

République du Niger



Fraternité – Travail – Progrès

Ministère du Plan

**Programme Nigéro-Allemand de Promotion
de l'Agriculture Productive (PromAP)**



RAPPORT FINAL

**Rapport de mission d'appui à
l'opérationnalisation du SNCA –
Appui à la validation et à
l'opérationnalisation des diagnostics
et plans d'actions régionaux du
conseil agricole**

Christophe Rigourd – ECO/Iram/AFC

Badamassi Djariri – ECO/Iram/AFC

Hassen Chourabi – ECO/Iram/AFC

Juillet 2019

• **iram Paris** (siège social)

49, rue de la Glacière 75013 Paris France

Tél. : 33 (0)1 44 08 67 67 • Fax : 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org • www.iram-fr.org

• **iram Montpellier**

Parc scientifique Agropolis Bâtiment 3 •

34980 Montferrier sur Lez France

Tél. : 33 (0)4 99 23 24 67 • Fax : 33 (0)4 99 23 24 68

Sommaire

SOMMAIRE	3
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS	6
RESUME EXECUTIF	7
1. INTRODUCTION : OBJECTIFS ET DEMARCHE DE LA MISSION	10
2. ATELIER DE SYNTHESE NATIONALE DES EXERCICES REGIONAUX DE DIAGNOSTIC ET PLANIFICATION DU CONSEIL AGRICOLE	12
2.1. Une bonne participation	12
2.2. Un consensus large et quelques questions	12
2.2.1. Sur le fond : un fort consensus sur les résultats	12
2.2.2. Sur la forme : une forte adhésion des régions au processus	15
2.3. Les suites à donner	15
3. REFLEXIONS CONCERNANT LES FONCTIONS SUPPORT DU SNCA	17
3.1. Alimenter et renouveler le SNCA – « Recherche »	19
3.1.1. De quelle recherche parle-t-on dans le cadre du SNCA ?	19
3.1.2. Rappel historique et bref état des lieux actuel du lien recherche – conseil agricole	20
3.1.3. Mieux caractériser la « recherche » aujourd’hui pour redynamiser les liens recherche - conseil	21
3.1.4. Quelques chantiers prioritaires de réflexion en termes de recherche	22
3.2. Financer le SNCA	23
3.3. Former les conseillers	25
4. CONTRATS DE PERFORMANCE : ANALYSES ET PROPOSITIONS POUR L’ELABORATION DE CONTRATS DE PERFORMANCE AVEC LES OP	26
4.1. Rappel du contexte au Niger, définition et principes des CP	26

4.2. Evaluation rapide du contrat de performance APCA-FUCOPRI	27
4.3. Propositions de démarches et outils pour l'élaboration de contrats de performance avec les OPA et OPEL dans le cadre de l'opérationnalisation du SNCA	30
4.3.1. Proposition 1 : un processus d'élaboration de CP en étapes	30
4.3.2. Proposition 2 : respecter un principe essentiel - le CP doit contribuer au SNCA	32
4.3.3. Proposition 3 : Utiliser des outils pour l'évaluation préalable des dispositifs de conseil des OP et pour décrire un processus de changement	35
4.3.4. Des questions en suspend	41
4.4. Orientations des cinq contrats de performance à signer avec les OP	41
5. EBAUCHE DE FEUILLE DE ROUTE	47
<hr/>	
5.1. D'ici 2 mois (fin juin 2019) :	47
5.2. A partir de juin 2019:	47
5.3. A partir de 2020:	47
6. ANNEXES	48
<hr/>	
6.1. ANNEXE 1 : TDR de la mission	48
6.2. ANNEXE 2 : Programme de l'atelier de synthèse nationale sur les exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole	54
6.3. ANNEXE 3 : éléments complémentaires concernant les fonctions support – extrait du rapport de synthèse nationale des 8 rapports SRCA	55
6.4. ANNEXE 4 : Benchmarking sur l'outil de contrat de performance	60
6.4.1. Bref historique	60
6.4.2. Définitions	60
6.4.3. Quelques exemples pratiques des contrats de performance	61
6.4.4. Principes de base des contrats de performance	63
6.4.5. Quelques limites et dérives possibles	64
6.5. ANNEXE 5 : Orientations pour un contrat de performance avec l'ANFO pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion	67
6.5.1. Présentation succincte de l'ANFO	67
6.5.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de l'ANFO	68

6.5.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'ANFO	73
6.5.4. Annexe	79
6.6. ANNEXE 6 : Orientations pour un contrat de performance avec l'AREN pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion	82
6.6.1. Présentation succincte de l'AREN	82
6.6.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de l'AREN	83
6.6.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'AREN	87
6.6.4. Annexe : aperçu des activités relative au conseil agricole / conseil aux éleveurs dans le PA 2018-2022	92
6.7. ANNEXE 7 : Orientations pour un contrat de performance avec la FCMN Niya pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion	95
6.7.1. Présentation succincte de la FCMN Niya	95
6.7.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de la FCMN Niya	97
6.7.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FCMN Niya	101
6.7.4. Points à clarifier / à approfondir avec la FCMN Niya	106
6.7.5. Annexes	107
6.8. ANNEXE 8 : Orientations pour un contrat de performance avec GAJEL Sudubaba pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion	109
6.8.1. Présentation succincte de GAJEL Sudubaba	109
6.8.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de GAJEL Sudubaba	110
6.8.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de GAJEL Sudubaba	113
6.9. ANNEXE 9 : Orientations pour un contrat de performance avec la FUGPN Mooriben pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – pour discussion	118
6.9.1. Présentation succincte de la FUGPN Mooriben	118
6.9.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de la FUGPN Mooriben	119
6.9.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FUGPN Mooriben	124
6.10. ANNEXE 10 : Exemple d'un outil d'évaluation du niveau de développement pour une OP	130

Liste des sigles et abréviations

AE	Auxiliaire d'élevage ou animateur endogène suivant les cas
AHA	Aménagement hydro-agricole (= grand périmètre irrigué)
AFD	Agence française de développement
APCA	Agence de promotion du conseil Agricole
APCA-N	Direction nationale de l'APCA
APCA-R	Direction régionale de l'APCA
AT	Assistance technique
CDA	Chef de District Agricole
CdG OP	Conseil de gestion aux organisations de producteurs
CGEF	Conseil de gestion à l'exploitation familiale
CNRA	Conseil national de la recherche agronomique
CP	Contrat de performance
CPS	Centre de prestation de service
CRA	Chambre régionale d'agriculture
CRS-SANAD	Contrat de réforme sectorielle, sécurité alimentaire, nutritionnelle
DDC	Coopération Suisse
FBR	Financement basé sur les résultats
GAR	Gestion axée sur les résultats
GSC	Groupement service conseil
IGP	Indication géographique protégée
INRAN	Institut national de recherche agronomique du Niger
OP	Organisation paysanne
OPA	Organisation professionnelle agricole
OPEL	Organisation professionnelle d'éleveurs
PR	Paysan relai
PTF	Partenaire technique et financier
RECA	Réseau des chambres d'agriculture du Niger
SIA	Système d'innovation agricole
SNCA	Système national de conseil Agricole
SNRA	Système national de recherche agricole
SRCA	Système régional de conseil Agricole
STD	Service technique déconcentré
SVPP	Service vétérinaire privé de proximité
TDR	Termes de référence
AHA	Aménagement Hydro Agricole
ONAHA	Office National des Aménagements Hydro Agricole
PPR	Projet pôles ruraux

Résumé exécutif

Une mission d'appui à l'opérationnalisation du SNCA a été conduite par le consortium ECO/Iram/AFC dans le cadre du PromAP III du 22/04 au 4/05/2019. La mission visait les objectifs suivants :

1. Partager au niveau national les diagnostics et plans d'actions régionaux des SRCA et en valider la synthèse nationale ;
2. Appuyer l'identification et l'élaboration des éléments complémentaires (projets de conseil du niveau national et activités transversales) ;
3. Entamer l'élaboration des contrats de performance, notamment sur le plan méthodologique ;
4. Faciliter le démarrage de l'assistance technique internationale fournie par le PromAP à l'APCA/MAGEL.

a. Un atelier de synthèse nationale réussi (relatif à l'objectif 1)

L'atelier de synthèse nationale des exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole s'est tenu le 25/05/2019. La participation à l'atelier a été bonne. Il en ressort les principaux éléments suivants :

- Un consensus large a été atteint sur les résultats des exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole. De plus le processus participatif, multi-acteurs et inclusif suivi a été particulièrement apprécié par les régions.
- Quelques interrogations persistent encore sur le financement du SNCA, sur les contrats de performance à venir avec les OP et sur les liens APCA-R / STD en régions. Il est donc encore nécessaire d'informer les acteurs sur le SNCA. Cependant les interrogations soulevées trouveront des réponses dès l'opérationnalisation effective du SNCA/APCA dans les prochains mois.
- Les acteurs régionaux et centraux souhaitent poursuivre l'opérationnalisation du SNCA dans le même esprit : participatif, multi-acteurs et inclusif.

b. Repenser le lien recherche – conseil dans la logique du SNCA (relatif à l'objectif 2)

Des entretiens ont été organisés avec plusieurs acteurs de la recherche (INRAN, CNRA, Racines, PromAP) afin d'amorcer la réflexion sur l'une des fonctions support clé du SNCA : la recherche (ou l'alimentation du SNCA). Il en ressort les conclusions préliminaires suivantes :

- Concernant la fonction support « alimenter le SNCA » (ou recherche), le SNCA devra considérer le continuum recherche fondamentale – recherche-développement – innovation – expertise et non se limiter à la « recherche stricte » pour alimenter le conseil et la vulgarisation. L'APCA devra, avec les acteurs de la recherche, établir une typologie des formes de « recherche » sur ce continuum.
- Une diversité d'acteurs fait aujourd'hui de la recherche (prise dans son sens large). Le SNCA doit reconnaître la diversité des acteurs publics, de la profession agricole et privés, intervenant sur ce continuum, la recherche n'étant pas que l'affaire des instituts de recherches et des universités. L'APCA devra établir une typologie de ces acteurs. Le SNCA devra valoriser les avantages comparatifs de chacun de ces acteurs en termes de recherche, et de lien recherche-conseil.

- Le SNCA doit repenser le lien recherche-vulgarisation (ou recherche-conseil), une approche par cellule de recherche-vulgarisation n'étant dorénavant plus adaptée.

Une mission spécifique sur ce lien recherche-conseil est recommandée et des éléments de cadrage de cette mission sont donnés dans ce rapport.

c. Des fonds disponibles pour opérationnaliser le SNCA au niveau national et dans les régions (relatif à l'objectif 2)

La mission a rencontré plusieurs bailleurs de fonds et projets/programmes (AFD, DDC, PPR, PRADEL, PromAP, AT CRS-SANAD). Il en ressort les éléments suivants en termes d'opportunités de financement du SNCA et de l'APCA :

- Des fonds sont disponibles dès à présent auprès de plusieurs PTF et de l'Etat nigérien pour opérationnaliser l'APCA au niveau national. Le comité ad-hoc / l'APCA doivent donc élaborer les budgets 2019 et 2020 et s'approcher de ces PTF.
- Des fonds sont également disponibles dès à présent auprès de plusieurs projets / programmes pour financer des projets de conseil prioritaires dans 7 régions (toutes les régions sauf Niamey). Les comités intérimaires régionaux doivent s'approcher de ces PTF.
- Des fonds sont disponibles dès à présent pour financer au moins partiellement 4 contrats de performance avec des faitières nationales d'OP.
- D'autres opportunités existent que l'APCA devra saisir : des projets/programmes au stade de la formulation, des projets/programmes encore peu impliqués dans la dynamique SNCA/APCA et qui pourtant concernent le conseil agricole (par exemple un projet sur financement JICA).

d. Les leçons du benchmarking sur les contrats de performance : un outil qui se généralise mais qui reste perfectible (relatif à l'objectif 3)

Une analyse benchmarking de l'outil de contrat de performance dans le Monde est présentée dans ce rapport (détail en annexe). Il en ressort que les contrats de performance, qui font partie d'un panel d'outils plus large de financement basé sur la performance FBR, se sont répandus dans des contextes très variés de réforme des services publics dans le Monde. L'évaluation de ces outils fait cependant aujourd'hui polémique, avec des avancées certaines reconnues mais aussi des limites / faiblesses à ne pas sous-estimer. L'analyse benchmarking réalisée montre aussi qu'un certain nombre de principes doivent être respectés pour élaborer et mettre en œuvre des contrats de performance CP : Un CP doit contribuer aux objectifs d'une politique publique ; Un dialogue préalable et continu entre l'Etat et l'opérateur est indispensable ; La construction et la signature d'un contrat de performance demandent du temps (surtout pour un premier CP) ; Un CP implique des engagements réciproques (plus ou moins formalisés suivant les cas) ; Un CP accompagne un processus de changement et souvent un apprentissage sur le tas ; Une évaluation préalable doit être effectuée pour s'assurer de la faisabilité du CP ; Un CP doit comporter des indicateurs le long de la chaîne de résultat (activités, résultats, impacts), des indicateurs d'efficacité et des indicateurs de qualité ; Le contrat de performance sera préparé par l'APCA, sur proposition de l'OP (ou de tout autre opérateur) et après analyse des documents présentés et discussions ; Des bonus/primes et parts variables peuvent être prévues (non-systématique).

e. Application de l'outil contrat de performance au SNCA (relatif à l'objectif 3)

L'outil CP est encore peu défini dans le cas du Niger bien que plusieurs CP aient déjà été signés (avec RECA, FUCOPRI, CAIMA, OPVN, Bagri) dans le cadre du CRS-SANAD. Une analyse rapide du CP FUCOPRI a été réalisée au cours de cette mission. Il en ressort que le CP FUCOPRI constitue une bonne base avec certaines améliorations souhaitables pour les CP suivants avec des OP, notamment en termes de respect des principes clés des CP.

Un processus d'élaboration des contrats de performance entre l'APCA et les faitières d'OP, et respectant les principes clés des CP, est proposé dans ce rapport reposant sur les étapes suivantes : étape 1- diagnostic préalable du dispositif de conseil de l'OP par l'APCA ; étape 2- rédaction d'une note d'orientation pour le renforcement du dispositif de conseil par l'APCA ; étape 3- rédaction d'un 1^{er} draft de CP par l'OP ; étape 4- rédaction du CP final par l'APCA et l'OP ; étape 5- signature et mise en œuvre du CP. Un dialogue permanent entre l'APCA et l'OP est nécessaire tout au long de ce processus.

Deux outils sont proposés dans ce rapport pour réaliser le diagnostic préalable du dispositif de conseil de l'OP :

- L'outil *DOM-Conseil* permet de cerner les domaines de conseil exécutés par l'OP ;
- L'outil *EVAl-Dispositif* permet d'évaluer le stade de développement du dispositif de conseil de l'OP dans ses dimensions techniques, institutionnelles et économiques. Les stades suivants sont caractérisés : Stade 1 : dispositif embryonnaire, Stade 2 : Dispositif naissant, Stade 3 : Dispositif assez développé, Stade 4 : Dispositif avancé, Stade 5 : Dispositif professionnel, mature.

Les dispositifs de conseil de cinq faitières d'OP ont été diagnostiqués grâce à ces outils (étape 1 du processus). Ainsi le dispositif de GAJEL serait naissant (stade 2), celui d'ANFO assez développé (stade 3) et ceux de FCMN Niya, FGPN Mooriben et AREN seraient entre assez développés et avancés (stade 3 à stade 4).

Les notes d'orientation de chaque contrat de performance (étape 2 du processus) sont élaborées et données en annexe et présentent pour chaque OP : le diagnostic préalable de son dispositif de conseil, les priorités et orientations pour renforcer son dispositif de conseil, les principaux objectifs et engagements devant figurer dans le CP.

L'APCA devra maintenant discuter de ces notes d'orientation avec chacune des OP pour que les OP rédigent alors les 1^{ers} drafts de CP.

Ainsi cinq contrats de performance de tailles variables pourront être signés au niveau national en 2019 et quelques dizaines de CP pourront être signés dans les régions en 2020 (pour les niveaux inférieurs de certaines faitières). Ces CP permettront à chaque dispositif de conseil de passer au stade suivant de développement.

De plus le processus a également été amorcé avec la Plateforme Paysanne au cours de la mission (un premier rdv de 10min) et sera poursuivi par l'APCA suivant le même processus dans les semaines qui viennent : plusieurs réunions d'échanges avec l'OP et l'analyse des documents de l'OP permettront à l'APCA de rédiger une première note d'orientation qui sera alors discutée avec l'OP et servira de base à la rédaction du CP (si un CP est confirmé).

1. Introduction : objectifs et démarche de la mission

Une mission d'appui à l'opérationnalisation du SNCA a été conduite par le consortium ECO/Iram/AFC dans le cadre du PromAP III du 22/04 au 4/05/2019. Cette mission a été conduite par Christophe Rigourd (Iram) avec Badamassi Djariri (consultant indépendant) et Hassen Chourabi (CTI APCA).

La mission visait les objectifs suivants :

5. Partager au niveau national les diagnostics et plans d'actions régionaux des SRCA et en valider la synthèse nationale ;
6. Appuyer l'identification et l'élaboration des éléments complémentaires (projets de conseil du niveau national et activités transversales) ;
7. Entamer l'élaboration des contrats de performance, notamment sur le plan méthodologique ;
8. Faciliter le démarrage de l'assistance technique internationale fournie par le PromAP à l'APCA/MAGEL.

Les termes de référence sont en annexe 1.

Pour atteindre chacun des objectifs les éléments clés de la démarche et les principales rencontres ont été les suivantes :

1. **Concernant la synthèse des SRCA et du SNCA :** D'une part un atelier national réunissant plus de 60 participants du niveau central et des régions a été organisé pour présenter la synthèse des exercices de diagnostic et de planification et les mettre en débat. D'autre part la mission a rencontré plusieurs projets/bailleurs pour les sensibiliser sur le SNCA et discuter des collaborations possibles, notamment en termes de financement du SNCA : DDC, AFD, PPR, AT CRS-SANAD, PRADEL. Il n'a malheureusement pas été possible de rencontrer l'UE ni le PRODAF.
2. **Concernant les éléments complémentaires relatifs aux fonctions transversales :** L'atelier a permis de présenter et mettre en débat les priorités relatives aux fonctions transversales issues de la synthèse nationale. La mission souhaitait également organiser deux focus groupes : un focus groupe recherche et un focus groupe formation. Ces focus groupes n'ont malheureusement pas pu être organisés. La mission a cependant rencontré plusieurs acteurs de la recherche - CNRA, INRAN, Racines – pour discuter de l'articulation conseil-recherche.
3. **Concernant l'approche méthodologique pour les contrats de performance :** La mission s'est concentrée sur la préparation de contrats de performance avec les OPA et OPEL. La mission a réalisé deux entretiens (2h environ par entretien) avec chacune des grandes faitières d'OP suivantes: ANFO, FCMN Niya, FGPN Mooriben, AREN, GAJEL. Le premier entretien a permis d'amorcer la réflexion sur les contrats de performance. A l'issue de ce premier entretien les OP ont fourni à la mission des documents de référence (plans stratégiques, rapports annuels d'activités, autres documents relatifs au conseil agricole). Les OP ont alors approfondi la réflexion de leur côté. Un second entretien a alors été organisé pour préciser les priorités possibles des futurs contrats de performance. Un très bref entretien (10min) a également été organisé

avec la Plateforme paysanne¹ afin d'initier le processus. Un long entretien a également été réalisé avec le RECA. La FUCOPRI n'a malheureusement pas pu être rencontrée.

4. **Concernant l'appui aux équipes CTI et ATN du PromAP :** Le CTI a participé à toute la mission. Une restitution a été faite à l'équipe PromAP en fin de mission. Par ailleurs Christophe Rigourd (Iram) a régulièrement échangé avec Sylvain Cédât (Iram) en charge simultanément d'une autre mission en appui au PromAP sur le conseil agricole.

Les principaux résultats de la mission ont été présentés au Comité ad-hoc en fin de mission le 4/05/2019.

¹ Après la mission deux entretiens ont été organisés par le CTI APCA avec la Plateforme Paysanne et des documents ont été adressés au CTI APCA.

2. Atelier de synthèse nationale des exercices régionaux de diagnostic et planification du conseil agricole

2.1. Une bonne participation

L'atelier s'est tenu à l'hôtel Sahel le 25/04/2019. Le programme de l'atelier est en annexe 2.

La participation a été bonne avec :

- Des représentants des huit régions qui ont participé aux exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole : suivant les cas il s'agissait de représentants des Directions de l'agriculture, des Directions de l'élevage, des Directions de l'environnement, de I3N, des CRA ou des OP ;
- Des représentants des services centraux des administrations : Ministère de l'agriculture et de l'élevage, Ministère de l'environnement, INRAN, FISAN ;
- Des représentants de projets et bailleurs de fonds : PromAP, PRADEL, PASEL, AT CRS-SANAD, FAO, DCD, MCA ;
- Des représentants du secteur privé et de la profession agricole : RECA, FGPN Mooriben, RENOPI.

L'atelier a été ouvert et présidé par un conseiller du Ministre de l'agriculture et de l'élevage. Le DGA du MAGEL a effectué un rappel sur le SNCA et présenté les principaux éléments de synthèse nationale des exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole. Chacune des régions a présenté ses leçons tirées du processus, ses appréciations des résultats atteints et une recommandation pour la suite. Le consultant a présenté les priorités pour les fonctions transversales issues de la synthèse nationale. Tous ces éléments ont été mis en débat et les participants ont été invités à intervenir oralement puis à rédiger leurs contributions sur des cartes. Le DGA a conclu en présentant la proposition d'actualisation de la feuille de route du comité ad-hoc.

2.2. Un consensus large et quelques questions

2.2.1. Sur le fond : un fort consensus sur les résultats

Les principaux résultats des exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil et la synthèse nationale font dorénavant consensus et ont été validés. **En particulier les éléments suivants font consensus et révèlent la nouvelle vision du SNCA au Niger :**

- **Le nouvel équilibre des forces en présence - 1/3 Etat, 1/3 profession agricole, 1/3 privé** - est attesté par des chiffres issus des régions et est reconnu par tous (% au niveau national, les % pouvant varier d'une région à une autre).
- **Les points forts et faibles des différents dispositifs de terrain et les avantages comparatifs** de certains sont mieux cernés. Les acteurs reconnaissent que le SNCA a besoin de tous ces dispositifs de façon complémentaire. « *Le SNCA ne peut marcher que si on implique tout le monde. C'est l'esprit même du diagnostic réalisé* » (un participant de Maradi). Le rôle de pivot de l'APCA apparaît ainsi nécessaire, mais n'est pas encore bien perçu/compris par tout le monde. Les acteurs semblent en attente de la mise en place effective de l'APCA, tant au niveau national que dans les régions, pour mieux comprendre quelles seront ses contributions au SNCA.
- Les chiffres issus des régions révèlent aussi **l'émergence des figures des animateurs endogènes et des paysans relais** qui constituent désormais une ressource humaine essentielle des dispositifs de terrain. Face au nombre relativement élevé des « conseillers » (tous statuts confondus : superviseurs, techniciens, animateurs endogènes, paysans relais) et à leur dispersion géographique et institutionnelle (relevant de différents dispositifs) les NTICs offrent certainement une opportunité que le SNCA devra explorer.
- Les chiffres attestent de différences d'une région à une autre ce qui justifie pleinement la régionalisation du conseil agricole. De plus la région **de Maradi semble illustrer parfaitement la vision du SNCA** (meilleur taux d'encadrement, grande diversité de dispositifs de conseil).
- **Les besoins différenciés de conseil** selon des grandes zones sont mieux cernés : zones d'intensification, zones intermédiaires, zones pastorales, zones à enjeux environnementaux spécifiques.
- **L'approche « projet de conseil »** semble également faire consensus même s'il est possible qu'il manque encore quelques projets.

Bien sûr les rapports régionaux ne sont pas parfaits : certaines données peuvent manquer ou présenter des erreurs, certains projets de conseil peuvent manquer, etc. **Les régions ont été appelées à finaliser leurs rapports au plus vite** (corriger quelques erreurs de données, ajouter des projets manquants, etc.).

Ainsi les débats n'ont révélé aucun désaccord de fond. Un seul « carton rouge »² avait été rédigé qui constituait plutôt une mise en garde qu'un désaccord. « *Les STD ne peuvent pas assurer le contrôle et le conseil : nécessité de clarifier le rôle des acteurs* ». Il a été répondu que le rôle des STD allait varier suivant les zones. Dans les zones d'intensification où de nombreux dispositifs de conseil privés et professionnels existent, les STD allaient se concentrer sur leurs fonctions régaliennes de contrôle des dispositifs. A l'inverse dans les « zones dites marginalisées », et en l'absence d'autres dispositifs de terrain, les STD pourraient être amenés à faire du conseil afin d'assurer une certaine équité d'accès au conseil à toutes les catégories de producteurs(trices).

