

Institutions et organisations de petits exploitants



Investir dans les populations rurales

Note sur la transposition à plus grande échelle



©FIDA/Susan Beccio
Kenya – Programme de commercialisation en faveur des petits horticulteurs

Obtenir des résultats à plus grande échelle en soutenant les organisations de petits exploitants

L'avantage comparatif du FIDA réside dans son expérience de travail au niveau local, dans sa compréhension des contraintes auxquelles sont confrontées les populations rurales pauvres, y compris les plus vulnérables, et dans sa capacité à envisager des approches du développement socioéconomique sans exclusive. Le soutien aux organisations rurales de petits exploitants, en vue de favoriser l'autonomisation des ruraux pauvres, fait partie des éléments clés de l'approche du développement adoptée par le FIDA. Les organisations de petits exploitants, lorsqu'elles sont fortes, ouvertes à tous et qu'elles bénéficient d'une large assise, représentent des partenaires importants pour les gouvernements, les ONG, les donateurs et les acteurs du secteur privé à la recherche de nouveaux marchés.

Les organisations de petits exploitants constituent un point d'entrée pour fournir aux producteurs à petite échelle toute une gamme de services qui améliorent leur accès aux ressources naturelles, aux marchés des intrants et des produits, à l'information et aux savoirs; qui renforcent leurs capacités de gestion des ressources naturelles; et qui facilitent leur participation à l'élaboration des politiques¹. La transposition à plus grande échelle des organisations de petits exploitants peut générer des avantages socioéconomiques relativement rapidement, au profit d'un grand nombre de personnes pauvres.

En vue d'intervenir à une échelle plus vaste, les organisations de petits exploitants doivent renforcer leurs mandats, leurs stratégies, leurs règles, leurs procédures, leurs cadres juridiques (par exemple leurs constitutions), leurs compétences humaines et leurs infrastructures physiques. Ce sont là les ressources dont elles ont besoin pour élargir la base de leurs membres et fournir aux petits exploitants des services durables et de qualité. Le FIDA peut appuyer la transposition à plus grande échelle des organisations de base en augmentant la taille et la portée de leurs opérations; en facilitant la restructuration de leur organisation interne; en renforçant les "passerelles horizontales" entre les organisations, afin de favoriser une meilleure agrégation "verticale"; et en leur donnant la capacité de promouvoir la création de liens avec des acteurs publics et privés en amont.

Que faut-il reproduire à plus grande échelle?

La première étape en matière de transposition à plus grande échelle des organisations de petits exploitants consiste à identifier et examiner les éléments qui fonctionnent le mieux et à choisir ceux qui doivent être reproduits à plus grande échelle. Parmi les éléments à prendre en compte figurent: les composantes organisationnelles intégrées dans les projets en lien avec le renforcement des capacités, comme les compétences administratives et techniques; et les systèmes de gouvernance qui permettent aux organisations de s'acquitter de leurs principales fonctions et d'atteindre leur mission de manière plus efficace.

La transposition à plus grande échelle des organisations de base peut entraîner des transformations rurales durables et sans exclusive, et permettre aux petits exploitants de surmonter leur éloignement des centres de pouvoir et d'influence. Ces résultats peuvent être atteints en aidant les organisations de base à tirer profit des économies d'échelle, ce qui offre également aux acteurs du développement des possibilités d'atteindre les populations pauvres et les communautés rurales.

Parmi les principales **interventions** visant à appuyer la transposition à plus grande échelle des organisations de base figurent: le renforcement des capacités des organisations, nouvelles ou existantes, en vue de faciliter le rapprochement de leurs membres; le renforcement des capacités afin de créer des passerelles entre les organisations de petits exploitants et d'établir des organisations faïtières; et la promotion des liens entre les organisations faïtières de petits exploitants et les acteurs publics et privés en amont des filières. Ces interventions visent avant tout à améliorer le fonctionnement général des organisations de petits exploitants et à renforcer leurs capacités à élargir la base de leurs membres et à s'adapter à des contextes différents.

Le **processus** de renforcement des organisations de petits exploitants, illustré dans la figure 1, s'est révélé efficace pour la reproduction des résultats à plus grande échelle. À mesure que les organisations atteignent une plus grande échelle, elles peuvent jouer un rôle de premier plan en vue de définir le programme de développement rural, trouver des ressources, attirer le secteur privé, exercer un pouvoir de mobilisation et créer un consensus en faveur du changement. Elles peuvent également se transformer en institutions en mesure de fournir des services à grande échelle. Le processus commence lorsque les agriculteurs/entrepreneurs qui ont des intérêts communs établissent des organisations locales, qui évoluent ensuite pour devenir des coopératives/organisations faïtières à vocation commerciale. Lorsque les organisations faïtières sont suffisamment solides et représentatives, elles peuvent fournir des services à leurs membres/parties prenantes, ou établir des liens durables avec des fournisseurs d'intrants, des acheteurs de produits, des prestataires spécialisés de services agrotechnologiques, des microfinanceurs et des banques; et faire entendre leur voix dans les processus d'élaboration des politiques. Les organisations de petits exploitants deviennent ainsi les principaux vecteurs de la reproduction à plus grande échelle, et la stratégie du FIDA consiste donc à les aider à étendre leurs propres opérations.

