plans stratégiques comme base pour le dialogue stratégique

Quasi toutes les OP élaborent des plans stratégiques pluriannuels après une large consultation /participation des OP membres. En fonction de la qualité de l'animation et du temps investi, ces processus permettent une compréhension de la situation que les OP vivent et de leurs défis et mènent à une vision commune.

Ces plans ne couvrent pas tous et de manière claire les grands défis stratégiques des OP et une bonne analyse de leur contexte. Les résultats attendus sont souvent formulés sous forme de cadre logique ou catalogue des besoins. Certaines actions à auto-financer ne sont pas couvertes.

Les axes des plans stratégiques sont repris dans les plans d'action annuels des OP et constituent la base pour les conventions pluriannuelles et les accords annuels avec les AA. Le suivi et l'évaluation de ces axes sont essentiels pour le renouvellement des conventions et accords annuels.

Facteur 3 : La prise en compte du rôle et de l'ancrage des OP et AA dans leurs réseaux

Les plans stratégiques, ainsi que les conventions /accords annuels accordent peu d'attention à la complémentarité des actions des OP à des niveaux différents du réseau, ainsi qu'à la complémentarité des actions au sein du réseau des AA. Des opportunités de renforcement de la cohérence et complémentarité entre les différents niveaux du réseau des OP nationales et faitières existent aussi bien pour le plaidoyer (p.ex. le plaidoyer sur l'accès au crédit) que pour des activités économiques (p.ex. approche chaînes de valeur) ou pour la bonne gouvernance (p.ex. avec une offre conjointe pour les partenaires des Afdi). Une meilleure prise en compte de cette complémentarité permettrait de renforcer (1) l'ancrage de la plateforme/faitière au Sud et (2) l'ancrage au sein du réseau au Nord – in casu le réseau Afdi.

Facteur 4 : Les défis du partenariat/dialogue à distance

Bien qu'Afdi et Trias aient une longue expérience dans la communication et les échanges avec les OP, quelques aspects pratiques risquent de freiner un dialogue franc et équitable.

- Le **contexte** : une meilleure compréhension du contexte à la fois externe (politique et économique) et interne (p.ex. mode de prise de décision...) faciliterait les échanges ;
- Parfois la pression du **temps** pousse les participants à des analyses trop sommaires et des décisions trop rapides ;
- L'**accès à la technologie** facilite la communication à distance p.ex. réunions à distance, transmission de documents et photos/vidéos – mais l'accès n'est pas assuré pour tous – avec l'existence d'une fracture numérique pour les femmes – ce qui influence beaucoup leur participation aux décisions ;
- La **vision de l'autre partie** influence fortement l'attitude des participants (préjugés, clichés).
- Une faible **transparence** sur l'organisation interne, sur la prise de décision, sur les ressources mobilisées, etc. risque de créer une méfiance entre les partenaires ;
- La **dimension 'Pouvoir'** : La grande dépendance financière des OP les pousse parfois à suivre la logique du partenaire du Nord (qui est lui-même soumis aux exigences des bailleurs) ou d'abandonner certaines priorités ;
- L'**accès à l'information et aux contacts** avec les partenaires du Nord influence la concentration du pouvoir chez quelques leaders qui deviennent incontournables.

Facteur 5 : Approche inclusive du dialogue stratégique – Femmes et jeunes

Les femmes et les jeunes (garçons et filles) rencontrent des contraintes particulières pour participer au dialogue stratégique :

- **Aspects liés à l'organisation des OP** : l'OP est surtout représentée par son président qui est souvent un homme et non par un binôme président (homme) et vice-présidente (femme). Le renouvellement d'une partie des instances n'est pas régulier, ce que signifie que les femmes et les jeunes dynamiques doivent patienter plusieurs années avant d'être élus dans le CA de leur propre OP, puis dans le CA de l'OP faitière ou plateforme nationale ;
- Les **activités et thèmes prioritaires pour les OP** sont surtout liés à la production – et moins à la transformation et commercialisation domaines dans lesquels les femmes et jeunes sont fortement actifs ;
- Les **contraintes culturelles** telles que la faible mobilité des femmes, leur faible niveau d'éducation, les us et coutumes sur le comportement en public, le respect des aînés etc. freinent leur participation.

Même si les femmes et les jeunes sont impliqués dans le dialogue stratégique, les échanges se passent dans une langue (le français) qu'ils maîtrisent moins bien et les documents/rapports divers utilisent un jargon difficile. Certains projets et les plans d'actions 'Genre' et 'Jeunes' touchent plus aux aspects pratiques (accès aux revenus) qu'aux aspects stratégiques (leadership) et les Commissions Femmes et Jeunes ne participent pas systématiquement à la mise en œuvre de ces projets.

