

RAPPORT PROVISOIRE

MISSION D'ÉVALUATION DU RÉSEAU DES ORGANISATIONS PAYSANNES ET DES PRODUCTEURS AGRICOLES

(ROPPA)

Janvier 2009

**Ali Anwer, Économiste, Spécialiste, Suivi/Évaluation, Chef de mission
Lawrencia Adams, Spécialiste Genre et communication
Soulé Bio GOURA, Expert des politiques économiques et agricoles
Franz VAN HOOFF, Expert en développement institutionnel et
organisationnel des OPPA**

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS

1.0 INTRODUCTION

1.1	Contexte et objectifs de l'évaluation	5
1.2	Objectifs spécifiques de l'évaluation	6
1.3	L'équipe d'évaluation	7
1.4	Méthode d'évaluation	7
1.5	Déroulement de la mission	7
1.6	Principales contraintes rencontrées par la mission	9

2.0 DESCRIPTION DU ROPPA

2.1	Contexte général	10
2.2	Vue d'ensemble du ROPPA	11
2.2.1	Historique	11
2.2.2	Les Plateformes Nationales (CNOP)	14
2.2.3	La Convention	14
2.2.4	Le Comité Exécutif	15
2.2.5	Le Collège des femmes et des jeunes	16
2.2.6	La Cellule d'exécution technique (CET)	17
2.2.7	Financement du fonctionnement	19

3.0 PERFORMANCE GLOBALE DU ROPPA

3.1	Pertinence et cohérences des actions du ROPPA	21
3.2	Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de lobbying et plaidoyer	23
3.2.1	Les politiques agricoles	24
3.2.2	Les politiques commerciales	32
3.2.2	Les négociations multilatérales (APE, OMC)	34
3.3	Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de renforcement des capacités de ses membres	37
3.4	Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de système d'information/communication et de suivi/évaluation	41
3.5	Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de Performance des organes internes	47
3.5.1	Les organes internes	47
3.5.2.	Les audits financiers	50
3.5.3.	La Cellule d'exécution technique	51

4.0	ANALYSE DES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT	
4.1	Qualité des partenariats établis	55
4.2	Caractère durable des interventions	57
4.2.1	Des acquis durables	57
4.3.2	mais qui restent fragiles	59
5.0	LES PRÉOCCUPATIONS GED/ES	62
6.0	PRINCIPALES RECOMMANDATIONS ET SUITES À DONNER	
6.1	Conclusions générales	64
6.2	Recommandations	67
6.2.1	Recommandations générales	67
6.1.2	Recommandations spécifiques	69
6.3	Suites à donner	74
	ANNEXE 1: Cahier de mission (A venir)	
	ANNEXE 2: Liste des documents consultés (A venir)	
	ANNEXE 3: Liste des personnes rencontrées (A venir)	
	ANNEXE 4: Plan d'action Genre	78

AVANT-PROPOS

L'équipe d'évaluation remercie pour leur appui, toutes les personnes dans les 12 pays où le ROPPA est présent et dans les pays partenaires en Europe et en Afrique, qui ont offert leur temps et leur expérience tout au long de l'exercice d'évaluation. Des conseils et de nombreux renseignements de base sur le ROPPA nous ont été généreusement prodigués par plusieurs membres du Comité exécutif, par les responsables de la Cellule d'exécution technique (CET), en particulier MM. Mouhamadou Magha et son équipe, ainsi que MM Ndiougo Fall et Mamadou Sissoko Président et Président d'honneur du ROPPA; ceci nous a permis de bien nous préparer pour notre arrivée sur le terrain.

Nous tenons à remercier de manière particulière les représentants des CNOP et les nombreux intervenants qui ont accepté de nous rencontrer en Afrique et en Europe pour leur accueil, leur grande disponibilité et leur ouverture d'esprit lors des échanges et des discussions. Nous espérons que l'analyse et les suggestions fournies dans le présent rapport sauront rendre justice à la qualité de cet appui et in fine que notre travail puisse contribuer au renforcement continu du mouvement paysan ouest-africain.

Dans le but d'alléger le texte, le genre masculin sera utilisé avec valeur de neutre.

1.0 INTRODUCTION

1.1 Contexte et objectifs de l'évaluation

Après huit ans d'activité, les instances décisionnelles du ROPPA et ses partenaires techniques et financiers ont convenu de procéder à une évaluation externe afin de permettre d'apprécier la pertinence de la mission, des objectifs et de la stratégie de mise en œuvre des activités, les résultats atteints, les difficultés rencontrées et de jeter un regard prospectif sur l'avenir pour voir comment et à quelles conditions le ROPPA pourra mener des actions futures en phase avec les bouleversements socio-économiques qui affectent ses membres.

Les résultats de cette évaluation permettront aux différents partenaires concernés de tirer les leçons pour une meilleure collaboration dans les domaines de compétences du ROPPA.

Plusieurs clients sont intéressés aux résultats de l'évaluation:

- Le ROPPA (la CET et les différentes plates formes);
- Les partenaires techniques et financiers qui appuient le ROPPA depuis sa création;
- Les différents Gouvernements des pays de la Zone ROPPA;
- Les différentes Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles de l'Afrique de l'Ouest;
- Les autres parties prenantes et les producteurs agricoles qui bénéficient de l'appui du ROPPA.

L'équipe d'évaluation s'est employée à trouver les réponses aux questions suivantes :

- Comment le ROPPA, au fil des ans, a-t-il conduit son processus de planification, de suivi et d'évaluation de ses programmes?
- Quels sont les produits et résultats obtenus aux différentes échelles d'intervention et sur les différents thèmes considérés ?
- Quels sont les effets et impacts des actions du ROPPA ?
- Quelles sont la pertinence, la cohérence et l'efficacité de ses stratégies d'interventions compte tenu de la situation ou des problèmes que vivent les OPPA?
- Quelles sont la performance, la pertinence, l'efficacité et l'efficience de son dispositif institutionnel et organisationnel dans la fourniture de services aux membres et aux partenaires?
- Quel est le degré d'adéquation entre les ressources, les capacités et les stratégies ROPPA compte tenu des résultats escomptés et ceux véritablement atteints?

- Quelle est la durabilité à savoir si les résultats et les retombées seront maintenus suite aux interventions du ROPPA?
- Quelle a été la pertinence des changements ainsi que la réaction opportune et appropriée aux contraintes et opportunités qui se sont présentées au ROPPA depuis sa création?

1.2 Objectifs spécifiques de l'évaluation

L'équipe d'évaluation a basé ses observations selon les normes internationalement reconnues d'évaluation en concordance avec les meilleures pratiques de la gestion axée sur les résultats (GAR). En tant qu'équipe indépendante, les évaluateurs ont tenté de porter un regard critique sur le ROPPA tant au plan de la cohérence, de la pertinence et de la mise en œuvre de ses activités depuis sa création (son programme de renforcement des capacités, son dispositif institutionnel et organisationnel et ses stratégies d'intervention) ainsi que les résultats, effets et impacts obtenus. Ils ont formulé une série de recommandations qui seront utiles au ROPPA en tant qu'organisation qui favorise le développement des exploitations familiales et de l'agriculture paysanne.

L'équipe de consultants a examiné de manière plus spécifique les aspects suivants:

- *Pertinence* des objectifs du réseau par rapport aux besoins actuels des membres.
- *Performance de la mise en œuvre des programmes*, eu égard aux programmes développés et adoptés par les instances du ROPPA ;
- *Cohérence, pertinence et durabilité* des éléments constitutifs du réseau (actions et moyens référés aux objectifs). L'équipe d'évaluation a, d'une part évalué la cohérence des dispositifs (organisation générale, contenus, méthodologie de travail...) et d'autre part les organes (convention, Comité Exécutif, Collège des femmes, la Cellule d'Exécution Technique) mis en place au regard des objectifs assignés au réseau. Elle a également diagnostiqué, analysé et évalué la bonne gouvernance interne de ces organes pour voir leurs forces et faiblesses liées à leur bon fonctionnement;
- *Qualité et pertinence* des appuis reçus par les membres;
- *Efficacité* des stratégies développées pour l'atteinte des objectifs assignés au ROPPA;
- *Effizienz* des résultats comparés aux ressources mobilisées
- *Effets et Impacts* sur la structuration crédible des OPPA, la prise en compte par les institutions régionales, des propositions du ROPPA sur la vision de l'agriculture, les politiques agricoles, les accords commerciaux, etc.;
- *Durabilité institutionnelle* (analyse de la bonne gouvernance des organes) et des résultats obtenus dans les TADOR et les TORAN par les plates formes et autres bénéficiaires;

- *Prise en compte de la dimension GED dans les programmes et activités du ROPPA.*

1.3 L'équipe d'évaluation

L'équipe d'évaluation était constituée de quatre membres. Il s'agit de :

- Ali ANWER, Expert suivi, évaluation et programmation, chef d'équipe;
- Soulé Bio GOURA, Expert des politiques économiques et agricoles en Afrique de l'Ouest;
- Lawrencia ADAMS, Expert en communication et information et en Genre;
- Franz VAN HOOFF, Expert en développement institutionnel et organisationnel des OPPA.

1.4 Méthode d'évaluation

Les consultants ont passé en revue les Termes de référence (TDR) qui ont été préparés dans le cadre de ce mandat. Ils ont tenu des échanges préparatoires entre eux par courriel et avec l'équipe de la CET à Ouagadougou dans le but d'en confirmer les principaux éléments, d'identifier les sources d'information et de discuter des conditions de la mission sur le terrain.

Adoptant les principes de la GAR, l'équipe d'évaluation s'est attachée à vérifier que c'est la qualité des résultats produits par les activités du ROPPA qui traduit l'efficacité des interventions et non la simple livraison des activités.

Par ailleurs, les consultants se sont également penchés sur les leçons qui ressortent de l'expérience acquise jusqu'à ce jour de manière à proposer des recommandations opérationnelles au ROPPA et nourrir sa réflexion pour l'avenir.

Les données qui ont servi à évaluer les résultats du projet ont été recueillies de plusieurs sources:

- i. Recherche documentaire.
- ii. Entrevues individuelles avec les Partenaires techniques et financiers, les Plateformes Nationales, les membres de la CET et du Comité exécutif. Les entrevues ont été établies à partir des questions-clés et des sources définies dans le cahier de mission. Les entrevues ont pris la forme d'entretiens semi-dirigés menés par les consultants.

1.5 Déroulement de la mission

Le déroulement de la mission a connu quatre grandes étapes:

1.5.1 Revue de la documentation et rencontre de cadrage

Au cours de la première semaine, les évaluateurs ont procédé à la revue et l'analyse des documents fournis par la CET du ROPPA (manuels de procédures, rapports annuels, etc.). Par la suite, une séance de cadrage de la mission avec les professionnels de la CET et certains membres du Comité Exécutif a été organisée au siège du ROPPA. Les évaluateurs se sont entretenus avec certains leaders paysans présents à la rencontre d'introduction organisée par le ROPPA. Étant donné le court séjour des leaders à Ouagadougou, les évaluateurs se sont organisés par équipes de deux pour les interroger sur l'historique du ROPPA, son fonctionnement actuel, et l'appréciation qu'ils en font, et les perspectives d'avenir. Par la suite, chacun des évaluateurs s'est entretenu individuellement (parfois à deux) avec les agents de la CET, sur les sujets relatifs à son domaine de spécialisation (suivi/évaluation, plaidoyer, dispositif organisationnel de la CET, système de communication, question du genre, etc.).

1.5.2 La visite sur le terrain (Afrique et Europe)

Au-delà de la proposition initiale, l'équipe d'évaluation a tenu à visiter l'ensemble des pays membres du ROPPA, même les pays ayant adhéré seulement depuis 3 ans ou ceux ayant bénéficié relativement peu des services du ROPPA. À cause du nombre de jours limités alloués aux membres de la mission, certains pays (Togo, Ghana, Sierra Leone, Guinée, Guinée Bissau, Bénin, et Nigeria) ont été visités par un seul évaluateur.

Dans chacun des pays membres, et en fonction du temps disponibles, les évaluateurs se sont entretenus avec des leaders du cadre national des OPPA, avec son équipe exécutive, avec certaines des OPPA membres de la plateforme nationale (parfois à l'intérieur du pays), avec des directeurs de la programmation agricole et du commerce externe au niveau des ministères, avec la commission parlementaire pour l'agriculture et le développement rural, avec les responsables des principaux partenaires techniques et/ou financiers du ROPPA ou des OPPA nationales. Ces entretiens ont permis de comprendre l'historique du mouvement paysan dans chacun des pays et de se faire une idée de ses capacités actuelles, de comprendre le niveau de collaboration ou d'interaction avec les autorités politiques du pays, de même que le niveau de collaboration avec les autres acteurs du secteur agricole et/ou de la société civile. Ils ont permis également de mesurer le niveau d'appréciation qu'ont ces autres acteurs du mouvement paysan et de leur collaboration, ainsi que leurs perspectives d'avenir.

Pour pouvoir interviewer l'ensemble des principaux partenaires du ROPPA en Europe, le chef de mission d'évaluation et l'expert en développement institutionnel et organisationnel des OPPA se sont répartis les pays concernés. Le chef de mission a visité les institutions en France (Club du Sahel, AFD, Ministère des Affaires Étrangères, Afdi, Inter-réseaux) et en Italie (FAO, FIDA,

Terra Nuova, Collectif d'ONG), l'expert en développement institutionnel et organisationnel des OPPA a couvert les Pays-Bas et le Luxembourg. De manière conjointe ils ont visité des partenaires en Belgique (Commission Européenne, CTA, SOS-Faim, VECO, CSA). Ces entretiens ont permis de mieux saisir le contenu de leur collaboration, leur niveau d'appréciation du partenariat avec le ROPPA, les perspectives d'appui pour les années à venir, ainsi que certaines attentes qu'ont ces partenaires par rapport à une poursuite de la collaboration. Pour des raisons de disponibilité certains entretiens se sont faits par téléphone ou exceptionnellement par email.

1.5.3 L'analyse des données collectées et l'élaboration des premières conclusions

En vue de la production du rapport commun et de l'aide mémoire pour la restitution à l'équipe du ROPPA, les quatre évaluateurs se sont retrouvés à Ouagadougou et ont procédé à la tenue de réunions de synthèse afin de mettre en commun leurs constats individuels pour ensuite formuler conjointement les principales conclusions et recommandations de l'exercice.

1.5.4 La restitution des conclusions et recommandations

La restitution des conclusions et des principales recommandations de la mission à été effectuée aux membres de la CET et à certains membres du Comité exécutif du ROPPA au cours d'une présentation Powerpoint tenue le 25 Novembre 2008 au siège du ROPPA à Ouagadougou.

Les multiples réactions données par les auditeurs ont permis de compléter et de raffiner davantage les analyses et recommandations de chaque évaluateur dans son domaine de spécialisation.

1.6 Principales contraintes rencontrées par la mission

Dans l'ensemble, la mission n'a pas eu de contraintes majeures dans la mise en oeuvre de son mandat et nous pouvons dire qu'elle s'est déroulée dans des conditions adéquates. Elle a ainsi beaucoup bénéficié de l'appui, de la disponibilité et de la franche collaboration des cadres de la CET et des membres des plateformes nationales. Toutefois certaines difficultés pratiques nécessitent d'être mentionnées car elles ont eu des conséquences sur la qualité du travail réalisé.

La CET a préparé une série de documents (papier et CD) contenant une masse importante d'informations. Malheureusement la plus grande partie de la documentation n'a été remise que le dernier soir de notre séjour à Ouagadougou

(6 jours après l'arrivée de la mission). Les consultants devaient quitter le Burkina Faso pour les autres pays. Il nous a été difficile d'utiliser toute la masse d'information obtenue, tant au siège du ROPPA, qu'auprès des 12 plateformes visitées et des différents partenaires techniques et financiers. Nous avons tenté d'en analyser l'essentiel, particulièrement en rapport avec la présente évaluation.

Bien que les consultants se soient divisés les pays (12) à visiter, le temps qui leur était imparti était trop court pour couvrir l'ensemble des partenaires du ROPPA et des OP membres du réseau. Selon les pays, le nombre d'intervenants qui ont pu être rencontrés était quelques fois limité (Burkina Faso, Mali, Sénégal, Niger, Côte d'Ivoire¹) ce qui a pu avoir influencé certains constats de la mission.

Dans certains pays les responsables ont surtout présenté une image très positive de leur propre plateforme, en laissant croire que leur principale contrainte était le manque de moyens financiers (Burkina, Niger, Côte d'Ivoire, Sénégal).

Malgré ces quelques difficultés nous sommes d'avis que les grands constats qui ont été dégagés au cours de l'évaluation sont pertinents et sont le fruit d'une analyse représentative d'un nombre suffisant de pays et de partenaires.

2.0 DESCRIPTION DU ROPPA

2.1 Contexte général

Le mouvement associatif paysan est très ancien et fécond en Afrique de l'ouest. Il constitue une sorte de prolongement, voir de traduction concrète des réminiscences, de la sociabilité et des rapports sociaux que véhiculent les populations rurales de cette région. En effet, des groupes d'entraide paysanne aux divers groupements villageois de producteurs en passant par les coopératives qui ont vu le jour autour de plusieurs spéculations, le mouvement associatif paysan connaît une certaine vitalité en Afrique de l'Ouest.

Plus qu'ailleurs, il a réussi à s'adapter aux mutations de l'environnement socio-économique et politique de la région. De simples organisations à caractère cognitif opérant à l'échelle du village ou des bassins de production, le mouvement associatif paysan ouest africain s'est progressivement mu en une véritable machine de plaidoyer, alternant des instruments de lutte syndicale avec celle d'une organisation qui fait des propositions concrètes et constructives pour forger de nouvelles politiques et stratégies de développement pour le secteur agricole.

¹ Au Burkina Faso, du Mali, du Sénégal et du Niger, le temps limité et le non respect de certains rendez-vous ont fait que le nombre d'OPPA membres et de partenaires financiers et techniques est resté limité.

La force du mouvement associatif paysan ouest africain est d'avoir réussi, à non seulement se structurer au niveau régional, mais aussi à se positionner sur les préoccupations essentielles qui touchent l'immense majorité des producteurs de la région. De loin, la couche la plus nombreuse de la population ouest africaine, les paysans et producteurs agricoles sont confrontés à de multiples problèmes que l'évolution de l'environnement régional et international rend particulièrement complexes, et pour lesquelles les solutions locales deviennent de moins en moins efficaces.

En effet les crises alimentaires récurrentes que la région, particulièrement sa frange sahélienne a connues depuis le début des années 70, ont particulièrement mis en relief le rôle essentiel de l'agriculture dans l'économie régionale et sa place dans la résolution des problèmes de sécurité alimentaire. Cette situation marque le point de départ d'un certain nombre d'initiatives au niveau régional, qui ont transféré une partie des prérogatives des politiques et stratégies de développement agricole du niveau national au régional.

La création du Comité Inter État de lutte contre la Sècheresse au Sahel et de la CEAO, qui deviendra plus tard l'UEMOA, de la CEDEAO comme instruments de coopération et d'intégration régionale a modifié profondément les rapports de force entre les producteurs agricoles et les pouvoirs publics. Elle rendait moins visible un certain nombre de préoccupations qui touchent directement aux exploitations familiales, de loin les plus nombreuses. Elle a dilué leurs problèmes dans des considérations plus globales dans un contexte d'affaiblissement des États mis à mal par une décennie d'ajustement structurel.

De ce fait la structuration au niveau régional du mouvement associatif paysan, constituait un impératif non seulement pour accompagner le processus d'intégration régionale en construction, mais surtout pour défendre les intérêts des petits producteurs face aux dérives et risques introduits par les politiques libérales initiées par les États sous la bannière des institutions financières internationales. Comme le stipulait si bien le document de bilan à mi parcours du ROPPA, les leaders paysans ouest africains se sont vite convaincus du rôle historique qui revenait aux organisations paysannes de la région pour accompagner cette dynamique à travers la mise en place d'un réseau.

2.2 Vue d'ensemble du ROPPA

2.2.1 Historique

C'est à partir de 1998 que les leaders de diverses organisations paysannes et de producteurs agricoles de l'Afrique de l'Ouest, ont décidé de concrétiser le processus de concertations et d'échanges qu'ils avaient initiés au début des

années 90 avec les initiatives « paysans sans frontières » et la mise en place de la plate-forme paysanne du Sahel.

C'est ainsi que le 6 juin 2000, des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles de différents pays d'Afrique de l'Ouest créèrent à Cotonou leur structure faîtière sous-régionale, le ROPPA. Il s'agissait d'une étape de plus dans la structuration progressive du mouvement paysan de cette partie de l'Afrique et constituait une suite logique aux plateformes nationales mises en place dans certains pays tels que le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Niger et à la plateforme paysanne du Sahel.

Face au désengagement de l'État, à l'intégration sous-régionale, à la démocratisation des sociétés ouest africaines et à la décentralisation, les leaders paysans se sont donnés avec le ROPPA un espace pour défendre les intérêts du monde agricole et améliorer les conditions de travail et de vie des producteurs.

Avec au départ 10 pays membres : Sénégal, Mali, Burkina Faso, Niger, Bénin, Togo, Côte d'Ivoire, Guinée, Guinée-Bissau et Gambie, en 2006 le réseau s'est élargi à deux pays anglophones : le Ghana et la Sierra Leone. C'est ainsi que le ROPPA considère désormais la zone CEDEAO (15 pays) comme son rayon d'action².