¹ FIDA et FAO 2012. *Des institutions rurales innovantes pour améliorer la sécurité alimentaire*. Rome. http://www.ifad.org/pub/institutions/IBPublication_f.pdf

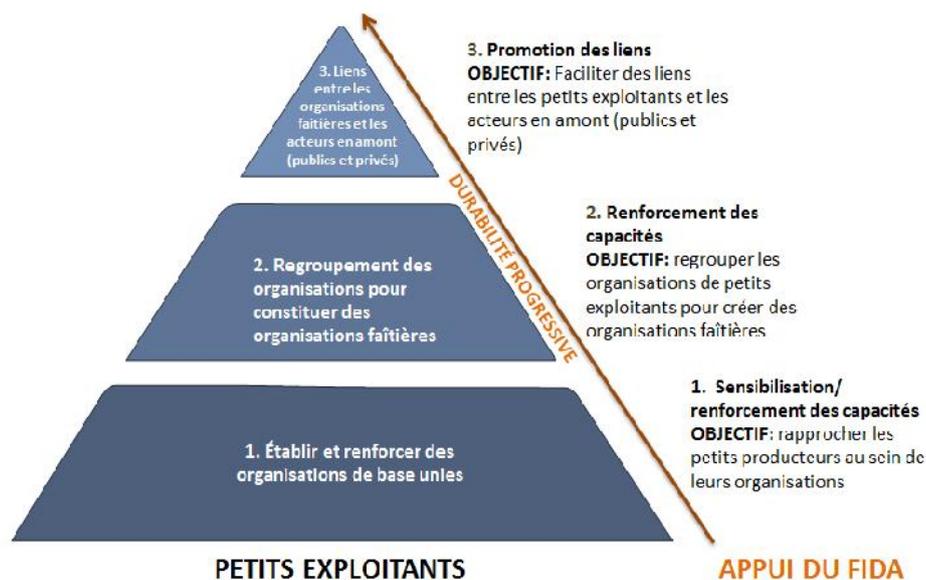


Figure 1: Le processus de transposition à plus grande échelle pour les organisations de base

Parcours de reproduction à plus grande échelle

L'expérience acquise par le FIDA montre que lorsqu'il existe des éléments permettant de démontrer clairement qu'une approche ou un outil a fonctionné, il est plus facile de mobiliser les partenaires et les décideurs locaux et nationaux en faveur d'une répliation à plus grande échelle. Ce type de renforcement des capacités peut s'avérer long et complexe, et nécessite habituellement des efforts à long-terme et une réflexion en profondeur sur la vision, la culture et les valeurs d'une organisation. Le FIDA peut aider les organisations de base à atteindre des résultats qui vont au-delà des impacts directs des projets financés par le FIDA, en plaidant en faveur de l'adoption de politiques porteuses; en diffusant les savoirs et en mobilisant des investissements plus larges auprès d'autres partenaires de développement (publics/privés) et des petits exploitants eux-mêmes; et en intégrant l'analyse des outils couronnés de succès dans les processus de conception et de mise en œuvre des programmes et des projets.

Participation à l'élaboration des politiques

Comprendre les cadres politiques et juridiques au sein desquels interviennent les organisations de base contribue à établir des objectifs réalistes, en lien avec la dynamique et le potentiel d'expansion des capacités opérationnelles des organisations. Certains éléments de l'environnement porteur, tels que les facteurs culturels et les facteurs déclencheurs qui incitent les populations locales à s'organiser et à coopérer entre elles, dépendent du contexte géographique. Il est également important de comprendre la mesure dans laquelle les politiques sont effectivement mises en œuvre sur le terrain, loin de la capitale.

La reconnaissance juridique des petits exploitants comme partenaires de l'État dans l'élaboration des politiques, est un élément nécessaire du processus et exige que soient mis en œuvre des mécanismes visant à faciliter la concertation sur les politiques, tels que des forums consultatifs ou des processus d'institutionnalisation (par exemple par le biais des chambres d'agriculture). Cela permet aux acteurs publics et privés et aux organisations faitières de petits exploitants de débattre de la formulation et de la mise en œuvre des politiques publiques, des stratégies de développement à moyen et long termes, ainsi que des réglementations applicables au secteur. La compréhension mutuelle qui se dégage de ce type de concertations peut faciliter la mise en œuvre des politiques, tout en renforçant leur efficacité et leur inclusivité.

Il est généralement nécessaire de renforcer la motivation des populations rurales à travers des voies formelles et informelles, et d'identifier et de collaborer avec des "champions" qui plaideront en faveur de changements politiques et juridiques opportuns. Étant donné qu'il est possible, en collaborant avec d'autres initiatives, de réaliser d'importantes économies d'échelle, le modèle du FIDA pour le développement des organisations de base peut influencer sur l'ajustement des politiques ou des initiatives similaires (des pouvoirs publics, d'autres partenaires de développement et du secteur privé) en vue de renforcer les capacités organisationnelles des communautés rurales (encadré 1).