Trois sujets principaux de questionnement ont émergé :

- **Financement :** Les préoccupations concernent surtout la question de la durabilité du financement et les contributions de l'Etat. « *Quel est le mécanisme d'autofinancement prévu par l'APCA pour garantir la durabilité du SNCA ?* », « *Evaluer la contribution de l'Etat dans la prise en*

² Les participants pouvaient choisir de rédiger leurs questions / observations sur des cartons de couleurs différentes : couleur jaune = question de clarification, couleur verte = commentaire / recommandation, couleur rouge = désaccord. Au final un seul « carton rouge » a été rédigé et une réponse apportée pour clarifier ce point de désaccord.

charge du budget de fonctionnement afin de faire les inscriptions au budget national », « Mise en place d'un système de financement durable ». » Qui va financer les projets de conseil ? »

- **Contrats de performance :** L'outil « contrat de performance » n'est pour le moment pas bien connu et soulève donc des questions de la part des participants. Les participants souhaitaient essentiellement avoir des informations sur l'état d'avancement du contrat FUCOPRI et des autres contrats avec les OP. *« Contrat de performance FUCOPRI : quels tenants et aboutissants ? Critères de choix ? », « 5 contrats de performance prioritaires : processus en cours ? Déjà bien avancé ? attente de la mise en place de l'APCA ? », « Qui va se charger de l'évaluation des contrats pour les structures privés ? et pour les STD ? », « Les contrats de performance portent-ils sur les projets de conseil ».*
- **Liens APCA-R et STD :** Plusieurs questions ont portés sur les liens à venir entre les Directions régionales de l'APCA et les services techniques en régions. Ces questions traduisent encore une certaine méconnaissance des mandats à venir de l'APCA, ce qui somme toute est assez normal puisque l'APCA n'est pas encore opérationnelle. *« Quelles dispositions prises pour éviter les conflits de compétences entre acteurs », « Quelle composition des Directions régionales APCA », « Quels rôles des task-forces régionales / ou comités techniques régionaux en attendant la mise en place des Directions régionales de l'APCA », « Quels rôles des comités techniques élargis après la mise en place des Directions régionales APCA ? Dissolution ou évolution vers un format pérenne ? »*

Enfin quelques recommandations ont également été formulées. On ne reprend ici que les plus significatives :

- **Recommandations des participants relatives au genre :** *« Femmes et jeunes sont souvent associés or il faudrait une stratégie spécifique pour les femmes et une stratégie spécifique pour les jeunes ».*
- **Recommandations des participants relatives aux projets de conseil :** *« Les STD doivent aussi intervenir avec les ONG pour les projets de conseil relatifs à l'alphabétisation fonctionnelle. »* Les représentants du MCA Niger et du PRADEL ont souligné les possibles synergies avec le SNCA (respectivement sur les zones irrigués et en élevage). Par ailleurs quelques régions ont suggéré 1-2 projets supplémentaires.
- **Recommandations des participants relatives aux démarches de conseil :** *« Considérer le conseil de gestion aux exploitations familiales comme une démarche permettant d'alimenter les dispositifs de conseil ». « Mieux prendre en compte les animateurs endogènes dans les dispositifs de conseil ». « Tenir compte de façon spécifique des zones d'insécurité ».*
- **Recommandations des participants relatives aux fonctions support :** *« Mettre en place un dispositif de veille pour la cohérence des initiatives ». « Créer un système de communication qui implique les acteurs ». « Renforcer l'implication des OP à tous les niveaux des centres de décision et d'orientation ». « La Plateforme paysanne dispose d'un observatoire des exploitations familiale et d'un centre de formation qui peuvent être mobilisés. »*
- **Recommandations des participants relatives à l'opérationnalisation de l'APCA :** *« Nécessité d'actualiser la feuille de route du comité ad-hoc ». « Il faut redynamiser le comité ad-hoc ». « Accélérer la mise en place des APCA-R et de l'APCA. N »*

2.2.2. Sur la forme : une forte adhésion des régions au processus

Les représentants des régions ont souligné le caractère **participatif, multi-acteurs avec un nombre élevé de participants en régions et inclusif**³ des exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole.

Ils estiment que globalement les objectifs visés par ces exercices ont été atteints. En particulier **l'inventaire des dispositifs de terrain** et la remontée des préoccupations de la base sont considérés comme fiables, car basés sur des données de terrain.

Les participants indiquent qu'il faut maintenant diffuser ces résultats dans les régions.

2.3. Les suites à donner

Les objectifs de l'atelier ont donc été atteints mais il faut poursuivre l'information sur le SNCA et l'APCA et accélérer son opérationnalisation : Les acteurs sont en attente !

Les régions supportant largement le processus suivi soulignent la nécessité de **poursuivre dans le même esprit** : multi-acteurs, participatif, inclusif en partant des données réelles de terrain.

Les régions devront finaliser leurs rapports régionaux d'ici la mi-mai. Le rapport de synthèse national sera alors finalisé dans la foulée (si des commentaires / corrections sont remontées aux consultants). Les rapports régionaux et la synthèse nationale seront alors diffusés aux acteurs concernés en région et au niveau central.

Un participant de Maradi souligne qu'« *il faut continuer à impliquer tous les acteurs, comme pendant le diagnostic* ».

En synthèse :

- **Une bonne participation à l'atelier de synthèse nationale.**
- **Un consensus large sur les résultats atteints par les exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole et sur le processus participatif, multi-acteurs et inclusif suivi.**
- **Encore quelques interrogations sur le financement du SNCA, sur les contrats de performance à venir avec les OP et sur les liens APCA-R / STD en régions.**
- **Il est encore nécessaire d'informer les acteurs sur le SNCA. Cependant les interrogations soulevées trouveront des réponses dès l'opérationnalisation effective du SNCA/APCA**
- **La nécessité d'accélérer le recrutement du personnel national APCA.**

³ Participatif : fait référence au fait que les démarches de facilitation des ateliers en régions permettaient à chacun de s'exprimer librement. Multi-acteurs : fait référence au fait que les ateliers organisés en régions permettaient de réunir des acteurs du secteur public (ministères sectoriels - agriculture, élevage, environnement – gouvernorat, communes, autorités traditionnelles), de la profession agricole (OPA, OPEL, CRA) et du secteur privé (ONG, bureau d'études, SVPP, etc). Inclusif : fait référence au fait que deux focus groupes ont été spécifiquement organisés dans chaque région pour s'assurer de la prise en compte effective des préoccupations des femmes et des jeunes (qui étaient sinon sous représentés dans les autres ateliers sectoriels).

- La volonté des acteurs régionaux et centraux de poursuivre l'opérationnalisation du SNCA dans le même esprit : participatif, multi-acteurs et inclusif.

3. Réflexions concernant les fonctions support du SNCA

Cette section traite de quelques fonctions support. Elle vient compléter les analyses qui sont présentées dans le rapport de synthèse nationale (8p d'analyses et recommandations qui sont résumées dans le schéma ci-dessous et rappelées en annexe de ce rapport). Les priorités mentionnées dans le schéma ci-dessous constituent des chantiers de réflexions prioritaires identifiés par les régions.

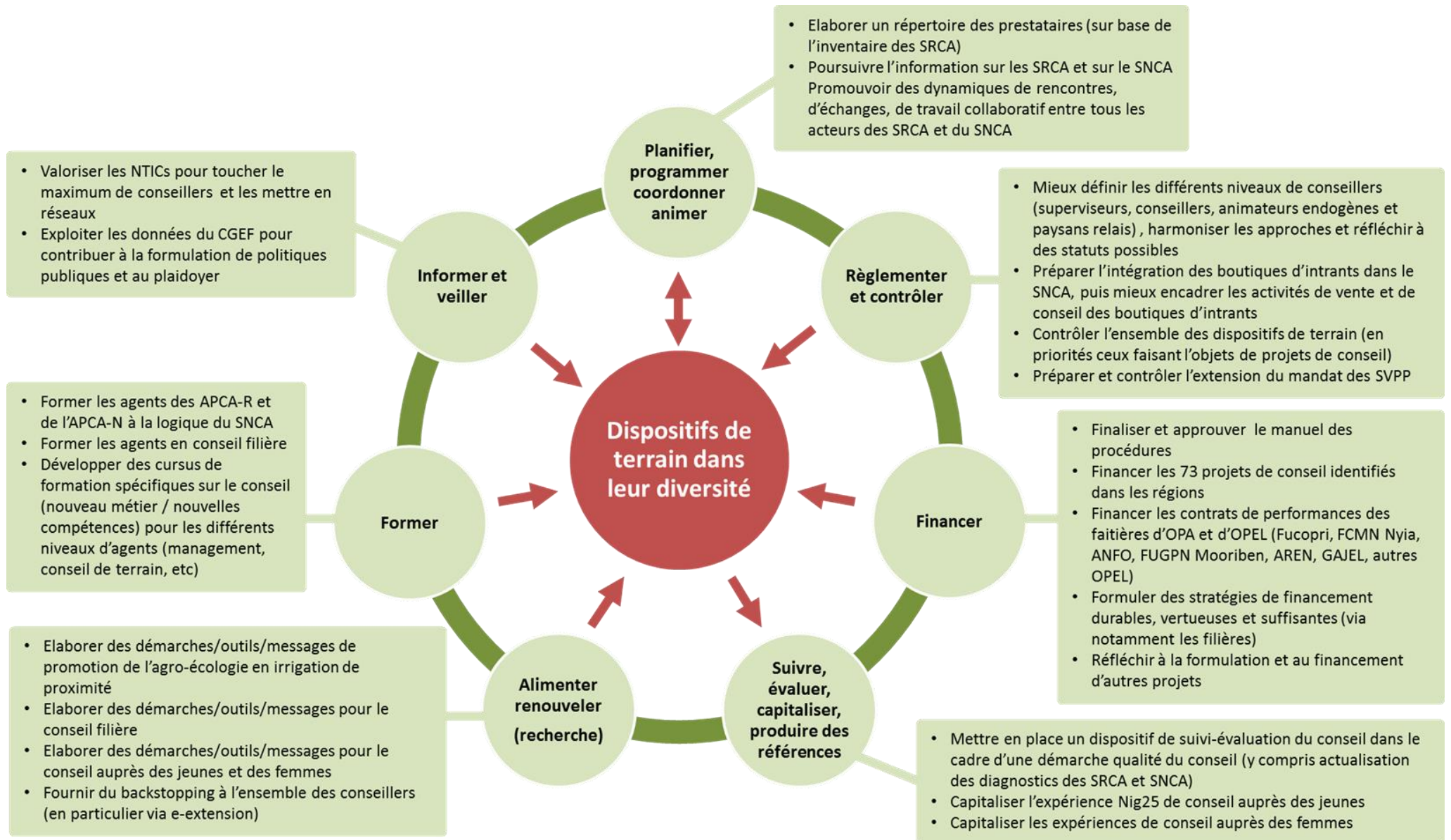


Figure 1: Recommandations concernant les fonctions support issues du rapport de synthèse nationale

3.1. Alimenter et renouveler le SNCA – « Recherche »

3.1.1. De quelle recherche parle-t-on dans le cadre du SNCA ?

La fonction support considérée ici est « **alimenter et renouveler le SNCA** » que l'on résume souvent en « **recherche** ». Or la recherche n'est qu'un moyen parmi d'autres d'alimenter et renouveler le SNCA en messages et en démarches. Dans le cadre du SNCA, il faudrait plutôt considérer le **continuum recherche fondamentale – recherche-développement – innovation – expertise**, ces différents éléments devant contribuer à alimenter et renouveler le SNCA, que la recherche stricte.

Le document de présentation du SNCA (Cf. document stratégie du SNCA, août 2017) précise les éléments suivant sur cette fonction support :

- La fonction « alimenter et renouveler le SNCA » couvre les tâches suivantes : Elaborer les messages techniques ; Proposer des outils et méthodes de conseil ; Valider les messages et les outils / méthodes ; Organiser l'appui technique et méthodologique (back stopping).
- Ces tâches seront partagées entre les acteurs : recherche nationale & internationale, plateformes d'innovation, ONG et projets, RECA/CRA, OP, etc.

Il faut rappeler que **l'innovation n'est pas seulement technique** (nouvelles variétés, nouveaux itinéraires techniques, nouvelles machines, nouvelles méthode de lutte intégrée, etc.) **mais aussi organisationnelle et institutionnelle**. Mais la recherche travaille souvent (et n'est perçue) que sur la dimension technique de l'innovation. Or la co-conception et l'accompagnement de l'innovation doit prendre en compte les trois dimensions⁴ : technique, organisationnelle et institutionnelle.

Les structures de recherche sont des acteurs qui peuvent contribuer à l'innovation dans les systèmes techniques et peuvent aussi remplir des fonctions support pour le conseil. La recherche interagit fréquemment avec les dispositifs de conseil et ce dans trois domaines principalement⁵ :

- **Dans une perspective de transfert de technologies**, la recherche agricole propose généralement des nouvelles techniques agricoles pour une diffusion par les dispositifs de conseil après les avoir validées avec des paysans innovateurs et expérimentateurs (principe de la recherche action en partenariat). Dans une perspective d'innovation collaborative, la recherche agricole interagit avec l'ensemble des acteurs pour les aider à innover en partageant ses connaissances scientifiques et son expertise ; ces cas sont plus rares.
- **La recherche peut être associée à l'évaluation des dispositifs de conseil** soit en mettant au point les méthodes d'évaluation (évaluer le fonctionnement, mesurer les effets et les impacts) soit en contribuant directement à ces évaluations (collecte de données, analyses, etc).
- **Enfin, des chercheurs en sciences sociales développent des travaux sur les méthodes et outils du conseil, sur les processus d'apprentissage** entre producteurs et avec les conseillers, et plus globalement sur l'accompagnement des producteurs et

⁴ Source : Relancer le conseil et la vulgarisation agricole en Afrique Sub-saharienne : pour de nouvelles politiques en cohérence avec les réalités de terrain, AFD, 2019 (à paraître)

⁵ Idem.

productrices. Soit ils caractérisent ces processus dans le cadre de démarches analytiques et compréhensives, soit ils engagent des recherches actions qui visent au-delà de ces caractérisation à aider les acteurs du conseil à améliorer leurs dispositifs et leurs activités.

3.1.2. Rappel historique et bref état des lieux actuel du lien recherche – conseil agricole

Les liens recherche – vulgarisation étaient assez clairs et forts (relativement à aujourd’hui) jusqu’à la fin de l’époque du PRSAA et du PNRA fin 1998 et se faisaient au travers d’une unique cellule recherche-vulgarisation à l’INRAN-DECOR. La situation était en fait assez simple puisqu’il suffisait de faire le lien entre un dispositif public de vulgarisation dominant, le Ministère de l’agriculture, et un dispositif public de recherche dominant, l’INRAN. Les deux dispositifs de recherche et de vulgarisation étaient dotés de ressources humaines, financières et logistiques au travers de plusieurs programmes qui se sont succédés sur plusieurs décennies. Les modalités de gouvernance étaient claires elles-aussi. Nonobstant, les évaluations du PRSAA et du PNRA ont aussi révélé des défaillances dans cette articulation recherche-vulgarisation : trop faible prise en compte des préoccupations des producteurs(trices), faible efficience, etc.

La situation est bien plus complexe aujourd’hui :

- **Du côté de la vulgarisation et du conseil :** Au lieu d’un seul dispositif dominant de vulgarisation il existe une multitude de dispositifs de conseil, publics, privés et de la profession agricole qui ne sont pour le moment pas coordonnés (le SNCA est tout juste en début d’opérationnalisation et l’APCA n’est pas encore fonctionnelle). Le dispositif public est dorénavant minoritaire puisque le nouvel équilibre des forces en présence est 1/3, 1/3, 1/3. Chaque dispositif intervient avec ses démarches et ses messages.
- **Du côté de la recherche :** De même au lieu d’un dispositif dominant de recherche, il existe aujourd’hui une multitude d’acteurs qui interviennent sur le continuum recherche fondamentale – recherche-développement – innovation – expertise : l’INRAN, des universités et facultés, les Ministères au travers de leurs DEP, des ONG, des OP, des projets, des plateformes d’innovation, etc. Ces acteurs qui mettent en œuvre des méthodologies et démarches de « recherche » très différentes, ne sont pas coordonnés (le CNRA et le CNRS ne parviennent pas à remplir ces tâches), échangent peu d’informations, ne se connaissent pas toujours, et ne se reconnaissent pas tous comme acteurs de la recherche (prise ici au sens large et non seulement de la recherche fondamentale sur des aspects techniques). Par ailleurs les acteurs publics de la recherche relèvent de différents ministères : MAGEL (INRAN), MESRI (CNRS, Universités, fac), Primature (CNRA). Par ailleurs il existe également de nombreux observatoires qui produisent de l’information, mais cette information est peu / pas utilisée sur le terrain⁶.
- **Au niveau du lien recherche-vulgarisation :** L’articulation recherche-conseil se fait donc mal. La cellule recherche-vulgarisation a cependant été réactivée partiellement en 2016, mais sans moyens financiers et avec un flou institutionnel. Or il est très peu probable que réactiver cette cellule vulgarisation soit la bonne solution aujourd’hui. Comment une cellule vulgarisation située à l’INRAN pourrait-elle faire le lien entre une constellation d’acteurs de recherche et une constellation de dispositifs de conseil de terrain ? Dès lors, comment faire ce lien ? Les plateformes d’innovation (dans tout le pays) ou les SERPI (Agadez, Tahoua et Tillabéri) qui se multiplient depuis quelques

⁶ La production et diffusion d’information relève d’une autre fonction support de veille pour le SNCA, mais les liens sont possiblement étroits avec la fonction d’alimentation et de renouvellement du SNCA.

années sont probablement une possibilité, mais cela devrait être confirmé car elles semblent extrêmement dépendantes des projets. D'autres pistes doivent être explorées. Par ailleurs il semble que les liens recherche-vulgarisation soient plus forts en région qu'au niveau central et qu'il y ait d'avantage d'échanges en région qu'au niveau central.

Enfin les acteurs de la « recherche » semblent encore peu informés sur le SNCA à ce jour au-delà de quelques personnes.

3.1.3. Mieux caractériser la « recherche » aujourd'hui pour redynamiser les liens recherche - conseil

La réforme du conseil agricole au Niger et le document stratégique sur le SNCA ont à ce stade été peu explicites en termes de lien recherche – conseil. La fonction « alimenter et renouveler le SNCA » est clairement identifiée comme une fonction support qui devra être partagée par plusieurs acteurs, avec quelques tâches précisées, mais sans donner beaucoup plus de détails. La « recherche » (comme d'autres fonctions support d'ailleurs) a été traitée pour le moment comme une « boîte noire ». Maintenant que le SNCA commence à être opérationnalisé, il est nécessaire d'ouvrir cette boîte noire et de clarifier les liens recherche – conseil.

En priorité il faudrait exploiter plusieurs études récentes, voire encore en cours : une étude du CIRAD sur les priorités de recherche du SNRA au Niger, une étude de la Banque Mondiale sur la recherche agricole au Niger, une étude du PPAAO d'élaboration d'un plan stratégique de la recherche agricole au Niger. Récemment le WAAPP/PPAAO semble avoir travaillé sur la question de la recherche et du lien recherche – conseil et serait probablement une bonne source d'informations.

Si les informations relatives au lien recherche – conseil sont insuffisantes dans ces rapports, l'APCA devrait alors commanditer une étude spécifique sur le sujet qui devrait aborder les points suivants :

- **Etablir une typologie des formes de « recherches »**, au sens large, existantes au Niger dans le secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique : il s'agira ici de mieux cerner le continuum recherche fondamentale – recherche-développement – innovation – expertise. Le SNCA ne doit pas en effet se limiter à une définition stricte de la recherche, mais considérer ce continuum qui est bien plus pertinent pour le conseil agricole.
- **Etablir un mapping des acteurs de la « recherche » au sens large et une typologie de ces acteurs** dans le secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique. Ce mapping devra couvrir l'ensemble de la constellation des acteurs intervenant : INRAN, universités, facultés, Ministères, ONG, OP, projets, plateformes d'innovations, SERPI, acteurs sous-régionaux et internationaux, etc. Les acteurs mettant en œuvre des démarches différentes de recherche, il faudra faire le lien entre la typologie des formes de recherche et le mapping des acteurs pour répondre à la question : qui fait quoi en termes de recherche ? quelles forces et quelles faiblesses ont chacun des acteurs ? Il s'agira en particulier de préciser quels sont les avantages comparatifs de ces différents acteurs. Il s'agira aussi de d'apprécier « ce qui sort » de ces activités de recherche : qui produit des messages de vulgarisation ? qui produit des innovations ?
- **Identifier les différents liens existants aujourd'hui entre recherche et conseil**, tant au niveau des régions qu'au niveau central. A titre d'exemple il existe des plateformes d'innovation, des SERPI, la cellule recherche-vulgarisation de l'INRAN, etc. Une revue critique de ces différentes initiatives devra être réalisée (en particulier des plateformes

d'innovation qui est une approche qui semble se généraliser, de la cellule recherche-vulgarisation qui vient d'être réactivée, du CNRA maintenant logé à la primature, etc.). Il s'agira en particulier de voir comment ces initiatives / institutions devraient s'articuler avec l'APCA (ou comment l'APCA devrait s'articuler avec elles).

- **Proposer des façons de redynamiser le lien recherche – conseil.**

Le champ de l'étude devra être assez large et il faudra :

- S'intéresser au secteur agro-sylvo-pastoral et halieutique et pas seulement au secteur agricole ;
- S'intéresser aux innovations techniques, économiques, sociales, organisationnelles et institutionnelles et pas seulement aux aspects techniques. L'agronomie sera donc prise dans son sens large.
- S'intéresser aux messages techniques et aux démarches pour passer ces messages.

Une telle étude devrait également être l'occasion d'informer largement les acteurs de la recherche sur le SNCA et donc de les y impliquer.

L'étude devrait mobiliser de l'expertise internationale et nationale et plusieurs projets devraient pouvoir financer cette étude, en particulier le PromAP III et l'AT CRS-SANAD.

3.1.4. Quelques chantiers prioritaires de réflexion en termes de recherche

Pour rappel, le rapport de synthèse nationale identifie les chantiers prioritaires suivants de réflexion afin de combler des lacunes en termes de messages et de démarches de conseil (cf. plus de détail dans le rapport de synthèse nationale) :

- Elaborer des démarches/outils/messages de promotion de l'agro-écologie en irrigation de proximité ;
- Elaborer des démarches/outils/messages pour le conseil filière ;
- Elaborer des démarches/outils/messages pour le conseil auprès des jeunes et des femmes.

En synthèse :

- **Le SNCA doit considérer le continuum recherche fondamentale – recherche-développement – innovation – expertise ; l'APCA devra établir une typologie des formes de « recherche » sur ce continuum et non se limiter à la « recherche stricte ».**
- **Le SNCA doit reconnaître la diversité des acteurs publics, de la profession agricole et privés, intervenant sur ce continuum, établir une typologie de ces acteurs et valoriser les avantages comparatifs de chacun.**
- **Le SNCA doit repenser le lien recherche-vulgarisation, une approche par cellule de recherche-vulgarisation n'étant dorénavant plus adaptée.**
- **Un nouveau lien recherche -conseil agricole.**

3.2. Financer le SNCA

Plusieurs bailleurs et projets /programmes se sont engagés à s'aligner aux réformes SNCA-FISAN pour appuyer le conseil agricole : la GIZ via le PromAP III, l'UE via le CRS-SANAD et l'AT CRS-SANAD, la DDC via le PAPI 1&2, PAOP4 et le PECEA (fonds danois), l'AFD via le PPR, le FIDA via le PRODAF, l'ENABEL via le PRADEL, etc. Leurs modalités d'alignement varient cependant d'un bailleur à l'autre. Alors que la DDC semble prête à financer directement la facilité 3 du FISAN dès 2020, les autres semblent plus réservés pour le moment et semblent surtout prêts à s'aligner sur l'esprit SNCA-FISAN, sans pour autant faire transiter leurs fonds via le FISAN. Certains projets (le PPR par exemple) ont mis en place des modalités de travail transitoire en attendant l'opérationnalisation de l'APCA et s'aligneront encore d'avantage dès que l'APCA sera opérationnelle (niveau central et dans les régions). Ces PTF intéressés à la réforme SNCA-APCA-FISAN sont en attente de l'opérationnalisation du SNCA, de l'APCA et du FISAN. Ils devraient cependant commencer à travailler avec le comité ad-hoc au niveau national et avec les comités techniques élargis en région / les comités intérimaires, sans attendre le recrutement de l'équipe APCA. L'APCA, ou le comité ad-hoc en attente de l'APCA, devrait être plus proactif envers ces PTF.

L'APCA a des moyens financiers et techniques pour démarrer ses activités dès à présent car plusieurs contributions sont d'ores-et-déjà acquises pour 2019: contribution du budget national (35MFCFA), contribution financière de la DDC (43MFCFA), contribution financière du PECEA (une partie des 90MFCFA), contributions technique et financière du PromAP (assistance technique internationale + fonds pour l'APCA et la Direction APCA de Tillabéri), contributions techniques du CRS-SANAD (assistance technique long, moyen et court-terme). L'APCA doit donc urgemment élaborer ses budgets 2019 et 2020 avec deux scénarios :

- Scénario de base avec les financements acquis à ce jour ;
- Scénario idéal qui devrait permettre d'identifier le gap de financement pour 2020 et faire les recherches de financement nécessaires.

Des projets de conseil prioritaires peuvent être financés dès 2019. Plusieurs bailleurs de fonds / projets / programmes sont prêts à financer des projets de conseil identifiés dans les SRCA (rapports régionaux de diagnostic et de planification). Il s'agit en particulier des contributions acquises suivantes: PAPI 1&2, PAOP4, PromAP III, PPR, PRADEL, PECEA, PRODAF. Les Directions régionales de l'APCA (ou les comités régionaux intérimaires) doivent donc formuler les projets de conseil dans le détail en partant des fiches synoptiques contenues dans les rapports régionaux. Cela permettrait d'engager les premiers projets de conseil dans 7 régions (toutes sauf Niamey). Quatre faitières nationales (toutes sauf GAJEL) devraient avoir leurs contrats de performance partiellement (ou totalement) financés dès 2019 au travers du projet PAOP4.

Le tableau page suivante résume les pistes d'appuis techniques et financiers à explorer par l'APCA.

	AT LT et AT MT sur SNCA	AT CT sur SNCA	FCFA pour APCA-N	FCFA pour APCA-R	Projets de conseil	Régions
PromAP	36h*m	Oui	Oui	Tillabéri	GSC, OP, CRA (+STD)	Az, Ta, Ti
AT CRS- SANAD	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Nat
PAOP4	Non	Non	Oui	Oui	4 faitières	Nat
PAPI 1&2	Non	Non	Non	Non	CRA	Do, Mi
PECEA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Di, Mi, Zr
PRADEL	Non	Non	Non	Non	SVPP, ONG	Do, Ta
PPR	Non	Non	Oui?	Oui	CRA, GSC, etc (+STD)	Az, Ta
PRODAF	?	?	?	?	GACAP, DIPE (+STD)	Di, Mi, Ta, Zr
etc	?	?	?	?	?	?