À sa création, les organisations membres ont donné au ROPPA les objectifs suivants:

- a. Promouvoir et défendre les valeurs d'une agriculture paysanne performante et durable au service des exploitations familiales et des producteurs agricoles ;
- b. Informer et former les membres des Organisations Paysannes et des Associations de producteurs agricoles à partir des expériences pertinentes des membres du ROPPA et des autres acteurs du développement ;
- c. Encourager et accompagner la concertation et la structuration des organisations paysannes et des producteurs agricoles dans chaque pays en vue de leur participation/implication dans la définition, la mise en œuvre des politiques et programmes de développement des secteurs agricoles et ruraux ;
- d. Promouvoir la solidarité entre les organisations paysannes et de producteurs agricoles membres du ROPPA
- e. Assurer la représentation de ses membres aux niveaux régional et international ;
- f. Favoriser la concertation et la coopération entre le ROPPA et d'autres organismes similaires de la région et du monde.

² Les pays qui ne sont pas encore membre du ROPPA: Le Cap Vert, La Liberia et le Nigeria. Toutefois, le ROPPA collabore déjà étroitement avec les OPPA de ce dernier pays.

Pour atteindre ses objectifs, les axes d'interventions prioritaires suivants ont été dégagés :

Au niveau national

1. L'accompagnement des Organisations Paysannes et de Producteurs Agricoles (OPPA) dans les pays pour la mise en place de cadres ou mécanismes nationaux de concertation ou l'appui technique à la restructuration des mécanismes nationaux ;
2. Le renforcement des cadres ou mécanismes nationaux existants, en particulier en matière de communication ;
3. Le renforcement des capacités de représentation et de négociation.

Au niveau sous régional

4. L'élaboration de la carte d'identité rurale et la réalisation d'études pour une meilleure compréhension des évolutions en cours par rapport aux exploitations familiales ;
5. L'organisation et l'échange d'expériences ;
6. L'appui à l'émergence de cadre d'échanges afin de faciliter la commercialisation des produits agricoles dans la sous région ;
7. La mise en place d'un système d'information et de communication pour mieux faire face aux différents enjeux et défis actuels.

Dès sa création, le ROPPA s'est donc forgé une identité qui a mis l'accent sur les points et intérêts communs aux différentes composantes du mouvement paysan et sur le caractère homogène de ses membres du point de vue sociologique et professionnel. Le ROPPA s'est positionné comme l'outil des exploitants agricoles familiaux dont le maniement devait reposer, entre autres sur la solidarité paysanne, qui donne une place à chacun en associant toutes les catégories d'OPPA dans chaque pays et qui soutient leurs membres dans la reconnaissance de leur identité, de leurs droits et de leurs rôles.

Ce positionnement annonçait donc une maturité des OPPOA et reflétait leur volonté de maîtriser par elles-mêmes les changements des conditions de vie des familles rurales.

Être en interface avec les autres au niveau sous-régional mais aussi légitimer les positions et propositions portées à ce niveau ont donc amené à concevoir des organes dont le fonctionnement devait allier deux impératifs : d'une part, veiller régulièrement à la conduite transparente et partagée de la vie du ROPPA et, d'autre part, faire des instances des lieux de réflexion, de formation et d'action.

Pour cela, à Cotonou, les OPPOA ont donc cherché à innover : d'abord, en réduisant les instances des élus à deux organes et en envisageant une cellule d'exécution technique légère dont la principale fonction devait

être l'animation et le suivi du fait que les plateformes nationales devaient être les exécutantes.

2.2.2 Les membres du ROPPA. Les plateformes Nationales (CNOP)

Selon l'Article 11 des statuts, les membres du ROPPA sont constitués des Cadres Nationaux de concertation des Organisations Paysannes (CNOP) qui sont des regroupements d'unions et de fédérations nationales d'organisations paysannes. Il ne peut y avoir qu'un seul CNOP par pays et tous les secteurs doivent y être représentés. Pour se conformer aux dispositions statutaires, les CNOP non encore existantes au moment de la création du ROPPA se sont progressivement structurés, organisés et formalisés.

Les textes fondamentaux précisent les conditions d'adhésion et de perte de la qualité de membres. Le paiement d'un droit d'adhésion et des cotisations annuelles est un des critères importants pour conforter sa position de membre. Le ROPPA reste ouvert à tous les CNOP de l'Afrique de l'Ouest. Il vient de d'accepter une demande explicite d'adhésion de la National Farmers' Association of Sierra Leone. La FONG (Farmers Organisation Of Ghana) et la Union of Small and Medium Farmers Association of Nigeria (USMEFAN) ont également manifesté leur intérêt.

Les CNOP jouent les rôles opérationnels suivants :

- Membership et représentation;
- Mobilisation;
- Information;
- Intermédiation pour tout appui technique et financier;
- Exécution et suivi des opérations et projets initiés par le ROPPA;
- Le Rapportage et la rédition de compte au ROPPA.

2.2.3 La Convention

Organe souverain du ROPPA, la Convention est similaire à une Assemblée générale. Mais elle s'en différencie dans la mesure où elle est également un lieu de réflexion et de formation.

La convention dispose des pouvoirs suivants :

- décider des orientations générales et stratégiques du ROPPA;
- délibérer sur les rapports de gestion, la situation financière et morale du ROPPA ainsi que de projets mis en oeuvre grâce aux ressources du ROPPA;

- contrôler les actions du Comité Exécutif.

Composée de 7 délégués par membre dont impérativement deux femmes, la Convention du ROPPA doit se réunir régulièrement. De deux fois par an de 2000 à 2002, la fréquence a été réduite à une fois par an.

La Convention devait permettre, périodiquement, à 84 responsables d'OPPA, de partager les enjeux de l'agriculture paysanne Ouest africaine. Elle doit préciser les mandats du Comité Exécutif sur les chantiers en cours ou à venir. Par cette démarche, le ROPPA a pu ainsi rendre compte de l'évolution de dossiers cruciaux telles la PAU de l'UEMOA, les négociations sur l'OMC, le NEPAD, etc... Par les échanges suscités, la Convention a donc, sur chacun des dossiers, précisé les positions et évalué les résultats à posteriori.

Une autre innovation importante qui particularise la Convention est l'obligation pour chaque plateforme de faire le point sur, non seulement l'évolution du secteur agricole national, mais aussi et surtout sur les relations partenariales avec l'État et sur l'élargissement de la concertation paysanne à toutes les OPPIA.

2.2.4 Le Comité Exécutif (CE)

C'est l'organe d'Administration du ROPPA, c'est-à-dire qu'il assure directement ou par délégation la mise en œuvre des décisions de la convention, des programmes, projets et activités adoptés à la convention. Les attributions du Comité Exécutif sont définies dans les Articles 24 et 25 des statuts :

- mettre en œuvre les orientations définies et les décisions prises par la Convention;
- gérer toutes les ressources du ROPPA;
- représenter le ROPPA dans la région et au niveau international;
- recruter et exercer la tutelle sur le personnel d'appui technique et administratif du ROPPA;
- approuver les contrats liant le ROPPA aux tiers;
- suivre et évaluer les activités du ROPPA;
- rendre compte à la Convention des activités et du fonctionnement du ROPPA;
- décider des financements du ROPPA à ses membres.

Le CE est dirigé par un Président assisté de deux vice-présidents. Selon l'article 25 des statuts, le Président a pour rôles principaux :

- représenter le ROPA dans tous les actes de la vie civile;
- veiller à la bonne exécution des décisions prises par les organes du ROPPA;
- convoquer et présider les réunions des organes du ROPPA.

Au regard de l'identité du ROPPA, le CE a été, dès 2000, le principal vecteur qui a porté les positions et propositions du ROPPA dans la sous-région et dans le monde.

Centre de décisions pour gérer et conduire les affaires du Réseau, le CE a en outre constitué un vivier pour assurer la représentation du ROPPA. Il doit se réunir trimestriellement selon les statuts et a la responsabilité de faire avancer les chantiers, négocier les partenariats et appuyer les plateformes dans la mise en oeuvre des décisions du ROPPA.

Plus qu'un organe de gestion, le CE a été souvent un centre de ressources pour les plateformes. Par exemple, les membres du CE ont animé en 2001, en Guinée, Guinée-Bissau, Togo, Gambie et Niger, des missions de sensibilisation et d'appui aux plateformes. Le but était d'initier ou d'améliorer les relations entre les États et les plateformes.

Au niveau des acquis, ces plateformes ont pu, depuis, nouer des relations plus régulières avec les pouvoirs publics. Ainsi, les démarches du CE ont permis à la plateforme du Togo d'obtenir une plus grande reconnaissance des pouvoirs publics, ce qui a conduit entre autres à l'acceptation et à l'implication de ces derniers à la tenue de la Convention du ROPPA à Lomé en 2004.

Sur un autre plan, les sessions du CE sont des occasions de renforcement des capacités des membres, des lieux d'échanges mutuels sur la situation agricole et rurale des pays et surtout un centre de ressources pour l'élaboration de stratégies de partenariat.

2.2.5 Collège des femmes et des jeunes

Les Collèges sont des espaces d'échange et de concertation créés au sein du ROPPA pour permettre à des groupes spécifiques de mieux contribuer à la construction d'un mouvement paysan ouest africain représentatif de toutes les composantes du monde rural.

La décision de créer un Collège des femmes a été prise lors de la 2ème Convention ordinaire (Labbé, Guinée 2001) au cours de laquelle les délégués des OPPA ont débattu de la place et des apports de la femme, non seulement au sein des OPPA (elles y représentent la majorité des membres), mais surtout dans les exploitations familiales. A l'issue des débats il a été retenu le principe de la création d'un Collège des femmes afin de discuter de leurs préoccupations spécifiques mais également d'améliorer la synergie et la complémentarité entre l'homme et la femme au lieu de promouvoir une égalité.

En février 2003, les femmes leaders de toutes les plates-formes se sont retrouvées à Kanelai (Gambie) pour convenir des objectifs et des modalités d'organisation et de fonctionnement du Collège. Les conclusions de cette rencontre ont été adoptées à la 3ème Convention ordinaire (Lomé, février 2004) et les statuts du ROPPA ont été modifiés en conséquence pour conférer un caractère légal aux espaces de concertation et d'échange que sont les Collèges.

En marge de la 3ème Convention, le nouveau Collège des femmes s'est réuni et adopté un programme général d'activités. La Convention a aussi pris la décision d'améliorer la représentativité des femmes au sein du Comité Exécutif de 2 à 4 membres, soit près de 30% des membres.

Tenant compte du processus qui a abouti à la création du ROPPA, la Convention a ainsi souhaité que chaque plateforme nationale puisse organiser des échanges sur cet espace spécifique, notamment son mandat, son statut au sein du ROPPA et sa composition. Aujourd'hui, le collège des femmes intégrant deux femmes par membre du ROPPA, est créé. L'espace ainsi mis en chantier a, dès 2003, pris en charge une meilleure valorisation des produits agricoles africains en assurant l'animation, lors de chaque FIARA, le stand du ROPPA.

Les activités du Collège sont diverses. Il est au coeur de la Campagne «Afrique Nourricière», notamment dans la promotion des produits agricoles et agroalimentaires lors des foires d'exposition comme la FIARA.

En février 2005, le Collège a organisé sa première rencontre de réflexion et de travail. Les thèmes abordés sont : le leadership féminin au sein des organisations paysannes, le rôle des femmes dans les exploitations familiales et la sécurité foncière. Le Collège s'est également doté d'un plan d'actions dont la mise en oeuvre a été approuvée par le Comité Exécutif.

C'est aussi pour donner plus de droit à l'expression et motiver davantage les jeunes ruraux à la relève que le Collège des jeunes est en chantier.

La Convention comme les collèges sont donc des espaces où se noue cette solidarité entre responsables et où se construit l'avenir de l'agriculture paysanne. Ils sont aussi des lieux de formation au leadership et cela constitue un trait particulier qu'il importe de renforcer afin de faire du ROPPA l'outil de promotion et de défense de l'agriculture paysanne ouest africaine.

2.2.6 La Cellule d'Exécution Technique (CET)

Tel que précisé dans l'article 26 des Statuts, sous l'autorité et par la délégation du Comité Exécutif, la CET est l'organe d'exécution des décisions du Comité Exécutif et de mise en oeuvre des programmes et projets du ROPPA.

La Cellule a été mise en place en fin 2002 à la suite d'un processus ouvert et transparent de recrutement. Composée d'un coordonnateur et d'une assistante administrative et financière à sa création, elle a été renforcée depuis 2004 par un chargé de communication, un chargé Suivi & Capitalisation, un comptable et du personnel d'appui (Secrétaire et agent de liaison).

La CET a pour mission principale d'appuyer le Comité Exécutif dans l'administration des affaires et des activités du ROPPA d'appui et de conseil aux cadres nationaux de concertation des OPPA dans la réalisation de leurs objectifs et dans la mise en œuvre de leurs programmes d'activités. La CET est une structure d'appui-conseil du Comité Exécutif et une structure de gestion des ressources humaines, logistiques et financière du ROPPA.

Progressivement, la Cellule a donc sous sa responsabilité la gestion au quotidien du Réseau mais également de tous les dossiers sur lesquels le ROPPA est interpellé. En effet, la Cellule, outre d'assurer la gestion administrative et financière, est impliquée techniquement dans tous les dossiers : elle fournit des conseils et des avis, elle assure le contrôle de qualité des études, elle élabore des notes de position, elle assure la représentation.

En tant qu'organe d'exécution du CE, les rôles de la CET sont les suivants :

- Secrétariat des organes,
- Information et appui-conseil aux organes et membres sur les différentes thématiques,
- Production de documents de réflexion et plaidoyer,
- Relais de communication entre les membres,
- Conception de projets et négociation,
- Mise en œuvre du programme et des projets opérationnels.

La Cellule s'appuie non seulement sur les élus et techniciens des CNOP mais aussi sur un réseau de personnes ressources de la sous-région, d'ONG et de bureaux d'études alliés aussi bien dans la réflexion que dans la conduite de certaines activités. Par cette approche, la Cellule a donc pu constituer un «réservoir» de compétences mobilisables sur les multiples questions sur lesquelles le ROPPA est interpellé.

Ainsi, pour toutes les rencontres régionales, le CNOP du pays d'accueil a été responsabilisé pour l'organisation, la mobilisation des autorités locales et l'information et la Communication.

Avant la création de la CET et son installation effective en janvier 2003, c'est le CNCR du Sénégal qui a mis à la disposition du réseau son staff technique pour la gestion quotidienne des dossiers, le travail de secrétariat des rencontres et la gestion financière.

2.3 Financement du fonctionnement

Le ROPPA reçoit un appui financier d'une diversité de partenaires. Ceux-ci sont constitués des coopérations bi et multilatérales, d'organismes intergouvernementaux, de réseaux d'OPPA du Nord et d'ONG. Cela traduit certainement la bonne appréciation des partenaires de la pertinence des objectifs du Réseau mais également et surtout de l'efficacité des actions entreprises durant les cinq dernières années.

Dès sa création en 2000, le ROPPA a réussi à intéresser un grand nombre de coopérations étatiques (belge, française, luxembourgeoise, néerlandaise et suisse) à sa cause, de même que quelques ONG (Agriterria, CSA, SOS Faim) dont le financement a permis de démarrer les activités à travers deux OPPA nationales (CNCR et FUPRO) en attendant que le plan quinquennal soit financé et que la Cellule d'Exécution Technique (CET) soit installée à Ouagadougou. C'est à partir de 2003 que le réseau a trouvé sa vitesse de croisière avec les financements de la Coopération néerlandaise et le FIDA, et avec ceux d'un nombre croissant d'ONG et Agri-Agences (Oxfam Solidarité, UPADI). Et à partir de 2004 le ROPPA bénéficie également des petits financements annuels de la CEDEAO.

Depuis 2006 le ROPPA travaille avec des Plans de Travail et Budgets, appelés intérimaires, en attendant l'élaboration d'un nouveau Plan Quinquennal. Outre ces PTB, il a réussi à faire financer des programmes spécifiques (riz, foncier, APE).

Toutefois, les recettes propres, constituées par les cotisations, sont encore très faibles face aux besoins du Réseau. Cette situation même si elle doit être sensiblement améliorée restera encore marginale pour quelques temps.

3.0 PERFORMANCE GLOBALE DU ROPPA

Les buts et les stratégies que le ROPPA s'était donné à sa création étaient de :

1. Édifier une organisation représentative des productrices et des producteurs d'Afrique de l'Ouest, fonctionnelle et crédible.

Pour cela, la stratégie préconisée était de :

- Assurer la tenue régulière des sessions des Organes statutaires
- Assurer le fonctionnement régulier et optimal de la CET.
- Créer des espaces spécifiques d'échanges et de concertation pour les femmes et les jeunes.
- Mettre en place un système d'information, de communication et d'échange pour l'ensemble du réseau.

- Mobiliser des ressources financières en faveur du Fonds de Renforcement des Capacités (FRC).
 - Fonction et mission de représentation du Comité Exécutif.
2. Renforcer les capacités de ses membres à comprendre la situation des OP et à agir par eux-mêmes et avec les autres pour améliorer durablement les conditions de vie dans les exploitations familiales rurales.

Pour cela, la stratégie préconisée était de :

- Encourager et accompagner la structuration des mouvements paysans nationaux.
 - Financer des initiatives des CNOP sur le FRC.
 - Appuyer les CNOP à accéder à des financements extérieurs
3. Mener des actions de plaidoyer et de lobbying en faveur des exploitations familiales, de la souveraineté alimentaire des États et d'un commerce régional et international solidaires.

Pour cela, la stratégie préconisée était de :

- Influencer sur les politiques nationales, régionales et internationales en faisant des propositions aux décideurs.
 - Mener des réflexions internes sur les politiques agricoles régionales et continentales.
 - Mener des réflexions et des échanges sur les filières.
 - Promouvoir l'agriculture familiale et les produits locaux.
4. Conduire et/ou participer à des programmes régionaux d'information ou de développement pour une agriculture familiale en faveur de ses membres.

Pour cela, la stratégie préconisée était de :

- Développer des systèmes d'information.
- Transférer des technologies et accès aux services de vulgarisation.
- Mobiliser des financements en faveur de l'exploitation familiale et du développement durable

Pour mettre en œuvre ces stratégies, le ROPPA s'était doté, dès sa création, d'un plan quinquennal, intitulé « Programme de Renforcement des capacités du ROPPA et des plateformes nationales membres du ROPPA ».

Ce plan quinquennal comprenait 5 composantes essentielles :

- Appui au démarrage de la Cellule Exécutive du ROPPA.
- Appui à la conception des plans d'actions des plateformes nationales.
- Renforcement des capacités d'organisation, de proposition et d'action des plateformes nationales des OPFA.
- Amélioration de la communication au sein du ROPPA.
- Renforcement de la capacité de négociation du réseau pour la prise en compte des propositions du ROPPA dans les politiques sous-régionales, régionales, continentales et internationales.

3.1 Pertinence et cohérences des actions du ROPPA en Afrique de l'Ouest dans le contexte régional et international

Les décennies 80 et 90 ont constitué un tournant dans les transformations politiques et économiques que l'Afrique de l'Ouest connaît actuellement. Elles ont été marquées par d'importantes réformes politiques et économiques tant au niveau des États que de la région. Dans le même sillage de ces réformes, la région a également entrepris une relecture des modalités de son insertion dans le marché international (négociation à l'OMC, Accords de Partenariat Économique UE/AO, AGOA, etc.).

Au niveau national, outre la consolidation des processus démocratiques, d'importantes réformes économiques ont été mises en chantier. La démocratisation de la vie politique a permis l'émergence d'États de droits dans plusieurs pays et de nouvelles forces qui ont largement contribué à limiter les dérives autoritaires de certains régimes. Elles ont permis l'élargissement des espaces démocratiques pour de nombreux acteurs (diverses associations, ONG et groupements d'intérêt économiques).

Ces réformes de politiques économiques et financières, si elles ont clarifié le rôle des différents acteurs économiques, elles ont surtout consacré le désengagement de l'État d'un certain nombre de fonctions. À l'opposé, elles ont eu peu d'incidence sur les revenus des ménages ruraux contribuant à accentuer la précarité des producteurs ruraux. Le soutien attendu de l'État, pour minimiser les effets des chocs endogènes et exogènes auxquels ce secteur à haut risque est souvent confronté ont cruellement fait défaut.

Le ROPPA, en s'insérant dans ce nouvel espace de démocratie et en occupant les vides laissés par les États dans leurs prérogatives, était donc tout à fait en cohérence avec les aspirations des producteurs agricoles et des organisations paysannes de la sous-région.

Au plan régional, l'Afrique de l'ouest a accéléré la construction du processus d'intégration régionale qui a enregistré des progrès notables même si il reste marqué par une duplication inutile et coûteuse pour la région, des rôles,

missions et actions des deux institutions qui l'encadrent : l'UEMOA et la CEDEAO.

Au cours de la dernière décennie, ces deux institutions ont entrepris de se doter de politiques sectorielles non seulement dans le secteur agricole, mais également dans celui du commerce. La politique commerciale intervenue dans le sillage des programmes d'ajustement structurel a plutôt consacré une plus grande ouverture du marché de ces pays et l'accentuation de la fragmentation commerciale de la région. Quant aux politiques agricoles de ces deux institutions, elles sont intervenues plus tard, au moment où le mouvement associatif paysan ouest africain amorce et renforce sa structuration au niveau régional.

La Politique Agricole de l'Union (PAU) de l'UEMOA et l'Economic Community of West African States Agricultural Policy (ECOWAP) de la CEDEAO adoptées respectivement en 2001 et 2005 ont pris en considération les préoccupations des OPPA, notamment celles de placer l'exploitation agricole familiale au cœur du système et de la stratégie de développement agricole de l'Afrique de l'Ouest.

Les interventions du ROPPA en terme de plaidoyer et de lobbying au sein de ces deux institutions ont fortement influencé la PAU et l'ECOWAP. Les actions du ROPPA à cet égard ont été des plus pertinentes et cohérentes puisqu'elles se positionnent au cœur de ces deux politiques sectorielles.