Encadré 1: Éthiopie – Programme de développement des communautés pastorales (PDCP)

Le FIDA s'est associé avec d'autres bailleurs de fonds pour appuyer le PDCP. Les interventions du FIDA visaient à promouvoir un modèle de base permettant aux communautés pastorales d'être représentées dans les plateformes de développement au sein desquelles les enjeux politiques sont examinés et les sous-projets de développement sont déterminés par ordre de priorité.

Collaborer avec des partenaires a permis au FIDA d'obtenir de meilleurs résultats au profit d'un plus grand nombre de pasteurs ruraux en Éthiopie, que ce qu'il aurait pu faire dans le cadre d'un simple projet limité dans le temps. Les interventions financées par le FIDA ont contribué à l'autonomisation des communautés, et la représentation des pasteurs dans les comités et plateformes de parties prenantes a grandement favorisé la mobilisation de ressources en provenance d'autres acteurs. Grâce au FIDA, la concertation sur les politiques de développement des zones pastorales est désormais une pratique bien établie en Éthiopie. Parmi les retombées positives figure le renforcement de l'efficacité des opérations menées dans le pays, notamment la conception, la planification, la supervision et la mise en œuvre conjointes des phases II et III du PDCP.

Ces améliorations ont permis d'étendre la portée géographique du PDCP, d'accélérer la mise en œuvre du programme de gestion des risques de catastrophe et d'intensifier le renforcement des capacités des institutions et organisations de base. Plus de 60% des districts pastoraux et agropastoraux sont couverts par le programme. La phase III du PDCP est axée sur le développement des communautés dans tous les districts pastoraux et agropastoraux du pays, notamment à travers la réplique des modèles organisationnels de base testés au cours des précédentes phases. La phase III intégrera également cette approche dans le cadre des initiatives de décentralisation, afin de contribuer à la durabilité du programme.

	Réalizations					
	Phase I		Phase II		Phase III	
Financement (en millions d'USD)	FIDA	20	FIDA	39	FIDA	85
	BM	40	BM	80	BM	100
	GE	-	GE	5	GE	5
	Bén.	-	Bén.	14,7	Bén.	13,2
Couverture (n° de <i>woreda</i>)	32		55		107	
N° de pasteurs bénéficiaires	600 000		1 900 000		4 700 000	
N° de sous-projets	1 412		2 417		4 650	

Bén. = bénéficiaires; GE = Gouvernement éthiopien; BM = Banque mondiale

Il est essentiel d'anticiper les changements sur le plan politique et leurs répercussions possibles sur les organisations de petits exploitants. À titre d'exemple, les cycles électoraux dans de nombreux pays sont prévisibles et peuvent être pris en compte lors de la conception et de la mise en œuvre des initiatives financées par le FIDA pour le renforcement des capacités des organisations de base. L'objectif est de sensibiliser les gouvernements afin de les inciter à faciliter le développement de structures locales autonomes, représentatives et en mesure de faire entendre leur voix, plutôt que de considérer ces structures comme subversives. Les responsables de la mise en œuvre des programmes doivent apprécier l'appui fourni par les pouvoirs publics au cours des débats sur les politiques afin de renforcer le degré d'appropriation/de conviction au sein de l'administration publique et de veiller à ce que ces mouvements légitimes, et leurs membres, bénéficient de suffisamment d'espace pour concrétiser leurs aspirations au développement.

En vue d'optimiser les possibilités et de minimiser les effets des contraintes d'ordre politique sur la création des organisations de base, il est nécessaire, lors de la définition des activités de soutien à la reproduction à plus grande échelle, de bien comprendre: le contexte politique et juridique, et le système politique au sein desquels les organisations de base interviennent; l'efficacité de l'appui fourni par les partenaires de développement pour enrichir les processus de concertation sur les politiques; les structures bureaucratiques et de décentralisation qui faciliteront l'intégration progressive des organisations de base dans les processus de planification au niveau local et de mise en œuvre des programmes de développement; ainsi que les besoins et les droits des populations. Il est également crucial de prendre en compte les relations formelles et informelles, y compris les relations de pouvoir. Il est par conséquent nécessaire d'observer en permanence l'environnement politique et juridique, et d'ajuster les stratégies en fonction de l'évolution des circonstances. Ces ajustements peuvent prendre diverses formes, notamment:

- soutenir la concertation sur les politiques – les chargés des projets et du programme de pays ayant des rôles centraux à jouer – afin de supprimer les politiques qui freinent l'évolution des organisations de base et de favoriser la participation des acteurs (tels que les associations politiques formelles et informelles) qui appuient des politiques porteuses;
- impliquer d'éventuels "champions" des secteurs public, privé et de la société civile, et chercher des moyens de l'emporter sur l'opposition;
- continuer à créer des opportunités à mesure que les capacités organisationnelles augmentent; et
- favoriser les partenariats avec des initiatives similaires qui peuvent contribuer au développement des organisations de base.