Facteur 6 : Les relations avec les bailleurs ('back donors')

La stabilité de l'accès aux ressources financières permet à l'agri-agence de mieux s'engager dans un dialogue stratégique pour une collaboration à moyen et long terme. Une formulation assez large des objectifs d'une convention avec le bailleur permet une forte flexibilité/ souplesse pour répondre aux priorités des différents OP partenaires.

Partie III : Cadre conceptuel pour le dialogue stratégique

Le dialogue stratégique est un **processus** d'échanges entre l'agri-agence et son partenaire OP du Sud en vue de bien définir ensemble – sur base **d'une vision partagée et des priorités des deux parties** – des voies et moyens pour atteindre des objectifs partagés. Il réunit le respect mutuel des visions et ambitions des partenaires; la volonté de comprendre les défis et opportunités -internes et externes -de l'autre partie ; la participation active des parties prenantes internes et une prise en compte de leurs contraintes et possibilités spécifiques.

Cela implique que les partenaires aient **une vision à moyen et long terme partagée** de comment ils voient leur **avenir** et qu'ils réalisent **leur mission /leurs objectifs** sur base de leurs **ressources** (financières, techniques, humaines) et de l'analyse du contexte. Le but final du dialogue stratégique et donc du partenariat AA – OP est de **contribuer à l'autonomisation de l'OP**.

Le dialogue stratégique fait partie intégrante du cycle de gestion du partenariat existant ou à construire c-à-d qu'il couvre les contours et conditions du partenariat repris dans une convention, la mobilisation des apports pour des actions convenues, le suivi des actions et l'évaluation de la collaboration.

Partie IV Recommandations pour un meilleur dialogue stratégique

Les recommandations suivantes prennent en compte la nature des OP/AA concernées avec un focus sur l'inclusivité et l'opportunité d'intégrer une dimension 'réseau' dans les dialogues stratégiques.

IV.1. La préparation du dialogue stratégique

IV.1.1. Afdi

Le Groupe Pays Afdi est l'espace indispensable pour le pilotage des partenariats entre les Afdi et leurs OP partenaires. Ce groupe pourrait assurer une meilleure harmonisation entre d'une part les interventions au niveau national par Afdi nationale et d'autre part les interventions des Afdi régionales. En concertation étroite avec les OP partenaires, le Groupe pays pourrait fixer des priorités pour les interventions des Afdi dans ce pays.

Des démarches communes répondraient de façon efficace et efficiente à des opportunités et défis à différents niveaux du réseau OP et renforceraient en même temps la cohésion, l'harmonisation et les synergies entre les Afdi membres du même Groupe pays. P.ex. au Mali, un programme conjoint sur l'agroécologie réunit à la fois la plateforme nationale (CNOP) et les OP partenaires des Afdi pour renforcer le secteur du maraîchage.

La cellule Pays facilite la compréhension du contexte et de l'évolution de l'OP sur base du diagnostic Profiling. Son avis sur les axes à couvrir dans le dialogue stratégique est important.

Un binôme composé d'un-e élu-e et d'un membre de l'équipe technique des Afdi devrait idéalement réunir (1) une capacité de réflexion stratégique à moyen et long terme sur le développement des OP et leur contexte et (2) une maîtrise opérationnelle de la gestion des programmes. Ce binôme doit faire preuve de compétences et connaissances sur la gestion des projets/programmes en plus d'une vision claire du positionnement de leur AA. Le rapport complet de cette étude développe plus précisément une proposition de contenu de formation pour les binômes des Afdi.

Le Comité de projet d'Afdi pourrait fixer des conditions de financement différentes en fonction de la qualité du dialogue stratégique. L'ensemble des processus de dialogue stratégique par les différentes Afdi devrait être accompagné et suivi par un chargé de mission ou par le Pôle Qualité.

IV.1.2. Trias

L'outil SPIDER permet aux OP de mieux comprendre leur situation et contexte, de définir leurs priorités et de connaître leurs points forts. Il constitue une excellente base pour le dialogue stratégique.

Les équipes régionales de Trias ont une forte autonomie et se concertent avec les OP pour définir ensemble les axes, domaines et modalités de collaboration. L'équipe peut signer les conventions qui répondent aux consignes fixées pour l'ensemble de Trias ainsi qu'au programme financier de la région. Cette décentralisation encourage plus de dialogue entre les parties prenantes.