Figure 2 : Principaux projets pouvant contribuer au financement du SNCA au niveau national et en région

Par ailleurs d'autres opportunités doivent être explorées par l'APCA :

- Articulations/synergies avec le projet JICA PASVA Projet d'amélioration du système de vulgarisation agricole au Niger ;
- Articulation avec la phase 2 du PRODAF actuellement en cours de formulation. Le PRODAF étant un projet essentiel dans le domaine du conseil agricole il convient de s'assurer que sa phase 2 contribue à l'opérationnalisation du SNCA et de l'APCA ;
- Un nouveau projet de GFRAS intitulé « Delivering Extension Services to the Last-Mile: Improving smallholders' access to innovation and pluralistic, demand-driven extension services », qui est financé entre autres par le FIDA ;
- Un futur projet d'appui au secteur de l'élevage en région de Zinder et Diffa sur un financement AFD ;
- PROMEL sur financement DDC (projet qui prendrait la suite du PAOP4 et dont les régions d'intervention ne sont pas encore choisies).

L'APCA doit dès à présent approcher ses différents acteurs /projets pour s'assurer des bonnes synergies.

En synthèse :

- **Des fonds sont disponibles dès à présent auprès de plusieurs PTF et de l'Etat nigérien pour opérationnaliser l'APCA au niveau national. Le comité ad-hoc / l'APCA doit donc élaborer les budgets 2019 et 2020 et s'approcher de ces PTF.**

- Des fonds sont disponibles dès à présent auprès de plusieurs projets / programmes pour financer des projets de conseil prioritaires dans 7 régions (toutes les régions sauf Niamey). Les comités intérimaires régionaux doivent s'approcher de ces PTF.
- Des fonds sont disponibles dès à présent pour financer au moins partiellement 4 contrats de performance avec des faitières nationales d'OP.
- D'autres opportunités existent que l'APCA devra saisir : des projets/programmes au stade de la formulation, des projets/programmes encore peu impliqués dans la dynamique SNCA/APCA et qui pourtant concernent le conseil agricole.

3.3. Former les conseillers

Cet aspect ne fait pas partie du mandat du consultant et n'a donc pas été traité pendant la mission.

L'APCA devrait valoriser des travaux réalisés par le Réseau FAR (Etude diagnostique du dispositif de Formation Agricole et Rurale du Niger, septembre 2018, <http://www.reca-niger.org/IMG/pdf/-9.pdf>) et si nécessaire commanditer une étude spécifique sur le sujet.

4. Contrats de performance : analyses et propositions pour l'élaboration de contrats de performance avec les OP

4.1. Rappel du contexte au Niger, définition et principes des CP

Le financement basé sur la performance FBP, ou financement basé sur le résultat FBR, a été introduit au Niger en 2015 dans le secteur de la santé au travers d'un premier projet pilote, les études de faisabilité remontant à 2012.

Dans le secteur agricole cette démarche s'est déclinée sous forme de « contrat de performance » CP dans le cadre du contrat de réforme sectorielle CRS-SANAD 2016-2020⁷. Le CRS-SANAD prévoit en effet (il s'agit d'indicateurs déclencheurs des tranches variables de l'aide budgétaire) : la signature de 9 CP (ou d'un seul consolidé) pour les 8 CRA et le RECA (en 2017), la signature de 2 CP avec la CAIMA et l'OPVN (en 2017) et la signature de CP avec des OP, IMF et banques (au moins 2 prévus en 2018). Les contrats ont effectivement été signés avec les CRA, le RECA, la CAIMA, l'OPVN, la Bagri et la FUCOPRI. Cependant si le terme « contrat de performance » est clairement adopté dans le CRS-SANAD il n'y est pas vraiment défini (dans ses principes, ses démarches)⁸. Par ailleurs bien que le contrat FUCOPRI signé en 2018 constitue une belle avancée en termes de contractualisation avec des OP, il présente aussi quelques faiblesses (cf. évaluation rapide ci-après).

Un benchmarking détaillé (6 pages) de l'outil « contrat de performance » dans le Monde est donné en annexe 4. Cette annexe présente les éléments suivants :

- L'historique des outils des financements basés sur les résultats (FBR) et des contrats de performance (CP) dans le Monde et présente des exemples de mise en œuvre en France, au Maroc, au Sénégal et au Rwanda ;
- Des définitions des outils de FBR et de CP et les principes de base des CP (cf. l'encadré ci-dessous pour un résumé) ;
- Les limites et dérives possibles de ces outils.

Proposition de définition. Un contrat de performance est un document contractuel signé entre un Etat et un opérateur. Ce contrat permet de clarifier la contribution de l'opérateur aux objectifs d'une politique publique et d'assurer le suivi des résultats, effets et impacts atteints. Le contrat inscrit dans le temps fixe les orientations stratégiques de l'opérateur pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations (éventuellement dans une feuille de route détaillée et annexée au contrat). Il est rédigé par l'opérateur et résulte d'un dialogue entre l'opérateur et l'Etat.

⁷ Le financement basé sur la performance a été introduit au Niger dans le secteur de la santé en 2015 au travers d'un premier projet pilote, actuellement en phase d'extension au niveau national.

⁸ La mission n'a trouvé aucun rapport de l'AT CRS-SANAD définissant précisément le concept, les modalités de mise en œuvre, etc.

Principes clés des contrats de performances :

- Un CP doit contribuer aux objectifs d'une politique publique ;
- Un CP nécessite un dialogue préalable et continu entre l'Etat et l'opérateur ;
- La construction et la signature d'un CP demandent du temps ;
- Un CP est un document contractuel précisant des engagements réciproques ;
- Un CP accompagne des processus de changement, de responsabilisation et d'apprentissage ;
- Un CP nécessite une évaluation préalable et certaines préconditions doivent être satisfaites ;
- Un CP précise des indicateurs le long de la chaîne de résultat, des indicateurs d'efficacité et des indicateurs de qualité ;
- Un CP est co-rédigé par l'Etat et l'opérateur ;
- Le plus souvent les CP sont pluriannuels (souvent 3 à 5 ans) ;
- Des bonus/primes et parts variables peuvent être prévus.

Figure 3: Définitions et principes clés des contrats de performances (voir détail en annexe)

4.2. Evaluation rapide du contrat de performance APCA-FUCOPRI

La mission n'a pas été en mesure d'effectuer une véritable évaluation du processus d'élaboration du CP FUCOPRI et encore moins de son exécution qui démarre à peine. En particulier elle n'a pas pu rencontrer la FUCOPRI (malgré plusieurs tentatives de rdv) ni les personnes ayant rédigé le CP. Les analyses présentées ici sont donc partielles et seulement basée sur l'analyse du CP papier. Nonobstant elles permettent de tirer quelques leçons pour l'élaboration de CP avec les autres faitières d'OP.

Le tableau page suivante analyse le respect des principes énoncés précédemment relatifs à l'élaboration de CP et formule des améliorations possibles pour la suite. Un second tableau résume les forces et faiblesses de ce 1^{er} CP.

Principes de base pour un contrat de performance	Evaluation <u>sommaire</u> du respect de ce principe dans le CP APCA-FUCOPRI	Améliorations possibles pour le CP FUCOPRI et pour les autres CP avec des OPA et OPEL
Contribution aux objectifs d'une politique publique	<p>Le CP FUCOPRI fait bien référence à la réforme du conseil agricole et au SNCA en préambule. Il est en particulier explicitement mentionné que l'Etat « délègue ces missions (de conseil) à différentes structures privées et professionnelles ayant déjà un ancrage territorial et une reconnaissance technique au Niger ».</p> <p>Les contributions de la FUCOPRI au SNCA ne sont cependant pas précises et le CP ressemble beaucoup à un contrat de prestation.</p>	Le CP pourrait être amélioré en faisant mieux le lien avec les deux objectifs spécifiques et les cinq résultats attendus du SNCA et en explicitant quelles seront les contributions de la FUCOPRI aux deux objectifs spécifiques et aux cinq résultats.
Dialogue préalable et continu	<p><i>La rédaction de ce premier CP avec une OP ayant été faite dans l'urgence (déclencheur de tranche additionnelle d'aide budgétaire), le dialogue préalable a été très sommaire.</i></p> <p>Le CP FUCOPRI prévoit bien une rencontre tous les six mois « pour se retrouver et faire le point » avec remise d'un rapport semestriel (article 14).</p> <p>L'article 19 propose un règlement des différends à l'amiable.</p>	Prendre plus de temps pour le dialogue préalable.
La construction et la signature d'un contrat de performance demandent du temps	<p><i>La rédaction de ce premier CP avec une OP ayant été faite dans l'urgence (déclencheur de tranche additionnelle d'aide budgétaire), le temps nécessaire a été sous-estimé. On a probablement accordé plus d'importance à la signature du contrat qu'au processus de négociation.</i></p>	Prendre plus de temps pour une négociation en étapes avec les OP.
Contractuel et engagements réciproques	<p>Le CP FUCOPRI prévoit bien des engagements, des objectifs pour chacun des engagements et des indicateurs. <i>Pour autant la nuance engagement/objectif n'est pas toujours très claire.</i></p> <p><i>Il manque cependant certains engagements assez stratégiques : mettre en place un modèle d'affaire vertueux, assainir la gestion/gouvernance de certaines coopératives membres de FUCOPRI, etc.</i></p>	<p>Mieux distinguer engagements et objectifs.</p> <p>Exiger des engagements en termes de mise en place d'un modèle d'affaire vertueux du conseil (cf. résultat 2 du SNCA : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels).</p> <p>Les dispositifs de conseil OP les plus avancés pourraient aussi s'engager à contribuer à la gouvernance du SNCA (résultat 1) et aux fonctions support du SNCA (résultat 5).</p>
Processus de changement, responsabilisation et apprentissage	Le CP FUCOPRI ressemble d'avantage à un contrat de prestation. Il ne met pas en avant un processus de changement du dispositif de conseil de la FUCOPRI.	Une grille d'évaluation des dispositifs de conseil OP est proposée dans ce rapport qui pourrait permettre d'élaborer une trajectoire d'évolution du dispositif de conseil de l'OP.
Evaluation préalable et préconditions	La mission n'a pas d'information sur ce sujet : une évaluation préalable a-t-elle été faite ? le CP repose-t-il sur un audit de la FUCOPRI ?	Une évaluation (combinant évaluation externe et auto-évaluation par l'OP) préalable du dispositif de conseil de l'OP et de l'OP est nécessaire. Ce rapport propose deux outils d'évaluation pour les OP et donne en annexe les évaluations sommaires réalisées pour la FUGPN

		Mooriben, la FCMN Niya, l'ANFO, l'AREN et GAJEL.
Indicateurs de résultats et évaluation	<p>Le CP FUCOPRI prévoit des indicateurs d'activités (ex élaboration de modules de formation), des indicateurs de résultats (ex producteurs mieux informés), un indicateur d'impact (+2% de rendement en 3 ans), un indicateur de qualité (évolution de la qualité de l'appui conseil).</p> <p>Le CP FUCOPRI ne prévoit pas d'indicateur d'efficience.</p> <p><i>Par ailleurs l'indicateur d'impact (+2% de rendement en 3 ans) est triplement questionnable : d'une part il sera très difficile à mesurer (on connaît les limites des mesures de rendement), d'autre part un gain de 2% correspond à peine à « l'épaisseur du trait » (la marge d'erreur) et sera donc difficilement attribuable au conseil, enfin cet objectif est très peu ambitieux puisqu'il ne compensera même pas le croit démographique sur 3 ans (3.8%/an, soit 11.4% sur trois ans).</i></p> <p>Le CP prévoir des rapports semestriels.</p>	<p>Combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ces derniers donnant du sens aux premiers.</p> <p>Ajouter si possible un indicateur d'efficience (à formuler).</p>
Rédacteur	La mission n'a pas d'information sur comment a été rédigé le CP FUCOPRI et en particulier quelles ont été les contributions relatives de l'Etat et de la FUCOPRI.	<p>1^{er} draft (grandes orientations) à rédiger par l'APCA</p> <p>2nd draft (proposition de CP détaillé) à rédiger par l'OP, avec un appui possible de l'APCA (ou d'autres prestataires)</p> <p>Echanges réguliers entre APCA et OP.</p>
Durée pluriannuelle	3 ans	3 ans
Bonus/primes et part variable	<i>Pas prévu dans le CP FUCOPRI, or pourrait être intéressant.</i>	A prévoir dans les autres CP d'OP.
Compétition	Pas prévu dans le CP FUCOPRI, mais pas nécessaire / pas pertinent pour les OP.	Ne rien prévoir là-dessus.

Figure 4: Evaluation sommaire du respect des principes de base des contrats de performance par le CP FUCOPRI. **En vert** : principe satisfait. *En orange italique* : principe partiellement satisfait.

En Rouge gras : principe non satisfait.

POINT FAIBLES	POINTS FORTS
<ul style="list-style-type: none"> • CP signé dans l'urgence avec un faible dialogue préalable • Le CP FUCOPRI s'apparente plutôt à un contrat de prestation • Mesure de la performance difficile. Surtout des indicateurs quantitatifs. Un indicateur d'impact questionnable • La différence entre les « engagements » et les « objectifs » n'est pas toujours très claire • Le CP met peut en avant un processus de changement du dispositif de conseil de la FUCOPRI • Signature sans certitude de financement à l'époque (mais résolu aujourd'hui) • Suppose une capacité de préfinancement par la FUCOPRI • Rien sur le modèle d'affaire du conseil 	<ul style="list-style-type: none"> • Un premier contrat certes fait dans l'urgence mais qui ouvre la voie aux autres • Précis en termes d'activités : nb de fiches, intitulés • Indicateurs d'activités et de résultats sont SMART + 1 indicateur de qualité du conseil • PAOP4 prêt à le financer (dotation annuelle à la FUCOPRI s'aligne sur le CP)

Figure 5: analyse rapide du contrat de performance FUCOPRI

Cette analyse rapide du CP FUCOPRI permet de tirer des leçons en termes de processus d'élaboration des prochains CP avec des OP et de contenu des CP.

En synthèse:

- **L'outil CP est encore peu défini dans le cas du Niger bien que plusieurs CP aient déjà été signés (avec RECA, FUCOPRI, CAIMA, OPVN, Bagri) dans le cadre du CRS-SANAD.**
- **Le CP FUCOPRI constitue une bonne base avec certaines améliorations souhaitables pour les CP suivants, notamment en termes de respect des principes de base des CP.**
- **Des leçons du benchmarking (cf. annexe) et du contrat FUCOPRI peuvent être tirées pour orienter le processus d'élaboration des CP avec les autres OP.**

4.3. Propositions de démarches et outils pour l'élaboration de contrats de performance avec les OPA et OPEL dans le cadre de l'opérationnalisation du SNCA

Les éléments de cette section tentent d'adapter les leçons du benchmarking et de l'évaluation sommaire du CP FUCOPRI au cas des contrats de performances des OP dans le cadre du SNCA.

4.3.1. Proposition 1 : un processus d'élaboration de CP en étapes

La démarche proposée ci-dessous reprend un certain nombre des principes clés nécessaires à la réussite des contrats de performance énoncés dans la section précédente de benchmarking :

- Un dialogue continu et en particulier à chacune des étapes clés ;
- Une évaluation préalable (diagnostic du dispositif de l'OP) ;
- Une rédaction à quatre mains : d'abord par l'APCA pour les grandes lignes, puis par l'OP pour le détail (en particulier pour la feuille de route) et une rédaction finale du CP par l'APCA ;
- Un processus en étape avec des sorties possibles (non faisable ou désaccord), ou des pauses possibles (attente de financement).

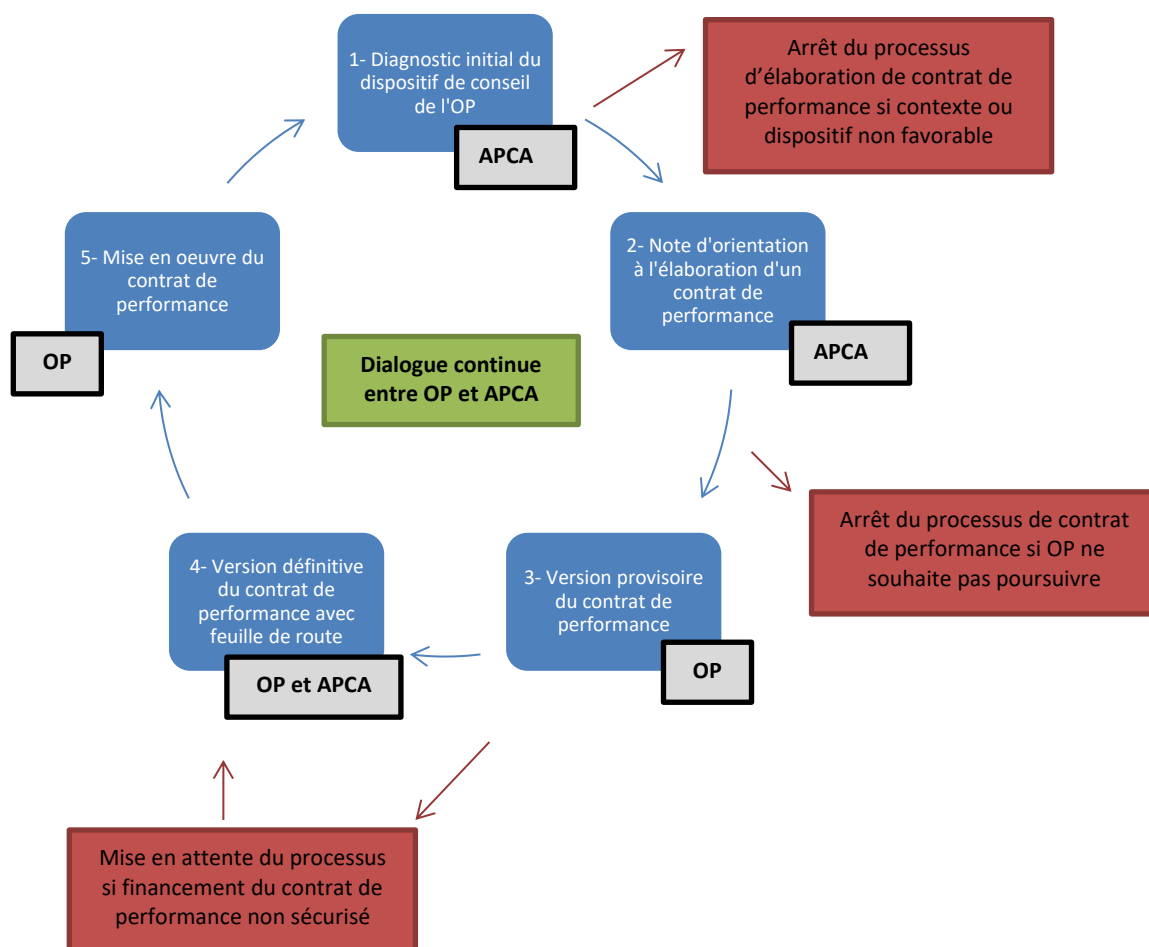


Figure 6 : Processus d'élaboration d'un contrat de performance pour une OP dans le cadre du SNCA

Il est clair qu'un tel processus devrait s'étaler sur plusieurs mois. Il pourrait suivre les étapes suivantes :

- **ETAPE 1 : Diagnostic initial du dispositif de conseil de l'OP** : Réalisé par l'APCA et l'OP sur base de discussions et d'analyses documentaires. On peut combiner une évaluation externe (par l'APCA) et une auto-évaluation par l'OP. Permet une première discussion générale sur l'intérêt, pour les deux parties, d'élaborer un contrat de performance pour (i) renforcer le dispositif de conseil de l'OP et (ii) pour contribuer au SNCA. Le produit de cette étape devrait être un diagnostic partagé. S'il s'avère que le contexte n'est pas favorable (OP en trop grande difficulté, absence de dispositif de

conseil, etc), l'APCA peut choisir d'arrêter ici le processus. Deux outils d'évaluation rapide du dispositif de conseil de l'OP sont proposés dans ce rapport :

- Outil 1 : *DOM-Conseil* permet de cerner les domaines de conseil couverts par l'OP ;
- Outil 2 : *EVAl-dispositif* permet d'apprécier le stade de développement du dispositif de conseil de l'OP sur une échelle de 1 à 5.

Le présent rapport évalue les dispositifs de 5 OP faitières (FUGPN Mooriben, FCMN Niya, AREN, GAJEL, ANFO).

- **ETAPE 2 : Rédaction d'une note d'orientation :** En partant (i) du diagnostic du dispositif de conseil de l'OP selon son modèle technique, institutionnel et financier et en utilisant les deux outils *DOM-Conseil* et *EVAl-Dispositif* (ii) du diagnostic des besoins des membres de l'OP, (iii) des priorités exprimées par l'OP en terme de conseil, (iv) des priorités du SNCA en terme de conseil, l'APCA rédige une première note d'orientation du contrat de performance. Cette note donne les grandes orientations du contrat de performance : (i) contributions du dispositif de conseil OP au SNCA, (ii) objectifs partagés, (iii) pistes d'activités et d'indicateurs. L'OP peut alors choisir de poursuivre ou non le processus. Le présent rapport donne en annexe les notes d'orientation pour 5 OP (FUGPN Mooriben, FCMN Niya, AREN, GAJEL, ANFO).
- **ETAPE 3 : Rédaction de la version provisoire du contrat de performance :** C'est alors l'OP qui prend la plume pour donner les détails du contrat de performance : activités précises pour mettre en œuvre les grandes orientations, valeurs des indicateurs (pour suivre les activités et les résultats/effets, voire impacts si possible, mais aussi pour apprécier l'efficacité et la qualité du conseil), amorce de budget. Ce document permet de guider les discussions entre l'OP et l'APCA.
- **ETAPE 4 : Rédaction de la version finale du contrat de performance :** La finalisation du CP peut demander quelques allers-retours entre l'OP et l'APCA. En particulier la finalisation (et signature) exige une visibilité sur les sources de financement du CP. Le CP peut ainsi être réduit à la baisse suivant la disponibilité des financements. Le CP peut aussi être mis en *stand-by* en attendant que des financements soient sécurisés. Le document final est rédigé par l'APCA.
- **ETAPE 5 : Mise en œuvre et suivi :** Le dialogue OP-APCA doit se poursuivre pendant toute la phase de mise en œuvre du CP en particulier aux moments cruciaux des reporting annuels.

La réforme du conseil agricole actuellement en cours au Niger est un processus complexe et relativement innovant (peu de pays ont adopté une telle approche). Comme tout processus de changement il faut donc le voir comme un processus d'apprentissage. Il n'existe pas de recette préétablie pour l'élaboration et la mise en œuvre de ces CP. Il faut donc rester flexible dans la réalisation de ces processus de signature de contrats de performance.

4.3.2. Proposition 2 : respecter un principe essentiel - le CP doit contribuer au SNCA

C'est la justification première pour l'établissement d'un contrat de performance : la contribution d'un opérateur (public ou privé) aux objectifs d'une politique publique. Les contrats de performance des OPA et OPEL doivent donc clairement démontrer leurs contributions aux objectifs spécifiques et aux résultats attendus du SNCA. Le tableau page suivante résume les principales contributions des OP au SNCA et qui justifieraient donc l'établissement d'un contrat de performance.

Bien que les contrats de performance APCA-OP vont avant tout contribuer au résultat 4 du SNCA (R4 : les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire), ils se doivent aussi de contribuer autant que possible aux autres résultats du SNCA sur sa gouvernance (résultat 1), ses mécanismes de financement (résultat 2) et ses fonctions support (résultat 5). Ces contributions devront être déclinées pour chacune des OP bénéficiant d'un contrat de performance.

Le degré de contribution d'une OP au SNCA sera fonction du niveau de développement du dispositif de conseil de l'OP (embryonnaire, naissant, avancé, mature, voir outil *EVAL-Dispositif* plus loin dans ce rapport). Les OP disposant de dispositifs de conseil déjà très avancés peuvent contribuer significativement aux fonctions transversales (résultat 5), à la gouvernance (résultat 1) et à la mise en place de mécanismes de financement vertueux (résultat 3). A l'inverse les OP disposant de dispositifs embryonnaires ou naissants auront des contributions moins significatives à ces résultats et se concentreront vraisemblablement d'avantage sur le renforcement et le déploiement de leur propre dispositif de conseil.

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles des OPA et des OPEL au travers de contrats de performance et engagements des OP
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	Les OP doivent contribuer à une amélioration qualitative du conseil agricole. ➔ Le contrat de performance doit comporter un objectif / engagement qualitatif
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	Les OP doivent contribuer à une amélioration quantitative du conseil agricole. ➔ Le contrat de performance doit comporter un objectif / engagement quantitatif
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	Le COS/CA (comité d'orientation stratégie du conseil agricole) inclut 2 représentants du RECA et 2 représentants des OP. Le CA/APCA inclut 3 représentants du RECA et 2 représentants des OP. Les OP et CRA sont également membres des CTR élargis dans les régions. ➔ Engagement des OP à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances. ➔ Engagement des OP à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration. ➔ Engagement des OP à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	➔ Engagement des OP à commencer à mettre en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de leurs dispositifs de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(rice)s et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(rice)s pour qu'ils assistent à des formations, etc. Il ne s'agit donc pas au travers des contrats de performance de seulement consommer de la subvention FISAN (ou de bailleurs). Certes des subventions sont versées mais l'OP doit amorcer un changement vertueux dans son modèle d'affaire (modèle d'affaire général et modèle d'affaire du conseil agricole).
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et renouvelés	➔ Engagement des OP à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	Les contrats de performance établis avec les OP vont directement contribuer à ce résultat. ➔ Engagement des OP à mettre en œuvre leurs contrats de performance.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	Il s'agit ici des fonctions support du SNCA. Les OP doivent contribuer à ces fonctions supports pour un bon fonctionnement du SNCA. Elles ne doivent pas être des « passagers clandestins » des fonctions supports, elles en sont des acteurs : ➔ Engagement des OP à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres. ➔ Engagement des OP à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement des OP à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats. ➔ Engagement des OP à partager les outils qu'elles développent : modules de formation, etc.