Production et partage de savoirs

Les solutions couronnées de succès diffèrent selon les pays, voire selon les sites des projets au sein d'un même pays, et il convient le plus souvent d'adapter les activités en fonction des contextes. Néanmoins, la plupart des organisations de base développent leurs capacités de manière similaire – que ce soient des groupes d'entraide informels, des associations paysannes, des marchés aux bestiaux autogérés, des systèmes de récépissés d'entrepôt en pleine expansion, des associations d'usagers de l'eau, des ententes contractuelles entre des groupes de petits exploitants agricoles et des supermarchés ou des plateformes multiacteurs. Ce qui différencie et ce qui rapproche ces organisations fait partie des savoirs générés par les projets du FIDA et utilisés pour orienter les opérations de reproduction à plus grande échelle.

Pour veiller à ce que les organisations de petits exploitants soient durables, il est important de comprendre les différents types de relations qui soutiennent leur transposition à plus grande échelle:

- les rapprochements au sein des organisations de petits exploitants et entre les organisations au niveau local;
- le regroupement des organisations de petits exploitants pour former des organisations faitières aux niveaux méso et national; et
- les liens entre les organisations de petits exploitants, les organisations faitières, les entreprises et les prestataires de services publics et privés, et les décideurs.

Rapprochement. L'existence de relations étroites et de confiance entre les ruraux, femmes et hommes, est généralement une condition préalable décisive pour la poursuite d'objectifs communs, comme le démontre l'exemple de l'Inde (présenté dans l'encadré 2). Instaurer un climat de confiance mutuelle entre les petits agriculteurs, les pêcheurs et les utilisateurs des forêts (par l'entremise des groupes d'entraide, des associations locales et des coopératives) est essentiel en vue d'entreprendre des actions collectives. La mise en commun des ressources et de la main-d'œuvre permet aux petits exploitants de prendre confiance en eux-mêmes et renforce leurs capacités à analyser les problèmes, à prendre des décisions éclairées et à se libérer de la pauvreté. La confiance et la cohésion sont le ciment qui facilite les structures organisationnelles et permet aux organisations d'établir des passerelles avec d'autres organisations dans d'autres endroits. Ces rapprochements sont favorisés par le renforcement des capacités en matière de leadership et de vision; les processus démocratiques; les systèmes de gouvernance transparents et fondés sur l'obligation de rendre des comptes, aussi bien en aval qu'en amont; les capacités techniques et administratives des membres et des dirigeants des organisations qui leur permettent d'assurer leurs rôles respectifs; et l'inclusivité et la souplesse pour s'adapter aux changements.

Encadré 2: Transposition à plus grande échelle des groupes d'entraide en Inde

Le FIDA s'est appuyé sur un modèle de groupe d'entraide inclusif pour autonomiser les femmes rurales en Inde. Le programme de pays du FIDA a répliqué ce modèle dans le cadre du Projet de promotion de la femme au Tamil Nadu (TNWDP) ainsi que dans de nombreux autres projets, tels que le Projet de crédit rural dans le Maharashtra (MRCP) et le Programme d'autonomisation des femmes rurales (Tejaswini). Les groupes d'entraide se sont regroupés en fédérations afin de faciliter les emprunts, les échanges d'idées et le partage des coûts entre les groupes, et de renforcer les activités de plaidoyer en faveur de l'autonomisation des femmes. Les fédérations ont établi des liens importants avec des opérateurs publics et privés, et leur enregistrement officiel leur garantit une reconnaissance de la part des banques, et leur permet d'emprunter des sommes plus élevées.

La transposition à plus grande échelle des groupes d'entraide, à travers leur rapprochement, leur regroupement et la création de liens en amont, a abouti à une augmentation des prêts en faveur de l'agriculture qui ont dépassé les dépenses consacrées au secteur agricole provenant des programmes financés par des bailleurs de fonds ou les prêts à l'agriculture du secteur financier formel. Ce modèle a dépassé son objectif initial, qui était celui d'octroyer des crédits aux ruraux pauvres, pour devenir un mouvement national d'autonomisation sociale des femmes rurales. Il a ainsi non seulement été reproduit par le FIDA, mais il a également fourni des éléments de preuve qui ont abouti à une adoption plus large et à une augmentation des investissements des administrations des États, d'autres acteurs du développement et des organismes du secteur privé pour la transposition de ce processus sur une échelle beaucoup plus grande. La Mission nationale pour les moyens de subsistance ruraux financée par le Gouvernement indien et d'autres donateurs à hauteur de 6 milliards d'USD, transpose actuellement le modèle des groupes d'entraide à l'échelle nationale.