IV.1.3. Au niveau des OP

Le plan stratégique est une bonne base pour le dialogue stratégique à condition de couvrir (1) une vision commune des membres de l'OP sur le positionnement du réseau de l'OP dans son environnement et (2) les priorités de l'organisation. La complémentarité et l'ancrage avec les autres membres du réseau OP peut être renforcé à travers ce processus. Les représentants de l'OP qui participent au dialogue doivent avoir un mandat clair et spécifique.

IV.2. Le Déroulement du dialogue

Un bon dialogue stratégique demande un ordre du jour clair et nécessite de fixer les principes de la collaboration. Les règles de jeu ainsi posées contribuent à créer un cadre de confiance et à favoriser l'ouverture d'esprit des participants.

Vue l'attention que les AA accordent à la dimension 'inclusivité', il serait indispensable que des représentants des jeunes et des femmes participent activement au dialogue ou qu'une concertation soit organisée en parallèle. L'accès aux techniques de communication modernes (p.ex. smartphones) contribue à une plus large participation aux échanges et aux prises de décisions.

Afin d'aboutir à des dialogues éminemment 'stratégiques', il est important que les participants accordent une attention accrue à la compréhension et l'analyse du contexte que vivent les OP. Cela permettrait de développer **une vision à moyen et long terme** sur les **changements** à réaliser au sein de l'OP pour que cette dernière puisse mieux se positionner dans son milieu et dans sa filière/chaîne de valeur, avec de bons partenaires, dont les AA - avec une attention particulière portée à l'inclusivité et à la réciprocité du processus.

En ce moment, le mouvement paysan en Afrique de l'Ouest accorde une forte priorité au renforcement du positionnement des OP dans les chaînes de valeur. Cela nécessite des méthodes d'analyse et de concertation des parties prenantes – notamment du secteur privé - la formulation d'une démarche commune des OP dans ces filières ainsi que le renforcement de leur capacité et compétence à améliorer les possibilités d'écoulement de leurs produits et à augmenter les revenus des producteurs. Cela demanderait que certaines AA reconsidèrent en partie leur stratégie d'intervention.

IV.3 . Des conventions et accords annuels plus stratégiques

Sur la base du dialogue stratégique, une convention de partenariat triennale est signée entre Afdi/Trias et leurs OP partenaires, puis déclinée en accords annuels. Des conventions détaillées permettent aux OP partenaires de bien planifier leur fonctionnement et activités et d'orienter leurs échanges avec d'autres

partenaires techniques et financiers sur d'autres priorités ou zones d'intervention. Des conventions 'glissantes' sur plus de 3 ans (plutôt 5 à 7 ans) permettraient d'inclure une vision conjointe à moyen et long terme et de prendre le temps nécessaire pour atteindre des **changements fondamentaux**.

VI.4. Le suivi du dialogue stratégique

Une auto-évaluation par les AA et par les OP permet de connaître les résultats atteints sous la convention ou accord annuel précédent.

Les attentes par rapport au suivi du dialogue stratégique sont diverses et couvrent à la fois : la qualité du dialogue stratégique proprement dit vue par les OP et les AA (output direct) ; l'intégration du processus 'dialogue stratégique' au sein des agri-agences et dans leurs outils diagnostics sur les capacités des OP (outputs institutionnels qui peuvent influencer les conditions de financement des projets/programmes développées sur base d'un bon dialogue stratégique) et surtout l'effet du dialogue stratégique sur la collaboration AA/OP et sur l'autonomisation des OP (outcome).

Les experts ont pu faire quelques premières propositions pour le suivi à différents niveaux mais ils se sont heurtés à quelques limites. L'élaboration des indicateurs/marqueurs de progrès devrait pouvoir **se faire de façon participative** mais sera très différente en fonction de l'évolution du partenariat (nouveau ou mature). En plus, il s'est avéré difficile d'identifier des indicateurs quantitatifs pour ces processus qui visent avant tout des changements fondamentaux à réaliser sur base d'une vision commune. On a donc opté pour **un système mixte** où des scores sont données par les parties prenantes sur base de leur appréciation du processus.

Les propositions couvrent :

- Le suivi/évaluation du dialogue stratégique par les différentes parties prenantes des OP
- Des indicateurs pour l'intégration du dialogue stratégique au sein de l'AA
- L'intégration dans les diagnostics participatifs (Profiling et Spider) de la capacité des OP de mener un bon dialogue stratégique
- L'évaluation des résultats / outcomes (à court et à long terme) du dialogue stratégique par l'OP et par l'AA.

Schéma : Cadre de l'étude dialogue stratégique