Parallèlement à ce chantier de l'intégration régionale, l'Afrique de l'Ouest se devait de gérer les modalités de son insertion dans l'économie mondiale, pour réduire sa marginalisation croissante dans les échanges commerciaux internationaux. Deux chantiers importants qui ont des implications sur les activités des OP, furent ouverts dans cette perspective : les négociations à l'OMC et celles des Accords de Partenariat Économique (APE) avec l'Union Européenne.

Les orientations prises par les négociations à l'OMC sont fortement redoutées en Afrique de l'ouest tant par les décideurs que par les organisations socio-professionnelles et les ONG. Par sa vision libérale, l'accord sur l'agriculture vient renforcer les politiques de libéralisation déjà entreprises par les pays dans le cadre des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) et dont les effets destructeurs sur l'agriculture régionale sont bien connus.

Cependant c'est le cas du coton qui retiendra le plus l'attention des dirigeants régionaux : décideurs publics et responsables d'OPPA. La crise née du coton dès 2000 a mis en relief, à quel point les dysfonctionnements et les distorsions du marché international, notamment les mesures de soutien, les subventions apportés aux agriculteurs du Nord pouvaient constituer une

source de destruction des agricultures des pays pauvres comme ceux de l'Afrique de l'Ouest.

Les Accords de Partenariat Économique avec l'UE et dont les négociations ont commencé en 2003, visent à reformer en profondeur le régime commercial actuellement en vigueur entre l'Union Européenne et les États Asie/Caraïbes/Pacifique (ACP). Ils sont conçus comme une stratégie d'intégration des économies des États ACP dans l'économie mondiale, au moyen de la libéralisation du commerce et des services.

Au total, au moment de sa création et tout au long des huit dernières années de son existence, le ROPPA a évolué dans un environnement particulièrement mouvant, caractérisé par l'ouverture de plusieurs chantiers porteurs de défis et d'enjeux majeurs pour les valeurs qu'il prône : réformes de politiques économiques entreprises au niveau des pays dans le cadre des PAS ou des stratégies de croissance pour la réduction de la pauvreté ; définition des politiques sectorielles régionales, les négociations internationales à l'OMC et les APE, etc.

Dans ce contexte le rôle qui incombait au ROPPA était immense et complexe, notamment celui de défendre les petits producteurs, délaissés par l'État, garantir leur survie et faire du secteur agricole régional, le principal garant non plus de la seule autosuffisance, voire sécurité, mais de la souveraineté alimentaire des populations.

Au niveau régional, continental et international le ROPPA, à travers ses leaders, est membre d'un nombre de commissions et forum internationaux (Forum Paysan du FIDA, Acteurs non-étatiques auprès de l'UE-ACP, CEDEAO, UA, OMC). Récemment le Président du ROPPA s'est adressé à l'Assemblée des Nations Unies à Washington. Cette omniprésence de ses leaders dans les grandes rencontres importantes est le résultat d'interventions de qualité lors de forums et manifestations tout au long de la dernière décennie: des messages avec un contenu spécifique à l'Afrique (de l'Ouest), des messages revendicatifs mais en même temps constructifs car faisant des propositions concrètes par rapport à la réalité du secteur agricole.

3.2 Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de lobbying et plaidoyer

Tout au long des huit dernières années le ROPPA a focalisé son plaidoyer sur trois chantiers importants : les politiques agricoles, les politiques commerciales régionales et les relations commerciales internationales. Au sein de ces instances de négociation, il a défendu un certain nombre de valeurs partagées : exploitation familiale agricole, souveraineté alimentaire, promotion et protection du marché régional, multifonctionnalité de l'agriculture etc. Les résultats obtenus sont de loin meilleurs au niveau régional, à propos des politiques sectorielles que

national ou international, où l'action du ROPPA butte encore sur des rigidités ou imperfections d'ordre organisationnel.

3.2.1 Les politiques agricoles

Comme nous l'avons mentionné précédemment, le ROPPA s'est investi dans les différents chantiers de formulation des politiques agricoles ainsi que les principaux instruments de leur mise en œuvre : cadres de politique agricole, lois d'orientation agricole, plan d'action et programme d'investissement agricole, tant au niveau national que régional. La défense de l'exploitation familiale agricole, la souveraineté alimentaire, des mécanismes de financement adaptés et la reconnaissance de la fonction de paysan constituent les principales valeurs que le ROPPA a souhaitées, pour ne pas dire exigé voir prises en compte dans les différentes politiques agricoles et autres stratégies sectorielles de développement.

Le ROPPA a forgé ses premières armes lors des différentes collaborations qu'il a eues avec le Comité Inter États de Lutte contre la Sécheresse au Sahel, qui a assuré l'encadrement des premières plateformes paysannes sahéliennes, socle du ROPPA. En effet, les différents travaux réalisés dans le cadre de Sahel 21 et de la mise en œuvre de nombreux programmes ont servi de cadre d'apprentissage de stratégies de plaidoyers.

Fort des enseignements tirés de cette expérience sahélienne et de la dynamique de l'environnement régional, le ROPPA reste vigilant sur la manière dont les politiques agricoles prennent en compte trois préoccupations majeures : a) la défense des petits producteurs agricoles, notamment les exploitations agricoles ; b) le traitement réservé à la sécurité alimentaire, via la demande alimentaire de la région ; et c) la gestion des ressources naturelles et en particulier le foncier.

a) L'exploitation familiale agricole

Depuis sa création, le ROPPA a fait de la défense et de la promotion de l'exploitation familiale agricole, l'axe central de sa stratégie d'actions. Cette préoccupation l'a conduit à proposer que l'exploitation familiale agricole soit placée au cœur de toute politique agricole et soit considérée comme la base des politiques de sécurité alimentaire, de lutte contre la pauvreté et de gestion des ressources naturelles et d'aménagement du territoire. Elle constitue le socle de la vision de l'agriculture qu'il défend au sein des instances de décision très diverses, à l'échelon national, régional et international (UEMOA, CEDEAO, NEPAD, OMC, etc).

En effet, bien que le paysage agricole de l'Afrique de l'Ouest ait enregistré de grandes exploitations agricoles industrielles autour de certaines grandes spéculations comme le café, le cacao, l'hévéa ou le palmier à huile, le système agricole régional est très largement dominé par de petites exploitations agricoles

familiales. Celles-ci représentent plus de 80 % des actifs agricoles de la région et fournissent plus de 90% des besoins alimentaires domestiques. Elles sont majoritairement engagées dans la production des spéculations vivrières qui constituent les socles de la sécurité et de la souveraineté alimentaires de la région.

Au delà des questions de sécurité alimentaire qu'elles contribuent à résoudre, les exploitations familiales agricoles constituent les réminiscences de valeurs culturelles de la région. Elles incarnent une philosophie, une conception africaine des systèmes de gestion de l'exploitation agricole, qui met en avant la famille, les actifs agricoles et non l'entrepreneur agricole.

Ces enjeux expliquent très largement pourquoi, dès sa création à Cotonou en 2000, le ROPPA s'est fixé pour objectif de « ***promouvoir et défendre des valeurs d'une agriculture paysanne, performante et durable, au service des exploitations familiales et des producteurs*** ».

Pour soutenir ces positions, le ROPPA et ses plateformes nationales ont réalisé un certain nombre de travaux :

- i. notamment avec le Club du Sahel et de l'Afrique de l'Ouest pour mieux comprendre les caractéristiques, le fonctionnement, les enjeux et les défis des exploitations familiales agricoles ouest africaines; les réalités et les valeurs qu'elles véhiculent ;
- ii. avec le Comité Inter États de lutte contre la Sècheresse dans le Sahel, et l'appui financier de l'USAID pour la construction de la carte d'identité rurale. Cette dernière est conçue comme une photographie des ressources et des potentialités du terroir paysan à des fins de suivi de leur dynamique ;
- iii. l'observatoire des exploitations agricoles familiales pour mieux suivre les dynamiques et les trajectoires des exploitations;
- iv. plusieurs colloques d'explication et d'informations ont été organisés par les instances dirigeantes du ROPPA pour mieux faire comprendre leur vision de l'avenir de l'agriculture ouest africaine et surtout de la place qui doit être accordée à l'exploitation familiale agricole;
- v. co-organisation de colloques avec des institutions régionales (CEDEAO sur l'avenir de l'agriculture ouest africaine et la FAO);
- vi. contribution active à travers des propositions concrètes, à la formulation des politiques agricoles tant au niveau national, (loi d'orientation agricole du Mali et du Sénégal), que régional, PAU et ECOWAP,

Les résultats obtenus sont importants, mais pour le moment insuffisants.

- ❖ **Au niveau national**, tous les acteurs sont unanimes pour reconnaître le rôle déterminant joué par la Concertation Nationale des Organisations Paysannes du Mali (CNOP) avec l'appui de l'AOPP, du Cadre National de

Concertation des Ruraux du Sénégal dans la formulation des lois d'orientation agro-sylvo pastorale de ces pays. La mobilisation de ces plateformes paysannes a permis d'avoir des lois d'orientation agricole qui n'hypothèquent pas l'avenir de l'exploitation agricole familiale. Des efforts importants doivent être faits dans les autres pays pour une traduction concrète de cette préoccupation dans les politiques agricoles. La faible lisibilité des politiques agricoles nationales qui parfois doivent se contenter des cadres d'intervention définis par les Lettres et autres Déclarations de Politiques, explique très largement cette situation;

- ❖ **Au niveau régional**, les politiques agricoles de l'UEMOA et de la CEDEAO ont implicitement pris en compte les préoccupations de promotion et de défense de l'exploitation familiale agricole. Au niveau de la PAU de l'UEMOA, à défaut d'une inscription explicite de la promotion de l'exploitation familiale agricole dans les objectifs ou la vision de la PAU, les chefs d'État par l'acte additionnel n°03/2001 se sont engagés « à mettre en place un fonds Régional de Développement Agricole...les revenus, le statut et cadre de vie en milieu rural ont été considérés comme des objectifs de la PAU ». Les revendications du ROPPA consignées dans un mémorandum présentées aux chefs d'État lors de la manifestation de Dakar en 2001 ont contribué à faire triompher ces exigences. Les responsables du département agriculture de l'UEMOA prévoient d'associer les responsables du ROPPA aux différents échelons à l'animation des cadres de concertation des filières qu'ils comptent mettre en place dans les huit pays de la Commission.

La contribution à l'élaboration de l'ECOWAP a été plus décisive. Le ROPPA s'est retrouvé à l'amont et à l'aval du processus. Il a été membre de la « Task » force de suivi de la formulation de la politique agricole régionale. Celle-ci a pleinement intégré les préoccupations de promotion et de défense de l'exploitation agricole familiale dans sa vision. En effet la vision de l'ECOWAP stipule que : *« la politique agricole s'inscrit dans la perspective d'une agriculture moderne et durable, **fondée sur l'efficacité et l'efficience des exploitations familiales** et la promotion des entreprises agricoles grâce à l'implication du secteur privé. Productive et compétitive sur le marché intra-communautaire et sur les marchés internationaux, elle doit permettre d'assurer la sécurité alimentaire et de procurer des revenus décents à ses actifs »* Le premier des trois axes d'intervention de l'ECOWAP fait la part belle aux exploitations agricoles familiales. Il postule « l'accroissement de la productivité et de la compétitivité de l'agriculture, essentiellement de l'agriculture familiale ».

L'élaboration du premier plan d'action de l'ECOWAP accorde également une place importante à la promotion de l'exploitation agricole familiale. En effet dans le premier axe d'intervention de l'ECOWAP, qui porte sur l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'agriculture, il est

clairement prévu au titre des actions à réaliser : i) *la modernisation et la sécurisation des exploitations familiales agricoles de la sous-région*, ii) *le renforcement des capacités des ressources humaines des organisations socio-professionnelles agricoles*.

Le ROPPA est également engagé dans la formulation du Programme Régional d'Investissement Agricole du PDDAA/ECOWAP dont il est le chef de file du sixième axe : *le renforcement institutionnel qui traite des préoccupations de l'intégration de l'approche genre* ; (ii) de l'appui à l'amélioration des capacités de formulation des politiques et stratégies agricoles et rurales; (iii) du financement durable de l'agriculture ; (iv) de la communication ; (v) du renforcement des capacités de pilotage et de coordination ; (vi) du renforcement des capacités de suivi et évaluation. Il est membre des instances de suivi de la mise en œuvre de l'ECOWAP et associé à tous les cadres de concertation qui fonctionnent à ce propos.

Ces acquis sont importants et révélateurs de la place que le ROPPA occupe dans le nouveau corpus de la société civile en général et des organisations socio-professionnelles en particulier. Il a réussi à s'imposer comme une organisation incontournable, un partenaire qui s'impose par la force de ses propositions. **Mais ces acquis demeurent fragiles** et le ROPPA devra déployer d'importants efforts pour les traduire en actions concrètes. Au stade actuel, la prise en compte de la promotion et de la défense de l'exploitation familiale dans les différentes politiques agricoles constituent des sortes de compromis entre les préoccupations « productivistes et rentières » défendues par les pouvoirs publics et celles plus sociales se rattachant à la plurifonctionnalité de l'agriculture, défendues par le ROPPA. Outre le fait que les politiques prescrivent qu'il faut promouvoir aussi les entreprises agricoles, les instruments de politiques mis en œuvre actuellement sont peu favorables aux exploitations familiales agricoles. C'est le cas des outils de financement en vigueur qui ne sont pas adaptés à la promotion des exploitations familiales.

Les pressions exercées par les multinationales engagées dans la production de bio carburant, et celles de certains pays nantis ou émergents pour obtenir des concessions de terre à des fins d'installation de grandes exploitations de culture peuvent constituer une menace à la survie de l'exploitation agricole familiale. Elles vont exercer une compétition supplémentaire sur les ressources foncières et déboucher sur une expropriation de nombreux petits producteurs, de fait des remembrements des terres qu'elles vont nécessiter.

Dans cette perspective, l'inefficacité des deux mécanismes de suivi de la dynamique des exploitations agricoles que le ROPPA a prévus peut constituer à terme une limite importante au plaidoyer en faveur de la promotion de ce type de système d'exploitation. En effet, ni le projet de réalisation de la carte d'identité rurale avec l'appui technique du centre

Agrhyment, ni l'observatoire des exploitations familiales agricoles ne sont opérationnelles. Pour tenir, la ligne argumentaire de plaidoyer pour la promotion et la défense de l'exploitation familiale agricole a besoin d'être alimentées en permanence en données et informations crédibles sur les dynamiques du système.

- ***La question des filières***

La question des filières agricoles a souvent été opposée à celle de l'exploitation agricole familiale. Beaucoup d'analystes y voient une différence de ligne idéologique entre deux conceptions de l'agriculture ouest africaine. La notion de filière a tendance à être assimilée aux systèmes d'exploitation se rattachant aux produits de rente, comme le coton, le café, le cacao, le café et l'hévéa. Elle se réfère fondamentalement à des formes de coordinations institutionnelles entre les acteurs, dont on connaît aujourd'hui les dysfonctionnements qu'elles ont introduits au niveau de certains sous secteurs de production de l'agro industrie.

Cependant, de l'analyse des positions et des arguments développés par les tenants de la promotion des filières, on peut dégager deux positions se rattachant à deux préoccupations liées à des rationalités différentes. La première est légitime et économique. Face aux deux plus importants goulots d'étranglement de leurs activités ; ceux relatifs aux difficultés d'approvisionnement correct de leur exploitation en facteurs de production de bonne qualité et à temps ; et ceux ayant trait aux problèmes d'écoulement de leurs productions, de nombreux producteurs souhaitent une intervention des pouvoirs publics pour lever ces deux principales contraintes. Les producteurs en viennent alors à réclamer des formes de coordination développées au niveau des spéculations de rente et dite organisation en filière.

Pour d'autres, la revendication est plus politique et traduit la volonté de conquête d'un espace de pouvoir au sein des organisations paysannes. La tentation est d'autant plus grande que les OPPA des « filières » sont potentiellement plus riches que les OPPA « généralistes ».

Le ROPPA s'investit à fédérer les deux conceptions dans une approche plus globale qu'il défend pour préserver l'unité du mouvement associatif paysan en Afrique de l'Ouest. Il s'investit à promouvoir des cadres de concertation autour de certains produits stratégiques et secteurs spécifiques. Les efforts importants ont déjà été réalisés autour du riz, qui dispose aujourd'hui d'un cadre régional de concertation des riziculteurs en parfaite collaboration avec le ROPPA. Des initiatives sont en cours autour d'autres filières comme le bétail, le palmier à huile, les produits maraîchers, etc. Pour concrétiser cette approche, le ROPPA devra de façon urgente engager un débat autour de quatre questions :

- La clarification de sa conception de filière et les modes d'organisations des OPPA qu'elle sous tend ;
- Une restructuration des plateformes nationales pour accorder plus d'espace aux nombreuses structures qui émergent autour des spéculations ;
- S'accorder avec les institutions de coopération, (CILSS) et d'intégration régionale (UEMOA et CEDEAO) sur les stratégies idoines à mettre en œuvre dans ce domaine ;
- Enfin le ROPPA devra développer des mécanismes d'interface performant avec les autres OPPA de la région et avec les chambres d'agriculture et les agri-agences pour une meilleure gestion de cette question.

b) la souveraineté alimentaire,

La souveraineté alimentaire constitue un autre chantier de bataille du ROPPA dans le cadre de la définition des politiques et stratégies de développement agricole en Afrique de l'ouest. Elle s'appuie sur le postulat que « chaque nation a le droit de produire sa nourriture conformément à ses valeurs sociales et culturelles ». La souveraineté alimentaire apparaît ainsi comme une composante de l'exploitation familiale agricole, pour promouvoir le savoir faire et le mode de vie des populations ouest africaines. Initiée et défendue conjointement avec d'autres ONG du Nord, notamment Via Campesina, la défense de la souveraineté alimentaire n'est pas seulement considérée comme une traduction concrète de la préférence régionale au point de vue alimentaire, mais aussi un instrument de défense des valeurs culturelles et une stratégie de valorisation/promotion des potentialités de la région. Cette préoccupation a fait l'objet d'informations, de débats lors des réunions régionales et internationales, notamment lors du forum que le ROPPA a organisé à Niamey en 2006.

Elle est inscrite comme une priorité à atteindre dans la politique agricole de la CEDEAO. Le ROPPA s'investit à traduire en actions concrètes cette préoccupation à travers l'initiation, i) d'études sur les qualités nutritionnelles des produits agricoles et agroalimentaires des exploitations familiales, ii) l'exposition et démonstration culinaires, iii) l'organisation de conférences-débats sur Afrique Nourricière, iv) publication et information médiatiques culinaires. Parallèlement à ces initiatives, le ROPPA a formulé un programme d'activité portant sur la transformation des produits agricoles, qui pourrait permettre une valorisation de ces derniers, limiter la propension à consommer ce qui vient de l'étranger, donc l'extraversion des habitudes alimentaires.

De nombreux dirigeants, à tous les niveaux, semblent avoir internalisé cette préoccupation. Elle est de plus en plus mise de l'avant dans les discours. Le choc alimentaire provoqué par la flambée des prix des produits alimentaires et la rareté de certains produits, notamment du riz sur le marché du fait de la

baisse des stocks mondiaux, a fait prendre conscience à de nombreux responsables, de la nécessité de déployer des stratégies et politiques intégrant des préoccupations de souveraineté alimentaire.

c) Les autres éléments de plaidoyers : le foncier, le crédit et la reconnaissance et les intrants.

i) Le foncier

Le foncier constitue le troisième pilier de plaidoyers du ROPPA. Dès sa création, l'organisation s'est intéressée à cette ressource non renouvelable. En effet bien que tous les analystes s'accordent à reconnaître que l'Afrique de l'Ouest dispose encore d'importantes quantités de terres cultivables non exploitées, le ROPPA a choisi d'adopter une attitude de précaution sur cette question. Cette position découle de plusieurs constats. De tous les facteurs de production, la terre constitue la ressource la plus sûre que la nature ait mise à la disposition des petits producteurs, soit par héritage, soit par acquisition sous des formes multiples. La pression anthropique, les effets de la croissance démographique, dont la région génère un des plus fort taux au monde, et la détérioration des conditions climatiques commencent à peser considérablement sur les modalités d'accès à la terre.

Face à une question aussi cruciale, les États réagissent différemment en procédant à des réformes foncières ou à de simples ajustements apportés aux législations existantes. Les réformes foncières ont pu être menées à leur terme dans certains pays, sans parfois que des arrêtés administratifs aient permis leurs mises en œuvre. Pire, il n'existe pas encore une législation au niveau régional qui donne une orientation à ces réformes. Les difficultés d'accès à cette ressource aux petits exploitants agricoles familiaux vont s'accroître au fil des années.

La position du ROPPA est de veiller à ce que ces réformes ne sacrifient pas les intérêts des petits producteurs ruraux. Pour ce faire, il conduit avec le concours de plusieurs partenaires techniques et l'ensemble de ces plates formes nationales, un ensemble de débats sur cette question.

ii) le financement et le crédit

La question du financement de l'agriculture constitue un des principaux goulots d'étranglement et un enjeu critique du développement agricole. Les besoins de financement concernent les exploitations agricoles, dans leur extrême diversité, les acteurs économiques impliqués dans les filières ainsi que les organisations paysannes ou professionnelles. Ils recouvrent des problématiques très différentes selon le type de financement (court, moyen et long termes) et l'objet du financement (équipements, trésorerie/soudure/

crédit de campagne, plantations pérennes, unités de transformation, plate formes ou bâtiment de stockage). Le financement de l'activité économique au niveau régional, repose pour une large part sur un système bancaire prioritairement orienté vers les activités spéculatives. Les banques, qu'elles soient publiques ou privées, interviennent peu dans le financement du secteur agricole du fait d'une méconnaissance du milieu rural et vu l'importance des risques liés à l'activité agricole, son éloignement et sa faible rentabilité.