	Réalizations					
	TNWDP		MRCP		Tejaswini	
Financement (en millions d'USD)	FIDA	30,6	FIDA	48,3	Département de la santé au niveau des États	160,0
	GI	13,6	GI	16,6	Banques	39,4
			PNUD	2,0	FIDA	12,76
			WIF	0,5	Gouvernements au niveau des États	1,5
					NABARD	
Couverture (districts)	3 – étendu à 6 (par le GI)		12 (Maharashtra)		33 (Maharashtra) 6 MP	
N° de groupes d'entraide et de fédérations créés	Groupes d'entraide 5 207		Groupes d'entraide +9 000 Comités villageois 1 503		Groupes d'entraide 66 304 Comités villageois 8 647 CRGC 236	
N° d'emprunteurs	À titre individuel		87 539	À titre individuel		155 374
						Groupes d'entraide 49 976

CRGC = centre de ressources à gestion communautaire; GI = Gouvernement indien; MP = Madhya Pradesh; NABARD = Banque nationale pour l'agriculture et le développement rural; PNUD = Programme des Nations Unies pour le développement; WIF = Worldview International Foundation.

Regroupement. Une fois qu'elles se sont rapprochées, les organisations de petits exploitants peuvent établir des passerelles avec des organisations similaires pour constituer des organisations faïtières plus larges et plus puissantes, telles que des unions, des fédérations et des réseaux. Les organisations faïtières permettent de réaliser des économies d'échelle et renforcent le pouvoir de négociation de leurs membres dans les processus d'élaboration des politiques et sur les marchés à l'échelle locale, nationale et régionale. Cette agrégation horizontale permet aux organisations et à leurs membres d'apprendre les uns des autres et de mettre en commun leurs actifs et leurs compétences, améliorant ainsi leur accès à des informations de meilleure qualité et favorisant des liens en amont des filières avec des acteurs des secteurs public et privé. Les regroupements sont favorisés par l'assistance technique qui vise à faciliter l'institutionnalisation des mécanismes d'association/de fédération; le renforcement des capacités des membres en matière d'élaboration de plans stratégiques et opérationnels, de gestion des relations au sein des fédérations, et de négociation avec les acteurs en amont; et l'offre de formations sur la manière dont les comités des fédérations/associations et les structures de direction doivent opérer pour fournir des services à leurs clients.

Liens en amont. Les organisations faïtières peuvent établir des liens avec des entités en amont des filières ("liens verticaux"), généralement des acteurs influents sur les plans social, politique et économique. Des organisations faïtières fortes peuvent établir des filières commerciales avec des partenaires commerciaux puissants par le biais d'accords contractuels, afin d'assurer aux petits exploitants des flux de revenus plus durables et plus prévisibles. Les organisations faïtières sont composées d'associations professionnelles au sein d'une chaîne de valeur et non pas d'individus, c'est une caractéristique importante de ce type d'organisations. Il est possible d'aider les organisations faïtières à créer des liens en amont en contribuant à la formation d'associations interprofessionnelles et à leur renforcement; et en les aidant à signer et à gérer des contrats qui les lient à d'autres acteurs économiques dans les chaînes de valeur des produits agricoles – aussi bien en amont qu'en aval.

Financement de projets

Les projets sont un instrument efficace pour soutenir les organisations de base. Ils fournissent des financements pour la mise en place progressive de services axés sur la demande, qui la plupart du temps complètent ou renforcent les organisations et les institutions locales plutôt que de les remplacer. Les projets peuvent veiller à ce que les membres des associations les plus pauvres restent à bord, en particulier du fait que le processus de transposition à plus grande échelle augmente le nombre de réunions et d'autres exigences qui pèsent sur le temps et les ressources des individus, au risque de décourager les plus pauvres. L'approche du FIDA promeut des procédures démocratiques qui encouragent les dirigeants des organisations à suivre les règles définies et à utiliser les mécanismes existants pour améliorer les flux d'information et réduire les risques d'accapement par les élites et d'absence d'inclusivité.

Les projets du FIDA aident les petits exploitants à effectuer leurs propres analyses et à prendre leurs propres décisions concernant les activités de renforcement des capacités qu'ils peuvent mettre en place en vue de tirer profit des opportunités organisationnelles. En vue d'orienter cette approche, des outils² ont été élaborés pour soutenir l'analyse et le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles, et guider les équipes en charge de la conception et de la mise en œuvre des projets et des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP).

Des brochures Mode d'emploi ("*How to do notes*")³ ciblées, ont également été élaborées afin d'orienter l'analyse institutionnelle et organisationnelle et le renforcement des capacités des organisations de petits exploitants, ainsi que le développement de lignes spécifiques d'entités à vocation commerciale que les projets peuvent soutenir – des organisations communautaires de microfinance, des organisations communautaires axées sur les produits de base ou des organisations de gestion des ressources naturelles à assise communautaire.

² FIDA. 2014a. *A field practitioner's guide: Institutional and organizational analysis and capacity strengthening*. Rome. <http://www.ifad.org/english/institutions/field.pdf>

³ FIDA. 2014b. *How To Do Note: Analyse and develop the social capital of smallholder organizations*. Rome; FIDA. 2014c. *How To Do Note: Strengthen community-based natural resource management organizations*. Rome; FIDA. 2014d. *How To Do Note: Support community-based financial organizations*. Rome; FIDA. 2014e. *How To Do Note: Strengthen commodity-based smallholder organizations*. Rome. <http://www.ifad.org/knotes/institution/index.htm>

La gestion des savoirs est un aspect critique de l'approche de mise en œuvre des projets. Comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, et pourquoi, est une condition préalable essentielle pour assurer une certaine flexibilité au cours de la mise en œuvre et favoriser une concertation sur les politiques fondée sur des données probantes, et par la suite, une transposition à plus grande échelle. Le défi consiste à s'assurer que les projets sont structurés de façon à rendre cela possible.