Figure 7 : Contributions des OP aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

4.3.3. Proposition 3 : Utiliser des outils pour l'évaluation préalable des dispositifs de conseil des OP et pour décrire un processus de changement

Les discussions durant la mission avec les cinq faitières d'OP (FCMN Niya, FGPN Mooriben, ANFO, AREN et GAJEL)⁹ révèlent des dispositifs de conseil assez différents, tant en termes de domaines de conseil couverts, qu'en termes de stade de développement de leurs dispositifs de conseil. Deux outils d'évaluation sont donc proposés pour :

- Affiner le diagnostic du dispositif de chaque OP (= diagnostic préalable) ;
- Faciliter les comparaisons entre OP ;
- Se fixer des objectifs d'évolutions du dispositif de chaque OP dans le cadre des contrats de performance (= processus de changement) ;
- Suivre ces évolutions (= suivi évaluation du processus de changement).

a. Outil 1 : *DOM-Conseil* pour cerner les domaines de conseil couverts par l'OP

Le tableau ci-après présente les principaux domaines de conseil. Pour chaque OP on peut représenter avec un code couleur le degré de réalisation de cette forme de conseil :

En vert : domaine de conseil bien maîtrisé / bien couvert par l'OP ;
En orange : domaine de conseil partiellement couvert / partiellement maîtrisé par l'OP ;
En rouge : domaine de conseil pas couvert / ou très peu couvert par l'OP.

Cela met ainsi en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil d'une OP. On liste ici l'ensemble des formes de conseil couvertes quelque-soit le niveau de la structure qui intervient (association nationale, fédération régionale, union de coopératives, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 8 : Outil *DOM-Conseil*

Les tableaux pour les cinq faitières sont présentés page suivante.

⁹ Une discussion très rapide a également été tenue avec la Plateforme Paysanne pendant la mission, discussions qui ont été poursuivies par le CTI APCA après la mission.

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière			
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Expertise comptable

Figure 9: Domaines de conseil actuellement couverts par ANFO

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière			
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Expertise comptable

Figure 10: Domaines de conseil actuellement couverts par AREN

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière			
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Expertise comptable

Figure 11 Domaines de conseil couverts actuellement par la FCMN Niya

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière			
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Expertise comptable

Figure 12: Domaines de conseil actuellement couverts par GAJEL Sudubaba

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 13 : Domaines de conseil actuellement couvert par la FUGPN Mooriben

b. Outil 2 : EVAL-Dispositif pour apprécier le stade de développement du dispositif de conseil de l'OP

L'outil s'inspire de l'outil EvalOP élaboré par l'Iram pour évaluer le niveau de développement d'une OP. EvalOP est présenté en annexe.

En rappel la définition d'un dispositif de conseil¹⁰ : Ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisées (démarches, outils, etc.).

L'outil devra donc permettre d'apprécier les **ressources et procédures** liées au conseil agricole dans trois domaines :

- Savoirs et savoir-faire - **Modèle technique**
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - **Modèle institutionnelle**
- Ressources humaines, logistiques et financières - **Modèle d'affaire**

Pour chacun de ces domaines (technique, institutionnel, économique/financier) on caractérise différents stades de développement des procédures et des ressources, allant de dispositifs de conseil sans aucune procédures et ressources affectées au conseil, à des dispositifs avec des procédures claires, institutionnalisées, acceptées et des ressources dédiées. Il s'agit d'appréciations qualitatives.

Par ailleurs l'appréciation du modèle technique est complétée par un tableau présentant l'ensemble des formes de conseil possibles et une appréciation qualitative de l'état de réalisation de chaque forme de conseil par l'OP.

¹⁰ Cette définition n'est pas présentée dans le document de présentation du SNCA, mais elle est présente dans l'étude de 2016 qui a donné les grandes orientations du SNCA. On reprend donc cette définition ici.

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluées dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...). Quelques activités de suivi-évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...). Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi-évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

Notes : les domaines de conseil sont : alphabétisation, conseil technique, conseil technico-économique / conseil de gestion, conseil organisationnel, comptabilité.

Figure 14: Outil 2 : stades de développement du dispositif de conseil d'une OP

L'utilisation de cet outil aux 5 faitières donnerait les scores suivants (cf. tableau ci-dessous) :

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
GAJEL	2	1	2
FCMN Niya	3-4	4	3-4
ANFO	3	3	3
AREN	3-4	3-4	3-4
FGPN Mooriben	3-4	4	4

Stade 0 : Absence d'activités de conseil, Stade 1 : dispositif embryonnaire, Stade 2 : Dispositif naissant, Stade 3 : Dispositif assez développé, Stade 4 : Dispositif avancé, Stade 5 : Dispositif professionnel, mature.

Figure 15: Evaluation des stades de développement des dispositifs de conseil des OP selon l'outil EVAL-Dispositif

Ainsi le dispositif de GAJEL serait *naissant* (stade 2) celui d'ANFO *assez développé* (stade 3) et ceux de FCMN Niya, FGPN Mooriben et AREN *seraient entre assez développés et avancés (stade 3 à stade 4)*.

Il s'agit là d'un exercice de scoring rapide qui mériterait d'être affiné avec les OP.

Ces deux outils sont de propositions qui pourraient ultérieurement être affinées par l'APCA avec les OP. Ces outils pourraient probablement également être adaptés / déclinés pour d'autres dispositifs (GSC, ONG, etc).

c. Evaluation de la performance du CP : la question critique du choix des indicateurs

Les expériences montrent que lorsque l'attention se concentre trop sur les indicateurs, surtout s'ils conditionnent des primes additionnelles, il peut y avoir une perte de sens (se focaliser sur l'indicateur au dépend du sens de l'indicateur). Pour tenter de palier à cela plusieurs pistes doivent être combinées dans les futurs CP avec les OP :

- Choisir des indicateurs le long de la chaîne de résultat : activités/résultats/effets/impacts ;
- Combiner des indicateurs de « résultats » (ici pris au sens large, cf. point ci-dessus), d'efficacité et de qualité ;
- Combiner des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, ces derniers devant « faire parler » les premiers. Des dires d'acteurs seront très utiles pour donner du sens aux indicateurs quantitatifs ;
- Au lieu d'une valeur cible unique préférer plusieurs niveaux ce qui encourage moins les dérives. Par exemple ci-dessous :

Indicateur < A	☹
A < Indicateur < B	:-/
B < Indicateur < C	☺
Indicateur > C	★

- S'assurer que le temps de l'évaluation soit aussi un temps de dialogue entre l'APCA et l'OP. Là aussi il s'agit de « faire parler les chiffres ».

- De plus l'outil EVAL-Dispositif pourra être utilisé. Cet outil identifie 5 niveaux de développement des dispositifs de conseil. Le contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil devrait permettre de passer d'un niveau au suivant. Les cinq niveaux sont les suivants :
 - Stade 1 : dispositif embryonnaire ;
 - Stade 2 : Dispositif naissant ;
 - Stade 3 : Dispositif assez développé ;
 - Stade 4 : Dispositif avancé ;
 - Stade 5 : Dispositif professionnel, mature.

4.3.4. Des questions en suspend

Certains points restent à réfléchir :

- Faut-il introduire des primes additionnelles à la performance ? Le CP FUCOPRI n'en comporte pas, mais cela semble pourtant une bonne idée.
- Faut-il retirer les templates de CP du manuel de procédure de l'APCA ?
- Est-il possible de réviser le CP FUCOPRI déjà signé pour l'améliorer ?

4.4. Orientations des cinq contrats de performance à signer avec les OP

La mission a rencontré 5 faitières nationales - FUGPN Mooriben, FCMN Niya, AREN, GAJEL, ANFO – pour amorcer les discussions relatives à l'établissement de contrats de performance avec l'APCA. Une discussion très rapide (10min) a également eu lieu avec la Plateforme Paysanne (d'autres discussions devront avoir lieu entre l'APCA et la Plateforme Paysanne ultérieurement).

Ces rencontres ont permis de réaliser les deux premières étapes du processus d'élaboration de CP :

- **Diagnostic initial du dispositif de conseil de l'OP.** De plus les OP ont confirmé leur intérêt à signer des CP.
- **Rédaction d'une note d'orientation :** les cinq notes d'orientations des CP pour ces 5 faitières sont données en annexe. Chaque note d'une dizaine de page environ présente :
 - Un diagnostic du dispositif de conseil de l'OP en utilisant les deux outils DOM-Conseil et EVAL-Dispositif ;
 - Les orientations possibles pour le dispositif de conseil de l'OP selon les priorités mentionnées par l'OP ;
 - Propose les objectifs généraux, spécifique et des engagements réciproques.

Ces notes d'orientation doivent maintenant être présentées aux OP et discutées avec elles. Les OP devront alors, avec l'appui de l'APCA, rédiger les 1^{er} draft de CP (donner le détail des activités, des éléments de budget, des indicateurs et valeur cibles). Ces 1^{er} draft pourront partir du modèle FUCOPRI en prenant en compte les améliorations recommandées dans ce rapport et les éléments des notes d'orientation.

Ce processus devrait permettre de signer 5 CP au niveau national et quelques dizaines de CP dans les régions comme mentionné dans le tableau ci-dessous.

OPA et OPEL	Contrat APCA-N		Contrat APCA-R
	Nbr	Taille	
FCMN	1	+++	10 à 20?
ANFO	1	++	Au maximum 15
FGPN Mooriben	1	+++	0
AREN	1	+++	2
GAJEL	1	+	0

Figure 16 : Nombre et taille des CP à signer avec les 5 faitières d'OP prioritaires

Les 5 CP de niveau national devraient être signés dès 2019. Les CP de niveau régional pourraient être signés en 2020.

Ces 5 CP permettront les évolutions suivantes des dispositifs de conseil des OP, chaque OP passant d'un stade au suivant

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 17: Domaines de conseil actuellement couverts par ANFO en 2019

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 19: Domaines de conseil couverts par ANFO à l'issu du CP en 2022

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 18: Domaines de conseil actuellement couverts par AREN

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 20 : Domaines de conseil couverts par AREN à l'issu du CP en 2022

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 21 : Domaines de conseil actuellement couverts par la FCMN Niya

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 23 : Domaines de conseil couverts par la FCMN à l'issue du CP en 2022

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 22: Domaines de conseil actuellement couverts par GAJEL Sudubaba

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 24: Domaines de conseil couverts par GAJEL à l'issue du CP en 2022

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable



Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 25 : Domaines de conseil actuellement couverts par Mooriben

Figure 27: Domaines de conseil couverts par Mooriben à l'issue du CP en 2022

	Savoirs et savoir-faire - <u>Modèle technique</u>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <u>Modèle institutionnelle</u>	Ressources humaines, logistiques et financières - <u>Modèle d'affaire</u>
GAJEL	2	1	2
FCMN Niya	3-4	4	3-4
ANFO	3	3	3
AREN	3-4	3-4	3-4
FGPN Mooriben	3-4	4	4

Figure 26: Score EVAL-Dispositif des 5 OP aujourd'hui

	Savoirs et savoir-faire - <u>Modèle technique</u>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <u>Modèle institutionnelle</u>	Ressources humaines, logistiques et financières - <u>Modèle d'affaire</u>
GAJEL	3	3	3
FCMN Niya	4	4	4
ANFO	4	4	4
AREN	4	4	4
FGPN Mooriben	4	4 (voir 4-5)	4 (voire 4-5)

Figure 28: Score EVAL-Dispositif des 5 OP en 2022

En synthèse :

- Un processus d'élaboration des contrats de performance entre l'APCA et les faitières d'OP est proposé reposant sur les étapes clés suivantes : 1- diagnostic préalable par l'APCA, 2- rédaction d'une note d'orientation par l'APCA, 3- rédaction d'un 1^{er} draft de CP par l'OP, 4- rédaction du CP final par l'OP et l'APCA, 5- signature et mise en œuvre. Un dialogue permanent entre l'APCA et l'OP est nécessaire tout au long de ce processus.
- Deux outils sont proposés pour réaliser le diagnostic préalable :
 - *DOM-Conseil* permet de cerner les domaines de conseil exécutés par l'OP ;
 - *Eval-Dispositif* permet d'évaluer le stade de développement du dispositif de conseil de l'OP dans ses dimensions techniques, institutionnelles et économiques. Les stades suivants sont caractérisés : Stade 1 : dispositif embryonnaire, Stade 2 : Dispositif naissant, Stade 3 : Dispositif assez développé, Stade 4 : Dispositif avancé, Stade 5 : Dispositif professionnel, mature.
- Les dispositifs de conseil des cinq faitières d'OP ont été diagnostiqués grâce à ces outils (étape 1 du processus). Ainsi le dispositif de GAJEL serait naissant (stade 2), celui d'ANFO assez développé (stade 3) et ceux de FCMN Niya, FGPN Mooriben et AREN seraient entre assez développés et avancés (stade 3 à stade 4).
- Les notes d'orientation de chaque contrat de performance (étape 2 du processus) sont données en annexe et présentent pour chaque OP : le diagnostic préalable de son dispositif de conseil, les priorités et orientations pour renforcer son dispositif de conseil, les principaux objectifs et engagements devant figurer dans le CP.
- L'APCA doit maintenant discuter de ces notes d'orientation avec chacune des OP pour que les OP rédigent alors les 1^{er} draft de CP.
- Ainsi cinq contrats de performance de tailles variables pourront être signés au niveau national en 2019 et quelques dizaines de CP pourront être signés dans les régions en 2020 (pour les niveaux inférieurs de certaines faitières). Ces CP permettront à chaque dispositif de conseil de passer au stade suivant de développement.

5. Ebauche de feuille de route

5.1. D'ici 2 mois (fin juin 2019) :

- Préparation au recrutement du DG et des Directeurs techniques. Il faut tirer des leçons du processus de recrutement sur le FISAN qui a pris / prend toujours beaucoup de temps.
- Réunion du CA avant fin mai: validation recrutement + validation budget 2019 (vérifier budgets disponibles des PTF)
- Préparation programme de travail 2019 et 2020
- Préparation budget exercice 2020 (vérifier budgets disponibles des PTF)
- Réunion extraordinaire du CA validation budget 2020 et programme de travail
- Poursuite des discussions sur les 5 « conventions cadres »/CP avec les faitières d'OP
- Poursuite des discussions avec les PTF pour les mobiliser sur la réforme SNCA-APCA-FISAN : les informer régulièrement de l'état d'avancement, sécuriser des financements
- Elaboration du programme de renforcement de capacités du personnel APCA National
- Nomination et prise de fonction des équipes régionales transitoires APCA + renforcement de capacités des équipes en place (voyage d'étude)
- Finalisation par les équipes régionales des rapports régionaux (ajouts, corrections) au plus tard le 15 mai, puis du rapport national
- Elaboration canevas de projets de conseil

5.2. A partir de juin 2019:

- Signature des conventions cadres / CP avec les 5 faitières
- Elaboration de projets détaillés dans les régions
- Promotion de APCA/SNCA auprès des PTF pour encourager leur alignement
- Financement et mise en œuvre des projets prioritaires (régionaux et nationaux)

5.3. A partir de 2020:

- Lancement d'un chantier de réflexion: statuts de conseillers
- Recrutement du personnel des APCA régionales
- Renforcement des capacités du personnel APCA régionales

6. Annexes

6.1. ANNEXE 1 : TDR de la mission

Intitulé de la consultation	Appui à la validation et à l'opérationnalisation des Diagnostics et Plans d'actions régionaux du Conseil Agricole
Output/Composante en charge	Output 1 : Le pilotage et la coordination de la mise en œuvre des programmes dans le sous-secteur de la petite irrigation (PI) par les acteurs sont améliorés
Rattachement aux activités du Plan d'opération	1.5.1 Soutenir les APCA-R dans l'approfondissement et la précision des diagnostics et des plans d'actions régionaux du CA 1.5.2 Accompagner les APCA-R dans l'établissement des contrats de performance
Rattachement aux activités du PAT
Partenaires de coopération / Mise en œuvre	APCA, DGA/MAGEL
Période d'exécution	15 avril au 19 mai 2019 (Mission Niger 22.04 – 04.05.2019)
Région concernée	Niveau national
Type d'appui sollicité	Fourniture d'un Consultant International (25 PJ) et d'un consultant national (15 PJ)
Description sommaire	<p>Les présents termes de référence sont relatifs à la mobilisation d'une équipe de consultants dans le cadre du Pool d'experts court-terme du Contrat de Sous-traitance N° 81232873 avec le Consortium ECO-Consult/AFC/IRAM.</p> <p>La consultation interviendra dans le cadre du partenariat entre le PromAP et l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA), et s'inscrit dans la poursuite de l'appui fourni dans la phase précédente, qui vise l'opérationnalisation du Système National du Conseil Agricole (SNCA).</p> <p>La consultation a pour principal objet, la préparation et la</p>

	<p>facilitation de l'atelier de partage de la synthèse nationale des diagnostics et plans d'actions régionaux du Conseil Agricole et l'appui méthodologique pour l'opérationnalisation des projets de Conseil identifiés.</p>
--	---

1. Contexte

Le Programme "Promotion de l'Agriculture Productive au Niger" (PromAP/GIZ) a pour principal objectif la mise en valeur du potentiel de la petite irrigation (PI) de la population rurale touchée par le projet dans les trois régions d'intervention d'Agadez, Tahoua et Tillabéri. Il vise ainsi à accroître la contribution de l'agriculture nigérienne à la croissance économique et à la sécurité alimentaire du pays, ainsi qu'à améliorer les capacités d'approvisionnement de la population nigérienne.

Le PromAP a une approche multi-paliers (niveaux national, régional et local) et fournit des prestations dans plusieurs domaines thématiques, dont (i) le renforcement institutionnel des acteurs impliqués dans la promotion et la gestion durable de la petite irrigation (DGA/MAGEL, DGGR/MAGEL, SP/SPIN/MAGEL, APCA/MAGEL, MESUDD), (ii) la planification et la mise en œuvre des mesures de protection des sites de petite irrigation contre l'érosion et les inondations, accompagné d'un suivi environnemental, (iii) le développement, la diffusion et l'utilisation des modules de formation continue dans le domaine de la petite irrigation, accompagné d'un renforcement des institutions de formation, et, (iv) la fourniture des services de conseil aux producteurs/productrices par les dispositifs de conseil du SNCA, concernant les thèmes pertinents de la petite irrigation, (techniques de production appropriées, la protection des végétaux, l'utilisation des intrants et la gestion de l'exploitation).

Le Niger a créé en 2017 le Système National de Conseil Agricole (SNCA), qui a pour principales orientations de (i) fédérer les dispositifs disparates de Conseil Agricole sous le pilotage de l'Etat, (ii) renforcer les nouveaux acteurs du Conseil Agricole, (iii) fournir des orientations pertinentes pour que le conseil soit complet et réponde à l'ensemble des besoins des acteurs des chaînes de valeur dans toute leur diversité et, (iv) régionaliser et adapter les interventions aux spécificités locales. Pour le pilotage opérationnel du SNCA, l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA) a été créée. Contrairement à d'autres agences dans la sous-région, l'APCA n'emploie pas ses propres conseillers. Elle renforce et valorise plutôt les dispositifs opérationnels existants (publics, professionnels et privés), assure le contrôle de qualité et veille à l'utilisation conforme des moyens mobilisés, à travers des missions de suivi.

2. Justification

La feuille de route d'opérationnalisation du SNCA a prévu parmi tant d'autres activités, la mise en œuvre d'un processus de diagnostic et de planification régionaux du Conseil Agricole dans toutes les régions du Niger, avec pour but d'une part, de déterminer les besoins de conseil dans toute leur diversité et d'autre part, d'identifier et évaluer les structures/dispositifs localement présents et proposant des services de conseil. Sur cette

base, des Plans régionaux du Conseil sont élaborés, qui permettront, in fine, d'élaborer, de contractualiser et de mettre en œuvre des projets opérationnels de conseil.

Une expertise recrutée via le PromAP a permis d'appuyer ce processus et entre autres, de rédiger une synthèse nationale. Après validation par la structure provisoire de l'APCA, il s'agira maintenant de partager cette synthèse avec les partenaires, et suite à cela, préparer la mise en œuvre des projets de Conseil. Ces travaux coïncident avec l'arrivée d'un Assistant technique senior que le PromAP met à la disposition de l'APCA, qui sera introduit et coaché à l'occasion.

Les présents termes de référence sont rédigés pour mobiliser une équipe de consultants pour apporter un **appui à l'opérationnalisation des Diagnostics et Plans d'actions régionaux du Conseil Agricole.**

3. Objectifs de la consultation

Les principaux objectifs de la consultation sont : (i) partager au niveau national les diagnostics et plans d'actions régionaux et en valider la synthèse nationale (ii) appuyer l'identification et l'élaboration des éléments complémentaires (projets de conseil du niveau national et activités transversales), (iii) entamer l'élaboration des contrats de performance (notamment sur le plan méthodologique) et (iv) faciliter le démarrage de l'assistance technique internationale fournie par le PromAP à l'APCA/MAGEL.

4. Résultats attendus

Les résultats attendus de la consultation sont :

1. La synthèse des Diagnostics et Plans d'action régionaux du Conseil Agricole est connue par les différentes parties prenantes du SNCA, y compris les PTF ;
2. Les éléments complémentaires (Projets de Conseil du niveau national, activités transversales) sont identifiés ;
3. L'approche méthodologique pour l'élaboration des contrats de performance est validée (avec proposition d'un draft de modèle de contrat) en tenant compte de l'expérience APCA – FUCOPRI appuyé par l'UE et du manuel de procédures de l'APCA, les discussions avec certains dispositifs ont été entamées ;
4. L'AT international APCA et les ATN du PromAP disposent des informations et outils nécessaires pour entamer sa mission.

5. Taches du Consultant

Les consultants, en collaboration avec le DGA, le Comité ad'hoc et l'ATI/APCA, accompliront les principales tâches suivantes :

1. Préparer, à distance et sur place, l'atelier de partage de la synthèse des diagnostics et plans d'actions régionaux ;
2. Faciliter l'atelier de partage ;
3. Servir de personne-ressource pour une éventuelle réunion spécifique avec le groupe de PTF engagé dans la réforme ;
4. Faciliter le dialogue avec certains dispositifs de conseil au niveau national (sous forme de focus groupe ou de réunion bilatérale), concernant leurs projets de conseil ;
5. Faciliter le dialogue avec les institutions fournissant des activités transversales du conseil (Ministères, RECA, CRA, Institutions de formation, etc.), concernant leur implication ;
6. Préparer, à distance et sur place, l'approche méthodologique pour l'élaboration des contrats de performance entre l'APCA et les dispositifs de conseil ;

7. Entamer les discussions sur le contenu de Contrats de performance sur un nombre limité de dispositifs de conseil ;
8. Tenir des séances de travail individuelles avec l'AT international APCA ;
9. Restituer les résultats auprès de la DGA et de la Direction du PromAP.

6. Approche méthodologique

La mission est placée sous la supervision du responsable de la Composante 1 du PromAP.

La mission constitue la première d'une série de missions d'appui sur la thématique.

Elle est en lien avec une autre mission d'appui commanditée par le Programme, au profit de la Composante 4, dont l'objectif est l'identification des dispositifs de Conseil partenaires du PromAP et l'élaboration des supports contractuels y afférents (Conventions de subvention de GIZ greffées sur les contrats de performance). La présente mission contribue à la deuxième mission à travers la fourniture de l'outillage méthodologique. A ce titre, une forte interaction des consultants s'avère souhaitable.

La mission a pour principal destinataire le Comité ad'hoc chargé de faciliter l'opérationnalisation du SNCA et de l'APCA. Au cas où le personnel de l'APCA sera déjà recruté au moment de la mission, il sera également associé

L'ATI APCA, fourni par le PromAP, participera à l'ensemble de la mission.

Les consultants rendent régulièrement compte de l'état d'évolution de sa mission au DGA ainsi qu'à la Direction du PromAP.

7. Livrables

Les principaux livrables de la mission sont :

1. Les supports de présentation à l'atelier de partage ;
2. Le(s) model(s) révisés (simplifiés) des contrats de performance (pour une application à différentes échelles)
3. Le rapport de mission, comprenant en Annexe, les hypothèses de travail pour la concrétisation de certains projets de conseil/contrats de performance. Le rapport fournira aussi un plan de déploiement du consultant pour les futures missions ainsi que des recommandations pour leur bonne mise en œuvre.

8. Profil du prestataire

Les consultants disposent d'une formation d'Agronome ou équivalent, avec au moins 10 ans d'expérience notamment dans le cadre du Conseil Agricole

Ils disposent d'une expérience antérieure d'appui au SNCA au Niger et d'ailleurs

Ils sont recrutés dans le cadre du pool d'expert court terme du Consortium ECO/AFC/IRAM

9. Durée de l'intervention

La durée de la prestation du Consultant international est de 25 jours dont 12 jours de terrain (23 avril au 4 mai 2019), 2 jours de voyage et 11 jours de travaux à distance. La prestation est à fournir dans la période du 15 avril au 19 mai 2019

La durée de prestation du Consultant national est de 15 jours.