La question se pose avec beaucoup d'acuité pour les petits exploitants agricoles qui doivent se contenter des offres de services faites par des institutions de microfinance. Or, le délais souvent très court de l'encourt des crédits faits par ces institutions (un an), le niveau élevé des taux d'intérêt (entre 12 et 20%) et parfois la complexité des conditions d'accès à certains crédits pénalisent les petits producteurs agricoles. Faute de garanties nécessaires, ces derniers ne peuvent pas accéder aux portefeuilles des grandes banques, situation qui hypothèque les possibilités de modernisation des exploitations, et partant leur meilleure insertion dans le marché.

Le ROPPA plaide donc pour la mise en œuvre d'instruments et d'outils de financement adaptés aux caractéristiques du secteur agricole en général et à la situation des exploitations familiales agricoles en particulier. Ces outils peuvent prendre la forme de fonds de bonification, de fonds de garanties ou de fonds visant à alléger le coût des facteurs de production ou à accompagner la mutualisation de certaines activités de production, voir la mise en place d'infrastructures pour une meilleure gestion des opérations post récolte.

Les plaidoyers du ROPPA sont encore limités dans ce domaine qui touche directement les exploitations agricoles familiales. Il n'existe pas encore une réflexion approfondie sur cette question au même titre que celles qu'il a conduites à propos de la défense et de la promotion de l'exploitation familiale agricole, de la souveraineté alimentaire et du foncier. Pourtant, cet aspect constitue une des plus fortes attentes de la part des producteurs à la base.

iii) Les intrants

L'accès aux facteurs de production : engrais, semences améliorées, herbicides et pesticides constitue un des principaux goulots d'étranglement des petites exploitations agricoles. L'accès aux intrants est souvent subordonné à l'engagement de l'agriculteur dans la production d'une des spéculations de rente, coton, arachide pour lesquelles il existe des mécanismes de crédit de campagne mis en place par des sociétés d'intervention. Cette situation explique le faible recourt aux engrais et aux semences améliorées pour les autres spéculations par les petits producteurs agricoles et la faiblesse des rendements.

La crise née de la flambée des prix des produits alimentaires a consacré la mise en œuvre d'initiatives et de mesures visant l'amélioration de l'accès des producteurs agricoles aux intrants, engrais et semences améliorées. L'initiative reste cependant limitée à un nombre restreint de producteurs et est présentée comme une mesure d'urgence pour relancer la production. Elles portaient sur la subvention d'au moins 50% du coût des engrais et parfois une distribution gratuite des semences améliorée. Sa reconduction comme une mesure structurelle et permanente n'est pas garantie.

Le ROPPA a vraisemblablement là un objet de plaidoyer dans ce domaine dont il n'a pas encore suffisamment peaufiné ni l'argumentaire, ni la stratégie globale. Certes les OPPA à la base ont développé dans plusieurs pays, avec plus ou moins de succès, des mécanismes d'approvisionnement et de distribution des intrants agricoles pour leurs adhérents. Ces cas ont besoin, non seulement d'être accompagnés, mais aussi d'être appuyés par des législations dont l'essence peut résulter d'un cadrage global adopté au niveau régional. En plus des dispositions de normalisation sur la qualité en vigueur, le plaidoyer du ROPPA pourrait s'orienter, entre autres, sur des mesures visant à réduire les coûts d'accès aux intrants.

Deux lignes de plaidoyer paraissent plausibles : une augmentation de l'offre au moyen d'un encouragement de la production au niveau régional, ou des achats groupés au niveau régional pour minimiser les frais d'approche, les coûts de transaction et une uniformisation du niveau de subvention des intrants. La région dispose d'importantes potentialités pour produire des engrais minéraux. Une telle stratégie pourrait constituer une opportunité de nouer un partenariat mutuellement avantageux entre les OPPA à tous les niveaux et le secteur privé au niveau national et régional.

Pour finir, il est important de reconnaître que le ROPPA a réussi au cours des dix dernières années à se positionner comme un partenaire de premier plan dans la définition des politiques agricoles, tant au niveau national que régional. Il a été présent à tous les rendez-vous des processus qui ont présidé à l'élaboration des politiques agricoles et des instruments de leur mise en œuvre au niveau régional.

3.2.2 Les politiques commerciales

S'il existe un volet des politiques économiques où le ROPPA s'est le plus fait entendre et de manière pressante et insistante, c'est celui relatif à la promotion du marché régional. Le président d'honneur du ROPPA considère ce volet avec celui relatif à l'intégration régionale comme « notre affaire » c'est-à-dire la préoccupation essentielle des acteurs de la région ouest

africaine. Le marché régional, ainsi que l'intégration régionale sont considérés comme le moteur du développement de la région.

Le marché ouest africain est encore très diffus et faiblement intégré si on s'en tient aux statistiques officielles. Le volume des échanges intra communautaires représente entre 12 et 15% du commerce extérieur global de la région. Le développement du commerce régional est en bute à de multiples défaillances : fragmentations monétaires et commerciales, insuffisance des infrastructures de transport et de communication, corruption et tracasseries administratives.

Les actions de plaidoyer du ROPPA ont concerné la fluidité des échanges et du marché dans la triple perspective de i) faciliter l'écoulement des produits des petits producteurs agricoles ; ii) renforcer l'intégration régionale ; et iii) promouvoir la préférence communautaire et partant la sécurité et la souveraineté alimentaire des populations de l'Afrique de l'ouest.

Pour y parvenir le ROPPA a déployé une triple stratégie de plaidoiries :

- La prise en compte de la préoccupation de promotion du marché régional dans les politiques sectorielles régionales. C'est le cas de l'ECOWAP dont les deux derniers axes d'intervention prescrivent explicitement, i) la mise en œuvre d'un régime commercial intracommunautaire et ii) l'adaptation du régime commercial extérieur. Cette stratégie vise à protéger le marché régional des distorsions du marché international, distorsions qui exposent les productions locales à une concurrence déloyale des produits subventionnés ou dont les exportations font l'objet de dumping.
- Une position de veille stratégique pour doter la région d'un régime commercial intra communautaire qui protège suffisamment les productions locales. Pour ce faire, le ROPPA s'est attelé à démontrer les failles du Tarif Extérieur Commun (TEC) de l'UEMOA dont les chefs d'État de la CEDEAO ont recommandé l'extension à l'ensemble de la communauté. Les séances d'informations, sous tendues par des notes, des mémorandums et des études³ de cas, ont permis au ROPPA de rallier à sa préoccupation une bonne partie de l'opinion régionale. La requête du ROPPA porte sur la création d'une cinquième bande à 50 % du taux de droits de douanes et la définition d'autres instruments de défense commerciale permettant d'assurer une protection maximale des productions locales. La pression du ROPPA a finalement amené les chefs d'État de la région à admettre le principe d'une

³ Le ROPPA a réalisé une prospective sur les mesures de protection nécessaires pour le développement du secteur agricole en Afrique de l'Ouest (illustration sur quelques filières stratégiques), qui peut être considérée comme la seule et véritable analyse prospective sur la question du TEC CÉDEAO.

cinquième bande à 35 %. Reste cependant à déterminer les produits qui y seront classés. Pour le ROPPA, cette opération devra tenir grand compte des produits sensibles figurant dans l'offre d'accès au marché que la région propose dans le cadre des négociations de l'accord de partenariat économiques entre l'Union Européenne et l'Afrique de l'Ouest.

- La troisième stratégie adoptée pour accélérer la construction et la promotion du marché régional, porte sur l'initiation d'un programme de fluidification des échanges régionaux, notamment dans les zones transfrontalières. Ce programme vise à constituer une base de données sur les pratiques anormales qui entravent les échanges, d'organiser des actions de lobbying auprès des décideurs locaux, nationaux et régionaux pour lever ces obstacles. Le programme peine toutefois à démarrer faute de financement adéquat.

3.2.3 Les négociations multilatérales (APE et OMC)

➤ L'Accord de Partenariat Économique UE/ AO

Les négociations en cours d'un Accord de Partenariat Économique (APE) entre l'Union Européenne et l'Afrique de l'Ouest soulèvent de nombreuses interrogations, voire des inquiétudes. Ces dernières portent sur la capacité de la région à négocier un APE qui permet, i) de juguler efficacement la pauvreté ; ii) de dynamiser le processus d'intégration régionale ; et iii) de favoriser une insertion harmonieuse de la région dans l'économie mondiale. Ces questionnements qui émanent pour l'essentiel des ONG et de la société civile, du secteur privé et des Organisations Professionnelles Agricoles trouvent leurs fondements dans les piètres retombées des conventions précédentes fondées sur des préférences commerciales unilatérales que l'UE avait accordées aux ACP en général et à l'Afrique de l'Ouest en particulier. En effet, les préférences des conventions de Lomé (1975-2000) n'ont globalement pas réussi à améliorer les performances commerciales des ACP⁴ en général et de l'Afrique de l'ouest⁵ en particulier.

Pour le ROPPA, il est politiquement et économiquement dangereux pour la région en général et pour les exploitations agricoles familiales d'engager et de poursuivre les négociations privilégiant les aspects liés à la libéralisation du commerce, sans traiter et avoir une idée claire du volet développement,

⁴ La part des exportations des pays ACP est passée de 3% des échanges mondiaux en 1975, à 1,5% en 2001, et de 8% des échanges au sein du marché européen en 1975 à 3% en 2001.

⁵ Selon le club du Sahel, 2004, la part des exportations agricoles ouest africaines dans le commerce mondial a chuté de 8% au début des années 60 à 1,8 % en 2001. Pire de 1% environ des importations et exportations mondiales au lendemain des indépendances, la part de l'Afrique de l'Ouest est tombée à 0,5 % actuellement.

qui est crucial pour réduire la pauvreté : un des objectifs finaux de l'accord de Cotonou.

La conclusion d'un APE à prédominance commerciale doit être, d'une part, précédée du renforcement de l'intégration régionale et de la promotion du marché régional et, d'autre part, de l'évaluation des effets potentiels de l'ouverture des marchés sur les secteurs de production en général et sur les petites exploitations familiales agricoles en particulier.

Pour se faire, le ROPPA a entrepris un certain nombre d'activités et d'actions pour non seulement évaluer les impacts potentiels des APE sur l'économie de la région mais également formuler, avec des partenaires et alliés techniques et stratégies, des plateformes communes de plaidoyers. Il a entrepris aussi de réfléchir sur les alternatives possibles aux APE tout en renforçant les capacités de ses membres sur le contenu des APE, notamment sur leurs effets potentiels. Il a surtout pris une part active tant au niveau national que régional à la détermination des produits sensibles dans la cadre de la formulation de l'offre d'accès au marché.

L'action du ROPPA a été décisive pour la non signature par l'Afrique de l'Ouest de l'APE, principalement centré sur les questions commerciales. Beaucoup d'observateurs et bon nombre de cadres de la CEDEAO s'accordent à reconnaître que sans les actions de plaidoyer de la société civile avec le ROPPA comme chef de file, les chefs d'État de la région n'auraient pas pu résister à la pression de la Commission Européenne.

Par cette victoire, le ROPPA a offert l'opportunité à la région de mieux ficeler ses propositions, notamment de :

- i) Proposer un accord qui tient compte de ses préoccupations de développement, qui accorde une place essentielle à la mise en œuvre de ses politiques sectorielles, protège les intérêts des petits producteurs,
- ii) D'assurer une cohésion entre ses politiques commerciales et ses politiques économiques en général, sectorielles en particulier.

➤ **La question de l'agriculture à l'OMC,**

La position du ROPPA constitue un prolongement de celle défendue au niveau régional, celle de la défense et de la promotion de l'exploitation agricole familiale. Il estime à juste titre que l'accord de l'OMC sur l'agriculture renforce les disparités entre nations développées et celles dites en développement. L'accord sur l'agriculture est, par exemple, dans son essence nettement plus ***“favorable aux agricultures intensives des pays***

développés”, que pour celles extensives et paysannes des États en développement.

L'accord sur l'agriculture laisse très peu de marge de manœuvre aux pays en développement pour développer leur agriculture. Par sa vision libérale, il vient renforcer les politiques de libéralisation déjà entreprises par ces pays dans le cadre des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS). Il paraît très peu adapté au type d'agriculture pratiqué en Afrique de l'Ouest.

Pour ce faire, la position défendue par le ROPPA est celle de privilégier la multifonctionnalité de l'agriculture, activité qui ne doit pas seulement être vue sous l'angle de simples rationalités économiques, mais à travers le rôle essentiel qu'elle joue dans l'alimentation des populations, la préservation de l'environnement et l'aménagement du territoire.

La question du coton a été également une des grandes préoccupations de l'Afrique de l'Ouest dans les enceintes de négociations à l'OMC. La chute des cours mondiaux, pour l'essentiel due aux fluctuations du dollar, mais surtout aux subventions que les pays du Nord accordent à leurs agriculteurs, a contribué à appauvrir les cotonculteurs ouest africains, pour l'essentiel constitués de petits exploitants agricoles.

La revendication du ROPPA vise, au-delà de la suppression des subventions et autres soutiens à l'agriculture dans les pays développés, la promotion de nouvelles règles du commerce international qui éliminent toutes les distorsions qui empêchent une insertion des produits des pays en développement dans les pays du Nord.

Mais sur ce front du coton, le ROPPA s'inquiète de deux autres aspects que véhicule la question cotonnière en Afrique de l'Ouest :

- i) L'orientation très libérale que prennent les réformes de la filière cotonnière, réformes qui associent très peu les producteurs dans les processus de leur définition. Ces réformes tendent à accentuer la dépendance des filières cotonnières d'un marché international, marqué par une très forte instabilité et des défaillances préjudiciables aux petits producteurs.
- ii) La question des OGM, qui trouve un terrain fertile auprès des producteurs de coton de certains pays de la région. A ce niveau le ROPPA préconise des mesures de précaution en attendant l'aboutissement des tests et recherches en cours. En effet comme le soulignait si bien le document d'évaluation à mi-parcours du ROPPA, « le développement des plantes génétiquement modifiées présente trois inconvénients majeurs: la diffusion des gènes modifiés dans

l'environnement et la contamination des cultures non OGM, la dépendance vis-à-vis des firmes produisant les OGM, les pertes de gain encourus dans la préservation de la biodiversité avec le brevetage ».

3.3 Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de renforcement des capacités de ses membres

Pour pouvoir assurer les fonctions qu'il s'est attribué, le ROPPA a préparé, dès 2001, un programme de renforcement des capacités pour lui-même et pour les plateformes nationales, qu'il a soumis à ses principaux bailleurs potentiels, entre autres, à travers le Club du Sahel.

Ce programme de renforcement des capacités visait à :

- Appuyer le renforcement des capacités des cadres nationaux de concertation des organisations paysannes (CNOP);
- Favoriser la compréhension et la maîtrise des enjeux sous-régionaux et internationaux pour les OPPA ;
- Renforcer la dynamique de concertation des OPPA au niveau sous-régional ;
- Assurer la représentation sous-régionale au niveau international.

Plusieurs bailleurs ont répondu favorablement à l'appel du ROPPA pour financer ce programme. Toutefois, à cause des lourdeurs administratives des bailleurs, une faible capacité de réaction de la part du ROPPA aux demandes d'informations supplémentaires et une certaine réticence vis-à-vis d'un financement direct, les promesses des grands bailleurs ont pris du temps à se concrétiser.

Pendant cette période, des financements de nombreux partenaires (Coopérations belge et française, Agriterria, SOS Faim, FAO, Coopérations suisse et luxembourgeoise, Club du Sahel) ont permis d'assurer plus que le fonctionnement minimal du ROPPA à partir du CNCR au Sénégal (la CET n'étant pas encore fonctionnelle).

Pour la gestion des moyens financiers des bailleurs et pour l'exécution du programme de renforcement des capacités, un dispositif de gestion avait été conçu au départ. Ce dispositif qu'on a appelé le **Fonds de Renforcement des Capacités (FRC)** est un mécanisme statutaire du ROPPA et a été adopté comme tel à la Convention de Bamako dès 2000.

Selon l'article 33 des statuts du ROPPA, le FRC devait être logé dans une institution financière reconnue. Les engagements du Fonds sont décidés par le Comité Exécutif. Les décaissements sont effectués par l'institution

financière, en l'occurrence la BOAD à Lomé, qui a pour mandat de vérifier si les décisions prises sont conformes au manuel de procédure. En effet, pour faire fonctionner ce dispositif, un manuel de procédures avaient été élaboré et adopté par la Convention de Bamako en 2000.

Ce Fonds non compétitif est mobilisable par les plateformes nationales sur la base de requêtes. Il s'agit principalement d'un appui institutionnel qui peut prendre la forme d'un renforcement d'équipes techniques permanentes, de l'engagement de consultants externes, de la formation de leaders, de la mise en place d'expertises techniques, etc. Le Fonds permet également la mise en place ou le renforcement de système d'information et de communication, l'acquisition d'équipement et d'infrastructure de fonctionnement.

Dès son lancement, le FRC a pris du retard. Il fut réajusté (à cause du retard pris) à une période de trois ans (2002 – 2004) avec un budget (prévisions 2000) de 1.946.000.000 FCFA augmenté d'un montant supplémentaire de 450.000.000 FCFA pour couvrir des dépenses non prévues au départ.

Si la mise en place du FRC fut décidée dès les premières conventions du ROPPA, son opérationnalisation n'a débuté qu'en 2003 et les premiers décaissements en faveur des CNOP ne furent effectifs qu'en 2005. En effet, plusieurs étapes ont été nécessaires pour assurer le démarrage du Fonds. i) élaboration du manuel de procédures; ii) formation des plateformes pour l'utilisation du manuel (décembre 2003); iii) élaboration et adoption du Plan d'action régional (février 2004, Convention de Lomé); iv) élaboration des programmes triennaux et du plan d'action annuel des CNOP (mars – décembre 2004); v) approbation des premières propositions des CNOP (CE de décembre 2004); vi) premiers décaissements en faveur des CNOP (2005).

Toutefois, les principaux bailleurs (à part le FIDA) ont eu de la difficulté à répondre aux attentes du ROPPA; les Coopérations française et néerlandaise les ont satisfaites avec un certain retard.

Par ailleurs, le niveau limité de financement du Plan triennal a influencé la répartition des fonds entre le fonctionnement des organes du ROPPA et l'appui aux CNOP et les activités proprement dites du ROPPA, cela au détriment du fonctionnement de ses organes.

Le ROPPA a organisé une formation de base des leaders sur les politiques agricoles et commerciales et les accords bilatéraux et multilatéraux (APE, OMC). Cette formation a été appréciée par les plateformes, notamment la complémentarité entre les personnes ressources externes et nationales (ex. des ministères) permettant ainsi aux participants de comprendre la position de leur gouvernement ou certaines spécificités de leur pays. Le Niger, la Sierra Léone et la Guinée Bissau n'ont pas encore bénéficié d'une telle

formation, et pour la Gambie seules deux personnes ont été formées lors de la formation destinée aux leaders ghanéens. Le ROPPA prévoit également organiser trois sessions de cette formation au Nigéria. Notons que cette seule formation est en relation avec une seule (la première) fonction essentielle du ROPPA : la représentation et le lobbying.

En revanche, il y a eu peu de formation des leaders sur leur fonctionnement efficace en tant que dirigeant d'une OPPA d'envergure nationale ou régionale, alors que c'est un besoin crucial comme nous l'avons constaté lors des entretiens que nous avons eus avec les leaders au niveau des plateformes nationales.

Dans le cadre de la formulation d'une politique agricole commune de l'UEMOA (et plus tard de la CEDEAO) le ROPPA a organisé, avec les plateformes nationales, des ateliers d'échange et de réflexion sur les politiques nationales, avec l'appui des personnes ressources externes dans chacun des pays (membres à l'époque). Un atelier régional a permis d'échanger sur la situation des pays et de formuler des suggestions pour une politique agricole commune. Cette activité a été beaucoup appréciée par les leaders nationaux car elle leur a permis de bien comprendre les différents aspects de l'agriculture dans leur pays et dans la sous-région.

Spécifiquement pour les riziculteurs, le ROPPA a organisé quelques rencontres (en marge de la FIARA à Dakar 2005, puis à Conakry dans la même année, puis à Ouagadougou en 2006) pour réfléchir ensemble sur leur situation (enjeux, potentialités), et pour planifier des activités à entreprendre (projet riz avec les Oxfam). Tout en appréciant ces rencontres les plateformes nationales, particulièrement les OPPA de riziculteurs reprochent au ROPPA de ne pas faire suffisamment le suivi de ces planifications et de ne pas faciliter l'organisation des riziculteurs au sein d'un collège spécifique.

Outre ces rencontres sur le riz, et l'atelier sur le coton à Cotonou en 2004, le ROPPA n'a pas organisé d'échanges et réflexions communes par filière importante, tel que prévu au départ, selon certains leaders. Le ROPPA a opté pour des thèmes transversaux ou s'est laissé entraîné dans des thématiques liées à l'actualité de l'heure comme sur la souveraineté alimentaire et les APE qui même si elles sont importantes pour l'avenir de l'Afrique de l'ouest, ont un caractère d'échange limité.

Il est important de souligner que les collèges de femmes et de jeunes peuvent être considérés comme des cadres d'échange pour des groupes spécifiques. Malheureusement, le nombre de rencontres de ces collèges n'est pas assez important.

Les comptes rendus de la plupart des sessions de la Convention, du Comité Exécutif et des autres organes, lorsqu'ils ont été rédigés en interne, ne

reflètent pas la richesse des échanges qu'il y a eu entre les différents participants. Probablement faute de temps matériel, les agents se sont limités à relever les conclusions, décisions et actions à mener.

L'appui-conseil que la CET est sensé fournir n'a pas été mentionné par les plateformes nationales comme étant un service dont elles ont bénéficié. Les tableaux des appuis fournis par la CET ne font d'ailleurs guère mention d'un appui-conseil de sa part.