Souplesse. Lorsqu'un projet démarre, le niveau de capacité des organisations de petits exploitants impliqués peut varier en fonction du contexte dans lequel elles opèrent. Il est par conséquent important de faire preuve de souplesse dans la définition de la séquence et du calendrier des activités. Par exemple, il est d'abord essentiel d'établir des organisations de petits exploitants solides; les organisations rurales qui ont été créées par les pouvoirs publics ou d'autres acteurs du développement, sans instaurer de liens de cohésion sociale et de confiance ont souvent été démantelées à la fin des projets. En outre, mettre de l'argent dans les mains d'organisations trop faibles ne constitue pas une solution durable qu'il sera ensuite possible de transposer à plus grande échelle. Une fois les organisations renforcées, il convient de promouvoir l'inclusion financière, au départ par le biais d'économies et de liens avec des organismes de microfinance (banques et institutions de microfinance), et ensuite par des actions visant à négocier un accès aux actifs, aux terres, aux équipements, aux technologies et – éventuellement – aux marchés et aux acteurs du secteur privé une fois que ces organismes auront atteint une échelle suffisante (à travers des regroupements). Les organisations auront besoin de différents types de soutien au cours des différentes étapes de ce processus d'expansion, il est ainsi important de ne pas imposer des lignes directrices trop strictes mais plutôt de faire preuve de souplesse⁴, comme décrit dans l'encadré 3.

Encadré 3: Élargir les espaces institutionnels et organisationnels au Ghana

Le Projet de développement des entreprises rurales au Ghana (PDER) montre comment la création d'espace pour les organisations de base, à travers une approche souple et progressive, a constitué la principale stratégie pour la reproduction à plus grande échelle des phases I, II et III du PDER. Les centres d'administration des affaires (CAA) font partie des principaux succès du projet et l'expansion du système des CAA au sein d'un réseau national représente un remarquable effort de reproduction à plus grande échelle, qui a créé de nombreux emplois au profit des populations rurales pauvres. Les trois phases du PDER au Ghana étaient axées sur le renforcement institutionnel et organisationnel.

La contribution essentielle des phases I et II a consisté à fournir des modèles opérationnels, en vue d'orienter des changements organisationnels et institutionnels au niveau local. Le principal objectif de la phase III du PDER est d'organiser les CAA en structures de district capables de prendre en charge des activités de renforcement des entrepreneurs organisés à l'échelle locale, à la clôture du programme du FIDA.

La participation du FIDA à la phase III du PDER est soigneusement articulée et de nombreuses mesures de renforcement des capacités sont prévues pour rendre le projet viable à mesure qu'il commence à fonctionner à l'échelle nationale après le retrait du FIDA.

Réalizations	
Financement	FIDA: 50,4 millions d'USD BAfD: 156,7 millions d'USD
Couverture	79 districts
N° de CAA opérationnels	198
N° de personnes formées	280 452
N° de comptes en banque opérationnels	47 200
N° de PME opérationnelles	38 000
N° de MPE opérationnelles	5 000
N° d'emplois salariés créés	142 895

BAfD = Banque africaine de développement

⁴ Il convient de reconnaître la diversité des besoins en matière de moyens de subsistance (par exemple davantage de revenus ou plus de nourriture), de capacités (par exemple capital foncier limité et main-d'œuvre dans les ménages dirigés par des femmes), d'intérêts (jeunes/vieux et hommes/femmes) et de degré de maturité organisationnelle. Les membres diffèrent également selon le temps qu'ils peuvent consacrer à ces organisations communautaires, notamment en raison de contraintes au sein de leur ménage, comme un mari qui n'accepte pas que sa femme participe à ce genre d'organisations.

Capacité de facilitation. Pour mettre en œuvre des activités de renforcement des capacités sur la base d'une approche progressive, tout un éventail de compétences techniques et de facilitation sont nécessaires de la part des prestataires de services, ainsi que des contributions financières (par exemple provenant de projets appuyés par le gouvernement et des acteurs du développement publics ou privés). Les projets du FIDA s'emploient à aider les prestataires de services à être non seulement capables de résoudre des problèmes et de mettre en œuvre des activités, mais également à faciliter des améliorations institutionnelles et organisationnelles qui s'appuient sur les atouts des petits exploitants pour renforcer leurs capacités à résoudre les problèmes. Pour cela, il est nécessaire que les promoteurs organisationnels possèdent les compétences nécessaires pour servir de "catalyseurs", à travers une combinaison de méthodes, telles que des services d'encadrement, de mentorat et d'orientation, des formations en cours d'emploi et des conseils sur les processus. Ces compétences organisationnelles complètent les compétences techniques dont ont besoin les petits exploitants pour entreprendre des activités de développement agricole rentables.