10. Budget

Les frais d'atelier et de multiplication de documents sont pris en charge par le Programme PromAP

6.2. ANNEXE 2 : Programme de l'atelier de synthèse nationale sur les exercices régionaux de diagnostic et de planification du conseil agricole

CHRONOGRAMME DE L'ATELIER DE RESTITUTION DES DIAGNOSTICS ET PLANIFICATION REGIONAUX DANS LE CADRE DU SNCA		
	JEUDI 25 AVRIL 2019	Responsable
8H00-9H00	Installation des participants	Comité d'organisation
9H00 – 9hH05	-Fatiha	Comité d'organisation
9H05-9H15	Discours d'ouverture du ME/MAGEL	Comité d'organisation
9H15-10H00	Présentation du SNCA/APCA	MAG/EL
10H00-10H30	Question-réponses / Débats	Facilitateur
10H30-10H45	Pause-café	
10H45-11H30	Restitution des diagnostics régionaux et planifications 8 régions	MAG/EL Consultant
11H30-12H15	Intervention des équipes régionales des _ régions	Equipe régionale SNCA
12H15 - 13H00	Questions-Réponse / Débats	Facilitateur
13H00 – 14H00	Pause déjeuner	
14H00-14H45	Présentation sur les fonctions transversales du SNCA	Consultant
14H45-16H00	Echanges et discussion sur la présentation	Facilitateur
16H00-16h15	Pause café	
16H15-17H00	Nouvelle feuille de route	MAG/EL
17H00	Clôture de l'atelier	

6.3. ANNEXE 3 : éléments complémentaires concernant les fonctions support – extrait du rapport de synthèse nationale des 8 rapports SRCA

Planifier, programmer, coordonner, animer le SNCA et les SRCA :

- **Elaborer un répertoire des prestataires de conseil agricole dans leur diversité :** La réalisation des inventaires des prestataires de conseil et le diagnostic de l'offre réalisé en 2018 est une première au Niger. C'est un élément indispensable pour connaître et reconnaître les forces en présence, puis pour les mettre en synergie. Cependant ces inventaires se limitent pour le moment à des fichiers Word ou Excel. Ils seront rapidement perdus ou obsolètes s'ils ne viennent pas alimenter un répertoire vivant des prestataires. L'APCA-N devra concevoir et préparer le format de ce répertoire ainsi que ces modalités de fonctionnement (modalités d'actualisation, modalités de consultation à distance, modalités d'alimentation de pages interactives, etc.) avant de le déployer dans les régions. Les APCA-R constitueront ces répertoires régionaux à partir des données d'inventaires 2018 qu'elles affineront puis actualiseront annuellement.
- **Poursuivre l'information sur les SRCA et sur le SNCA :** Les acteurs (producteurs et productrices, structures d'accompagnement, autres acteurs des filières, etc.) sont encore peu informés sur le SNCA. Il faut donc poursuivre les activités d'information dans les régions et au niveau national entamées en 2018. Pour commencer les APCA-R devront restituer / présenter les rapports des SRCA dans chacune des régions.
- **Promouvoir des dynamiques de rencontres, d'échanges, de travail collaboratif entre tous les acteurs des SRCA et du SNCA :** A ce jour la multitude de dispositifs de conseil est faiblement coordonnée et il y a peu d'échanges entre ces dispositifs. L'APCA (N et R) devra promouvoir ces logiques d'échanges en organisant des réunions, des ateliers de travail, etc. Ce rôle d'animation, de facilitation de l'APCA sera essentiel au bon fonctionnement du SNCA. Si les agents de l'APCA ne comprennent pas leur posture singulière (de promoteur du conseil et non de conseiller) le SNCA sera un échec.

Règlementer, contrôler les dispositifs de terrain :

- **Mieux définir les différents niveaux de conseillers** (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes et paysans relais), **harmoniser les approches et réfléchir à des statuts possibles :** Le travail de diagnostic conduit en 2018 a formulé des définitions provisoires pour les différents niveaux d'agents de conseil - superviseurs, conseillers techniciens, animateurs endogènes, paysans relais (cf. définitions dans le glossaire de l'annexe 2). Ces définitions doivent être affinées. Ce travail sur les définitions pourra constituer la première étape d'un chantier d'harmonisation des terminologies et des approches (ce qui facilitera le suivi-évaluation des dispositifs de terrain, les échanges d'expériences) puis de réflexion sur les statuts et les métiers du conseil que devra conduire l'APCA-N.
- **Préparer l'intégration des boutiques d'intrants dans le SNCA (resp APCA-N et MAG/EL), puis mieux encadrer les activités de vente et de conseil des boutiques d'intrants (resp STD) :** Les diagnostics ont révélé un nombre important de boutiques d'intrants

qui peuvent potentiellement être impliquées davantage dans le conseil agricole. Or d'une part on ne sait pas grand-chose de leurs activités actuelles de conseil. Il conviendrait donc d'évaluer ces activités actuelles. D'autre part il faut évaluer la faisabilité (technique, institutionnelle, économique) de leur intégration dans le SNCA, en particulier sous formes d'avantages et de risques, afin d'optimiser leurs contributions au SNCA. L'intégration des boutiques d'intrants dans le SNCA présente en effet des avantages en termes de « modernisation » de l'agriculture, mais présente également des risques de promotion de modèles intensifs avec leurs risques associés (utilisation accrue de produits phytosanitaires, utilisation d'intrants au-delà des optimum économiques et écologiques). Il conviendrait en particulier d'apprécier dans quelle mesure le recours aux boutiques d'intrants dans le SNCA est compatible avec la promotion de l'agro-écologie (ou bien de comment faire en sorte qu'elle soit compatible avec la promotion de l'agro-écologie). Une fois ces réflexions conduites par l'APCA-N en lien avec le MAG/EL, il reviendra aux STD d'encadrer et de contrôler les activités de conseil de ces boutiques d'intrants.

- **Contrôler l'ensemble des dispositifs de terrain (en priorités ceux faisant l'objet de projets de conseil) :** Les STD devront contrôler sur le plan technique (qualité du conseil promulgué), administratif et financier (justification des financements reçus) les dispositifs de conseil.
- **Préparer (resp APCA-N et MAG/EL) et contrôler l'extension du mandat des SVPP (resp STD) :** Le MAGEL a déjà engagé une réflexion sur l'extension du mandat des SVPP. Cette réflexion du MAGEL doit être poursuivie et accompagnée par l'APCA-N afin d'assurer sa cohérence avec le SNCA. Il s'agit en particulier d'étudier la faisabilité d'extension du mandat à du conseil technico-économique, au-delà donc des aspects de santé animale. Cela pourrait être envisagé selon plusieurs modalités : formations complémentaires des agents déjà en poste (vétérinaires, assistants vétérinaires, auxiliaires d'élevage), appui à l'intégration dans les réseaux SVPP d'assistants avec des profils technico-économiques, élaboration d'outils/démarches/messages technico-économiques à l'usage des SVPP, etc.

Financer les dispositifs de terrain :

- **Finaliser et approuver le manuel des procédures de l'APCA (resp APCA-N) :** Le manuel des procédures APCA est en cours d'écriture depuis 2018. Il doit être finalisé par l'APCA-N et approuvé formellement.
- **Financer les 77 projets de conseil identifiés dans les régions (resp APCA-R)** selon les différentes modalités : appels à propositions (pour les OPA, OPEL, CRA), appels d'offres (pour les ONG, les GSC) et termes de références (pour les STD). Les 8 rapports des SRCA présentent sommairement les 77 projets de conseil sous forme de fiches d'une demi-page chacun. Les APCA-R devront d'abord approfondir ces fiches avec les acteurs régionaux puis élaborer les dossiers d'appels d'offres, les dossiers d'appels à propositions et les termes de référence. Les APCA-R devront ensuite lancer les trois procédures (AO, AAP, TDR) afin de financer les projets.
- **Financer les contrats de performances des faitières d'OPA et d'OPEL** (Fucopri, FCMN Nyia, ANFO, FUGPN Mooriben, AREN, GAJEL, autres OPEL) (resp APCA-N) : Le présent rapport donne quelques pistes pour les contrats de performances à élaborer avec les grandes faitières nationales. L'APCA-N devra approfondir les discussions avec les faitières et élaborer

avec elles les contrats de performances correspondants, puis les financer. Une réflexion plus approfondie sera nécessaire concernant les OPEL. En effet le partage des responsabilités entre elles (AREN, GAJEL, CAPAN, FEN Daddo, POTAL, etc.) n'est pas suffisamment clair. Ainsi il n'est pas très clair à ce stade qu'elles OPEL devraient bénéficier de contrats de performances et sur quoi.

- **Formuler des stratégies de financement durables, vertueuses et suffisantes (via notamment les filières) :** L'APCA-N devra amorcer un chantier de réflexion sur le financement du conseil. Il s'agit en particulier de sortir de la logique de financement de projets ponctuels. Plusieurs pistes devront être explorées par l'APCA-N : réduction du coût du conseil (via des paysans relais, via les dispositifs les plus efficaces, via les NTICs), alimentation pérenne du FISAN (en particulier grâce aux contributions des filières), tarification segmentée (selon les services et selon les bénéficiaires du conseil), contribution des OPA et OPEL (ce qui suppose la remise à plat de leurs modèles économiques), implication des IMF, etc.
- **Réfléchir à la formulation et au financement d'autres projets de conseil (resp APCA-N) :** 77 projets de conseil ont été identifiés par les régions sur base des expériences connus dans les régions. D'autres projets auxquels les régions n'ont pas pensés pourraient s'avérer nécessaires. Par exemple le modèle de centre de prestation de services apportant du conseil de gestion aux OP bien connu à Tillabéri et Niamey et dans une moindre mesure à Dosso et Maradi pourrait être étendu. Déjà sont prévus le renforcement du CPS de Maradi, le renforcement du CPS de Tillabéri et l'ouverture d'une antenne de ce CPS à Dosso ou Gaya. L'APCA-N devrait étudier la faisabilité d'ouverture d'autres CPS dans d'autres régions, toutes filières confondus (c'est-à-dire pas seulement sur le riz). L'APCA-N pourrait également étudier la faisabilité d'autres projets de conseil.

Suivre, évaluer, capitaliser, produire des références pour le SNCA :

- **Mettre en place un dispositif de suivi-évaluation du conseil dans le cadre d'une démarche qualité du conseil** (y compris actualisation des diagnostics des SRCA et SNCA) (resp APCA-N).
- **Capitaliser l'expérience Nig25 de conseil auprès des jeunes (resp recherche, MAG/EL en lien avec le Ministère de la jeunesse et des sports, RECA...).** Il y a très peu d'expériences de conseil auprès des jeunes. Le projet Niger25 semble faire exception. L'APCA-N devrait commanditer (élaboration des TDR, financer, piloter, suivre l'étude) une capitalisation de cette expérience par la recherche, le MAG/EL en lien avec le Ministère de la jeunesse et des sports et le RECA (liste provisoire d'acteurs à confirmer par l'APCA-N). Cela permettra ensuite d'alimenter le SNCA avec des démarches, outils et messages adaptés aux jeunes.
- **Capitaliser les expériences de conseil auprès des femmes (resp recherche, MAG/EL en lien avec le Ministère de la promotion de la femme et de la protection de l'enfant).** Il y a très peu d'expériences de conseil auprès des femmes. L'APCA-N devrait commanditer (élaboration des TDR, financer, piloter, suivre l'étude) une capitalisation des expériences intéressantes par la recherche, le MAG/EL en lien avec le Ministère de la promotion de la femme et de la protection de l'enfant et le RECA (liste provisoire d'acteurs à confirmer par l'APCA-N).

Cela permettra ensuite d'alimenter le SNCA avec des démarches, outils et messages adaptés aux femmes.

Alimenter, renouveler (recherche) le SNCA et les SRCA :

- **Elaborer des démarches/outils/messages de promotion de l'agro-écologie en irrigation de proximité (resp recherche, RECA, autres).** L'irrigation de proximité se développe au Niger surtout au travers de modèles intensifs de production (recours aux intrants chimiques en particulier). Il y a potentiellement un cocktail explosif sur le plan écologique et de santé publique : augmentation de la consommation de produits chimiques + faible alphabétisation des utilisateurs + utilisation de produits non-homologués (souvent avec des notices en anglais ou chinois) + faiblesse des infrastructures sanitaires + forte implication des femmes dans le maraîchage (femmes qui sont souvent enceinte ou allaitantes étant donné le taux de fécondité), etc. Le SNCA devrait élaborer des démarches / outils / messages en faveur de pratiques agro-écologiques en irrigation de proximité. Le SNCA devrait également évaluer les risques écologiques et de santé publique du développement de l'irrigation de proximité selon des modèles intensifs en intrants chimiques.
- **Elaborer des démarches/outils/messages pour le conseil filière (resp recherche, RECA, autres) :** Le conseil filière est virtuellement absent au Niger même si de nombreux projets/programmes prétendent en faire. Or ils se limitent le plus souvent à quelques formations en transformation agro-alimentaires ce qui est très insuffisant et pas toujours pertinent. Des outils en analyses filières, analyses de marchés, médiations commerciales, élaboration de stratégie d'intégration (verticale ou horizontale) filière sont nécessaires. L'APCA devrait piloter l'élaboration de démarches / outils / messages sur le conseil filière en mobilisant les acteurs les plus compétents sur le sujet (potentiellement en mobilisant des compétences internationales et de la sous-région).
- **Elaborer des démarches/outils/messages pour le conseil auprès des jeunes et des femmes.** La capitalisation des expériences de conseil auprès des jeunes et des femmes permettra de nourrir l'ensemble des SRCA en démarches / outils / messages pour ces deux publics marginalisés.
- Fournir du backstopping à l'ensemble des conseillers (en particulier via e-extension) (resp RECA, recherche, MAG/EL, autres)

Former les agents :

- **Former les agents des APCA-R et de l'APCA-N à la logique du SNCA :** La logique du SNCA est assez innovante. Les agents qui seront recrutés à l'APCA-N et dans les APCA-R n'auront probablement pas/peu d'expériences préalables selon cette nouvelle logique. Ils devront donc être formés.
- **Former les agents en conseil filière (resp instituts de formation, projets) :** Une fois les démarches / outils / messages en conseil filière élaborés (par la recherche, le RECA, etc.), ils devront être intégrés dans les cursus de formation des agents (formation initiale et formation continue) et utilisés par les instituts de formation.

- **Développer des cursus de formation spécifiques sur le conseil (nouveau métier / nouvelles compétences) pour les différents niveaux d’agents (management, conseil de terrain, etc) :** La posture de « conseiller » est différente de la posture de « vulgarisateur ». Des formations de recyclage des agents déjà en poste, et des formations initiales sur ce nouveau métier pour les futurs agents seront donc nécessaires.

Informer, veiller :

- **Valoriser les NTICs pour toucher le maximum de conseillers et les mettre en réseaux (resp APCA-N, RECA, autres).** Le RECA développe déjà depuis 2018 un dispositif de e-extension articulant centre d’appels, groupes WhatsApp, groupes Facebook, site internet. L’APCA-N devrait piloter une réflexion nationale sur comment mieux exploiter les NTICs dans le SNCA. Plusieurs objectifs à cela : (i) valoriser le nombre important d’animateurs endogènes et de paysans relais qui sont au plus près de producteurs ; (ii) fournir un backstopping technique et scientifique à l’ensemble des agents (publics, professionnels et privés) pour qu’ils puissent trouver des solutions lorsqu’ils sont confrontés à des nouveaux problèmes ; (iii) mettre en réseau l’ensemble des agents (localement, ou selon des thématiques au niveau national) ; (iii) alimenter facilement le dispositif de suivi évaluation (faire remonter des données).
- **Exploiter les données du CGEF pour contribuer à la formulation de politiques publiques et au plaidoyer (resp MAG/EL ; RECA).** Le RECA produit déjà des fiches technico-économiques valorisant les données du CGEF en maraichage. Le CGEF sera étendu dans toutes les régions et sur d’autres filières dans le cadre de projets régionaux de conseil portés par les CRA et les OP. Le RECA disposera donc ainsi de données bien plus nombreuses sur les exploitations familiales. Ces données devront guider la formulation de politiques publiques (MAG/EL) et le plaidoyer (RECA). Elles pourraient également alimenter un observatoire des exploitations familiales (réflexion à conduire par l’APCA-N en lien avec le MAG/EL et le RECA).

6.4. ANNEXE 4 : Benchmarking sur l’outil de contrat de performance

6.4.1. Bref historique

L’apparition des premiers financements basés sur les résultats FBR en Afrique remonte à la fin des années 1980 – début des années 1990. Cette démarche a été approfondie dans le contexte très particulier du Rwanda à partir de 2002 qui a constitué pour beaucoup une *success story*, et a encouragé ensuite la diffusion dans tout le continent. Depuis une dizaine d’année cette démarche se diffuse donc très largement, en particulier dans le secteur de la santé, sous l’impulsion de la Banque Mondiale¹¹, mais s’étend aussi à d’autres secteurs.

Les contrats de performance CP se sont répandus à la même période dans les pays de l’OCDE comme élément clé de la réforme du secteur public et touchent des secteurs très variés¹².

Ces démarches sont à relier aux démarches de la gestion axée sur les résultats GAR. Elles traduisent une volonté d’aller d’une obligation de moyens (contrats d’objectifs assortis à des moyens) à une obligation de résultats (contrat d’objectifs et de performance).

6.4.2. Définitions

Proposition de définition. Un contrat de performance est un document contractuel signé entre un Etat et un opérateur. Ce contrat permet de clarifier la contribution de l’opérateur aux objectifs d’une politique publique et d’assurer le suivi des résultats, effets et impacts atteints. Le contrat inscrit dans le temps fixe les orientations stratégiques de l’opérateur pour une période donnée et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations (éventuellement dans une feuille de route détaillée et annexée au contrat). Il est rédigé par l’opérateur et résulte d’un dialogue entre l’opérateur et l’Etat.¹³

Des termes différents pour une même idée. Suivant les cas / suivant les pays on parle de : « contrat de performance », « contrat d’objectifs et de performance », « contrat d’objectifs », « contrat programme », « contrats de rendement », etc. Ces différents termes semblent suivre la même philosophie.

Un continuum de contrats. Au-delà de cette définition il n’y a pas de façon unique et uniforme de conclure ce genre d’accord. Cela dépend des signataires du contrat (publics/privés), du degré de confiance, du contexte local (économique, politique, juridique, etc.), s’il s’agit d’un premier contrat ou d’un renouvellement, etc. Suivant les cas un contrat de performance peut donc se situer à différents endroits sur un continuum entre une subvention inconditionnelle ou un contrat exécutoire¹⁴.

¹¹ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17194/9782326000728.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

¹² [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC\(99\)2&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC(99)2&docLanguage=Fr)

¹³ Définition inspirée de *Guide méthodologique pour la construction de contrats d’objectifs et de performance* https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance-publique/files/files/documents/gestion-publique/operateurs/OPE_Guide_COP_050520_14.pdf

¹⁴ [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC\(99\)2&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC(99)2&docLanguage=Fr)

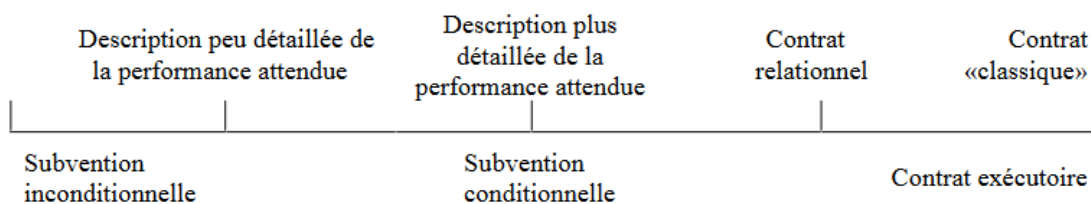
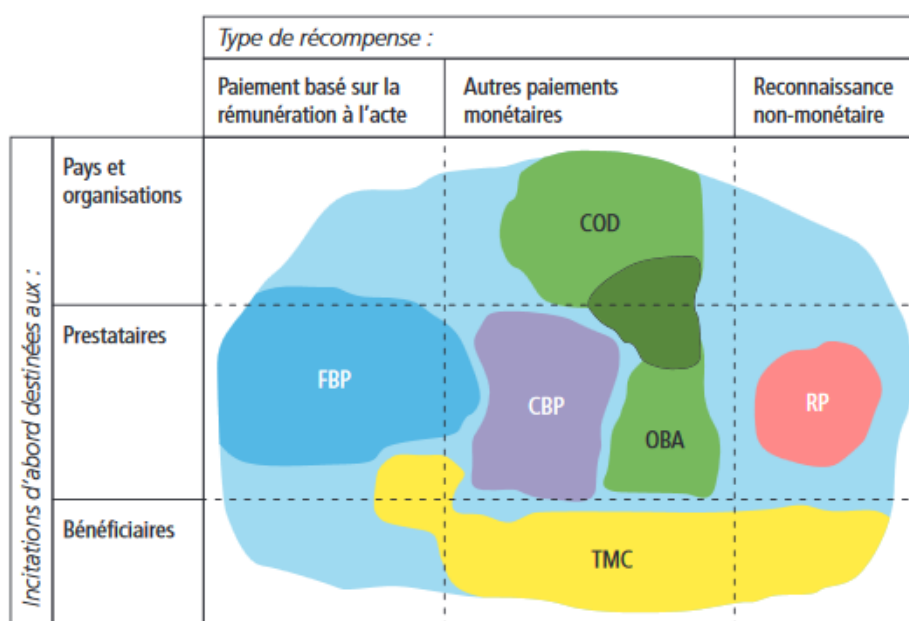


Figure 29 : Un CP le long d'un continuum de contrat (Source OCDE).

Un outil parmi une multitude d'outils de FBR. Par ailleurs les contrats de performance ne sont qu'un outil parmi un panel plus large d'outils de financement basé sur les résultats FBR, les outils différents étant souvent combinés (cf. schéma ci-dessous)¹⁵.



Source : à partir de Musgrove 2011.

Note : TMC = Transfert monétaire conditionnel ; COD = Paiement à la livraison ; OBA = Assistance basée sur le résultat ; RA = Rémunération à l'acte ; CBP = Contrat basé sur la performance ; FBP = Financement basé sur la performance ; PRP = Reconnaissance du prestataire

Figure 30 : Panel d'outils de FBR (Source Banque Mondiale)

6.4.3. Quelques exemples pratiques des contrats de performance

- En France « la totalité des opérateurs (sous-entendu publics ?) doit s'engager dans une démarche de performance avec l'État ». Les « contrats de performance », « contrats d'objectifs et de performance » et « contrats d'objectifs » se généralisent dans de nombreux secteurs en particulier dans des cas de réforme des services publics dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de la recherche, du développement, etc. Les contrats sont ainsi signés entre des établissements publics (de natures très diverses) et l'Etat : des centres hospitaliers

¹⁵ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/17194/9782326000728.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

universitaires, des universités et écoles d'ingénieurs, des laboratoires, des instituts, des offices, des centres nationaux, des chambres d'agriculture, etc.¹⁶

- **Au Sénégal des primes pour les hôpitaux les plus performants dès 2006**¹⁷. Dans le cadre de la réforme hospitalière des contrats de performance ont été signés avec des hôpitaux dès 2006. Pour élaborer des modèles types de contrat de performance il fallait d'abord définir les domaines à contractualiser, les critères, indicateurs et valeurs cibles, les engagements réciproques. La performance des hôpitaux était évaluée annuellement. Pour une note globale supérieure à 12/20 une subvention à la performance était versée à l'hôpital, le montant total de subvention disponible étant partagé entre les hôpitaux performants. L'utilisation de la subvention était par ailleurs très encadrée (pour améliorer encore d'avantage la performance). Sur les 15 hôpitaux sous contrat en 2007-2008, 7 ont ainsi bénéficiés de primes additionnelles à la performance.
- **Au Maroc des contrats programmes sous formes de partenariats publics-privés pour dynamiser les grandes filières agricoles**. Dans le cadre du Plan Maroc Vert les grandes filières agricoles et d'élevage ont fait l'objet de contrats programmes depuis une dizaine d'année : il pouvait s'agir de contrats au niveau national avec les interprofessions, ou bien de contrats en régions avec des coopératives. Des objectifs quantitatifs précis étaient visés en termes d'augmentation de surfaces cultivées, de degré d'intensification, de niveaux de productions, de niveaux d'exportations, de nombre d'emplois créés. Par ailleurs, au sein des contrats programmes, des conventions additionnelles étaient signées pour la mise à niveau des interprofessions, pour la recherche, pour l'enseignement. A la différence des deux exemples présentés ci-dessus (France, Sénégal) où les contrats de performance sont signés entre l'Etat et un établissement public, dans le cas du PMV il s'agit de partenariats publics-privés.
- **La logique des contrats de performance poussée à l'extrême au Rwanda**¹⁸. Les contrats de performance *Imihigo* ont été introduits au Rwanda en 2006, les premières expériences dans le domaine de la santé datant de 2002. Dès lors chaque Maire signe un contrat de performance avec le Président de la République pour les domaines de la santé, de l'éducation, de l'habitat, de l'agriculture, etc, dans lequel le Maire s'engage à certains résultats. Celui-ci signe alors d'autres contrats avec les secteurs, qui signent eux-mêmes avec les cellules, qui signent elles-mêmes avec les individus. Les individus s'engagent ainsi par exemple à planter x arbres, à produire telle ou telle spéculation, à adhérer à une mutuelle de santé, à scolariser leurs enfants, etc. Dans le cas de la non-réalisation des résultats un blâme public ou une amende est possible. Certains Maires ont été renvoyés (pour non performance et aussi pour corruption). A l'inverse les Districts les plus performants sont récompensés / félicités. Le Président de la République signe également des contrats de performance avec ses Ministres. Le Rwanda semble avoir poussé très loin (trop ?) la logique des contrats de performance. Un article d'Inter Afrique titre ainsi « *Imihigo, les contrats de performance, une obsession rwandaise* ». Des avancées notables en termes de développement ont certes été réalisées au Rwanda, mais le système *Imihigo* semble aussi présenter quelques travers et faiblesses : dans le secteur de

¹⁶ A titre d'exemple les opérateurs suivants bénéficient de contrats de performance : Office national des forêts, Centre national de la propriété forestière, Laboratoire central de la qualité de l'air, Institut français des sciences et technologies des transports, de l'aménagement et des réseaux. Les Chambres d'agriculture bénéficient quant à elles de contrats d'objectifs.