Bien que tous les pays aient bénéficié d'un appui du ROPPA, une analyse de ces appuis fait apparaître des disparités importantes entre les différentes plateformes nationales au chapitre du renforcement des capacités. En effet, on constate que certains pays comme le Burkina Faso, le Niger et le Mali ont largement bénéficié de l'intermédiation pour le développement de projets ou programmes, de l'appui-conseil ainsi que des participations à différentes rencontres régionales et internationales.

Tous les pays (sauf le Sénégal) ont obtenu un financement d'une année (en général 5 million de FCFA sur 25 ou 30 millions de FCFA accordés) du Fonds de Renforcement des Capacités. Ce financement a principalement été dirigé vers l'achat d'équipement et le fonctionnement de la plateforme nationale. Seuls le Niger et le Mali ont reçu des appuis financiers supplémentaires de la part du ROPPA.

De l'avis de la plupart des responsables de plateforme, et ce dans l'ensemble des pays visités, cet appui est resté nettement insuffisant après avoir suscité de nombreuses attentes. Le FRC n'a pas pu décaisser les sommes qu'il a mobilisées et la situation actuelle reste toujours figée.

Devant cette situation, on peut se poser la question suivante : en concevant le FRC en faveur de ses organisations membres, et en prévoyant un rôle central pour lui-même (CE) dans l'octroi des financements, le ROPPA ne s'est-il pas ajouté un mandat supplémentaire qu'il lui était difficile de réaliser ? Aurait-il outrepassé le rôle classique dévolu à un réseau ou une structure faitière sous-régionale qui est principalement, d'édifier une organisation représentative des producteurs d'Afrique de l'Ouest tout en menant actions de plaidoyer et de lobbying en faveur des exploitations familiales ?

L'objectif de trouver des moyens financiers pour ses plateformes membres pour qu'elles puissent se construire et se développer était certes noble, mais il n'était certainement pas un objectif prioritaire qu'il s'était donné lors de sa création ; en tous les cas pas sous cette forme. En mettant en place le FRC et en invitant les plateformes à formuler des plans d'activités à lui soumettre, puis en approuvant les budgets de ces plans jusqu'à une certaine hauteur, le ROPPA a créé d'énormes attentes, qu'il n'a pas pu remplir par la suite. Outre les espoirs non réalisés, ce montage a faussé les relations hiérarchiques

entre la faïtière sous-régionale et les plateformes nationales. Là où ces dernières sont normalement les propriétaires de leur structure qui est le ROPPA, elles se sont retrouvées dans une situation de dépendance en tant que demanderesse d'aides financières de leur propre faïtière.

Il faut reconnaître que ces derniers temps le CE (le président) a corrigé le tir en insistant sur le fait que ce n'est pas au ROPPA de gérer des programmes dont l'exécution se fait au niveau des plateformes nationales ou même plus bas. Toutefois au niveau de la CET on constate qu'elle tend encore à s'impliquer dans l'exécution et la gestion de programmes et projets en faveur des plateformes membres avec tout ce que cela entraîne comme coordination des activités, mise en œuvre, imputabilité des résultats et rapportage.

3.4 Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS en terme de système d'information-communication et de système de suivi-évaluation

3.4.1 Le système d'information et de communication

Étant un réseau constitué par un ensemble de CNOP membres et ayant noué des partenariats avec une multitude d'acteurs internationaux, le ROPPA se devait de disposer, d'un système de gestion de l'information et de communication performant et efficace.

Dès la création du ROPPA, la nécessité de partager régulièrement les expériences, les connaissances et les savoir-faire des OPPA organisées en faïtières sectorielles au sein des CNOP s'est fait sentir.

Il fut donc décidé d'établir, dès les premières conventions, un dispositif d'information/communication dont l'objectif était de mettre à la disposition du ROPPA et des plateformes des outils permettant la prise de décision et des moyens pour diffuser les expériences, connaissances et les propositions des producteurs agricoles sur les politiques de développement agricole; le renforcement des capacités des CNOP et la transformation de l'exploitation familiale de la valorisation des produits agricoles.

Les principales composantes de ce dispositif étaient de :

- Améliorer la visibilité des positions et des propositions du ROPPA dans la défense, la modernisation et la valorisation des exploitations familiales;
- Contribuer au renforcement des capacités des plateformes nationales en matière d'information/communication;

- Renforcer compréhension des plateformes nationales et des leaders paysans sur les enjeux liés aux politiques agricoles, commerciales et sectorielles (nationales, régionales et internationales);
- Améliorer l'accès des plateformes nationales et des OPPA aux informations et données pour la prise de décisions aussi bien organisationnelles et institutionnelles que sur la capacité de rendre des services à leurs membres.

Pour opérationnaliser le dispositif d'information/communication, un certain nombre d'outils et instruments furent privilégiés. Il s'agit essentiellement de :

- Site web;
- Bulletins électroniques;
- Listes de diffusion thématique;
- Veille informationnelle;
- Relation presse et média;
- Centre de documentation et bibliothèque;
- Supports multimédias (NTIC);
- Tableaux et panneaux d'affichages.

Malgré le dispositif de communication/information mis en place, de nombreux problèmes handicapent la circulation de l'information tant interne qu'externe au sein des organes du ROPPA.

1) **Communication/information au sein du Comité Exécutif**

Il existe peu de communication **latérale** entre les membres du Comité Exécutif. Comme il n'y a pas de mécanisme formalisé, la plupart des communications entre les membres sont transmises par la CET. Par ailleurs, l'information et la communication au sein de la cellule sont essentiellement centralisées au niveau du coordonnateur. Il est, à toute fin pratique, l'unique personne qui répond au courrier institutionnel au sein de la CET et qui soit capable de donner des renseignements corporatifs substantiels sur l'organisation et ses activités.

S'il communique régulièrement avec le Président, il n'y a pas de système institutionnel pour transmettre aux membres du Comité Exécutif les mêmes renseignements de manière simultanée. Comme les décisions à prendre concernant le programme sont souvent soumises à l'approbation du Président, cela a pour effet de ralentir indûment le temps de réponse du ROPPA sur des questions aussi bien d'organisation interne que de relations avec les partenaires. Cette situation est la conséquence de l'absence de système de communication latérale entre le Président et les membres du Comité Exécutif.

Les grandes décisions stratégiques sont généralement prises au cours de rencontres de travail et uniquement par les membres qui sont présents. Certains membres du Comité ont rapporté à la mission qu'ils ont le sentiment d'être tenus

à l'écart de la gestion de l'information et cela a un effet négatif sur le sentiment général d'appropriation du ROPPA par tous les leaders.

On remarque également que l'information a du mal à circuler entre les représentants des plateformes au sein du CE et les membres de leurs plateformes nationales. Bon nombre de leaders paysans reprochent à leurs représentants de ne pas les informer des réunions auxquelles ils ont participé et des décisions qui y sont prises. La CET n'aurait tendance à transmettre de l'information qu'à certains individus au sein des plateformes, laissant à ces derniers le soin de diffuser l'information à tous les membres ; or, force est de constater que cette information reste concentrer entre les mains de quelques leaders qui, par négligence, absence de volonté ou manque de transparence, ne la diffusent pas à leurs membres.

En ce qui concerne le responsable de la capitalisation et du suivi des connaissances, on voit bien des signes du suivi des activités (par exemple, le nombre d'ateliers organisés, etc.). Pourtant rien ne montre que les enseignements tirés de ces activités sont utilisées par la CET pour être incorporés à la programmation. Par exemple, la manière dont les connaissances et les informations obtenues de la participation aux réunions, conférences, ateliers, etc., sont recueillies par la CET en tant que connaissances et informations à être intégrées dans la formulation des politiques et des stratégies de plaidoyer, ne nous est pas parue systématique.

Il se peut que des mécanismes existent mais il nous a été difficile de trouver une méthodologie systémique qui prenne en compte cet enjeu important. Par ailleurs, il ne semble pas y avoir de mécanisme formel au sein de la CET qui permette de préparer des notes techniques d'information (briefing notes) afin d'alimenter le ROPPA au niveau stratégique.

2. La Communication/information avec et entre les Plateformes nationales

À l'heure actuelle, le responsable des programmes de la CET joue le rôle de communicateur principal auprès des plateformes nationales. Il fournit des informations sur les activités du ROPPA en utilisant le courrier électronique et le téléphone comme outils principaux de communication. Il agit également comme agent de liaison avec les médias et représente souvent le ROPPA dans les diverses réunions et rencontres. Certaines plateformes nationales ont reçu du matériel de communication à la faveur des appuis du FRC.

La communication et la circulation de l'information sont cruciales pour une organisation comme le ROPPA. Or, l'équipe d'évaluation n'a pas pu constater de mécanisme systémique de communication **latérale** entre les plateformes nationales qui leur permettrait d'apprendre davantage les unes des autres. Souvent certains pays sont plus avancés que d'autres en ce qui concerne une

problématique particulière qui touche les OPPA. Toutefois, il y a peu de partage d'information ce qui fait que certaines plateformes ont tendance à refaire les mêmes erreurs ou se butent à des problèmes qui ont été solutionnés ailleurs. C'est le cas par exemple des plateformes nationales qui ont participé à l'élaboration des Lois d'orientation agricoles de leur pays et qui pourraient faire bénéficier les CNOP d'autres pays du réseau qui ont des difficultés avec leur propre gouvernement sur cette question.

À cet égard, bien que dans certains pays les leaders paysans aient obtenu des décisions politiques remarquables (Guinée, Sénégal, Mali, Côte d'Ivoire) dans bon nombre d'autres pays l'influence des OPPA sur leur gouvernement est inexistante (Togo, Gambie) ou limitée (Niger) ; or jusqu'à présent ce sont ces politiques et projets nationaux qui ont le plus d'impact sur les producteurs agricoles à la base. Les capacités limitées des leaders paysans et des équipes techniques de ces pays ne leur permettent pas encore de bien faire entendre la voix de leurs paysans. C'est à ce niveau que les échanges et la capitalisation entre les plateformes deviennent importants en permettant justement le renforcement des capacités des leaders et l'utilisation de l'expérience des uns et des autres.

Le partage de ce type d'information ou encore le déplacement de leaders d'une plateforme vers une autre pour l'appui sur une problématique particulière pourrait contribuer au renforcement des capacités, crédibiliser davantage les plateformes vis-à-vis de leurs gouvernement et donner plus de force au réseau.

Par ailleurs, nous avons constaté que les reproches qui sont faites par les leaders des CNOP au ROPPA sont les mêmes qui sont adressés par les OPPA à l'égard de leur propre plateforme. L'information ne circule pas de manière verticale vers le bas, en l'occurrence vers les petits producteurs agricoles. Très peu de restitutions sont faites aux OPPA par les responsables des plateformes qui ont suivi des formations ou assisté à des réunions, conférences ou forums. Or, ceci est un élément essentiel pour bâtir un sentiment d'appartenance au réseau, renforcer sa crédibilité, encourager la participation de la base et faire remonter les idées et les préoccupations des producteurs agricoles vers le haut.

Bien que le ROPPA jouisse d'un certain soutien parmi les paysans à la base, ces derniers attendent beaucoup de cette organisation en espérant qu'elle leur apportera des ressources pour résoudre leurs problèmes immédiats, tels que l'accès aux intrants, au crédit, etc. Le plaidoyer en matière de politiques agricoles et commerciales n'est pas suffisamment bien présenté (communiqué, simplifié, voire vulgarisé) pour permettre aux paysans à la base de comprendre et d'apprécier l'excellent travail que le ROPPA effectue à cet égard.

3. La communication avec les PTF

Pour une organisation comme le ROPPA qui tire l'écrasante majorité de son financement des PTF, la communication est essentielle dans le maintien de relations harmonieuses avec ses partenaires traditionnels et la prospection de nouveaux partenaires.

Cependant, la plupart des partenaires stratégiques et techniques rencontrés soulignent les problèmes qu'ils éprouvent avec le ROPPA au chapitre de la communication. Bon nombre de PTF (aussi bien les grandes organisations internationales que les petites ONG du nord) soulignent le fait que la CET est lente à réagir quant elle est sollicitée pour présenter un rapport narratif ou financier, pour justifier telle ou telle dépense, ou encore pour finaliser un accord de partenariat. Il est fort possible que le ROPPA ait perdu certaines opportunités de partenariat qui auraient renforcé davantage son travail et sa crédibilité.

L'équipe d'évaluation constate que le ROPPA n'a pas de stratégie de communication spécifique aux PTF qui faciliterait le partenariat et la collaboration. Certains partenaires semblent excédés par la manière de communiquer de la CET et cela a un impact négatif sur les relations qu'ils ont avec le ROPPA. Sans être complètement aligné sur les desideratas des partenaires, les mécanismes de communication en place ne sont pas au point et mériteraient d'être revus et affinés pour améliorer les relations avec certains PTF qui nous ont fait part de leurs préoccupations.

3.4.2 Le système de suivi-évaluation (S&E)

À la création du ROPPA et à la mise en place de la CET, les leaders ne semblaient pas bien comprendre toute l'importance et l'utilité d'un bon système de suivi-évaluation (S&E) interne en tant qu'outil de gestion, de suivi des performances et d'aide à la décision. Ce n'est que depuis 2007 qu'un chargé Suivi & Capitalisation a été formellement⁶ recruté par la CET.

Depuis, un dispositif de suivi-évaluation a été mis en place mais l'essentiel des activités de suivi ne semble porter que sur la consolidation des données de suivi des projets ou programmes que le ROPPA développe avec ses partenaires.

Certes, les éléments du dispositif de S&E apportent certaines précisions sur les données, les acteurs, les procédures et les outils du système de suivi-évaluation à mettre en place. Toutefois il n'utilise pas les outils de gestion axée sur les résultats (GAR) et il ne contient pas assez d'éléments pour permettre l'implantation d'un système de S&E performant. Les documents ne sont pas présentés selon un ensemble cohérent facilement assimilable, surtout pour les non initiés. En principe, ce devrait être les responsables du S&E au sein des plateformes nationales qui seraient chargés d'alimenter le dispositif de S&E. Or, aucune formation dans ce domaine n'a été prévue. À notre connaissance, ces

⁶ Il a été d'abord engagé comme consultant en 2006.

dernières ignorent même son existence et de ce fait sont loin d'en avoir fait une appropriation adéquate.

Le Plan quinquennal que le ROPPA s'était donné à sa création ne disposait pas d'un cadre logique pour une gestion axée sur les résultats et de ce fait aucun suivi efficace ne pouvait être effectué sur la base de :

- i. l'objectif de développement du programme, ainsi que les indicateurs correspondants pour le S&E des résultats;
- ii. résultats intermédiaires (par thématique), avec les indicateurs correspondants.

Comme tout système d'information, le dispositif de S&E du ROPPA doit être conçu comme étant un ensemble de **données**, d'**acteurs**, de **procédures** et d'**outils**. Une bonne analyse et appropriation de ces 4 éléments devrait permettre de mieux cerner :

- i. les principaux indicateurs (pour le suivi d'exécution des activités et le suivi des résultats);
- ii. l'analyse des rôles des acteurs dans le S&E et de leurs besoins en information;
- iii. les procédures générales de gestion du système, notamment : la production des tableaux de bord du suivi, la planification des activités et le canevas des rapports et leur périodicité;
- iv. les outils de planification (Plan stratégique, PTA, etc.).

Le dispositif de S&E doit également définir clairement le montage institutionnel et organisationnel à mettre en place, autant au niveau des projets/programmes du ROPPA, qu'au niveau des partenaires dans la mise en oeuvre des actions, notamment :

- i. les mandats et les attributions de chaque partie prenante;
- ii. les liens hiérarchiques à différents niveaux (*Qui fait quoi? Quand ? Comment? Avec quels moyens?*)

L'un des rôles du dispositif de S&E est d'informer à tout moment le Coordonnateur et le CE sur l'évolution des activités et des performances des projets/programmes du ROPPA, tout comme l'est l'audit interne pour les questions financières.

Il conviendrait donc de doter la CET d'un dispositif de S&E performant à la hauteur des ambitions du ROPPA pour compléter les outils de gestions existants.

3.5 Analyse du niveau d'atteinte des RÉSULTATS par rapport à la performance des organes internes du ROPPA

3.5.1 Les organes internes

Dès sa création le ROPPA s'est doté d'une Convention, d'un Comité Exécutif (CE) et d'une Cellule d'Exécution Technique (CET), organes institutionnels nécessaires à son bon fonctionnement (cf. chapitre 2). Les statuts et le Règlement d'Ordre Intérieur que le ROPPA s'est donné définissent les modalités de fonctionnement de ses organes depuis leur approbation lors de la 1^{ère} Convention Ordinaire de Bamako en novembre 2000.

Lors de la Convention Extraordinaire de Lomé en février 2004, un organe supplémentaire fut créé à savoir le Collège des Femmes. La composition du Comité Exécutif et la fréquence des réunions de la Convention y furent amendées à cette occasion.

Outre leur rôle majeure de définir les politiques du ROPPA et de veiller à leur exécution et au bon fonctionnement de l'association, les rencontres de la Convention et du Comité Exécutif ont constitué des cadres d'échange d'idées et d'expériences pour les leaders venant des différents pays et ont largement contribué à la création d'un sentiment de fierté et d'appartenance à un même mouvement paysan.

Le principe de tenir les sessions de la Convention et du CE dans les différents pays membres, a permis également aux délégués de découvrir les réalités (paysannes) du pays en question et à la plateforme national qui accueille de prouver aux autorités politiques et à ses organisations membres, son appartenance à un mouvement paysan plus large.

Au cours des premières années, les réunions de la Convention et du Comité Exécutif ont largement contribué à construire l'édifice qu'est le ROPPA et à le doter d'une logique d'intervention. Toutefois, force est de constater qu'aujourd'hui, les responsables du ROPPA n'arrivent plus à faire fonctionner le réseau suivant ces règles communément convenues par le passé.

La Convention qui doit se tenir annuellement ne s'est plus tenu depuis avril 2006, et la précédente datait de février 2004, ce qui revient plutôt à une fréquence de plus de deux ans par session.

Pour sa part, le Comité Exécutif (CE) qui lui doit se réunir tous les trimestres, a de la difficulté à se tenir annuellement ces dernières années. Il a eu lieu une fois en 2006 au Sénégal à la veille de la Convention et une fois en 2007 en Guinée-Bissau. Au passage de la mission en novembre 2008 il n'y avait pas encore eu de session du CE et aucune date n'avait encore été arrêtée.

Quant au Collège des Femmes qui doit se réunir deux fois par an selon les statuts, il ne s'est plus réuni depuis mars 2006.

Le ROPPA devait créer d'autres collèges ou espaces pour des groupes d'intérêts spécifiques (riziculteurs, pêcheurs, éleveurs) mais cela s'est pas encore concrétisé. Si la fréquence de réunions de ces collèges est aussi faible que pour celui des femmes, on ne peut que s'interroger sur leur véritable efficacité.

La raison avancée par les responsables du ROPPA pour expliquer ce disfonctionnement des organes fondamentaux du réseau est le manque de moyens financiers nécessaires à leur organisation logistique.

Certes, l'organisation de ces événements est coûteuse (environ 150 millions de FCFA par convention), toutefois le non respect des modalités de fonctionnement de ses organes institutionnels, selon les statuts et règlements que les leaders se sont eux-mêmes donnés, a des conséquences importantes sur ROPPA. Parmi les plus évidentes on peut retenir :

- i. Une réduction du degré de démocratie au sein du réseau ;
- ii. Une certaine distance qui s'installe pour ne pas dire une coupure entre les OPPA dans les différents pays et leur faïtière régionale ;
- iii. Un manque d'échanges d'expériences et d'idées entre les leaders paysans des différents pays ;
- iv. Une absence de « sang neuf » et la non-construction d'une mémoire commune au sein du réseau.

Les entretiens avec les différents acteurs et l'étude des divers documents démontrent, d'une part, une forte centralisation des responsabilités du CE en la personne de son Président, et d'autre part, une sorte de « mainmise » du CE sur la CET réduisant d'autant la capacité opérationnelle de cette dernière.

Une forte centralisation des responsabilités du ROPPA au niveau du président tend non seulement à fragiliser le réseau, mais elle empêche également une valorisation des capacités des autres leaders et laisse trop peu de marge de manœuvre à la CET afin de prendre des initiatives nécessaires au bon fonctionnement du ROPPA.

Les Statuts et le Règlement Intérieur précisent tous les pouvoirs et responsabilités du Président du CE et stipulent qu'en cas d'absence ou d'empêchement de ce dernier, les vice-présidents doivent le seconder selon leur ordre de préséance. Les textes ne prévoient aucun rôle spécifique pour les autres membres du CE. Selon les entretiens que nous avons eus avec certains leader, le remplacement du Président en cas d'empêchement, lors des missions se fait plus souvent par d'autres membres du CE ou par des conseillers que par les vice-présidents.

L'absence des réunions du CE et donc de partage des informations et des réflexions communes, ne fait que renforcer la centralisation du pouvoir au sein de cet organe. Il semble manquer une détermination de la part des principaux leaders pour que la réunion du CE soit tenue à temps et qu'elle reçoive toute l'importance nécessaire.

D'après les textes régissant le ROPPA, la CET est l'organe d'exécution des décisions du CE. Ces mêmes textes précisent que les dépenses effectuées par la CET doivent être certifiées par le Président ou son remplaçant (membre du CE).

Le manuel de procédures, approuvé également par la Convention de Bamako après une large consultation, confirme que c'est le CE qui « gère toutes les ressources du ROPPA, recrute et exerce la tutelle sur le personnel du ROPPA ».

Huit ans après, il y a lieu de se demander si le contexte, la vision sur les rôles du ROPPA et l'importance de la CET qui prévalaient au moment de sa création, sont encore d'actualité.