Principaux espaces à ménager pour la reproduction à plus grande échelle

Les capacités organisationnelles ne peuvent être transposées à plus grande échelle *ex nihilo* – elles sont plutôt stimulées par des opportunités ouvertes dans un ou plusieurs espaces grâce à des innovations en matière de processus, de politiques porteuses, de technologies, de leadership politique, et d'espaces culturels et fiscaux.

Espace politique

L'un des principaux facteurs de la transposition à plus grande échelle des organisations de petits exploitants réside dans l'existence de stratégies et de politiques à l'échelle locale et nationale, qui influencent le renforcement des capacités institutionnelles et organisationnelles au niveau local, en vue de favoriser la transformation économique des zones rurales. La volonté politique est un élément majeur pour favoriser la création ou le renforcement des organisations de base, qui doivent être perçues comme favorables au développement plutôt que comme une source d'opposition politique.

Espace institutionnel

Les principaux types d'organisation propices à la transposition à plus grande échelle sont les suivants: i) les groupes d'épargne et de prêt (par affinité); ii) les organisations commerciales axées sur des produits de base (par exemple les coopératives axées sur les filières); et iii) les organisations fondées sur des ressources naturelles (pour les usagers de l'eau, la gestion des forêts et des parcours, etc.). Une fois qu'elles se sont développées et qu'elles ont atteint une échelle suffisante, ces organisations peuvent attirer des banques, de grands opérateurs du secteur agroalimentaire, des acheteurs de produits et des prestataires de services d'assurance et de technologies dans les secteurs des cultures et de l'élevage, qui deviennent les principaux éléments moteurs/champions de la transposition à plus grande échelle. Des dirigeants locaux engagés peuvent être des champions efficaces pour encourager les investissements dans le renforcement des compétences des agriculteurs pauvres et inciter les petits agriculteurs à s'organiser en vue de tirer profit des opportunités de développement.

Espace technique et d'innovation

Les technologies et les innovations favorisent également les organisations de base. Les innovations peuvent prendre la forme de mécanismes permettant d'améliorer l'accès aux marchés des intrants et des produits, aux infrastructures (routes/ marchés physiques), aux produits de microcrédit en faveur des pauvres et aux technologies mobiles, qui sont des éléments moteurs de l'inclusion financière et de la concurrence dans l'agrotechnologie. Les petits exploitants sont incités à tirer profit des possibilités offertes par ces innovations.

Espace financier/fiscal

Tous les autres espaces sont renforcés par la disponibilité de fonds destinés à soutenir la reproduction à plus grande échelle des processus de renforcement des capacités au profit des organisations de petits exploitants, en particulier lorsqu'ils permettent de financer à la fois des actifs productifs et le renforcement des capacités. Il est possible de mobiliser des fonds auprès des pouvoirs publics, des bailleurs de fonds, et/ou des acteurs privés et de la société civile. Toutefois, l'essentiel des ressources qui rendent possible la reproduction à plus grande échelle provient des organisations rurales elles-mêmes et du secteur privé. Accroître l'échelle au niveau local sera ainsi le principal moteur de la mobilisation de ressources supplémentaires sur la voie de la durabilité.

Suivi et évaluation

Il est essentiel de mettre en place un système bien structuré de suivi et d'évaluation pour assurer une gestion efficace des savoirs. Dans les programmes et les projets, certains indicateurs quantitatifs spécifiques font l'objet d'un suivi au niveau des produits, tandis que des indicateurs qualitatifs relatifs à la gouvernance, la gestion, le leadership, les mécanismes de renforcement des capacités et la résilience sont suivis tous les deux ans au niveau des effets. Tous ces résultats sont comparés aux données de référence afin de déterminer la mesure dans laquelle les produits et les effets contribuent à une évolution des comportements/mentalités des personnes et des structures organisationnelles, et comment ces changements participent à leur tour au fonctionnement des systèmes organisationnels (prise de décision, processus électoraux, passations de marchés, gestion financière, communication et prestation de services).

Des indicateurs supplémentaires seront nécessaires pour évaluer la mesure dans laquelle les institutions de petits exploitants se développent et mobilisent des investissements supplémentaires, de l'épargne, des crédits, des intrants, des services, etc. Les projets devront apprécier la capacité de ces institutions à attirer des partenaires et des prestataires de services et à servir de relais pour faire bénéficier leurs membres de ces services.