¹⁷ Cf. une étude un peu ancienne de 2009 sur les premiers contrats de performance signés https://www.cairn.info/revue-sante-publique-2009-1-page-77.htm?try_download=1

¹⁸ Sources https://www.lemonde.fr/afrique/article/2017/08/03/les-statistiques-une-obsession-rwandaise_5168389_3212.html ; <http://www.interafriquenews.com/imihigo-contrats-de-performance-une-obsession-rwandaise/> ; <https://www.musabyimana.net/20120315-rwanda-les-derives-du-contrat-de-performance/>

l'éducation, pour maximiser le taux de réussite aux examens des enseignants semblent fermer l'œil sur les pratiques de triches ; en agriculture l'imposition de monoculture ou l'obligation d'apporter son maïs à la minoterie pour mesurer la production semble aller à l'encontre des pratiques paysannes ; la participation des populations aux contrats est globalement faible, etc.

6.4.4. Principes de base des contrats de performance¹⁹

Des analyses présentées ci-dessus il ressort que plusieurs principes sous-tendent les contrats de performance :

- **Contribution aux objectifs d'une politique publique :** Un contrat de performance doit permettre de clarifier la contribution d'un opérateur aux objectifs d'une politique publique et d'assurer le suivi des résultats atteints. Les objectifs de cette politique doivent être toujours explicités dans le contrat de performance (en introduction).
- **Dialogue préalable et continu :** Un contrat de performance doit résulter d'une discussion entre l'opérateur et l'Etat et doit s'inscrire donc dans une démarche de dialogue pour élaborer le contrat, pour le suivre et pour l'évaluer. Pour qu'un contrat de performance donne les résultats escomptés il doit s'inscrire dans une logique de dialogue. Le contrat de performance doit préciser les modalités de dialogue entre l'Etat et l'opérateur ; un comité de pilotage de contrat de performance peut être mis en place à cet effet. Dans le cadre d'établissements sous tutelle, la rédaction d'un contrat de performance est le moyen de réunir les différentes parties impliquées dans le pilotage d'un établissement autour d'une même table et d'instaurer un dialogue. Enfin des mécanismes de règlement des différends doivent être mis en place.
- **La construction et la signature d'un contrat de performance demandent du temps,** notamment lorsqu'il s'agit d'un premier contrat de performance. La première tentative de négocier un contrat demandera un investissement considérable en temps, une longue préparation, ainsi que la bonne volonté et la collaboration de toutes les parties. Le processus de négociation est souvent plus important que le contrat dans la promotion d'une gestion stratégique axée sur les résultats. Le processus se fait par étapes avec d'abord des accords sur les orientations stratégiques puis sur les modalités de mise en œuvre. Ces dernières peuvent faire l'objet d'une feuille de route détaillée en annexe du contrat de performance, le contrat restant alors plus général.
- **Contractuel et engagements réciproques :** il s'agit d'un contrat avec des engagements réciproques. Cependant la nature véritable du contrat varie suivant les cas (cf. continuum mentionné plus haut). Par exemple le « contrat relationnel » (entre deux entités publiques, ou entre une tutelle et sa déconcentration) attache moins d'importance au texte écrit qu'à la relation entre les parties contractantes, renonçant ainsi à un certain degré de précision pour miser davantage sur l'«esprit» de l'accord conclu, ce qui laisse une certaine latitude en cas d'imprévu. On distingue souvent deux niveaux contractuels :
 - Un accord contractuel de base (préambule/généralités) conçu pour venir en aide et non prescrire ;

¹⁹ Adapté du Guide méthodologique pour la construction de contrats d'objectifs et de performance https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/files/documents/gestion_publique/operateurs/OPE_Guide_COP_05052014.pdf, et [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC\(99\)2&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=PUMA/PAC(99)2&docLanguage=Fr)

- Des protocoles ou plans d'activités distincts plus détaillés afin de lier le contrat aux objectifs de l'administration publique, ainsi qu'à des activités spécifiques, et d'établir des mesures qualitatives et quantitative simples. Il s'agit en général d'une feuille de route plus détaillée en annexe.
- **Processus de changement, responsabilisation et apprentissage :** Les contrats de performance doivent être un moyen de susciter les comportements souhaités dans le cadre de structures de gestion déconcentrées et de laisser aux gestionnaires la responsabilité des opérations courantes. Le principe de base à observer dans l'établissement d'un contrat est de faciliter plutôt que de prescrire, de rendre compte à la fois de la situation réelle et des attentes. Les précisions et les détails doivent avoir un caractère dynamique, le contrat de performance s'apparentant à un processus d'apprentissage «sur le tas».
- **Evaluation préalable et préconditions :** Le succès à long terme des contrats de performance repose sur un climat de confiance, un engagement à poursuivre un objectif commun et à rendre compte des résultats, une vision d'ensemble, la disponibilité de financement et de mécanismes de renforcement de capacités. La mise en place de financement basé sur les résultats nécessite en général une étude de faisabilité préalable : les conditions sont-elles réunies pour qu'un FBR donne ses fruits ? quel périmètre du FBR ? quels indicateurs ? quels mécanismes de dialogue ? etc. Un contrat de performance se construit en général sur les résultats d'un audit externe ou d'une autoévaluation.
- **Indicateurs de résultats et évaluation :** Le contrat de performance doit comprendre plusieurs types d'indicateurs le long de la chaîne de résultats (mais un nombre raisonnable) : indicateurs d'activités, indicateurs de résultats (ou d'effets/impacts), indicateurs d'efficacité, indicateurs de qualité. L'évaluation qui est obligatoire peut prendre plusieurs formes : dialogue constant, rapport annuel, examens périodiques par le « commettant » ou l'« agent », examens indépendants. Le contrat de performance établit des règles à suivre pour rendre compte des performances, en assurer le contrôle et les évaluer.
- **Rédacteur :** C'est en général l'Etat (le « commettant », le maître d'ouvrage) qui ébauche la première version. Cette première version vise à définir clairement les principes régissant la relation contractuelle, les objectifs poursuivis et les responsabilités générales. Ensuite les détails sont donnés par l'opérateur et c'est lui qui rédige effectivement le contrat de performance. Il associe à chaque point d'étape les autres acteurs. Un bon contrat est un contrat qui établit un équilibre solide et durable entre le degré de précision requis et le degré de confiance qui va de pair avec les risques de non-performance.
- **Durée pluriannuelle :** Il n'y a pas véritablement de règle, mais la durée généralement observée est de 3 ans, voire 5 ans.
- **Bonus/primes et part variable :** Ils ne semblent pas être systématiques dans les contrats de performance mais il arrive que le degré de réalisation des objectifs génère le versement de primes additionnelles. C'est en revanche clairement le cas dans les FBR qui mettent en place des paiements à l'acte (par exemple dans la santé).
- **Compétition :** Ce n'est pas non plus systématique, mais il arrive que les contrats de performance organisent une certaine compétition (saine ?) entre opérateurs d'un même secteur.

6.4.5. Quelques limites et dérives possibles

Les expériences passées en revue en France, au Maroc, au Sénégal et au Rwanda permettent de lister quelques dérives / limites possibles des contrats de performance :

- Participation insuffisante / appropriation insuffisante, le contrat de performance étant perçu comme une figure imposée.
- Perte du sens même de l'action au profit de la satisfaction d'indicateurs (exemple au Rwanda dans le secteur de l'éducation où viser un taux de réussite aux examens à encourager des pratiques de fraudes). Alors des impacts négatifs (sur la santé, l'éducation, etc.) peuvent apparaître.
- Bureaucratie pour suivre les performances, les opérateurs risquant de se noyer dans les formulaires au lieu d'exécuter leurs missions.
- Il y a parfois un écart important entre la théorie et la pratique dans la mise en œuvre des contrats de performance.
- On retrouve dans les contrats de performances certaines des limites de la gestion axée sur les résultats, en particulier une obsession pour la satisfaction des indicateurs au dépend du sens de l'action.

L'encadré ci-dessous est issu d'un article scientifique pointant les dérives des FBR et permet de cerner les limites de cette approche qui pourtant tend à se généraliser.

« Le FBR dans le secteur de la santé est typiquement ce que certains socio-anthropologues appellent un « modèle voyageur ». Un pilote a notamment été présenté comme une « success story » au Rwanda au début des années 2000. » (...)

« Ses partisans affirment qu'il peut aider à accroître l'utilisation et améliorer l'efficacité du système de santé ; améliorer l'efficience ; accroître la redevabilité dans le secteur et la réactivité aux attentes des patients ; améliorer la qualité des soins ; accroître l'équité ; et même contribuer à résoudre les problèmes structurels et catalyser les réformes des systèmes de santé. » (...)

« Si des voix se sont très tôt élevées pour émettre des doutes sur les bienfaits annoncés du FBR, en pointant ses risques, coûts et effets pervers potentiels, les débats ont rapidement pris une tournure polémique opposant les promoteurs de cette stratégie et les personnes plus sceptiques. Mais ceci n'a pas permis d'enrayer la progression inexorable du FBR, portée par d'importants soutiens politiques et financiers, même si le degré d'appropriation par les pays s'avère très faible encore et si les preuves de son efficacité restent rares et mitigées. » (...)

« Dans cet article, nous partons du constat qu'alors que le FBR a été présenté comme une approche ouverte, adaptée aux besoins spécifiques des pays, susceptible de favoriser les réformes et fondée sur des preuves scientifiques, la réalité est bien différente, et qu'il est souvent importé d'un pays à l'autre sans prise en compte du contexte. » (...)

« Le FBR monopolise l'attention sur les résultats à court terme, la détournant – ainsi que les ressources – des processus de changement plus vastes et des réformes nécessaires pour renforcer durablement les systèmes de santé. » (...)

« Nous avançons que la diffusion du modèle de FBR a été précipitée, en l'absence de suffisamment de preuves de son efficacité, de son efficience et de sa capacité à améliorer l'équité ; que le FBR a été poussé de l'extérieur et que hormis un ou deux pays d'Afrique centrale (Rwanda, Burundi), on constate un manque d'appropriation nationale ainsi qu'une très faible pérennité du modèle (le Bénin est notamment un bel exemple) ; et que le FBR monopolise l'attention sur les résultats à court terme, la détournant – ainsi que les ressources – des processus de changement plus vastes et des réformes nécessaires pour renforcer durablement les systèmes de santé. En effet, trop peu d'attention est prêtée aux enjeux systémiques et à long terme, tels que la nécessité d'améliorer la formation et de réformer la gestion des ressources humaines, de fluidifier les procédures de gestion financière, de lever les barrières qui empêchent les populations d'accéder aux soins et de doter les structures de santé d'un minimum d'équipement. Dès lors, le FBR peut nuire aux services et aux systèmes de santé. Nous terminions cet article en proposant des points d'entrée pour des approches différentes de réforme des systèmes de santé. » (...)

« Depuis, les preuves continuent de s'accumuler à charge du FBR, comme l'illustrent de récents articles qui démontrent sa faible efficacité pour améliorer la santé maternelle et infantile, ainsi que les effets pervers et inattendus constatés au Burkina Faso. » (...)

Figure 31 : extrait d'un article assez critique sur les FBR. <http://theconversation.com/debat-le-financement-base-sur-les-resultats-dans-le-secteur-de-la-sante-en-afrique-est-une-fausse-bonne-idee-105066>

6.5. ANNEXE 5 : Orientations pour un contrat de performance avec l'ANFO pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion

Les éléments présentés ici constituent les premières orientations possibles pour un contrat de performance entre l'APCA et l'ANFO. Ils reflètent les discussions tenues les 28/11/2018, 26/4/2019 et 2/5/2019, ainsi que le Plan Stratégique PS 2016-2019. Ils doivent servir de base à des discussions complémentaires qui permettront la rédaction conjointe du contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'ANFO.

6.5.1. Présentation succincte de l'ANFO

a. Vision, missions, axes stratégiques et objectifs de l'ANFO

Vision : « Une organisation leader de la filière oignon au Niger garantissant les conditions d'amélioration du pouvoir économique des petits producteurs membres » (cf. PS 2016-2019 p24).

Mission : « Soutenir l'amélioration des performances techniques et économiques des exploitations familiales dans la filière oignon au Niger » (cf. PS 2016-2019 p24).

Par ailleurs l'ANFO se définit souvent comme « la filière oignon » et se distingue ainsi des autres filières nationales car elle réunit l'ensemble des acteurs de la filière oignons : les producteurs(trices), les transformatrices, les commerçants, les dockers. Son expérience en termes de démarches filière serait d'ailleurs probablement utile aux autres OPA et OPEL.

➔ **Un point à clarifier : ANFO se définit comme la « filière oignon », donc regroupement des différents acteurs, mais les missions et visions ne font que référence aux producteurs(trices). N'y-a-t-il pas là une contradiction ?**

Les axes stratégiques de son plan stratégique sont (cf. PS 2016-2019 p24) :

- Axe stratégique 1 : renforcement institutionnel et organisationnel de ANFO
- Axe stratégique 2 : Accès aux intrants et matériels agricoles
- Axe stratégique 3 : appui conseil et formation
- Axe stratégique 4 : accès au marché
- Axe stratégique 5 : Autonomisation de ANFO.

Trois principaux services aux membres sont ainsi développés : l'approvisionnement en intrants et équipements agricoles, la commercialisation et l'appui conseil / formation.

b. Membership et structuration de l'ANFO

Un membership large. L'ANFO regroupe 15 fédérations (7 à Tillabéri, 2 à Zinder et une dans chacune des autres régions) (données de 2019), 106 unions (données de 2016), 1468 coopératives et groupements (données de 2016), soit 53.384 producteurs(trices) dont 15.391 femmes (données de 2016). Les données actualisées sont ci-dessous.

➔ **Actualiser le tableau ci-dessous.**

Région	Fédération	Unions	Coop	Nombre membres	Homme	Femmes
AGADEZ	1					
DIFFA	1					
DOSSO	1					
MARADI	1					
NIAMEY	1					

TAHOUA	7					
TILLABERI	1					
ZINDER	2					
TOTAL	15					

Figure 32: Membres de l'ANFO

De plus l'ANFO dispose de 5 bureaux régionaux à Tillabéri, Tahoua, Dosso, Maradi et Zinder.

Alors que le niveau national est enregistré en tant qu'association (décret 1984) les niveaux inférieurs (fédérations régionales, unions, coopératives de base) sont enregistrées sous le décret de 1996 (coopératives) et sont en train de se mettre en conformité avec la loi OHADA sur les sociétés coopératives. Les bureaux régionaux ne sont pas enregistrés formellement mais sont des déconcentrations du niveau national.

Le PS 2016-2019 souligne l'existence de conflits de compétences entre les différents niveaux de l'organisation (national, régional, local) (p13) « ANFO dispose aujourd'hui d'une direction technique avec du personnel qualifié à même de porter la vision et de conduire des activités opérationnelles de manière efficace. Cependant, son niveau organisationnel actuel (faible maîtrise des activités des Unions par le niveau national et régional, conflits de compétences relativement à la gestion des comptoirs) a tendance à rabaisser l'élan de l'organisation. Il y a donc nécessité pour ANFO de se doter d'un plan marshal de structuration et d'organisation des membres et des services à la base. »

En fait les fédérations et unions semblent très autonomes de l'association nationale. Le schéma semble assez différents des autres OPA - FCMN Niya et FGPN Mooriben en particulier – qui entretiennent des liens plus forts entre le national et le régional.

6.5.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de l'ANFO

L'ANFO met en œuvre des activités de conseil agricole au profit de ses membres (fédérations, unions, coopératives). Elle a au fil des ans mis en place un véritable dispositif de conseil (avec des ressources et des procédures²⁰) qui est décrit ici selon ses dimensions techniques, institutionnelles et financières.

L'axe stratégique 3 « appui conseil et formation » du PS 2016-2019 pourrait sembler en principe explicitement dédié au conseil agricole. L'objectif spécifique de cet axe est d'ailleurs « d'améliorer la productivité et la qualité de l'oignon produit par les membres de ANFO ». Or cet axe ne couvre que la seule dimension technique du conseil agricole. En réalité le conseil agricole est transversal aux 5 axes et le PS 2016-2019 prévoit ainsi des activités de conseil agricole dans les 5 axes (cf. l'analyse des activités prévues en annexe).

a. Modèle technique actuel du conseil agricole de l'ANFO

Le tableau ci-après met en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil de l'ANFO : conseil bien couvert en vert, conseil partiellement couvert en orange, conseil pas ou très peu couvert en rouge. On liste ici l'ensemble des formes de conseil couvertes quelque-soit le niveau de la structure qui intervient (association nationale, fédération régionale, union de coopératives, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations					
Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion	Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité

²⁰ Un dispositif de conseil se définit comme un ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisés (démarches, outils, etc.).

Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 33 : Appréciation des formes de conseil actuellement bien couvertes (en vert), partiellement couvertes (en orange), pas ou très peu couvertes (en rouge) par l'ANFO

Domaines de conseil couverts par l'ANFO : Le conseil technique (sur l'oignon de conservation) et le conseil aux comités de gestion des magasins de stockage (conseil organisationnel, conseil de gestion) semblent être les deux formes de conseil les plus développées. Pour ces deux formes de conseil l'ANFO dispose de modules de formation / conseil en français. Le conseil de gestion à l'exploitation est lui aussi un peu exécuté. Le conseil en gestion de l'eau est également pratiqué mais l'ANFO ne dispose pas de modules de formation / conseil sur ce sujet. Selon le PS 2016-2019 5175 membres dont 3589 femmes auraient bénéficiés de formations sur ces sujets (soit 10% des membres environ). → **Vérifier ce chiffre : sur quelle période ?**

Domaines de conseil peu couverts par ANFO : L'ANFO (niveau national) semble avoir très peu de visibilité sur la gestion des comptoirs (accaparement des comptoirs, problèmes de gouvernance et de gestion) et ne semble pas véritablement en mesure de faire du conseil de gestion aux comptoirs malgré des besoins ressentis par l'ANFO (niveau national). Au mieux elle est en mesure de former les comités en gestion (formation de base), mais n'est pas en mesure d'accompagner leur gestion (manque de transparence dans de nombreux cas). De même elle ne semble pas très impliquée sur le conseil de gestion à l'exploitation familiale (CGEF) au-delà d'un peu d'initiation (calcul de marges sur des ateliers de production). → **Vérifier si du CGEF est fait ou non, et par qui ? Cela a été mentionné en entretien mais n'apparaît pas du tout dans le PS 2016-2019. Peut-être est-ce seulement fait par les CRA et pas par l'ANFO ?**

Domaines de conseil non couverts par ANFO : L'ANFO ne fait pas d'alphabétisation fonctionnelle ni de conseil juridique à ses membres pour le moment bien que ces besoins soit ressentis. La comptabilité n'est pas abordée au-delà de quelques outils de gestion (conseil de gestion). Les formes de conseil expert ne sont pas encore disponibles.

Les démarches de conseil agricole sont multiples (sources PS 2016-2019 p25-29) : vulgarisation, formation, sensibilisation, champs écoles / champs de démonstration, appui/conseil, coaching, voyages d'échanges, rencontres d'échanges, conception d'outils, élaboration de dossiers (plans d'affaire, dossiers de demandes de crédits).

Les bénéficiaires du conseil agricole sont multiples (sources PS 2016-2019 p25-29) :

- Individuels : producteurs, productrices, producteurs(trices) semenciers ;
- Collectifs : bureaux des OP (coopératives, unions, fédérations), comités de gestion (des magasins de stockage et dans une moindre mesure des comptoirs, des boutiques d'intrants), des groupements féminins.

NB : quelques activités semblent aussi concerner d'autres acteurs de la filière (femmes transformatrices, dockers, commerçants, mais ceci n'est pas reflété dans le PS 2016-2019). → **Vérifier quelles activités à destination des autres acteurs.**

Par ailleurs l'ANFO intervient aussi sur des fonctions support du conseil : capitalisation des démarches, élaboration de modules, formations de conseillers et des animateurs endogènes (formations de formateurs biens souvent).

L'ANFO dispose déjà d'un certain nombre de manuels, mais il s'agit de manuels du formateur et non de manuels de l'apprenant. De plus certains sujets ne sont pas couverts. Cf. tableau ci-dessous.

	Situation en 2018		
	Conseil fourni oui / non	Existence de modules de formation pour les formateurs	Existence de supports pour les apprenants
Alphabétisation fonctionnelle	Non	Non	Non
Conseil technique à la production : IT de production d'oignon de conservation, gestion de la fertilité, utilisation rationnelle des engrais et produits agrochimique, luttés alternatives contre les ennemis des cultures, etc	Oui	Oui	Non
Conseil technique à la transformation	Oui	Oui	Non
Conseil de gestion à l'exploitation familiale	Oui	Oui	Non
Conseil aux comités de gestion des magasins de stockage : conseil organisationnel, conseil de gestion (fiches de stocks)	Oui	Oui	Non
Conseil en gestion de l'eau	Oui	Non	Non
Conseil commercial / cadre de concertation / médiation	Oui	Oui	Non
Conseil juridique	Non	Non	Non

b. Modèle institutionnel actuel du conseil agricole à l'ANFO

La structuration du dispositif de conseil est la suivante (cf. p21 du PS 2016-2019) :

- Niveau nationale : une direction exécutive dotée d'un directeur exécutif et de 2 assistants techniques (Production/sécurité alimentaire et commercialisation) en appui aux équipes régionales (fédérations et bureaux régionaux et aux unions) ;
- Niveau régional - fédérations régionales et 5 bureaux exécutifs régionaux : des SP qui sont en appui aux animateurs des unions ; → « SP » ? Préciser de quoi il s'agit.
- Au niveau terrain - unions et coopératives: des animateurs endogènes et qualifiés (niveau technicien supérieur) qui sont eux au contact direct des producteurs.

L'appui conseil est réalisé en cascade selon une approche de « formation de formateurs » (ou de formation de conseillers) :

- Le niveau national va apporter des appuis aux comités de gestion (des magasins, des comptoirs, des boutiques) et aux bureaux des OP (coopératives, unions, fédérations) ;
- Le niveau national va former les conseillers et les animateurs endogènes, ces derniers relevant des fédérations ou des unions, mais n'intervient donc pas directement au niveau des producteurs(trices).

c. Modèle d'affaire actuel du conseil agricole à l'ANFO

Le PS 2016-2019 indique (p23) :

- Qu'il existe en théorie une grille de redistribution des bénéfices générés par les comptoirs vers les fédérations régionales et l'ANFO nationale. Cependant ces redistributions ne sont pas / sont peu effectives.
- Qu'il existe en théorie des cotisations annuelles ou au besoin payées aux OP par les membres. Là aussi le recouvrement des cotisations est faible.
- Qu'il n'existe pas de plans d'affaire au niveau des coopératives, unions et fédérations.

Le PS ne détaille pas le modèle d'affaire du conseil. Il semble donc reposer essentiellement sur des subventions de projets et sur quelques contributions des OP membres.

d. En synthèse : évaluation du dispositif actuel de conseil grâce à l'outil EVAL-

Dispositif

Le tableau page suivante apprécie rapidement la réalisation des différents indicateurs de l'outil EVAL-Dispositif par le dispositif ANFO.

Avec cet outil, le dispositif de l'ANFO aurait les scores suivants :

- Savoirs et savoir-faire - Modèle technique : 3/5
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - Modèle institutionnelle : 3/5
- Ressources humaines, logistiques et
- financières - Modèle d'affaire : 3/5

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluée dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...). Quelques activités de suivi évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...). Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

6.5.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'ANFO

a. Orientations techniques : les domaines du conseil et démarches

L'ANFO envisage de renforcer son dispositif de conseil de la façon suivante :

- **PRIORITAIRE : Conseil technique** : Toujours orienté sur l'oignon de conservation. L'ANFO accompagnera les producteurs(trices) dans une transition agro-écologique : techniques de production/utilisation de composte, de pesticides bio. A partir des modules de formation qui n'existent pour le moment qu'en français des supports pour les producteurs(trices) seront élaborés en langues locales (avec images). Le niveau national élaborera les modules nécessaires, en fera la traduction, organisera des formations de formateurs. Les fédérations régionales et les unions déploieront ce conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes.
- **PRIORITAIRE : Conseil de gestion aux OP** : Focus sur la gestion des magasins de stockage (améliorer les fiches de stock, les traduire en langues locales). A noter que la gestion des comptoirs de commercialisation est un enjeu particulièrement crucial. L'ANFO envisage donc de mener un projet pilote d'assainissement de la gouvernance et de la gestion d'un comptoir de commercialisation (choix d'un comptoir en région de Tahoua) en s'inspirant de l'expérience du CPS de Tillabéri d'assainissement de la gouvernance et de la gestion des coopératives rizicoles. Progressivement l'ANFO accompagnera la mise en place de véritables comptabilités au niveau des coopératives (les comptoirs gérant de grosses quantités d'argent).
- **PRIORITAIRE : Conseil filière** : L'ANFO dispose de plusieurs modules dédiés à la filière oignons notamment développés par la SNV et Agribilan : sur la transformation, sur la commercialisation. D'autres modules sont nécessaires par exemple sur les sacs filet, sur la future IGP, sur la tenue des instances de concertation, sur le warrantage, etc. Il faut donc développer de nouveaux modules de formation (formation de formateurs) et produire les supports en langues locales (avec images) pour les producteurs(trices). Le niveau national élaborera les modules nécessaires, en fera la traduction, organisera des formations de formateurs. Les fédérations régionales et les unions déploieront ce conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes.
- **Conseil en gestion de l'eau** : Cela couvre l'utilisation des motopompes, leur entretien/réparations, la gestion de l'eau, les aspects environnementaux. L'ANFO ne dispose pas de module de formation sur le sujet et pourra soit exploiter des modules existants (cf. PromAP par exemple) soit en développer. Le niveau national élaborera les modules nécessaires, en fera la traduction, organisera des formations de formateurs. Les fédérations régionales et les unions déploieront ce conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes.
- **NOUVEAU : Alphabétisation fonctionnelle** : Il s'agit d'un démarrage en particulier pour une meilleure appropriation des textes des OP. Des fiches (fiches techniques, carnets de gestion, etc) issues des modules de formation seront traduits en langues locales par le niveau national. Les activités d'alphabétisation fonctionnelle relèveront du niveau local.
- **NOUVEAU : Conseil juridique** : S'agissant d'un nouveau champ du conseil, l'ANFO devra se doter d'un conseiller juriste au niveau national pour explorer ce nouveau champ.