Tout le monde reconnaît qu'en 2008 le ROPPA est devenu un acteur important sur la scène régionale et internationale pour ce qui est des politiques agricoles et commerciales, qu'il est très sollicité dans les grands forums qui touchent l'avenir du monde agricole et que son ambition est de couvrir l'ensemble de la zone CEDEAO (y compris le grand Nigeria). Toutefois, un certain nombre de dysfonctionnements organisationnels l'empêchent de jouer son rôle à la mesure des attentes qu'il suscite tant chez le monde paysan qu'auprès des PTF.

Son organe d'exécution, la CET, ne compte aujourd'hui que 6 cadres techniques et administratifs, ce qui est nettement insuffisant pour atteindre les ambitions qu'il se donne. Le dispositif financier prévu pour le renforcement des capacités des plateformes nationales est, à toute fin pratique, gelé suite au blocage du FRC à la BOAD. Et comme nous l'avons déjà constaté, les réunions statutaires ne respectent pas leur périodicité et ne peuvent guère jouer leur rôle de contrôle. Un autre élément vient également ajouter une contrainte supplémentaire est la distance physique entre le Président qui se trouve à Thiès et la CET à Ouagadougou. Il est alors devenu difficile d'appliquer correctement le manuel de procédures adopté à Bamako.

Compte tenu de ces éléments, il nous paraît urgent de redéfinir de nouvelles modalités de fonctionnement et surtout une répartition des rôles et responsabilités entre le CE et la CET (entre les élus et les techniciens).

En comparant la composition actuelle du CE avec celle de juillet 2000 lors de sa mise en place, on constate qu'à part le délégué du Burkina⁷, et les deux représentantes des femmes, qui se sont ajoutées à partir de 2004, sa composition n'a pas changé ces derniers 8 ans. Ainsi peu de sang neuf y a été injecté. Pour trois pays, ce n'est pas le président ou le secrétaire général du CNOP qui occupe le siège de son pays au sein du CE. Pour le cas du Sénégal, le président du CNCR s'est ajouté au CE comme conseiller. Les deux autres pays ne semblent pas avoir pris des mesures pour s'assurer d'une articulation optimale entre leur CNOP et le ROPPA.

Le manque de renouvellement des organes aussi bien au niveau du ROPPA qu'au niveau des plateformes nationales pose des questions de démocratie, et de vieillissement du leadership du mouvement paysan ouest-africain.

Par ailleurs, depuis sa création en 2000 le ROPPA a un président d'honneur qui a joué et continue de jouer un rôle actif comme ambassadeur du ROPPA et du mouvement paysan africain en général auprès des institutions de coopération multilatérales (FIDA, FAO, UE, ...) et de la CEDEAO. Certes, le charisme, la personnalité, le savoir-faire et les compétences du président d'honneur ont donné des résultats remarquables au chapitre de la crédibilité et de la visibilité du ROPPA tant au niveau régional qu'international. Toutefois, les textes fondamentaux ne précisent pas l'existence du poste de président d'honneur.

De manière générale, l'ensemble des textes fondamentaux et le manuel de procédures, élaborés il y a 8 ans, sont dépassés par l'évolution du ROPPA et de la CET en particulier. Ils nécessitent une révision complète et une adaptation plus poussées aux nouvelles réalités du ROPPA, particulièrement en ce qui a trait à la réorganisation des organes (Convention, CE), à la gestion financière de la CET et à la gestion des ressources humaines.

3.5.2 La question des audits financiers

Le ROPPA s'est doté de tous les organes habituels, sauf celui d'audit/contrôle interne. En effet, les textes et le manuel de procédure de 2000 restent étrangement muets quant aux modalités d'audits financiers et d'audits d'orientation. Le manuel signale qu'ils devraient être annuels et prévoit une ligne budgétaire à leur fin dans le modèle de budget proposé.

En pratique le ROPPA n'a fait qu'un seul audit financier qui date de 2006⁸ et qui a couvert les années 2000 – 2005. Un deuxième audit financier est actuellement

⁷ Le premier délégué du Burkina était issu d'une OPFA qui a quitté le CNOP du Burkina, et son remplaçant (président de la CPF à l'époque) a pris la tête de la filière coton qui s'est créée en dehors du ROPPA, et lorsqu'il était fin mandat à la CPF, il a été remplacé au CE par le nouveau président de la CPF.

⁸ Les rapports sont datés février 2007 mais le travail a été fait fin 2006.

en préparation et devait débiter avant la fin de l'année 2008 avec d'abord l'audit pour le financement du FIDA et ensuite celui pour l'ensemble des comptes du ROPPA. Le manuel de procédures évoque aussi un audit d'orientation, toutefois aucun interlocuteur ne nous a parlé d'un tel audit qui n'est, par ailleurs, mentionné dans aucun document.

L'auditeur financier a produit un rapport d'audit annuel pour chaque année couverte, un rapport d'audit des comptes de trésorerie des conventions de financement signées entre le ROPPA et ses partenaires de 2000 à 2005, ainsi qu'une lettre sur les procédures de contrôle interne. Dans cette dernière il a relevé 38 anomalies dont certaines sont à considérer comme des manquements sérieux tels que l'absence de pièces justificatives pour certaines dépenses, le non-paiement de l'impôt salarial, l'absence de contrats de travail, un manuel de procédure incomplet, un suivi budgétaire insuffisant, un faible niveau de concertation au sein de la CET, des avances faites au plateformes nationales non justifiées, des difficultés de justification des dépenses en cas de cogestion ROPPA et plateforme nationale des ateliers/rencontres.

L'auditeur attire également l'attention sur le caractère limitatif du type de comptabilité tenu par le ROPPA. Il s'agit d'une comptabilité de trésorerie qui n'enregistre que les recettes et les dépenses. Nous sommes d'avis qu'une telle situation ne correspond pas aux ambitions du ROPPA : une institution indépendante avec une identité propre qui recherche à terme une autonomie financière.

L'auditeur signale également un certain nombre de manquements de la part des partenaires financiers du ROPPA: comme l'absence d'information au ROPPA par le bailleur à la suite d'un décaissement de fonds, les conventions qui prévoient trop peu de rubriques budgétaires ne correspondant pas toujours aux rubriques utilisées par le ROPPA, ou encore l'absence de réaction de 70% des bailleurs à la demande de l'auditeur de lui confirmer le solde du financement chez le bailleur.

3.5.3 La CET

D'après les Statuts : « La Cellule d'Exécution Technique est l'organe d'exécution des décisions du Comité Exécutif. Elle est dirigée par un(e) Coordonnateur (trice) recruté(e) par le Comité Exécutif sur la base d'un cahier des charges et après appel d'offres de candidatures au sein des pays d'origine des membres du ROPPA. Le (la) Coordonnateur (trice) a pour principales attributions l'exécution des décisions du Comité Exécutif, la diffusion de l'information auprès des membres du ROPPA, le suivi de l'exécution des programmes du ROPPA. »

Le Règlement Intérieur complète ces attributions au niveau du Coordonnateur de la CET de la manière suivante:

- assurer la préparation des réunions et le suivi des décisions du CE;
- diffuser les informations sur le ROPPA;
- appuyer la contractualisation des prestataires;
- appuyer la préparation, le déroulement et le suivi des missions d'évaluation des activités et des audits financiers et comptables;
- préparer le projet de budget et de TORAN;
- faire l'analyse des demandes de financement;
- coordonner l'équipe de la cellule d'exécution technique;
- fournir des rapports périodiques d'activités avant chaque réunion du CE.

En réduisant le rôle de la CET, essentiellement à un rôle d'appui au Comité Exécutif, les textes laissent une responsabilité énorme aux membres du CE, qui ont tous de nombreuses autres occupations, en premier lieu leur exploitation agricole. En outre, étant donnée la distance physique entre la CET et les différents membres du CE, toute communication est rendue onéreuse. De plus, le manque de réunions du CE rend difficile un rôle très actif de ce dernier dans la gestion des activités du ROPPA.

Les Statuts précisent en outre: « *Le (la) Coordonnateur (trice) est assisté(e) d'un personnel technique et administratif recruté par le Comité Exécutif sur proposition du (de la) Coordonnateur. Les cahiers des charges du Coordonnateur et des autres membres de la CET sont approuvés par le Comité Exécutif.* ». Cette formulation laisse prédire que le premier responsable de la CET a un rôle prépondérant dans le recrutement des autres agents, ce qui semble logique étant donné sa responsabilité et son imputabilité vis-à-vis du CE quant au bon fonctionnement de la CET.

Or, la mission a constaté que le rôle joué par le Coordonnateur lors du recrutement de la deuxième⁹ « génération d'agents » a été plus ou moins conforme aux procédures, sauf dans un cas où l'agent a plutôt été coopté. En effet, la plupart des agents ont été d'abord recruté comme consultant et/ou pour une période d'essai d'au moins un an, pour pouvoir les apprécier correctement. Cela a limité de pouvoir de décision du Coordonnateur sur les personnes qui sont sensés être sous sa supervision.

Outre les problèmes cités plus haut, à l'heure actuelle, plusieurs autres éléments contribuent aux dysfonctionnements qui caractérisent la CET et qui limitent sa performance.

⁹ La première génération étant le coordonnateur lui-même, la R.A.F. et le chargé de programmes.

Parmi ces éléments on peut citer:

- i. la perception erronée des uns et des autres par rapport à la délimitation des responsabilités entre le CE et la CET créant de l'interférence par leaders dans le fonctionnement quotidien de la CET ;
- ii. Un management consensuel à l'excès, centralisateur et peu enclin à déléguer conséquence de lignes hiérarchiques peu claires ou mal comprises
- iii. Perte d'opportunités de financements extérieurs suite aux lenteurs administratives de la CET, à sa faible capacité de réaction et à son manque de rigueur dans le suivi;
- iv. Une insuffisance de communication et information interne et externe;
- v. des cadres insuffisants en regard de la charge de travail croissante ;
- vi. l'absence d'une vraie gestion des ressources humaines ;
- vii. un manuel de procédures qui n'est pas en phase avec l'évolution que connaît le ROPPA ces dernières années ;
- viii. Une faible gestion des ressources humaines (politique de recrutement des ressources humaines peu développée et mise en oeuvre, absence de système de mesure de performance, absence de plan de carrière)
- ix. un climat de travail difficile entre les cadres de la CET ;
- x. une faible circulation des informations au sein de l'équipe ;
- xi. une faible organisation du travail et une mauvaise délimitation des rôles et responsabilité de chacun (absence de plan stratégique, de tableaux de bord, de méthodes de travail, de système de suivi/évaluation);
- xii. la quantité de travail excessive créée par la multitude de partenaires du ROPPA ;
- xiii. Un rapportage déficient (tardif et dont la qualité laisse à désirer) et la quasi absence d'audits financiers annuels; et
- xiv. Des relations de travail entre les secrétariats exécutifs des PF et la CET peu développées

La mission a constaté qu'il y avait certaines lacunes dans la gestion des ressources humaines au sein de la CET. En effet, il n'existe pas de plans de carrière proprement définis, ni d'évaluation annuelle de performance, pas plus qu'il n'y a de plan de formation des agents. Lors de nos contacts individuels avec les différents agents, ceux-ci nous ont fait part de leurs nombreuses frustrations. S'ils apprécient en général leur travail à la CET, ils se sentent, en revanche, mal valorisés, n'étant pas réellement responsabilisés dans la fonction qu'ils occupent. Souvent, ils reçoivent des tâches de représentation à tout moment, ce qui ne leur permet pas de bien remplir leurs fonctions principales. Cela se fait le plus sentir au niveau des anciens qui ont vu « se joindre » un collègue, sans que la répartition de leurs tâches avec ces nouveaux arrivés soient suffisamment discutée et comprise de tous.

Les évaluateurs ont reçu toute une série de cahiers de charge des agents et de dispositifs de fonctionnement de certains aspects de leur travail, qui n'étaient pas connus par certains agents clés, et n'avaient pas encore fait l'objet d'une approbation par le CE.

De l'extérieur on sent deux blocs au sein de la CET : ceux qui gèrent les finances et la logistique, et ceux qui s'occupent du contenu des actions/programmes, le Coordonnateur faisant partie davantage du deuxième bloc. La coupure, ou du moins la faible communication entre ces deux blocs, empêche la complémentarité et l'homogénéité de la CET et de ce fait limite son bon fonctionnement.

Par ailleurs, l'insuffisance de réunions formelles mensuelles entre l'ensemble des cadres de la CET (dont les comptes-rendus devraient être envoyés au CE¹⁰) ne favorise pas la création d'un bon climat de travail, de transparence, ni un fort esprit d'équipe. Le Coordonnateur semble davantage privilégier l'organisation de courtes réunions thématiques avec les agents concernés et présents au moment de la réunion.

Une des grandes charges administrative de la CET est le rapportage aux différents bailleurs de fonds. Le ROPPA n'ayant pas de financement institutionnel, il est obligé de chercher des financements par thématique, par projet, voire parfois par atelier. Par exemple: pour un seul atelier de formation organisé, la CET se doit de produire trois rapports spécifiques, un pour chacune des trois instances ayant apporté des fonds pour l'atelier. Chacune d'elles veut recevoir les pièces justificatives pour les dépenses couvertes par son propre financement. Cet exemple illustre à lui seul l'énormité du travail pour le service administratif et financier du ROPPA.

Le logiciel comptable utilisé par la CET montre clairement ses limites, obligeant l'équipe comptable à effectuer de nombreuses actions extracomptables pour pouvoir disposer de toutes les données nécessaire pour ses analyses financières.

Outre cet aspect, nous constatons que d'une façon générale, les agents sont surchargés, travaillent sans tableau de bord dans l'urgence, au jour le jour, et n'ont pas suffisamment le temps ni le loisir d'approfondir certaines réflexions sur des thématiques importantes. De plus, ils peuvent à tout moment recevoir des « demandes » du CE pour répondre à un besoin urgent (demande d'information, note sur la position du ROPPA, etc.) ce qui retarde d'autant l'accomplissement de leurs tâches principales.

Le ROPPA n'a pas réussi à trouver les moyens financiers nécessaires pour son Programme de Renforcement des Capacités, ce qui a fortement handicapé son fonctionnement, car les moyens obtenus en dehors de ce programme global,

¹⁰ Tel que prévu dans le manuel de procédures.

visaient des actions précises et ne prenaient guère en compte les frais de fonctionnement institutionnel du ROPPA. Proportionnellement, les moyens les plus importants ont été consacrés aux actions de lobbying et de plaider au détriment du bon fonctionnement de l'administration et des organes.

Le dispositif de gestion du Fonds de Renforcement des Capacités logé auprès de la BOAD a eu beaucoup de mal à fonctionner. D'une part parce que la plupart des bailleurs de fonds n'ont pas voulu verser leurs subsides dans ce fonds, et d'autre part parce que les procédures conçues pour sa gestion étaient soit mal maîtrisées par les principaux acteurs, soit inappropriées dès le départ.

4.0 ANALYSE DES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT

4.1 Qualité des partenariats établis

Bien avant sa création formelle en 2000, le ROPPA avait déjà noué des relations de partenariat avec certaines agences (CILSS à travers Afrique 21 ou Agriterra) et certaines coopérations, notamment suisse par le biais du CNCR au Sénégal. Ces relations privilégiées furent même à l'origine de sa création.

Depuis, il a réussi à intéresser à sa cause un nombre croissant de partenaires financiers et techniques nouant des partenariats fonctionnels avec un nombre important de partenaires d'origine, de statut et d'envergures diverses. Parmi les plus gros bailleurs de la première heure on peut citer : les coopérations néerlandaise et luxembourgeoise mais également le FIDA, SOS faim, NOVIB et OXFAM.

Depuis les dernières années il a réussi à constituer un partenariat régional et international avec les organisations régionales (CEDEAO, UEMOA, CILSS, ...) et internationales (Coopérations bilatérales et multilatérales, les Agri-agences, ONG du nord, ONG du sud). Ce partenariat se manifeste sur des aspects stratégiques (OMC, APE) avec certaines ONG dans le développement des capacités sur la construction d'argumentaires. Les Agri-agences contribuent, quant à elles, à développer des capacités organisationnelles et techniques au niveau des plateformes nationales. D'autres partenariats se limitent quant à eux aux aspects financiers.

D'une manière générale les principaux leaders du ROPPA ont largement contribué à la création d'une attitude positive des bailleurs de fonds envers les organisations paysannes. Le charisme et l'engagement de ses dirigeants font en sorte qu'ils sont régulièrement invités à présenter une vision de la paysannerie africaine aux plus hautes instances mondiales et ont influencé à bien des égards le regard des pays du nord sur l'Afrique.

Toutefois, la qualité des partenariats qui ont été noués depuis de nombreuses années est fragilisée par un certain nombre de d'irritants.

En effet, la CET éprouve parfois des difficultés à satisfaire certaines exigences des responsables administratifs de ses partenaires financiers. Il y a souvent une incompréhension de la part de la CET des systèmes de gestion des bailleurs qui ne permettent pas d'octroyer de nouveaux financements lorsque les dossiers précédents accusent des retards importants ou des insuffisances flagrantes dans le rapportage narratif et financier. Plusieurs partenaires nous ont fait part de leur agacement par rapport au manque de communication et à la non conformité de la CET à certaines exigences administratives minimales. D'ailleurs, cela a amené certains bailleurs de la première heure à se désister à la suite d'incompréhension ou d'accumulation d'erreurs (Coopération Luxembourgeoise, Néerlandaise).

Le travail considérable qui a été déployé au niveau international par les leaders pour tisser ces liens risque donc d'être anéanti par des erreurs de jugement, de communication ou par une incompréhension de la part de la CET.

Il faut reconnaître cependant que, bien que la CET et indirectement le CE portent une certaine responsabilité dans cette situation, les bailleurs ne sont pas exempts de tout tort en ayant quelque fois des exigences spécifiques ou démesurées (le FIDA veut un audit sur son propre financement, chaque ONG voulant un rapport financier avec pièces justificatives pour la moindre contribution fût-elle minime) ce qui crée une surcharge de travail et donc un coût administratif important pour la CET.

Par ailleurs, depuis 2006 les bailleurs ont tendance à appuyer le ROPPA sur la base de projets spécifiques ou de thématiques particulières, lesquels projets ne contribuent guère au financement institutionnel du ROPPA. Cela met en danger son fonctionnement démocratique voire même sa survie institutionnelle.

La mission a constaté que plusieurs partenaires se disent disposés à renforcer les capacités du ROPPA et de la CET en particulier. Toutefois, le ROPPA ne semble pas en mesure de valoriser cette volonté des bailleurs en formulant des demandes précises d'appui technique ou en gérant en sa faveur les ressources humaines mises à sa disposition.

Il est vrai qu'en l'absence d'un plan stratégique pluriannuel des activités à mener, y compris le fonctionnement et le développement institutionnel du ROPPA, n'incite pas les bailleurs à fournir un appui à moyen et à long termes. Par conséquent, le ROPPA se retrouve souvent à déployer temps et énergie excessive dans la recherche de financements tout azimut, condamnant ainsi les gestionnaires de la CET à naviguer à vue et à réagir dans l'urgence, au coup par coup, au lieu de s'en tenir à un agenda propre.

Il serait important que le ROPPA puisse s'orienter vers un partenariat qui lui permettrait de disposer de financement à long terme, lui garantissant ainsi des

fonds institutionnels (Core Funding). Toutefois, sans un plan stratégique établissant des objectifs clairs et des activités bien définies, ce type de partenariat restera difficile à obtenir.

4.2 Caractère durable des interventions

4.2.1 Des acquis durables

En réussissant à influencer les politiques agricoles et à placer l'exploitation familiale (qui n'était pas du tout à l'agenda des BM, FMI, OCDE, OMC et consorts) au cœur des débats internationaux et régionaux, il a permis un certain nombre d'acquis que nous pensons irréversibles et durables.

Parmi ces acquis, on peut relever :

i. La visibilité internationale :

On retrouve le ROPPA dans les grandes enceintes de négociation internationales et les forums internationaux, sur des domaines aussi importants que l'environnement, la souveraineté alimentaire, la biodiversité (OGM), les changements climatiques, les relations commerciales internationales (OMC, APE), etc. Il a réussi à se bâtir une crédibilité certaine et un argumentaire solide et cohérent qui en font un interlocuteur incontournable dans ces domaines.

Ses dirigeants sont régulièrement invités à présenter une vision de la paysannerie africaine aux plus hautes instances mondiales et continuent d'influencer favorablement la vision des pays du nord sur l'Afrique.

Le ROPPA s'est doté d'une analyse et d'une vision de l'agriculture ouest africaine, qu'il arrive à présenter de manière convaincante et claire lors de multiples rencontres régionales et internationales.

ii. La visibilité régionale :

Le ROPPA peut se prévaloir d'avoir positivement contribué à faire progresser le processus d'intégration régionale, et la construction d'un marché régional profitable aux acteurs de la région.

Grâce à une stratégie de plaidoyer et de lobbying efficaces, il a réussi à faire infléchir les grandes orientations agricoles en faisant adopter au sein de la PAU et l'ECOWAP certains principes ou notions comme :

- la souveraineté alimentaire;
- l'exploitation familiale, et

- la promotion et protection des marchés régionaux

Le ROPPA a joué un rôle majeur dans la définition de la Politique Commerciale de la CEDEAO (Union Douanière vs TEC).

Il a contribué à amener une plus grande cohésion et intégration entre la Politique Commerciale et la Politique Agricole notamment en ce qui a trait à la protection des produits locaux et à la favorisation des échanges à l'intérieur des pays de la CEDEAO.

Le ROPPA a contribué à l'identification et la détermination des « Produits sensibles » dans le cadre de la définition de l'Offre d'accès au marché en Afrique de l'Ouest afin d'alimenter les négociations relatives aux ACP/APE.