Principaux messages

- L'avantage comparatif du FIDA réside dans sa capacité à établir des organisations solides et ouvertes au profit des pauvres, des organisations qui peuvent devenir des partenaires importants des pouvoirs publics, des ONG, des bailleurs de fonds et des acteurs du secteur privé à la recherche de nouveaux marchés.
- Le FIDA est en mesure d'étendre son impact au-delà de son rayon d'action, à travers la transmission des savoirs et la concertation sur les politiques, la mobilisation de financements supplémentaires de la part de ses partenaires; et la mise à disposition d'outils pour la conception et l'exécution des programmes et projets.
- La reconnaissance juridique des droits des petits exploitants à s'organiser et à être des partenaires des pouvoirs publics dans le processus d'élaboration des politiques est une étape essentielle en vue de favoriser l'adoption et la mise en œuvre de stratégies de développement à moyen et long termes.
- Une fois qu'elles ont atteint une échelle suffisante, ces organisations peuvent attirer des partenaires en amont, comme des banques, des acteurs du secteur agroalimentaire, des acheteurs de produits, des prestataires de services d'assurance et de technologies dans les secteurs des cultures et de l'élevage, qui constituent les principaux éléments moteurs/champions de la stratégie de reproduction à plus grande échelle. La reproduction à plus grande échelle des résultats devra être soutenue par les bénéficiaires eux-mêmes.
- Pour aider les organisations de base à étendre leurs opérations, il est nécessaire de développer des compétences spécifiques pour leur permettre de servir de "catalyseurs", à travers une combinaison de méthodes, telles que des services d'encadrement, de mentorat et d'orientation, des formations en cours d'emploi et des conseils sur les processus.

Références

- Brookings Institution et FIDA. 2012. *Examen de l'approche du FIDA en matière de reproduction à plus grande échelle - Phase 2. Études de cas de pays – Éthiopie et Ghana.*
- Brookings Institution et FIDA. 2013. *Reproduction à plus grande échelle des programmes destinés aux ruraux pauvres: Expérience, enseignements et perspectives du FIDA (Phase 2).* Économie mondiale et développement, document de travail n° 54. Washington. Brookings Institution.
- ICRAF et FIDA. 2014. *Renforcer les institutions de base dans les systèmes agricoles à petite échelle: un modèle émergent* (non publié).
- FIDA. 1989. Rapport et recommandation du président au Conseil d'administration concernant une proposition de prêt à la République de l'Inde pour le Projet de promotion de la femme au Tamil Nadu. Rome.
- FIDA. 2000. Inde: Projet de promotion de la femme au Tamil Nadu – évaluation à l'achèvement.
- FIDA. 2003. Inde: Projet de crédit rural dans le Maharashtra – Rapport d'examen de fin de projet.
- FIDA. 2008. *Institutional and organizational analysis for pro-poor change: meeting IFAD's millennium challenge – a sourcebook.* Rome.
- FIDA. 2009. *Guidance notes for institutional analysis in rural development programmes.* Rome.
- FIDA. 2010. *République de l'Inde - Évaluation du programme de pays.* Rome.
- FIDA et FAO. 2012. *Des institutions rurales innovantes pour améliorer la sécurité alimentaire.* Rome.
http://www.ifad.org/pub/institutions/IBPublication_f.pdf
- FIDA. 2013. *Rapport de synthèse: Renforcer les capacités des institutions et des organisations.* Rome.
- FIDA. 2013. Rapport de supervision du Programme d'autonomisation des femmes rurales (Tejaswini) – Rapport principal et annexes. Rome.
- FIDA. 2013. Rapport de supervision du Programme d'autonomisation des femmes rurales (Tejaswini) – Documents de travail. Rome.
- FIDA. 2014a. *A field practitioner's guide: Institutional and organizational analysis and capacity strengthening.* Rome.
- FIDA. 2014b. *How To Do Note: Analyse and develop the social capital of smallholder organizations.* Rome.
- FIDA. 2014c. *How To Do Note: Strengthen community-based natural resource management organizations.* Rome.
- FIDA. 2014d. *How To Do Note: Support community-based financial organizations.* Rome.
- FIDA. 2014e. *How To Do Note: Strengthen commodity-based smallholder organizations.* Rome.
<http://www.ifad.org/knotes/institution/index.htm>



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org

ifad-un.blogspot.com

www.facebook.com/ifad

[instagram.com/ifadnews](https://www.instagram.com/ifadnews)

www.twitter.com/ifadnews

www.youtube.com/user/ifadTV

Auteurs

Tom Anyonge

Spécialiste technique principal, Institutions, Organisations et renforcement des capacités

Division des politiques et du conseil technique

Courriel: t.anyonge@ifad.org

Norman Messer

Spécialiste technique supérieur, Institutions, Organisations et renforcement des capacités

Division des politiques et du conseil technique

Courriel: n.messer@ifad.org

Contact

Maria Elena Mangiafico

Responsable de la gestion des savoirs et des dons

Division des politiques et du conseil technique

Courriel: PTAKMmailbox@ifad.org

Remerciements

Nous souhaitons remercier Francesca Romana Borgia, Nigel Brett et Meera Mishra qui ont facilité l'élaboration de l'étude de cas sur l'Inde, et Arna Hartmann dont nous avons utilisé les études de cas par pays (Ghana et Éthiopie) et qui a gentiment procédé à une révision de cette note. Merci à Maria Elena Mangiafico pour son appui logistique, ainsi qu'à Sarah Morgan pour son aide éditoriale.

Juin 2016