Parmi ces différentes formes de conseil le conseil filière, le conseil technique (agro-écologique) et le conseil de gestion aux OP seront prioritaires. → Quid du CGEF ? Absent ? Confié aux CRA ?

A l'issue du contrat de performance (2019-2022) l'ANFO devrait être en mesure de couvrir les domaines de conseil mentionnés dans le tableau ci-dessous au travers de ses différents niveaux de structuration (national, sections régionales, unions, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 34 : Estimation du conseil agricole fourni par l'ANFO à l'issue du contrat de performance

Ainsi le dispositif de conseil de l'ANFO pourrait passer d'un score 3/5 à un score 4/5 (dispositif avancé).

Le contrat de performance au niveau national (ANFO-APCA) permettra :

- Approfondir les modules de formation / conseil existants (modules des formateurs) et développer (en partenariat avec d'autres acteurs) les modules manquants (par exemple sur la gestion de l'eau).
- A partir de ces modules réaliser des supports pour les apprenants (fiches techniques, boîtes à images, etc) et les traduire en langues locales.
- La formation de formateurs (conseillers et animateurs endogènes) dans les régions ;
- Le déploiement / renforcement des équipes techniques des bureaux exécutifs régionaux (ingénieurs superviseurs, conseillers techniques, animateurs endogènes) et de la direction exécutive nationale (en particulier recrutement d'un conseil juridique) ;
- Le suivi des contrats de performances qui seront exécutés par les fédérations régionales.
- Le suivi du projet pilote de conseil de gestion à un comptoir de commercialisation à Tahoua.

➔ **L'ANFO doit confirmer/amender ces priorités.**

➔ **L'ANFO et l'APCA doivent pour chaque priorité décliner les activités prévues en distinguant bien ce qui relève du niveau national, régional (fédérations et bureau exécutif), unions et coopératives. En particulier : démarches / méthodes de conseil, modules utilisés, ressources humaines / ressources logistiques nécessaires.**

b. Orientations institutionnelles

Plusieurs options semblent possibles pour l'établissement du contrat de performance :

Niveau géographique	Niveau de structuration	Option 1 préférée par ANFO	Option 2	Option 3
National	1 association nationale ANFO – direction exécutive	Un contrat de performance signé avec l'ANFO qui couvre son dispositif technique national (Direction exécutive) et régional (5 bureaux exécutifs)	Un contrat de performance signé avec ANFO qui ne couvre que son dispositif technique national (Direction exécutive)	Un contrat de performance signé avec l'ANFO qui couvre son dispositif technique national (Direction exécutive) et régional (5 bureaux exécutifs)
	5 bureaux exécutifs régionaux (<i>non enregistrés</i>)			
Régional	15 fédérations régionales	Les fédérations régionales signent chacune des contrats de performances avec les APCA-R pour les activités de conseil des fédérations, des unions et des coopératives	Les fédérations régionales signent chacune des contrats de performances avec les APCA-R couvrant les activités de conseil des bureaux exécutifs régionaux, des fédérations, des unions et des coopératives	Les fédérations régionales signent chacune des contrats de performances avec les APCA-R pour les activités de conseil des fédérations et des unions les moins avancées
	106 unions de coopératives			Les unions les plus avancées signent des contrats de performances avec les APCA-R pour leurs activités de conseil
Local (département, commune, village)	1468 coopératives de base			
Nombre de contrats de performances à signer	APCA	1 CP ANFO	1 CP ANFO	1 CP ANFO
	APCA-R	Entre 8 et 15 CP avec les fédérations	Entre 8 et 15 CP avec les fédérations	Entre 8 et 15 CP avec les fédérations Quelques dizaines de CP avec les unions les plus avancées

L'option 1 semble être à ce stade l'option privilégiée par l'ANFO (c'est celle qui a été sélectionnée lors de la rencontre du 02/05/2019). Dans cette option un projet pilote de conseil de gestion aux comptoirs sera également mené par une fédération de Tahoua avec l'appui du national.

L'option 3 est celle qui suit le plus la structuration de l'ANFO : un contrat couvrant le dispositif de conseil de l'ANFO au travers de sa direction exécutive et de ces 5 bureaux exécutifs régionaux, des contrats avec les fédérations régionales et des contrats avec les unions les plus avancées. Mais cette option serait probablement trop lourde à gérer par l'APCA et difficile à suivre par l'ANFO. Une telle option pourrait peut-être être envisagée dans le long terme, mais pas pour une première expérience de contrat de performance.

L'option 2 à l'avantage d'être claire sur le plan géographique, mais détache trop les bureaux exécutifs régionaux du niveau national.

➔ **L'ANFO doit confirmer/amender/compléter le choix de cette option pour l'élaboration du contrat de performance.**

Avec l'option 1 le partage des tâches entre les différents niveaux seraient les suivants.

Un contrat de performance ANFO-APCA	Association nationale – direction exécutive	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des outils : nouveaux modules, traduction de modules • Formations des conseillers des bureaux exécutifs régionaux (formation de formateur) et accompagnement de ces conseillers • Explorer de nouvelles formes de conseil qui n'étaient pas encore prises en compte par l'ANFO, en particulier le conseil juridique (un conseiller juridique recruté au niveau national) et l'alphabétisation (discussions avec les fédérations pour le déploiement de cette forme de conseil) • Compilation des informations relatives à l'exécution des contrats de performances des fédérations • Capitalisation des pratiques actuelles de conseil et élaboration de la stratégie de conseil de l'ANFO couvrant ses trois dimensions : modèle technique, modèle institutionnel et modèle d'affaire.
	5 bureaux exécutifs régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des animateurs endogènes des fédérations et des unions et accompagnement des animateurs endogènes • Conseil de gestion auprès des bureaux des OP (fédérations, unions, coopératives) et comités de gestion (boutiques d'intrants, comptoirs, magasins de stockage) • Conseil filière auprès des comptoirs et magasins • Suivi de l'exécution des contrats de performances des fédérations régionales et appuis aux fédérations régionales pour la bonne exécution et rapportage
Contrats de performance fédérations - APCA-R	15 fédérations régionales	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des animateurs endogènes des unions et accompagnement des animateurs endogènes • Une fédération de Tahoua exécute un projet pilote de conseil de gestion avec un comptoir de commercialisation : plusieurs scénarios possibles : un CPS fait, une fédération fait...
	Unions et coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts des unions et des coopératives : conseil technique (champs écoles paysans / champs de démonstration en agro-écologie), alphabétisation fonctionnelle, conseil en gestion de l'eau, conseil filière auprès des producteurs(trices)

➔ **L'ANFO doit confirmer / amender / compléter ce partage des tâches.**

c. Orientations économiques et financières : le modèle d'affaire du conseil

L'ANFO reconnaît la nécessité que les producteur(trice)s contribuent aux coûts du conseil afin d'en garantir la pérennité et la qualité. Elle reconnaît aussi que tou(te)s n'ont pas la même capacité de paiement. Elle reconnaît enfin aussi que les différentes formes de conseil ne génèrent pas les mêmes coûts, ne présentent pas les mêmes intérêts pour les producteurs(trices).

L'ANFO devra donc conduire une réflexion pour formuler le modèle d'affaire du conseil avec un système de facturation / de subvention différencié :

- Facturation suivant le type de services de conseil ;
- Facturation suivant le type de bénéficiaire.

L'ANFO devra faire les premiers pas vers ce nouveau modèle d'affaire pendant ce contrat de performance.

d. Objectifs du contrat de performance, amorces d'activités et engagements réciproques

Objectif global : Renforcer le dispositif de conseil agricole de l'ANFO comme acteur du SNCA pour soutenir l'amélioration des performances techniques et économiques des exploitations familiales dans la filière oignon au Niger. Cet objectif global doit contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de

l'ANFO telles que formulées dans son plan stratégique 2016-2019. → avec cet objectif le conseil agricole ne concernerait que les producteurs(trices) et pas les autres acteurs de la filière. Est-ce correct ?

Objectifs spécifiques :

- **Renforcer le modèle technique de conseil agricole de l'ANFO.** Renforcer les formes de conseil déjà couvertes par l'ANFO : sur les aspects de conseil technique (en agro-écologie), de conseil de gestion aux OP et de conseil filière. Initier le conseil juridique (au niveau national) et l'alphabétisation fonctionnelle (au niveau local). → quid CGEF ? le CGEF n'est pas mentionné dans le plan stratégique, a été mentionné oralement, et semble indispensable si l'on veut améliorer les performances technico-économiques des exploitations.
Activités couvertes par le contrat de performance : élaboration de modules et traductions, formations de formateurs (conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), compléments salaires/indemnités des ressources humaines, logistiques (motos, équipements), activités de conseil (champs écoles paysans, etc), formations initiales des équipes.
- **Renforcer le modèle institutionnel de conseil agricole de l'ANFO** grâce à une structuration plus claire de ses activités de conseil de la base au sommet (partage des tâches) reflétées dans un document de stratégie du conseil agricole. Eviter tout conflit de compétences.
Activités couvertes par le contrat de performance : ateliers de réflexions (national et en régions) permettant de rédiger la stratégie conseil agricole
- **Formuler et mettre en place un modèle d'affaire vertueux du conseil agricole** reposant à la fois sur des contributions directes des bénéficiaires, des contributions des OP et des subventions extérieures.
Activités couvertes par le contrat de performance : sensibilisation des producteurs(trices), début de mobilisation des contributions des producteurs(trices) et des OP
- **Contribuer au SNCA** (cf. tableau ci-après les contributions possibles).

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles de l'ANFO
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	<p>➔ Engagement à une amélioration qualitative du conseil. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • engagement à mettre en place du conseil de gestion auprès de comptoirs dans le cadre d'un projet pilote (soit en direct soit au travers de prestataires de types CPS) • engagement à développer le conseil filière (sur lequel ANFO a peut-être un avantage comparatif par rapport à d'autres faitières).
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	➔ Le contrat de performance doit préciser le nombre de producteurs(trices) visés et le taux d'encadrement visés.
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	<p>➔ Engagement de l'ANFO à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances.</p> <p>➔ Engagement de l'ANFO à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration.</p> <p>➔ Engagement de l'ANFO à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.</p>
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	➔ Engagement de l'ANFO à commencer à mettre en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de son dispositif de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(ric)e(s) et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(ric)e(s) pour qu'ils assistent à des formations, etc.
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et renouvelés	➔ Engagement des OP à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	➔ Engagement de l'ANFO à mettre en œuvre son contrat de performance : l'ANFO peut ainsi devenir l'un des acteurs phares du conseil sur la filière oignon.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	<p>➔ Engagement de l'ANFO à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres.</p> <p>➔ Engagement de l'ANFO à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement de l'ANFO à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats.</p> <p>➔ Engagement de l'ANFO à partager les outils qu'elle développe en particulier (mais pas seulement) sur le conseil filière.</p>

Figure 35 : Contributions de l'ANFO aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

Autres engagements de l'ANFO :

- Partager son expérience de développement de la filière oignons avec l'APCA et les autres faitières d'OPA et OPEL.
- Sortir des conflits de compétences entre les différents niveaux (national, régional, local) mentionnés dans le PS 2016-2019 (p13) et redéfinir de façon consensuelle le partage des tâches en terme de conseil agricole entre ces niveaux. Cela suppose une certaine articulation entre le contrat de performances avec l'ANFO et les contrats de performances avec les fédérations régionales.

Engagement de l'APCA :

- Financer ou trouver les financements (projet) le contrat de performance.
- Assurer le suivi de l'exécution du contrat.

6.5.4. Annexe

a. Annexe 1 : Eléments de coûts unitaires

	Indemnités/salaires actuellement payés par ANFO	Indemnités / salaires souhaités par ANFO
Animateur endogène	50.000 FCFA/mois	80.000 FCFA/mois
Conseiller	100.000 FCFA/mois	130 à 150.000 FCFA/mois

NB : dans le cadre d'un projet sur financement UE ces montants ont été très significativement augmentés (250.000FCFA/mois pour un AE et 500.000FCFA/mois pour un conseiller), mais ces montants ne sont pas tenables pour l'ANFO.

b. Annexe 2 : Eléments de planification opérationnelle

Le tableau ci-dessous reprend, pour chaque type de conseil, les activités mentionnées dans la planification opérationnelle du PS 2016-2019 (p25-29). Pour rappel : Axe stratégique 1 : renforcement institutionnel et organisationnel de ANFO ; Axe stratégique 2 : Accès aux intrants et matériels agricoles ; Axe stratégique 3 : appui conseil et formation ; Axe stratégique 4 : accès au marché ; Axe stratégique 5 : Autonomisation de ANFO.

Conseil technique	• Former les producteurs sur la production et l'utilisation du compost	Axe2/ OS1
	• Former et recycler les producteurs semenciers sur la production des semences d'oignon de qualité • Sensibiliser les producteurs sur les précautions à prendre quant à l'utilisation des semences tout-venant	Axe 2/OS2
	• Former et recycler les producteurs sur les techniques de production de l'oignon de conservation • Mettre en place des champs écoles/champs de démonstration sur les techniques de production de l'oignon de conservation • Organiser des voyages intersites sur les itinéraires techniques de l'oignon de conservation	Axe3/ OS1
Conseil organisationnel	• Formation sur les rôles et responsabilités des membres des bureaux des organes ; • Formation sur les principes coopératifs et la gestion coopérative • Formation des utilisateurs sur le contenu du manuel des procédures	Axe 1/OS1

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer et mettre en œuvre une politique de ressources humaines en adéquation avec les besoins de développement de l'organisation • Formation sur les textes statutaires de ANFO • Vulgarisation des textes statutaires au niveau des membres • Tenue régulière des instances 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'actions des fédérations régionales 	Axe 1/OS2
	<ul style="list-style-type: none"> • Tournée de sensibilisation sur le paiement de la cotisation annuelle 	Axe 5/OS1
Conseil de gestion aux OP	<ul style="list-style-type: none"> • Conception d'outils de collecte et de traitement des données • Formation des acteurs sur l'utilisation des outils de collecte et de traitement des données 	Axe1/OS2
	<ul style="list-style-type: none"> • Former les membres des comités de gestion des BI et mettre à leur disposition des outils de gestion 	Axe2/OS1
	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner à l'élaboration des dossiers de crédits de campagnes au profit des OP membres • Faciliter la mise en relation avec les IMF et IF • Réfléchir sur les stratégies internes d'accès des membres au crédit • Construire les compétences internes en matière de financement 	Axe 2/OS3
	<ul style="list-style-type: none"> • Accompagner les comptoirs et aires de vente dans l'amélioration de la gestion des ressources financières générées • Accompagner les comptoirs dans la professionnalisation de leur gestion (logiciel, collecte des données, manuel des procédures) 	Axe 4/OS1
	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place, formation et suivi des comités de gestion du warrantage • Former le personnel sur les principes de fonctionnement des comptoirs et aires de vente • Elaborer des plans d'affaires bancables aux comptoirs et aires de vente 	Axe 4/OS1
	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place et animer un comité national en charge de garantir la répartition équitable des ressources financières générées au niveau des comptoirs et leur utilisation judicieuse • Sensibiliser les membres pour une mobilisation effective des cotisations • Appuyer l'élaboration de plans d'affaires pour les AGR au profit des groupements féminins • Initier et développer des activités économiques au niveau des Unions • élaborer des plans d'affaires et rechercher des financements pour soutenir les initiatives économiques des membres • Définir une stratégie de financement de la filière oignon par la réflexion sur les stratégies d'augmentation des ressources propres 	Axe 5/OS1
Conseil filière	<ul style="list-style-type: none"> • sensibiliser les principaux acteurs sur la nécessité d'intégrer les comptoirs et aires de vente 	Axe 4/OS1
Fonctions support du conseil	<ul style="list-style-type: none"> • Etude de capitalisation sur les bonnes pratiques 	Axe1/OS3
	<ul style="list-style-type: none"> • Capitalisation des initiatives endogènes de mobilisation des ressources internes et leur mise à l'échelle 	Axe 5/OS1
	<ul style="list-style-type: none"> • Former et recycler les animateurs endogènes et techniciens • Organiser des voyages d'échanges et d'apprentissage à l'intention des animateurs et techniciens au Niger et dans la sous région • Organiser des rencontres d'échanges entre les animateurs et techniciens 	Axe3/OS1

	<ul style="list-style-type: none">• Evaluer les besoins de formation des membres des techniciens• Elaborer le plan de formation• Réactualiser et élaborer les outils de formation	
--	---	--

6.6. ANNEXE 6 : Orientations pour un contrat de performance avec l'AREN pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion

Les éléments présentés ici constituent les premières orientations possibles pour un contrat de performance entre l'APCA et l'AREN. Ils reflètent les discussions tenues les 26/02/2018, 27/4/2019 et 3/5/2019, ainsi que le Plan d'Action PA 2018-2022. Ils doivent servir de base à des discussions complémentaires qui permettront la rédaction conjointe du contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'AREN.

6.6.1. Présentation succincte de l'AREN

a. Vision, missions, axes stratégiques et objectifs de l'AREN

Vision : « Un monde où les éleveurs pasteurs sont respectés comme tous les autres citoyens, leur contribution à l'économie nationale est reconnue et soutenue, leur activité est sécurisée » (PA 2018-2022, p5).

Mission : « Etre l'outil associatif des éleveurs nigériens pour leur permettre d'assurer leur représentation et la défense de leurs droits dans les débats locaux, nationaux et internationaux et permettre leur implication dans les politiques et les actions de développement, pour une meilleure prise en compte des intérêts du monde pastoral » (PA 2018-2022, p5).

L'objectif stratégique du PA 2018-2022 est de « contribuer à sécuriser les modes d'existence et les moyens de production des populations pastorales du Niger dans la concorde et la complémentarité avec les autres acteurs du monde rural et en harmonie avec les politiques et la réglementation nationales et communautaires ».

Le plan d'action s'organise autour des **5 axes du plan stratégique** :

- Axe 1 - Pastoralisme et citoyenneté
- Axe 2- Sécurisation de l'élevage pastoral
- Axe 3 - Renforcement de la résilience des éleveurs face aux crises
- Axe 4 – Accès des éleveurs au marché
- Axe 5 - Accès aux services sociaux de base
- Axe 6 – Renforcement des capacités de AREN

b. Membership et structuration de l'AREN

Un membership large. L'AREN regroupe 1591 groupements de base et environ 60.000 éleveur(e)s. Il n'existe pas d'unions ou de fédérations entre les groupements de base et l'association nationale. Il existe cependant des coordinations communales et départementales dans certains endroits qui interviennent surtout sur de la représentation.

➔ Actualiser le tableau ci-dessous.

Région	groupements	Nombre membres	Homme	Femmes
AGADEV				
DIFFA				
DOSSO				
MARADI				
NIAMEY				
TAHOVA				
TILLABERI				
ZINDER				
TOTAL				

Figure 36: Membres de l'AREN

De plus l'AREN dispose de deux importantes bases régionales à Maradi (couvrant également Zinder) et Diffa qui sont des déconcentrations du secrétariat exécutif national. Aujourd'hui la base de Maradi dispose de plus de ressources humaines et logistiques que le siège de Niamey. La base de Diffa s'est, elle, beaucoup développée au travers d'activités humanitaires dans la zone, mais intervient aussi sur des activités de développement. À terme l'AREN souhaiterait disposer d'une base régionale par région. Dans le court terme elle souhaiterait avoir les bases suivantes : Maradi (pour Maradi et Zinder), Diffa, Tahoua (pour Tahoua et Agadez), Tillabéri (pour Tillabéri et Dosso).

AREN est enregistré à la fois en tant qu'association (décret 1984) et en tant qu'ONG.

6.6.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de l'AREN

Ayant émergée comme une association de plaidoyer et de représentation des pasteurs (un syndicat), le conseil aux éleveurs n'est venu que progressivement dans les activités d'AREN avec son volet développement. Aujourd'hui encore le conseil n'apparaît ni dans l'objectif stratégique du PA 2018-2022, ni dans les 6 objectifs spécifiques, ni dans les 6 axes. On trouve pourtant bien de nombreuses activités relevant du conseil aux éleveurs dans les différents axes.

Elle a ainsi au fil des ans mis en place un dispositif de conseil (avec des ressources et des procédures²¹) qui est décrit ici selon ses dimensions techniques, institutionnelles et financières.

Une particularité essentielle est la prise en compte de la mobilité (y compris transfrontalière) dans son dispositif.

a. Modèle technique actuel du conseil agricole de l'AREN

Le tableau ci-après met en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil de l'AREN : conseil bien couvert en vert, conseil partiellement couvert en orange, conseil pas ou très peu couvert en rouge. On liste ici l'ensemble des formes de conseil couvertes quelque-soit le niveau de la structure qui intervient (association nationale, fédération régionale, union de coopératives, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière	Conseil en gestion de l'eau	Conseil en planification collective	

²¹ Un dispositif de conseil se définit comme un ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisées (démarches, outils, etc.).

Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs	Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable
----------------	---	--------------------------	---------------------------------------	-----------------------------	--	--	---------------------

Figure 37 : Appréciation des formes de conseil actuellement bien couvertes (en vert), partiellement couvertes (en orange), pas ou très peu couvertes (en rouge) par l'AREN

Domaines de conseil couverts / assez bien couverts par l'AREN :

- Conseil juridique : AREN fait beaucoup de vulgarisation / sensibilisation sur les textes (code rural, code pastorale, etc) grâce à des animateurs endogènes en région, ce qui constitue le niveau de base du conseil juridique. Mais AREN dispose aussi d'un conseiller juridique au niveau national qui peut intervenir sur tout le pays pour de l'assistance juridique (niveau avancé à expert). Il est appuyé par un bénévole. Ils interviennent beaucoup sur des questions de sécurisation foncière : sécurisation des couloirs de transhumance, de l'accès aux mares.
- Alphabétisation fonctionnelle : Lié aux activités d'éducation pastorale. Afin de tenir compte de la mobilité des pasteurs : (i) les centres alpha sont installés le long des couloirs de transhumance et (ii) AREN établit des collaborations avec des partenaires au Bénin et au Tchad (poursuite des activités d'alphabétisation de l'autre côté de la frontière).
- Conseil organisationnel : D'une part le conseil classique en vie associative pour les groupements, et d'autre part, beaucoup d'ingénierie sociale pour la mise en place de points d'eau, de couloirs...
- Conseil technique au travers des DIPE (dispositif d'innovation paysanne en élevage) au travers du PRODAF.

Le conseil juridique et l'alphabétisation fonctionnelle constituent probablement les deux formes sur lesquelles AREN a le plus travaillé.

Domaines encore peu couverts par l'AREN : Le conseil de gestion aux éleveur(e)s et le conseil de gestion aux groupements sont actuellement très peu couverts. AREN initie un peu de conseil en déstockage stratégique.

Domaines/formes de conseil non couverts par AREN :

- La comptabilité n'est pas couverte mais n'est pas nécessaire à ce stade, ni pour les groupements, ni pour les éleveurs individuels. L'initiation au conseil de gestion est suffisante.
- Les niveaux experts de conseil ne sont pour le moment pas couverts.

Les démarches de conseil agricole sont multiples : sensibilisation, vulgarisation, formation, appui/conseil, conception d'outils, élaboration de dossiers (plans d'affaire, dossiers de demandes de crédits).

Quelques remarques liées à la nature même des systèmes pastoraux et à leur sécurisation :

- Les limites sont parfois floues entre activités de sensibilisation, vulgarisation, formation, conseil / aide à la décision, représentation, plaidoyer, ingénierie sociale et appui à la concertation. En fait les activités de représentation ne sont jamais très loin des activités de conseil.
- Les activités de sensibilisation et vulgarisation s'adressent rarement seulement aux pasteurs, mais s'adressent aussi aux agriculteurs et aux représentants de l'Etat ou des collectivités.
- De part la nature même du pastoralisme, sa mobilité, les activités articulent souvent différentes échelles - locale / nationale / transfrontalière – ce qui tend à complexifier les activités de conseil.
- Enfin la sécurisation des systèmes pastoraux couvre des sujets bien plus larges que ceux habituellement traités par un ministère sectoriel (de l'agriculture et de l'élevage), mais couvre aussi l'éducation pastorale (pas seulement l'alphabétisation fonctionnelle mais aussi l'accès à l'éducation pour les enfants des pasteurs), l'eau et l'assainissement (pas seulement l'eau pour les troupeaux mais aussi l'eau potable pour les familles), la santé (pas seulement la santé animale mais aussi la santé humaine), la citoyenneté, etc. Par exemple les éleveurs doivent être sensibilisés sur la nécessité d'enregistrer leurs enfants à la naissance pour qu'ils aient ultérieurement droit à l'éducation.

- ➔ Ainsi la grille habituellement utilisée dans le SNCA pour caractériser les besoins de conseil ne couvre en fait pas la totalité des besoins des pasteurs. L'AREN semble donc intervenir sur des champs de conseil très vastes.

b. Modèle institutionnel actuel du conseil agricole à l'AREN

AREN ne dispose pas aujourd'hui d'un document de stratégie sur le conseil aux éleveurs, mais plusieurs programmes appuient des activités de conseil. Elle prévoit en revanche d'élaborer une stratégie d'alphabétisation.

AREN ne semble pas disposer d'un département conseil, ou service conseil, ou responsable conseil.