Il s'est positionné de manière très crédible au niveau institutionnel par rapport à la défense de la société civile et a porté plusieurs grands dossiers sur la scène régionale et internationale. Il a réussi à nouer des partenariats stratégiques avec un nombre important de partenaires d'origine, de statut et d'envergures diverses, notamment avec des organisations régionales (CEDEAO, UEMOA, CILSS, ...) et internationales (Coopérations bilatérales et multilatérales, les Agri-agences, ONG du nord, ONG du sud).

iii. Les acquis institutionnels :

- Le ROPPA dispose d'organes internes représentatifs (Convention, CE, CET).
- Le ROPPA a cultivé et développé une capacité de discernement dans la gestion de ses relations avec ses partenaires.
- La structuration verticale et horizontale du mouvement paysan allant des structures villageoises aux PF nationales qui constituent le ROPPA lui confère une représentativité exceptionnelle pour une organisation aussi jeune (8 ans d'existence).
- Le ROPPA est sans conteste le moteur des mouvements paysans à l'échelle continentale et est reconnu comme un leader de la Plateforme Panafricaine en devenir.
- Prise de conscience dès la création du ROPPA de l'importance de la communication/information au sein du réseau des OP.
- Mise en place du Collège des femmes au niveau régional et national.
- Prise de conscience du rôle des jeunes dans l'avenir de l'agriculture africaine et du mouvement paysan (résolution de créer le Collège des jeunes en 2006 même si ce dernier tarde encore à voir le jour).

i.v Les acquis des PF nationales

- Malgré les différences qui existent au sein du mouvement paysan ouest africain, le ROPPA a su garder tous les membres dans le réseau et a même augmenté son effectif de deux nouveaux pays.
- Le ROPPA a suscité une dynamique inclusive de concertation entre des OPFA d'origines diverses au niveau national.
- Certaines PF ont acquis une légitimité vis-à-vis de leur gouvernement parce qu'elles représentent leur pays au ROPPA.
- Certaines PF ont acquis des capacités d'analyse et de formulation de politiques qui leur ont permis d'influer sur les politiques agricoles de leur pays. Ces capacités ont été acquises grâce aux sessions de formation organisées par le ROPPA et aux stratégies de plaidoyer développées.

4.2.2 Mais qui restent fragiles

Un certain nombre de dysfonctionnements menacent la durabilité des acquis du ROPPA et peuvent à échéance fragiliser l'institution.

Au niveau des stratégies de plaidoyers du ROPPA, un certain nombre de questions se posent en terme de durabilité. Dans leurs formes actuelles, ces actions et stratégies sont-elles reproductibles dans le long terme ? Dans son fonctionnement actuel, le ROPPA s'est-il doté de ressorts nécessaires pour garantir la pérennité de ses actions ?

Il est clair que l'évolution de l'environnement économique et social de l'Afrique de l'Ouest nécessitera, demain plus qu'aujourd'hui, des actions de plaidoyers pour préserver les intérêts des populations de cette région. La position de veille sera toujours nécessaire, mais il va falloir se doter des moyens et des ressources nécessaires pour assurer le renouvellement des discours et leur adaptation au contexte du moment.

À cet égard, la mission émet certaines inquiétudes sur au moins deux points :

- i. Les dispositifs que le ROPPA a prévu pour renouveler ou actualiser son plaidoyer sur la politique agricole, notamment la défense et la promotion de l'exploitation agricole, ont du mal à fonctionner correctement ou ne sont pas opérationnels. C'est principalement le cas de l'observatoire des exploitations familiales agricoles et de la carte d'identité rurale. À défaut de suivre la dynamique des exploitations familiales, le discours du ROPPA peut tomber dans la désuétude très rapidement.
- ii. Les ressources humaines, ou plus exactement la préparation des leaders prêts à s'investir réellement dans la défense des intérêts des petits producteurs.

Par rapport à deux de ses principes de base, à savoir un réseau homogène et la transparence, de sérieux efforts devront être consentis.

L'homogénéité du réseau reste encore un objectif à atteindre en raison des nombreuses disparités entre plateformes nationales d'un pays à l'autre. Les spécificités et les besoins de certains pays devront être pris en compte dans l'ensemble de la stratégie que le ROPPA entend développer dans les prochaines années pour ne pas risquer l'auto exclusion de certaines plateformes ou filières.

Pour ce qui est de la transparence et de la bonne gouvernance des OPPA au niveau des pays, l'absence d'un code éthique, intégré dans les différents textes fondamentaux et procédures, peu, à terme entamer la crédibilité du réseau.

La problématique du financement est sans conteste un des enjeux les plus importants pour la durabilité du ROPPA et de sa cheville ouvrière la CET. Tant que le ROPPA n'aura pas sécurisé son financement institutionnel à travers des appuis à long terme basés sur un programme pluriannuel, il connaîtra des problèmes de gestion organisationnels et stratégique et restera tributaire d'une multitude de bailleurs et de leurs exigences administratives spécifiques.

Si les PTF sont nombreux, en revanche les financements ne sont pas souvent sur du long terme en raison de la frilosité de certains bailleurs à s'engager tant que le ROPPA n'aura pas démontré tout au long des partenariats, ses capacités de rapportage, de rédition des comptes et justification efficace des fonds reçus. Les audits et les rapports d'activités ne sont pas remis dans des délais raisonnables souvent les PTF ne les reçoivent que des mois après la fin de l'exercice.

Les difficultés à faire fonctionner les organes internes (tenue de la Convention, du Comité exécutif, du Collège des femmes) selon les dispositions statutaires créent une insuffisance de gouvernance et de démocratie interne qui se traduit par l'absence de renouvellement des leaders (élus) à la tête du ROPPA, des Plateformes nationales et des OPPA. Ces leaders sont pratiquement restés toujours les mêmes depuis la création du ROPPA. Il y a une absence de sang neuf en provenance de la base qui insufflerait une nouvelle dynamique au réseau. Cette situation alimente la suspicion de la part des plateformes qui les fait douter des capacités du ROPPA à porter leurs préoccupations et à défendre leurs intérêts d'où le risque, à terme, de voir certaines plateformes se détacher par manque d'intérêt (APROCA).

Les méthodes organisationnelles de la CET sont déficientes et handicapent lourdement les performances globales du ROPPA. Ce dernier a suscité de nombreux espoirs tant chez la communauté des PTF qui voient en lui l'interlocuteur principal et privilégié pour leurs projets d'appui aux organisations paysannes, que chez sa base (plateformes nationales et OPPA). Toutefois, les

procédures internes, les méthodes de travail, de planification et de suivi des programmes dont il est bénéficiaire sont à bien des égards peu efficaces et mettent en danger l'atteinte des objectifs qu'il s'est fixé.

Un climat délétère règne au sein de la CET qui se traduit par des luttes d'influence et des conflits de personnalité qui minent le fonctionnement de l'institution. Un style de management parfois trop centralisateur, une circulation de l'information interne insuffisante, une chaîne de commandement ambiguë, des rôles et responsabilités flous constituent, à terme, des dysfonctionnements qui mettent en danger la CET et le ROPPA dans son ensemble.

Une surcharge de travail due à une organisation interne déficiente au sein de la CET, un manque de méthode et de procédures de travail, un éparpillement des dossiers, une insuffisance de cadres techniques et de moyens (transport, système informatique) conduisent souvent à des retards importants dans l'exécution des programmes ou projets du ROPPA.

Depuis la fin du premier plan quinquennal, il n'y plus eu de planification stratégique. Il n'a pas eu l'occasion de travailler avec la base pour développer ses orientations stratégiques à long terme. Il manque au sein de l'organisation un mécanisme formel pour consulter les plateformes afin de faire remonter leurs préoccupations et les traduire sous la forme de plans d'intervention stratégiques prioritaires. De ce fait, la trop grande sollicitation par certains partenaires extérieurs du ROPPA peut à terme constituer un risque d'instrumentalisation.

La CET n'est pas assez outillée en terme de ressources humaines suffisantes pour mener à bien sa mission. À l'heure actuelle, la CET a une capacité technique à l'interne insuffisante pour mener des analyses pointues sur certain nombre de thématiques que le ROPPA est sensé défendre. En d'autres mots, la CET manque de profondeur au niveau technique pour traduire en pratique et faire le suivi des succès acquis en terme de plaidoyer et d'avancées sur le plan des politiques. Le discours politique est percutant, bien rodé mais le suivi des dossiers reste faible par manque de temps et de ressources humaines suffisantes.

Le ROPPA connaît une faiblesse structurelle quant à la formulation et le suivi de ses orientations stratégiques au service des plateformes et des OPPA. Son agenda n'est pas assez visible et ses priorités ne sont pas assez établies pour les un et les autres. De ce fait le ROPPA a de la difficulté à développer un agenda qui lui est propre et reste vulnérable à celui des autres; d'où un risque d'instrumentalisation de ses actions tout comme un manque de priorisation des dossiers en phase avec les orientations stratégiques qu'il s'est donné.

Une absence de plan stratégique de communication conduisant à une mauvaise circulation de l'information à la fois en direction des PTF et des Plateformes (restitution des ateliers, voyages, formations, etc). Il se veut être un réseau,

mais son système d'information/communication tel qu'il se trouve actuellement, mine sérieusement sa crédibilité. Les dysfonctionnements de ce système de communication tendent à décourager les bailleurs potentiels à faire affaire avec le ROPPA.

5.0 LES PRÉOCCUPATIONS GED/ES

La femme ouest-africaine, bien qu'actrice à part entière de l'économie agricole dans les pays de la sous-région, fait face à de nombreuses contraintes qui entravent son plein développement et sa participation aux avant-postes.

Parmi ces contraintes on peut relever notamment :

- Un faible niveau d'instruction et de formation technique par rapport aux hommes et un manque d'informations et de formation politiques;
- Le poids des coutumes et des mentalités qui la juge encore incapable de gérer la chose publique et la persistance d'un imaginaire qui la voit incapable de diriger (mentalité parfois nourrie et perpétrée par elle-même); et,
- Un très faible taux de représentativité aux postes de décision aussi bien au niveau des associations et organisations de la société civile, que de la fonction publique et des élus locaux.

La question du Genre a pris toute son importance avec la création au ROPPA du collège des femmes à la convention de Lomé en 2004. Les leaders ont décidé de créer un « Espace » pour les femmes au sein du réseau. Suite à l'atelier du ROPPA en Gambie en 2003, la vingtaine de femmes présente a décidé de se regrouper afin débattre des problèmes spécifiques qui les touchent.

Le principe de la sensibilité au genre et de son intégration semble accepté, du moins dans les textes, au sein des organes du ROPPA (Convention, Conseil Exécutif, CET).

i. La convention :

Sur les 7 délégués par pays, 2 femmes doivent en principe faire partie de cette délégation.

ii. Le Comité Exécutif :

Composé d'un délégué par pays (12) auxquels s'ajoute 4 femmes.

iii. La CET :

Sur l'ensemble des employés de la CET, deux postes sont occupés par des femmes. Il s'agit de la comptable (cadre) et de la réceptionniste, secrétaire administrative (une employée de soutien).

Les plateformes nationales sont chargées de créer des collèges des femmes au niveau national.

À Niamey, en 2006, les femmes ont formalisé leurs revendications sous la forme d'un plan d'action, dont les axes sont les suivants :

- L'accès à la terre ;
- L'accès aux moyens matériels et techniques;
- L'accès au crédit ;
- La participation des femmes dans les tables de concertation.

Dans les faits, ni ce plan d'action, ni la stratégie Genre n'ont été mis en pratique faute d'un financement adéquat. Les femmes sont en position d'attente de financement de la part de la CET pour participer à des ateliers ou pour avoir accès au renforcement des capacités.

Le principe de l'égalité entre les hommes et les femmes est généralement accepté, mais le CET et les plateformes nationales ont besoin d'assistance technique pour traduire cela dans la réalité et éviter le risque de reléguer les femmes à certaines activités traditionnelles, comme les salons alimentaires où les foires par exemple.

Chez la plupart des leaders interrogés, l'égalité entre les genres se limite dans une large mesure au fait d'avoir des projets qui favorisent les femmes. Les autres dimensions du genre que sont, entre autres, l'analyse du genre dans la programmation, l'intégration des questions du genre dans la structure de gestion et le processus de prise de décisions sont très peu pris en considération.

Dans certaines plateformes la Direction est complètement insensible aux questions du genre. Elle pense que c'est un espace créé par le ROPPA et donc doit être traité par le ROPPA. De ce fait, les liens entre le Collège et la plateforme restent très faibles. Les femmes ne jouent aucun rôle dans la programmation nationale des certaines plateformes.

L'absence d'une personne technique versée dans les questions du genre au sein de la CET limite la portée des campagnes de sensibilisation sur le genre et par conséquent l'intégration du genre au sein des membres du ROPPA.

Les discussions que nous avons eues avec bon nombre de femmes dans les pays membres du ROPPA font état de certains progrès suite à la création des Collèges. Toutefois, ces avancées restent insuffisantes au niveau institutionnel et plusieurs réclament :

- Que les deux tiers des délégués aux conventions soient des femmes;
- La parité entre les hommes et les femmes au sein du Comité Exécutif;
- Une plus grande participation des femmes aux négociations avec les partenaires financiers et techniques sur la politique, les programmes et les activités.

Au niveau national, le concept de collège des femmes nécessite d'être clarifié car le statut actuel se trouve dans une zone grise au niveau institutionnel. Les plateformes nationales nécessitent de revoir leurs constitutions pour refléter la situation actuelle des Collèges. Plusieurs questions se posent : est-ce qu'un Collège est une autre fédération de la tribune nationale? Est-ce que toutes les femmes dans les différentes fédérations sont automatiquement membres d'un Collège? Quel est le rapport avec les autres fédérations ? Quelle est leur représentation au Comité Exécutif ? Que faudra-il faire pour obtenir la parité au niveau du CE?

Le cadre existant en matière de genre au sein de ROPPA a une certaine valeur mais ne va pas assez loin: il y a lieu de définir clairement le statut du Collège des femmes au sein de chaque structure de gouvernance. Lors de nos visites au plateformes nationales il nous a été difficile de constater une participation des femmes au sein des Comités exécutifs. Même si elles sont parfois présentes, la sensibilisation aux spécificités du Genre se limite à leur présence aux réunions. Fort est de constater qu'il y a peu d'appropriation de ce concept. La participation des femmes au leadership du ROPPA n'a pas été entérinée dans les statuts du réseau et de ce fait reste fragile.

6.0 PRINCIPALES CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET SUITES À DONNER

6.1 Conclusions générales

- 1) Indéniablement, le ROPPA a donné une dimension régionale à un mouvement social de base porteur d'une idéologie qui touche de manière originale à l'identité même de l'Afrique subsaharienne dans son référent historique et social.
- 2) Bien que ce soit une organisation jeune au niveau régional (8 ans), il a fortement contribué à la création d'un regard nouveau, voire optimiste, sur l'Afrique subsaharienne, et d'une attitude positive des bailleurs de fonds envers les organisations paysannes.

- 3) À bien des égards, le ROPPA a réussi à influencer les politiques agricoles et à placer l'exploitation familiale (qui était loin d'être à l'agenda des BM, FMI, OCDE, OMC et consorts) au cœur des débats internationaux et régionaux. Il en est de même pour ce qui est de la notion de Souveraineté Alimentaire qu'il a su imposer dans les stratégies de développement agricole et les grands forums internationaux.
- 4) Ses succès en terme de plaidoyer et de lobbying au sein des institutions régionales (CEDEAO et UEMOA) ont influencé de manière très positive les politiques sectorielles telles que mises en œuvre dans la PAU et l'ECOWAP. Il a également obtenu des gains indéniables pour l'agriculture ouest-africaine particulièrement au chapitre des politiques commerciales (TEC) mais également par rapport aux APE et à l'OMC.
- 5) Le ROPPA a également mené avec un succès, certes mitigé, mais avec persistance et volontarisme des plaidoyers sur le foncier, l'accès au financement (Micro-crédit) aux intrants.
- 6) Malgré les différences qui existent au sein du mouvement paysan ouest-africain, le ROPPA a su garder tous les membres au sein du réseau, a même augmenté son effectif de deux nouveaux membres et reste en pourparler avancé pour intégrer le Nigeria et le Libéria.
- 7) Toutefois un certain nombre de dysfonctionnements internes viennent contrecarrer les succès certains qui ont été enregistrés par le ROPPA dans un laps de temps relativement court.
- 8) Les difficultés à faire fonctionner les organes internes selon les dispositions statutaires créent une insuffisance de gouvernance et de démocratie interne qui se traduit par l'absence de renouvellement des leaders (élus) à la tête du ROPPA, des plateformes nationales et des OPPA. Ces leaders sont pratiquement restés toujours les mêmes depuis la création du ROPPA.
- 9) On ne peut que déplorer l'absence de sang neuf en provenance de la base qui insufflerait des idées et des dynamiques nouvelles au réseau.
- 10) Le ROPPA est entré dans une certaine forme de complaisance qui se traduit par le non-respect des règles dont il s'est doté, notamment en ce qui a trait à la tenue de la Convention, du Comité exécutif et du Collège des femmes, etc. Tout le monde est conscient du coût financier de la tenue de ces événements, en revanche, si on doit changer de fréquences ou de formule, il serait important de l'entériner et de le formaliser dans le cadre de nouveaux statuts que les membres se donneraient.

- 11) Cette situation alimente la suspicion de la part des plateformes qui les fait douter des capacités du ROPPA à porter leurs préoccupations et à défendre leurs intérêts d'où le risque à terme de voir certaines d'entre-elles se détacher du réseau par manque d'intérêt.
- 12) Il a suscité de nombreux espoirs tant chez les PTF que dans l'ensemble du monde agricole mais la surcharge de travail, l'insuffisance de personnel, l'absence de S&E et les méthodes organisationnelles déficientes de la CET handicapent lourdement les performances globales du ROPPA d'autant plus qu'il n'y a pas eu de planification stratégique depuis la fin du premier et dernier plan quinquennal.
- 13) Si les PTF sont nombreux, en revanche les financements ne sont pas souvent sur du long terme de manière à permettre au ROPPA de faire de la planification efficace. Les raisons de la frilosité de certains bailleurs à s'engager sur un financement à long terme avec le ROPPA sont qu'il n'a pas démontré tout au long des partenariats, ses capacités de rapportage, de rédition des comptes et de justification efficace des fonds reçus. Les audits et les rapports d'activités ne sont pas remis dans des délais raisonnables, souvent les PTF ne les reçoivent que des mois après la fin de l'exercice.
- 14) Il faut déplorer l'absence de plan stratégique de communication qui conduit souvent à une mauvaise circulation de l'information à la fois en direction des PTF et des Plateformes (restitution des ateliers, voyages, formations, etc). Le ROPPA se veut être un réseau de faïtières nationales mais son système d'information/communication est rudimentaire pour ne pas dire inexistant et mine sérieusement sa crédibilité. Au niveau du dialogue politique et du plaidoyer, le travail effectué par les leaders est remarquable; et de ce fait beaucoup de bailleurs s'intéressent au ROPPA. Toutefois, le système de communication est tellement déficient qu'il décourage les bailleurs potentiels à faire affaire avec le ROPPA. Il en est de même pour son système de suivi/évaluation qui reste peu performant du fait qu'il ignore les principes de la GAR et ne dispose pas d'indicateurs pour le suivi d'exécution des activités et des résultats (procédures générales de gestion du système, notamment la production des tableaux de bord du suivi, la planification des activités et le canevas des rapports et leur périodicité).
- 15) Par ailleurs, la faiblesse structurelle de certaines plateformes qui le composent se traduit par une représentativité ambiguë, avec des luttes de pouvoir et d'intérêts divergents ne servant pas les intérêts des OPPA à la base. Celles-ci lui reprochent de ne pas jouer suffisamment son rôle de catalyseur et de mobilisation de financement en faveur des plateformes nationales pas plus que celui de leur mise en réseau effective pour

capitaliser les expériences positives des unes et des autres (par exemple certains plaident pour les politiques d'orientation agricole dans certains pays).

6.2 Recommandations

Les recommandations qui sont présentées dans le présent document le sont à des fins de discussion et sont plutôt destinées à orienter les leaders du ROPPA dans leurs prises de décision future. L'équipe d'évaluation n'a pas la prétention de penser que ces recommandations doivent être retenues de façon systématique. Elles sont émises à des fins d'échanges entre les partenaires (Convention, CE, CET, CNOP, Collège des femmes, PTA, etc.) pour qu'elles soient analysées, critiquées, bonifiées et adaptées. Essentiellement, elles veulent être une contribution au travail de qualité qui a globalement été réalisé à ce jour par le ROPPA et les différents partenaires qui ont été associés à son succès sur le terrain.

6.2.1 Recommandations générales

1. Que le ROPPA reste un espace inclusif où des groupes ayant des intérêts spécifiques trouvent leur place et se fassent entendre. Nous pensons aux producteurs des différentes spéculations mais également aux femmes et aux jeunes au sein des Collèges qui ont été créés.
2. Procéder à une relecture des documents fondamentaux du ROPPA pour permettre de mieux définir des espaces tant au niveau régional que national et prendre en compte les intérêts de ces groupes, qui au demeurant, ont leurs propres spécificités.
3. Enrichir sa vision actuelle de l'agriculture ouest africaine avec les expériences et visions des pays côtiers, sans nuire à la spécificité de la zone sahélienne, mais en développant des visions pour différentes zones agro-écologiques (voir l'expérience du Sénégal). À cet égard, une commission ad-hoc composée des leaders visionnaires et des techniciens provenant des différentes zones pourrait faire un travail préparatoire qu'il conviendrait de raffiner au niveau des différents pays et adopter par les prochaines Conventions.
4. Au non de la solidarité qui caractérise le ROPPA, réfléchir à une formule de répartition des moyens et efforts qu'il déploie à l'égard des plateformes nationales, en tenant compte du niveau de développement politique, économique et social des pays membres; et ce en vue de

favoriser éventuellement les plus faibles et de contribuer ainsi à la correction du déséquilibre qui existe actuellement au sein des plateformes de la sous-région.

5. Compléter sa couverture géographique de la zone CEDEAO, en intégrant les OPPA et les plateformes faitières des trois pays manquants (Nigeria, Libéria et Cap-Vert) pour ainsi devenir l'interlocuteur véritablement représentatif des producteurs agricoles ouest africains pour la CEDEAO et l'Union Africaine. Élaborer une feuille de route devant conduire à leur adhésion effective d'ici trois ans.
6. Étant donné la présence de nombreux PTF disposés à appuyer, dans différents domaines, le réseau et les plateformes nationales qui le composent, le ROPPA gagnerait à jouer un rôle de coordination de ces appuis sur la base d'une feuille de route dont il assurerait la mise en oeuvre.
7. Concentrer les efforts sur des thématiques clés et prioritaires, afin de développer des plaidoyers efficaces sur des fonctions critiques qui touchent directement les exploitations agricoles familiales : i) foncier; ii) crédit agricole; iii) intrants; iv) valorisation des spéculations; v) statut de l'agriculteur; vi) fluidification du marché régional et des produits agro-alimentaires. Se fixer des échéanciers réalistes sur chaque dossier afin de pouvoir atteindre des résultats à court terme et être en mesure de les démontrer.
8. Afin de donner à la fonction de plaidoyer et de lobbying à la CEDEAO un caractère beaucoup plus permanent et pour augmenter son efficacité il est suggéré d'une part, l'ouverture d'un bureau de liaison du ROPPA auprès de la CEDEAO à Abuja, et d'autre part, le recrutement d'un lobbyiste professionnel, pour assurer la permanence de ce bureau (collecte et diffusion d'informations, analyse des thèmes retenus par les leaders comme prioritaires et développement des argumentaires, entretien des contacts quotidiens avec les services concernés de la CEDEAO, appui des leaders lors de leurs interventions auprès de la CEDEAO), etc.).
9. Accompagner les initiatives de base en matière de structuration et de régulation des filières agricoles ainsi que les efforts de régulation des marchés pour limiter les effets de la très forte volatilité des prix des produits agro-alimentaires.
10. Alléger le travail de fonds de la CET en confiant certaines tâches dans des secteurs ou filières donnés, à des plateformes nationales ou OPPA qui possèdent une expertise confirmée dans ces domaines. À titre d'exemple, les systèmes d'informations de marché pourraient être confié à l'ANOPACI (Côte d'Ivoire), un cadre d'échange dans le domaine de la

commercialisation à la FPF (Guinée), le développement du collège des Pêcheurs à la FENAGIE-Pêche (Sénégal), celui des éleveurs à l'AREN (Niger).

11. Redynamiser la CET pour la rendre plus performante et efficiente. Redéfinir la philosophie du renforcement des capacités et mieux circonscrire les rôles et responsabilités de chacun des organes dans ce domaine.
12. Que le ROPPA entame des consultations (bilatérales ou sous la forme de tables rondes) avec les principaux bailleurs du ROPPA afin de d'explorer leur réceptivité à l'égard d'un financement global incluant un financement institutionnel (Core Funding). L'idée étant de passer d'un financement projet vers un financement programme du ROPPA sur la base de ses plans stratégiques et institutionnels.
13. Développer un système de communication/information interne et externe plus performant en direction des plateformes mais également des PTF.
14. Définir une politique de genre et une formation/sensibilisation dans ce domaine à tous les niveaux du ROPPA (Organes, plateformes nationales, etc.).
15. Mettre en place un système fonctionnel de suivi-évaluation et de gestion du savoir.

6.2.2 Recommandations spécifiques

Les changements qui suivent nécessiteront une révision des textes fondamentaux et une refonte des différents manuels de procédures.

1. Par rapport aux organes du ROPPA

a) La Convention et les Comités

- Repenser les modalités de fonctionnement des organes statutaires dans un esprit de prise en charge, par les CNOP membres, d'une certaine partie des dépenses institutionnelles du réseau. Cela permettra un contrôle réel par ces derniers de leur réseau car une telle contribution financière ajusterait la perception qu'ont, à l'heure actuelle, certaines plateformes vis-à-vis du ROPPA. La mise en pratique de ces modalités de prise en charge sera nécessairement progressive pour ne pas défavoriser les plateformes faibles, et dépendra également de l'acceptation par les bailleurs de fonds de financer le fonctionnement institutionnel des plateformes.

- Une telle logique nécessiterait une réduction du coût de fonctionnement des organes pour permettre une prise en charge par les plateformes nationales de leurs délégués dans les différents organes du ROPPA. Cette réduction pourrait se faire par exemple en ramenant la périodicité des réunions de la **Convention à 2 ans**, et en limitant le nombre de participants à **quatre (4)**:
 - le délégué au Comité Exécutif;
 - un(e) deuxième leader;
 - une déléguée du Collège national des femmes; et,
 - un(e) déléguée du Collège national des jeunes.

Pour faire valoir le rôle prépondérant des femmes dans l'agriculture et dans les OPPA de base, le principe de parité hommes/femmes devrait être retenu pour les délégations nationales à la Convention.

- Dans la même logique la périodicité du Comité Exécutif pourrait être ramenée à **une fois par semestre**, et celle du Collège des femmes à **une fois par an** (idem pour le Collège des jeunes qui reste à créer). Il va sans dire que lorsque pour des raisons contextuelles, une majorité de plateformes nationales est d'avis de tenir une réunion extraordinaire d'un des organes, celles-ci pourront le décider puisque ce sont elles-mêmes qui prendront en charge leurs délégués.
- Les délégations étant prises en charge par les plateformes nationales, il reviendra à chacune d'elles de déterminer les modalités de frais de voyage et d'indemnisation de ses délégués. Il reviendra également à chaque plateforme de désigner annuellement ses délégués aux différents organes du ROPPA, et d'en informer ce dernier par lettre officielle.
- Pour permettre aux organes du ROPPA de tenir leurs sessions de manière régulière et aux membres de prévoir à l'avance leur participation, le règlement intérieur devra préciser le mois ou la semaine de l'année où chacun des organes se réunira, tout en prenant en compte les calendriers agricoles, et le temps nécessaire pour la production des plans, budgets et de rapports d'activités et financiers.
- Afin de libérer davantage le président du CE et donner l'occasion aux autres membres de s'investir davantage, une répartition des dossiers (portefeuilles) entre les différents membres du CE devra être opérée. Cette répartition permettra la spécialisation des leaders dans des domaines spécifiques.

b) Les plateformes nationales

- Afin d'améliorer la légitimité et la représentativité des plateformes actuelles, il conviendrait de prendre des mesures énergiques pour la mise en place d'un cadre national ayant pour vocation de regrouper la grande majorité du monde paysan.
- Améliorer le degré de gouvernance et de démocratie interne au sein des plateformes nationales.
- Améliorer l'auto-financement des plateformes de manière à assurer au moins la prise en charge de leurs délégués aux organes.
- Augmenter la participation des plateformes nationales dans la planification stratégique régionale que le ROPPA devra élaborer et mettre en oeuvre (PTA et Orientation stratégique).
- Se concentrer sur leurs fonctions principales vis-à-vis des enjeux nationaux (lobbying, plaidoyer, représentation, cadre d'échange et de coordination).
- Pour pallier aux faiblesses constatées en terme de lobbying et plaidoyer de certains CNOP par rapport aux enjeux de leur pays, il serait judicieux, en concertation avec les PTF, de prévoir des sessions de formations dans ce domaine. Celles-ci devront porter non seulement sur le contenu des thématiques prioritaires, mais également (surtout) sur les techniques spécifiques de lobbying, et sur l'élaboration de plans annuels de lobbying.
- Renforcer, avec l'aide des PTF, la capacité de planification stratégique des plateformes et améliorer les capacités de maîtrise d'ouvrage des OPMA membres.
- Renforcer les relations de travail avec les autres plateformes nationales de manière à capitaliser sur les compétences des unes et des autres et développer elles-mêmes des expertises dans des thématiques spécifiques.
- Développer des relations de partenariats avec des Agri-agences et autres institutions spécialisées pour le renforcement des capacités dans des domaines spécifiques.
- Améliorer la communication et la circulation de l'information vers la CET et vers les OPMA.

c) La Cellule d'exécution technique

- Afin de mieux maîtriser les causes les plus importantes des dysfonctionnements qui caractérisent la CET, il est impératif d'effectuer, dans les plus brefs délais, un diagnostic organisationnel externe de la Cellule. Ce dernier permettra de définir une cartographie des postes et des compétences en fonctions des objectifs du ROPPA, redéfinir la chaîne de responsabilité/imputabilité et les lignes hiérarchiques, et établir une politique de DRH (politique de recrutement, salaires, ressources humaines, plan de carrière). Sans préjuger des résultats de ce diagnostic et sans avoir effectué d'étude en profondeur des dysfonctionnements de la CET, l'équipe d'évaluation propose ci-après quelques suggestions qui pourront orienter le ROPPA :
- Modifier l'appellation « Cellule d'exécution technique » pour celle de « Secrétariat Exécutif » afin de refléter davantage les fonctions quotidiennes que doit assurer cette cheville ouvrière en appui au CE et aux autres organes qui se réunissent seulement une ou deux fois par an.
- Pour ce qui est de la nouvelle composition du Secrétariat Exécutif (SE), il pourrait avoir la composition suivante :
 - Un Secrétaire exécutif qui en assurerait la direction, appuyés par deux adjoints, l'un chargé de la gestion administrative et financière, et l'autre en appui dans les fonctions essentielles du ROPPA et les domaines critiques.
 - Un spécialiste en lobbying (à recruter) de préférence basé à Abuja dans un bureau de liaison auprès de la CEDEAO.
 - Un spécialiste en information/communication (à recruter) dont la priorité sera d'élaborer un plan et un dispositif global d'information et de communication à partir des besoins des plateformes nationales et des OPPA.
 - Un spécialiste maîtrisant correctement le développement institutionnel et le renforcement organisationnel des OPPA.
 - Un spécialiste en appui aux espaces que sont le collège des femmes et celui des jeunes. Au fur et à mesure que d'autres espaces se créent le besoin de recruter un agent de plus sera à examiner de même que son lieu d'affectation.
 - Une spécialiste des questions du genre.
- Redéfinir les relations entre le Comité exécutif et ce nouveau « Secrétariat Exécutif » pour la rendre plus efficace et opérationnelle (délégation de plus de pouvoir mais meilleur système de contrôle ex post).

- Revoir les procédures internes et les mécanismes de fonctionnement suite à l'audit organisationnel (Gestion et organisation du travail, Gestion Axée sur les Résultats, PTA, tableaux de bord, etc.).
- Mettre en place, selon les principes de la GAR, un système fonctionnel de suivi/évaluation et de capitalisation pour améliorer la prise de décision.
- Se doter des ressources humaines et des systèmes de gestion qui lui permettent de répondre aux normes internationales de gestion, notamment d'élaborer à temps des rapports annuels audités et d'intensifier la communication avec les services administratifs des PTF.
- Commanditer chaque année un audit financier externe de toutes les activités du ROPPA.
- Développer son propre système de rapportage narratif et financier en lieu et place des systèmes individuels à chaque partenaire technique et financier.
- Encourager la participation des plateformes dans la planification stratégique du ROPPA et dans la préparation des PTA. Développer des relations systémiques de travail entre le SE et les équipes techniques des plateformes nationales. Pour cela, prévoir au moins une rencontre annuelle entre les premiers responsables de ces équipes techniques pour faire le point sur les activités réalisées pendant l'année s'achevée et planifier les activités de l'année suivante.
- La formation et l'appui-conseil auprès des plateformes nationales dans les différents pays, devra être assurée par les partenaires techniques des OPPA (agri-agences, ONG, consultants indépendants), le SE assurant plutôt un rôle de supervision et de suivi à distance.
- Définir une stratégie de communication qui tiendrait informés les organes internes du ROPPA ainsi que tous ses différents partenaires avec des moyens de communication adaptés (notes d'information hebdomadaires pour les leaders, sites Web, système de collecte et de diffusion des données, procédures de communication, etc.).
- Améliorer le suivi des différents dossiers de lobbying et de partenariat.

- Doter le SE d'équipements conséquents (matériel de bureau, un véhicule) pour améliorer les communications et le fonctionnement des techniciens.

2. Les partenaires techniques et financiers

- Accepter de financer communément (basket funding) une bonne partie des frais fixes de fonctionnement du SE et des autres organes, sur base d'un plan stratégique et un système de suivi/évaluation performant. Ce financement pourrait s'effectuer de plusieurs manières:
 - Assurer un pourcentage du budget global du plan stratégique;
 - Ajouter au budget d'un programme thématique/spécifique (cadrant dans le plan stratégique) un pourcentage pour le fonctionnement institutionnel du ROPPA qui reflète la part réelle de ce fonctionnement dans le budget global du ROPPA;
 - Permettre aux plateformes nationales ou aux OPPA membres d'insérer dans leurs budgets à financer par les bailleurs, une contribution accrue des OPPA aux plateformes, permettant de faire fonctionner correctement leurs différents organes.
- Reconnaître le ROPPA comme une institution autonome qui s'efforce d'avoir une gestion saine et transparente répondant aux normes internationalement reconnues et avec un système de suivi & évaluation propre. Cela devrait impliquer que les rapports narratifs et financiers globaux du ROPPA vérifiés par des auditeurs internationalement reconnus, sont suffisants pour justifier la contribution de chaque bailleur, sans que ce dernier ne nécessite un rapport spécifique à lui avec des pièces justificatives pour les dépenses faites pour sa contribution.
- Renforcer la coordination entre les différents PTF, les Agri-agences et les ONG concernées (CECI et Action Aid) sur le renforcement des capacités des OPPA dans divers domaines et dans les différents pays, sous la tutelle du ROPPA, pour développer une vision commune, des outils plus ou moins uniformes, et une bonne couverture de tous les pays concernés.
- Examiner les modalités de la mise en place de dispositifs (semi)permanent de formation et d'appui-conseil au sein du mouvement paysan ou proche des OPPA (ex. institutions de

recherche et de formation dans chaque pays) et le rôle que le ROPPA pourrait y jouer. Un tel dispositif est nécessaire pour préparer et renforcer continuellement les (nouveaux) responsables des différents organes.

- Poursuivre le renforcement des OPPA sectorielles afin de construire une base solide pour les plateformes nationales. Ce sont ces OPPA qui doivent assurer l'interaction entre le paysan dans son exploitation et les différents niveaux d'action du mouvement paysan ouest-africain; ce qui à terme, devrait assurer une bonne partie de l'autofinancement du mouvement paysan ouest-africain.

3. Par rapport à la thématique du genre

- Procéder à une révision des statuts et des règlements du ROPPA afin de donner un statut au Collège des femmes.
- Prendre les dispositions nécessaires pour parvenir à la parité hommes/femmes au sein des organes du ROPPA.
- Recruter une ressource spécialisée dans les questions du genre afin de s'assurer que le genre est compris par l'ensemble des intervenants au sein du ROPPA. Cette ressource devra développer un plan d'action en matière de genre pour toutes les structures de gouvernance du ROPPA. Elle pourrait également initier un processus pour l'élaboration d'une politique de ressources humaines prenant en compte les questions d'égalité entre les hommes et les femmes.
- Un processus systémique pour développer des programmes et des activités prenant en compte cette dimension devra être initié. Cela ne signifie pas le développement de projets destinés uniquement aux femmes mais plutôt d'élaborer des politiques et des directives qui garantissent l'égalité entre les hommes et les femmes au niveau de la gouvernance, de la gestion ainsi que dans les programmes et activités du ROPPA.
- Le ROPPA pourrait mettre en place un plan d'actions genre en utilisant les catégories générales telles que proposé à l'annexe 4.
- De mobiliser, au sein des plateformes nationales, une personne ressource en matière de genre qui serait chargée de la sensibilisation en matière de genre. Ces points focaux pourraient travailler ensemble pour constituer le Collège. La fonction principale du collège sera de travailler avec les

leaders de la plateforme pour assurer l'intégration du genre dans l'ensemble du réseau.

6.3 Suites à donner

Ci-après nous énumérons une série d'actions que nous jugeons cruciales et urgentes pour corriger et consolider la construction de l'édifice paysan que constitue le ROPPA. :

1. Mener un audit organisationnel de la CET afin de mettre à plat son processus de fonctionnement et mieux analyser son dysfonctionnement. Proposer une réingénierie de la CET avec une nouvelle appellation (« Secrétariat Exécutif »), un nouvel organigramme et des profils pour les différents postes à pourvoir au sein du SE répondant aux fonctions prioritaires à assurer par le ROPPA.
2. Revoir les Statuts, le Règlement Intérieur, et les différents manuels de procédures dans le souci de rendre le ROPPA plus opérationnel et d'en faire un partenaire dynamique pour les autres acteurs du secteur agricole, sans toutefois nuire à ses principes de base.
3. Tenir une Convention Extraordinaire, bien préparée au niveau des plateformes nationales, pour préciser les fonctions essentielles et prioritaires du ROPPA au niveau régional et mieux définir les relations entre les plateformes nationales et le ROPPA, puis pour ajuster et entériner les projets de révision des différents documents régissant le ROPPA.
4. Élaborer un plan stratégique à partir des fonctions essentielles du ROPPA et des problématiques prioritaires, et cela d'une façon participative avec les plateformes nationales.
5. Organiser une table ronde avec l'ensemble de ses partenaires financiers et techniques pour partager avec ces derniers, les résultats de l'évaluation externe et les changements institutionnels opérés au sein du réseau. Puis pour solliciter l'engagement ferme des différents partenaires, de façon organisée et coordonnée, pour le financement du plan stratégique du ROPPA à travers des programmes annuels et/ou des programmes thématiques pluriannuels.
6. Convenir avec les bailleurs de fonds d'un financement à long terme pour le fonctionnement institutionnel du ROPPA et des plateformes nationales.
7. Organiser un atelier de concertation et de coordination entre, d'une part, le ROPPA et les plateformes nationales, et d'autre part les partenaires

techniques (Agri-agences, certaines ONG, des experts individuels) pour convenir de stratégies communes et d'instruments harmonisés visant à renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles du mouvement paysan ouest-africain et visant une meilleure répartition des efforts des uns et des autres sur l'ensemble de la sous-région (incluant donc les trois pays qui ne font pas encore partie du ROPPA soit le Nigeria, le Liberia et le Cap Vert).

ANNEXE 4: Plan d'action Genre

Plan d'Action Genre	Activités	Délais	Indicateurs	Suppositions/ Risques
Développement organisationnel				
Activités se rapportant au programme				
Assurer l'allocation des ressources prenant en compte le genre				
Partage des connaissances sur le genre au sein de l'organisation				
Génération des connaissances sur le genre par l'organisation				
Collaboration et travail en réseau sur les questions du genre au niveau institutionnel				
Plaidoyer en faveur de l'égalité des sexes				
Autres				

Éléments	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3	NIVEAU 4	CLASSEMENT	EVIDENCE	REMARQUES SUR LES RÉSULTATS
Structure et politique organisationnelles	<p>1. A tous les niveaux, l'organisation est fortement dominée par un groupe de sexe par rapport à l'autre.*</p> <p>2. Aucune politique documentée ou établie formellement qui examine le problème de l'équilibre des sexes en tant qu'objectif.</p>	<p>1. Le déséquilibre n'est pas tout à fait prédominant à travers l'organisation. Cependant, les postes de leadership sont dominés par un groupe de sexe par rapport à l'autre.*</p> <p>2. Le problème est reconnu mais aucune politique/déclaration officielle n'est en place.</p>	<p>1. Une certaine égalité entre les sexes est évidente dans la structure du leadership.</p> <p>2. Il y a une politique officielle sur l'équilibre des sexes mais cela n'est pas mise en œuvre de manière cohérente dans les fonctions du département des ressources humaines et dans les projets de recherche.</p>	<p>1. L'égalité entre les sexes a été réalisée (pas nécessairement dans la proportion 50-50 mais équitable dans les circonstances).</p> <p>2. Il y a une politique officielle sur l'équilibre des sexes et cela est documentée et soutenue par le département des ressources humaines et aussi manifestée dans les projets de recherche et dans les</p>			

				activités sociales de l'organisation.			
Rôles et tâches	Les rôles et les tâches semblent rentrer dans les relations prédéfinies du genre qui favorisent un groupe de sexe par rapport à l'autre. Cela est généralement conforme aux pratiques discriminatoires historiques ou culturelles. Pas de mentoring en place	L'organisation est consciente de ce déséquilibre et cherche à se réorganiser.	La réorganisation est en cours ou est terminée. Les tâches sont en train d'être réévaluées. Le programme de mentorat au niveau du même groupe de sexe est en place.	L'organisation a réalisé l'égalité en attribuant les tâches et les rôles. Et cela a permis à tout le monde de prendre conscience de ce problème et les a habilités à les résoudre au fur et à mesure qu'ils apparaissent. La politique en matière de mentorat au niveau du même groupe de sexe et à travers les deux sexes est en place.			
La collecte et la désagrégation des données	Aucunes données désagrégées sur	La collecte des données désagrégées sur le	Les données désagrégées sont	La recherche est destinée à recueillir,		Les méthodes et le	

	le genre ne sont recueillies	genre se fait de manière incohérente.	recueillies mais l'analyse n'est pas présentée régulièrement.	analyser et présenter les données désagrégées sur le genre.		programme de recherche établis et documentés traduisent cette concentration engendrée.	
Formation	Il existe apparemment des possibilités de formation et d'avancement pour les deux sexes, cependant, le lieu, le moment choisi et les thèmes abordés peuvent favoriser la participation d'un groupe de sexe sur l'autre.	L'organisation est consciente de la disparité dans le système et fait des efforts pour se réorganiser dans ce sens.	La réorganisation est terminée, cependant il existe encore quelques problèmes logistiques.	La réorganisation est terminée. Les problèmes logistiques ont été résolus.			