Les deux bases régionales de Maradi (pour Maradi et Zinder) et Diffa disposent de ressources humaines et logistiques pour mener les activités de conseil. AREN dispose au total de 93 salariés (source PA 2018-2022) dont une part importante semble être affectée au moins partiellement à des tâches liées au conseil aux éleveurs : encadreurs (13), animateurs (6), facilitateurs (23), superviseurs (10), conseiller juridique (1). Les experts, coordonnateurs, chefs de projets interviennent probablement en appui à ces ressources humaines dédiées (partiellement) au conseil.

- ➔ Clarifier les fonctions différentes des encadreurs, animateurs, facilitateurs et superviseurs. Que font-ils ? A qui sont-ils rattachés ?

c. Modèle d'affaire actuel du conseil agricole à l'AREN

Les pasteurs ont globalement un accès moindre aux services sociaux de base (éducation, santé, eau, etc.) que les agriculteurs et l'accès à ces services sociaux est d'ailleurs un axe important (axe 5) du PA 2018-2022. L'AREN doit donc pallier aux défaillances de l'Etat à servir cette partie de la population, et c'est donc l'AREN au travers de subventions de projets qui supporte les coûts de ces services sociaux de base. Cela a donc une forte incidence sur le modèle d'affaire de l'AREN forcément plus dépendant de subventions externes qu'une faitière d'OPA.

Les groupements de base sont plus proches d'organisations socio-professionnelles que de coopératives. Très peu sont d'ailleurs en conformité avec la nouvelle loi OHADA sur les sociétés coopératives. Certains groupements mettent cependant en place des GIE pour gérer des activités économiques.

Par ailleurs depuis la privatisation des services vétérinaires et la mise en place des SVPP les éleveurs ont déjà une certaine habitude de payer pour des prestations de services.

Enfin le terme « entreprenariat » est totalement absent du PA 2018-2022 de l'AREN alors qu'on le retrouve fréquemment dans les plans stratégiques de la FCMN Niya et de l'ANFO par exemple.

Ainsi le modèle d'affaire serait le suivant :

- Le conseil est quasi exclusivement dépendant de financement extérieurs ;
- Sauf quelques formes de conseil qui sont en réalité réalisées par les SVPP et dont le coût est répercuté sur les éleveurs.

d. En synthèse : évaluation du dispositif actuel de conseil grâce à l'outil EVAL-Dispositif

Le tableau page suivante apprécie rapidement la réalisation des différents indicateurs de l'outil EVAL-Dispositif par AREN.

Avec cet outil, le dispositif de l'AREN aurait les scores suivants :

- Savoirs et savoir-faire - Modèle technique : 3-4/5
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - Modèle institutionnelle : 3-4/5
- Ressources humaines, logistiques et financières - Modèle d'affaire : 3-4/5

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluée dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...). Quelques activités de suivi évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...). Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

6.6.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de l'AREN

a. Orientations techniques : les domaines du conseil et démarches

L'AREN envisage de renforcer son dispositif de conseil de la façon suivante :

- **PRIORITAIRE** - alphabétisation fonctionnelle. Forme de conseil déjà assez bien connue d'AREN, mais une stratégie alphabétisation doit être élaborée. Probablement des liens à faire avec l'éducation pastorale (pour les enfants).
- **PRIORITAIRE** - conseil juridique. Forme de conseil déjà assez bien connue d'AREN mais qui doit être intensifiée. Un seul conseiller juridique est présent à Niamey. Des conseillers juridiques au niveau des bases régionales seraient nécessaires. Code rural, code pastoral, droits et devoirs des citoyens/citoyenneté, lois CEDEAO, papiers nécessaires pour des transhumances transfrontalières, etc. La sensibilisation/vulgarisation est à destination des éleveurs, agriculteurs, représentants de l'Etat et des collectivités, chefs coutumiers... En revanche l'assistance juridique est à destination des éleveurs.
- **PRIORITAIRE** – conseil organisationnel / ingénierie sociale pour la mise en place de couloirs de passage, d'enclaves pastorales, de points d'eau pastoraux, de marchés à bétail, aide à l'établissement de contrats de pacage, etc.
- **PRIORITAIRE** - élaborer des outils d'aide à la décision des éleveurs valorisant les NTICs (car adaptés aux systèmes mobiles) : info sur les marchés, info sur les ressources pastorales, infos sur les maladies, info sur les conflits. Il peut donc s'agir de conseil technique ou économique. En lien avec les systèmes d'alertes précoces.
- Conseil de gestion aux éleveur(e)s : conseil en déstockage stratégique, conseil sur la constitution des troupeaux (noyaux laitiers par exemple), sensibilisation sur l'épargne bancaire, médiation bancaire, accompagnement de reconversions (temporaires)
- Conseil de gestion aux OP : auprès des groupements de base, auprès des marchés à bétail, auprès des centres de collecte laitier.
- Conseil filière, en particulier sur la filière lait et l'embouche. En ce qui concerne la filière lait, focus particulier sur la sécurisation de la place des femmes dans la filière lait.

Le conseil strictement technique sera essentiellement renforcé au travers de collaborations avec les SVPP.

Parmi ces différentes formes de conseil le conseil filière, le conseil technique (agro-écologique) et le conseil de gestion aux OP seront prioritaires.

A l'issue du contrat de performance (2019-2022) l'AREN devrait être en mesure de couvrir les domaines de conseil mentionnés dans le tableau ci-dessous au travers de ses différents niveaux de structuration (national, sections régionales, unions, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 38 : Estimation du conseil agricole fourni par l'AREN à l'issue du contrat de performance

A l'issue du contrat de performance le dispositif de conseil de AREN aurait un score de 4/5 (dispositif avancé).

Le contrat de performance au niveau national (AREN-APCA) permettra :

- Approfondir les modules de formation / conseil existants (modules des formateurs) et développer (en partenariat avec d'autres acteurs) les modules manquants.
- A partir de ces modules réaliser des supports pour les apprenants (fiches techniques, boîtes à images, etc) et les traduire en langues locales.
- La formation de formateurs (conseillers et animateurs endogènes) dans les régions ;
- Le déploiement / renforcement des équipes techniques des bases régionales et du secrétariat exécutif national ;
- Le suivi des contrats de performances qui seront exécutés par les bases régionales de Diffa et Maradi.

➔ **L'AREN doit confirmer/amender ces priorités.**

➔ **L'AREN et l'APCA doivent pour chaque priorité décliner les activités prévues en distinguant bien ce qui relève du niveau national, régional (fédérations et bureau exécutif), unions et coopératives. En particulier : démarches / méthodes de conseil, modules utilisés, ressources humaines / ressources logistiques nécessaires.**

b. Orientations institutionnelles

Quatre contrats de performance sont nécessaires qui respectent un principe de subsidiarité et valorisent les bases régionales là où elles existent :

- Un contrat de performance pour la base de Diffa avec l'APCA-Diffa ;
- Un contrat de performance pour la base de Maradi, avec l'APCA-Maradi et couvrant Maradi ;
- Un contrat de performance pour la base de Maradi, avec l'APCA-Zinder et couvrant Zinder ;
- Un contrat de performance entre l'AREN nationale et l'APCA couvrant des activités nationales ainsi que des activités en régions de Tahoua, Agadez, Tillabéri, Dosso et Niamey.

La base Maradi signera donc deux contrats de performance étroitement articulés avec les APCA-Maradi et APCA-Zinder pour couvrir les deux régions.

Les bases régionales étant des déconcentrations du secrétariat exécutif de AREN National, AREN et APCA devront préciser les modalités de signature des contrats de performance en régions (signature par le national pour le compte de la région, délégation de signature au régional, autre modalité ?). A noter que les deux bases de Maradi et Diffa ont déjà l'habitude de signer des contrats avec des projets en région.

Le secrétariat exécutif national souhaite se concentrer sur les aspects de représentation et de plaider et s'impliquer de moins en moins sur le terrain.

Le contrat de performance devrait permettre à AREN d'élaborer sa stratégie de conseil. Au cœur de cette stratégie serait la stratégie d'alphabétisation (prévue dans le PA 2018-2022) comme premier pilier du conseil aux éleveurs.

➔ **L'AREN doit confirmer/amender/compléter le choix de cette option pour l'élaboration du contrat de performance.**

Un contrat de performance AREN-APCA	Association nationale – Secrétariat exécutif	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des outils : nouveaux modules, traduction de modules. Une attention particulière sera portée au développement d'outils d'aide à la décision des éleveurs exploitants les NTICs. • Appui à la mise en place de deux nouvelles bases régionales et au développement des activités de conseil de ces deux bases : Tillabéri pour Tillabéri et Dosso et Tahoua pour Tahoua et Agadez. • Appui, accompagnement, coordination, suivi, assurance qualité des activités de conseil de toutes les bases régionales. En particulier coordination pour assurer la continuité du conseil d'une région à une autre lors du déplacement des éleveurs (par exemple choix des lieux de centres alph le long des couloirs de transhumance). • Formations des conseillers des bases régionales (formation de formateur) et accompagnement de ces conseillers • Compilation des informations relatives à l'exécution des contrats de performances des fédérations • Capitalisation des pratiques actuelles de conseil et élaboration de la stratégie de conseil de l'AREN couvrant ses trois dimensions : modèle technique, modèle institutionnel et modèle d'affaire. Cette stratégie de conseil comporterait une stratégie alphabétisation (prévue dans le PA 2018-2022) comme l'un des piliers du conseil aux éleveurs.
	2 nouvelles bases régionales à Tillabéri et Tahoua	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des animateurs endogènes des groupements et accompagnement des animateurs endogènes
	Groupements de base	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts
3 contrats de performance bases régionales - APCA-R	2 bases existantes à Maradi et Diffa	<ul style="list-style-type: none"> • Formation des animateurs endogènes des groupements et accompagnement
	Groupements de base	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts

➔ **L'AREN doit confirmer / amender / compléter ce partage des tâches.**

c. Orientations économiques et financières : le modèle d'affaire du conseil

L'AREN devra donc conduire une réflexion pour formuler le modèle d'affaire du conseil avec un système de facturation / de subvention différencié :

- Facturation suivant le type de services de conseil ;
- Facturation suivant le type de bénéficiaire.

L'AREN devra faire les premiers pas vers ce nouveau modèle d'affaire pendant ce contrat de performance.

d. Objectifs du contrat de performance, amorces d'activités et engagements réciproques

Objectif global : Renforcer le dispositif de conseil agricole de l'AREN comme acteur du SNCA. Cet objectif global doit contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de l'AREN telles que formulées dans son plan d'action 2018-2022.

Objectifs spécifiques :

- **Renforcer le modèle technique de conseil agricole de l'AREN.** Renforcer les formes de conseil déjà couvertes par l'AREN et sur lesquelles l'AREN est bien reconnue : alphabétisation, conseil juridique, conseil organisationnel / ingénierie sociale. Approfondir des formes de conseil encore peu couvertes par AREN : conseil de gestion aux éleveur(e)s, conseil de gestion aux OP, conseil filière.
Activités couvertes par le contrat de performance : élaboration de modules et traductions, formations de formateurs (conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), compléments salaires/indemnités des ressources humaines, logistiques (motos, équipements), formations initiales des équipes.
- **Renforcer le modèle institutionnel de conseil agricole de l'AREN** grâce à une structuration plus claire de ses activités de conseil de la base au sommet (partage des tâches) reflétées dans un document de stratégie du conseil agricole (qui inclura une stratégie d'alphabétisation).
Activités couvertes par le contrat de performance : ateliers de réflexions (national et en régions) permettant de rédiger la stratégie conseil agricole
- **Formuler et mettre en place un modèle d'affaire vertueux du conseil agricole** reposant à la fois sur des contributions directes des bénéficiaires, des contributions des OP et des subventions extérieures.
Activités couvertes par le contrat de performance : sensibilisation des producteurs(trices), début de mobilisation des contributions des producteurs(trices) et des OP
- **Contribuer au SNCA** (cf. tableau ci-après les contributions possibles).

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles de l'AREN et engagements
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	→ Engagement à une amélioration qualitative du conseil.
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	→ Le contrat de performance doit préciser le nombre de producteurs(trices) visés et le taux d'encadrement visés.
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de l'AREN à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances. → Engagement de l'AREN à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration. → Engagement de l'AREN à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	→ Engagement de l'AREN à commencer à mettre en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de son dispositif de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(ric)e(s) et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(ric)e(s) pour qu'ils assistent à des formations, etc.
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et rénovés	→ Engagement de l'AREN à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	→ Engagement de l'AREN à mettre en œuvre son contrat de performance : l'AREN peut ainsi devenir l'acteur phare du conseil aux éleveurs.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de l'AREN à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres. → Engagement de l'AREN à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement de l'AREN à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats. → Engagement de l'AREN à partager les outils qu'elle développe en particulier (mais pas seulement) sur le conseil juridique et les questions d'alphabétisation en milieu pastoral.

Figure 39 : Contributions de l'AREN aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

Engagement de l'APCA :

- Financer ou trouver les financements (projet) le contrat de performance.
- Assurer le suivi de l'exécution du contrat.

6.6.4. Annexe : aperçu des activités relative au conseil agricole / conseil aux éleveurs dans le PA 2018-2022

Le tableau ci-dessous récapitule les principales activités du PA 2018-2022 et qui relèvent du conseil aux éleveurs (dans son sens large). Les activités de plaidoyer, de représentation ou purement de concertation ne sont donc pas listées ici. On mentionne le domaine dont elles relèvent : alphabétisation, conseil technique, conseil technico-économique et de gestion, conseil organisationnel, conseil juridique. On mentionne aussi les principales démarches mises en œuvre : sensibilisation, vulgarisation, formation, conseil à proprement parlé, médiation, etc.

	Domaine du conseil et démarches	
AXE 1 : PASTORALISME ET CITOYENNETE		
Activité OS1R1A1 : Former les communautés pastorales dans le respect des droits et devoirs citoyens <i>Formation des éleveurs sur le fonctionnement de l'Etat, des régions et des communes, sur Code Rural et Code pastoral, sur complémentarité entre Agriculture et Elevage.</i>	Juridique	Vulgarisation
Activité OS1R1A2 : Sensibiliser les populations pastorales au respect des droits et devoirs citoyens <i>Sensibiliser les bergers et les éleveurs sur les dates de fermeture et de libération des champs, sur la gestion des forêts, sur un comportement responsable lors de l'abreuvement dans les mares, rivières et autres points d'eau</i>	Juridique Organisationnel	Vulgarisation
AXE 2 : SECURISATION DE L'ELEVAGE PASTORAL - Concerne à la fois la transhumance intra-territoriale et extra-territoriale		
Activité A2OS2R1A1 : Développer des dynamiques d'actions concertées en vue de sécuriser les zones et enclaves pastorales reconnues contre l'envahissement des activités agricoles et l'accaparement des terres pastorales par les opérateurs économiques	Organisationnel	Conseil, médiation / concertation
Activité A2OS2R1A2 : Développer des dynamiques d'actions concertées en vue de libérer les pistes de transhumance et les voies d'accès aux enclaves pastorales et aux points d'eau	Organisationnel	Conseil, médiation / concertation
Activité A2OS2R1A3 : Mobiliser les autorités et les populations en vue de l'application des textes juridiques permettant de sécuriser la mobilité pastorale et l'espace pastoral en général <i>information sur le Code Rural et le Code Pastoral, assistance juridique en cas de litige</i>	Juridique	Vulgarisation Assistance / conseil
Activité A2OS2R1A4 : Développer les aptitudes des pasteurs à se faire accepter dans les territoires de transhumance extra territoriale <i>Préparer les pasteurs nomades et transhumants avant leur départ : information, sensibilisation, Préparer l'arrivée des transhumants dans les pays et zones de destination avec les acteurs de ces territoires : information, formation, négocier, aide à l'établissement de contrats de pacage</i>	Juridique Organisationnel	Vulgarisation Information

<p>AXE 3 : RENFORCEMENT DE LA RESILIENCE DES ELEVEURS FACE AUX CRISES DE CATASTROPHES ET A LA VULNERABILITE STRUCTURELLE DU MILIEU PASTORAL - Dans ce programme les éleveurs seront outillés dans la prévention et l'anticipation en se basant sur des indices ou signes annonciateurs de catastrophes tous origines. Les instituts de recherche seront mis à contribution pour la production et la diffusion des informations stratégiques s'y rapportant.</p>		
<p>Activité A3OS3R1A1 : Généraliser l'approche du Système Communautaire d'Alerte Précoce et de Réponse aux Urgences (SCAP-RU) dans toutes les zones au vu des succès observés dans les opérations du même genre menées par AREN et d'autres intervenants <i>Mettre en place les groupes d'action communautaire SCAP RU dans les zones pastorales, Former les membres de ces groupes dans la veille et l'alerte basées sur l'information crédible de sources diverses, Mettre en place au niveau central de AREN une unité de veille stratégique, Evaluer périodiquement la vulnérabilité en milieu pastoral et agropastoral</i></p>	<p>Organisationnel Technico-économique Technique</p>	<p>Formation Conseil en structuration</p>
<p>A3OS3R1A2 : Mettre au point une stratégie de déstockage précoce permettant d'éviter de brader le bétail <i>Identifier et quantifier selon les années le bétail à mettre dans le circuit du déstockage par région et par zone, Procéder à la mise en forme du bétail destiné au déstockage afin de mettre sur le marché des animaux compétitif sur le plan qualité-prix</i></p>	<p>Technico-économique et gestion</p>	<p>Conseil de gestion de troupeau</p>
<p>A3OS3R1A3 : Développer l'épargne en milieu pastoral (épargne classique et l'épargne-intrants (stocks fiduciaires d'intrants zootechniques) dans des institutions financières (banques et IMF) <i>Sensibiliser les éleveurs sur l'épargne, Développer des séances de concertation avec les banques et IMF, Tenir des séances de sensibilisation avec les propriétaires de grands troupeaux en vue de relever le taux d'exploitation des animaux âgés, des femelles en fin de carrière, des vieux mâles, animaux en méforme et femelles stériles, etc.).</i></p>	<p>Technico-économique et gestion</p>	<p>Sensibilisation, médiation bancaire</p>
<p>A3OS3R2A3 : Développer des activités de relèvement en faveur des populations affectées par les catastrophes naturelles et autres chocs humanitaires : <i>Développer des activités AGR en faveur des groupes vulnérabilisés, reconversion professionnelle (passer d'un maillon à l'autre selon la situation)</i></p>	<p>Technico-économique et gestion</p>	<p>Conseil de gestion</p>
<p>AXE 4 : FAVORISER L'ACCES DES PASTEURS AU MARCHE ET LEUR INSERTION DANS LES DYNAMIQUES « FILIERES » <i>Les actions concrètes à développer seront centrées sur les quelques soixante (60) structures opérationnelles de la filière Lait recensées par AREN dont : Agadez (4), Diffa (4), Dosso (8), Maradi (7), Niamey (8), Tahoua (9), Tillabéry (10) et Zinder (10).</i></p>		
<p>Activité A4OS4R1A1 : Appuyer les éleveurs à mieux structurer et entretenir les sous-troupeaux laitiers dans les terroirs d'attache et lors des déplacements <i>Apporter un appui zootechnique dans la composition des troupeaux pour leur assurer une meilleure productivité, Assurer le suivi sanitaire des troupeaux des UPL, médiation bancaire, concertation interprofessionnelle</i></p>	<p>Technique, Technico-économique et gestion Organisationnel</p>	<p>Conseil avancé, concertation, médiation</p>
<p>Activité A4OS4R1A2 : Renforcer et développer les centres de collecte, de conservation et de transformation du lait local et organiser le maillon. <i>Médiation commerciale, Appuyer les transformateurs dans l'élaboration de leurs plans d'affaires, médiation bancaire, concertation interprofessionnelle</i></p>	<p>Filière, Organisationnel</p>	<p>Conseil avancé, concertation, médiation</p>

<p>Activité A4OS4R1A3 : Promouvoir l'équité de genre et le leadership féminin dans la filière Lait : <i>Développer les aptitudes des femmes dans la création et la gestion d'unités de production, de transformation et de commercialisation du lait et produits dérivés</i> <i>Responsabiliser massivement les femmes dans les OP et IP</i></p>	<p>Alphabétisation, Technique, Gestion, Organisationnel</p>	<p>Sensibilisation, conseil avancé / accompagnement</p>
<p>Activité A4OS4R2A1 : Assurer la protection sanitaire contrôlée du bétail <i>Elaborer une stratégie de protection sanitaire propre à chaque zone pastorale ou agropastorale, Contracter des vétérinaires privés performants sur la base de cahiers de charges précis</i></p>	<p>Technique</p>	<p>Externalisation vers SVPP</p>
<p>Activité A4OS4R2A2 : Introduire des technologies adaptées d'amélioration génétique en milieu pastoral <i>Contacteur des unités de recherche appliquée, Mettre en place un réseau d'éleveurs innovateurs pour les tests de démonstration</i></p>	<p>Technique Technico- économique</p>	<p>Fonction support (test) et démonstration</p>
<p>Activité A4OS4R2A3 : Mieux organiser la commercialisation du bétail sur pied dans les zones pastorales <i>Développer la mise en forme et l'embouche en amont des ventes, Développer les contrats entre acheteurs et éleveurs vendeurs, Diminuer la pression des dillals, Prendre en main la gestion des marchés à bétail dans les zones pastorales</i></p>	<p>Filière, organisationnel, gestion OP</p>	<p>Médiation Conseil avancé</p>
<p>AXE 5 : ACCES DES ELEVEURS PASTEURS AUX SERVICES SOCIAUX DE BASE</p>		
<p>Activité A5OS5R1A1 : Repenser et adapter le modèle éducatif en zone pastorale <i>Capitaliser les modèles d'expériences des écoles adaptées au pastoralisme</i></p>	<p>Alphabétisation fonctionnelle</p>	<p>Fonction support (capitalisation)</p>
<p>Activité A5OS5R1A2 : Développer un environnement lettré en milieu pastoral et agropastoral chez les jeunes et les adultes non scolarisés pour accompagner les actions de développement du milieu <i>Elaboration d'une stratégie d'alphabétisation, sensibilisation, formation</i></p>	<p>Alphabétisation</p>	<p>Sensibilisation formation</p>
<p>AXE 6 : RENFORCEMENT DES CAPACITES DE AREN</p>		
<p>Activité A6OS6R1A1 : Organiser des ateliers de formation sur les problématiques du pastoralisme et la connaissance du contexte à l'intention des cadres et agents (salariés et endogènes) <i>Elaborer le module de formation avec l'appui du cabinet et former les équipes</i></p>	<p>Tous</p>	<p>Formation</p>
<p>Activité A6OS6R2A1 : Développer le membership de AREN <i>Animation rurale</i></p>	<p>Organisationnel</p>	<p>Animation rurale</p>
<p>Activité A6OS6R2A2 : Rendre la gestion des organisations de base performante <i>Réaliser un diagnostic fonctionnel des organisations membres, Bâtir des outils de gestion, Former les responsables, Appuyer les groupements dans leur gestion, Auditer la gestion des groupements</i></p>	<p>Gestion OP</p>	<p>Formation Diagnostic / audits Conseil de gestion</p>
<p>Activité A6OS6R3A2 : Mettre à niveau les services centraux <i>Donner un cahier de charges par unité de service, Recruter et former le personnel (recrutement interne et externe) et former le personnel sur les missions et tâches</i></p>	<p>Gestion OP</p>	<p>Diagnostic Formation</p>

6.7. ANNEXE 7 : Orientations pour un contrat de performance avec la FCMN Niya pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion

Les éléments présentés ici constituent les premières orientations possibles pour un contrat de performance entre l'APCA et la FCMN Niya. Ils reflètent les discussions tenues les 28/11/2018, 28/4/2019 et 2/5/2019, ainsi que le Plan Stratégique PS 2017-2022 et le rapport annuel 2016. Ils doivent servir de base à des discussions complémentaires qui permettront la rédaction conjointe du contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FCMN Niya.

6.7.1. Présentation succincte de la FCMN Niya

a. Vision, missions, axes stratégiques et objectifs de la FCMN Niya

Vision de la FCMN Niya (source PS 2017-2022) : « Une organisation constituée d'exploitations familiales maraîchères résilientes, professionnelles, diversifiées, viables, respectueuses de l'environnement et du genre, qui investissent et se modernisent, orientées vers le marché, assurant la sécurité alimentaire, nutritionnelle et l'amélioration continue du pouvoir socio-économique des ménages des petits exploitants irrigants du Niger. »

Mission de la FCMN Niya (source PS 2017-2022) : « Soutenir l'émergence d'exploitations horticoles familiales durables concourant à l'amélioration des conditions de vie des membres. »

Trois axes stratégiques majeurs et objectifs de la FCMN Niya (Source PS 2017-2022, 223) :

Axes	Objectifs globaux
« Renforcement des initiatives et des capacités de fourniture de services technico-économiques aux membres »	« Améliorer l'accès des membres aux services technico économiques viables et adaptés à leurs besoins de sécurité alimentaire, nutritionnelle et de pouvoir économique à l'horizon 2022. »
« Renforcement de la participation aux dialogues de politique agricole »	« Contribuer à l'horizon 2022, à la création d'un environnement favorable au métier d'exploitant agricole familial, par le renforcement de la participation de la FCMN-Niya aux dialogues de politique agricole. »
« Renforcement institutionnel et organisationnel de la FCMN-Niya »	« Renforcer à l'horizon 2022, la position de leader de la FCMN-Niya sur la filière horticole à travers l'amélioration de ses capacités institutionnelles et organisationnelles. »

Le PS 2017-2018 précise les principaux **services offerts aux membres** : services commerciaux (approvisionnement et commercialisation), services d'appui conseil et de formation, organisation et structuration, services de représentation.

b. Membership et structuration de la FCMN Niya : des évolutions en cours

Un membership large. Organisation paysanne faitière créée en 1996 à l'initiative de 11 coopératives de Niamey, Dosso, Tahoua et Tillabéri. En 2019 elle compte 107 unions de coopératives et 1003 coopératives (cf. tableau ci-après) réparties sur tout le territoire, le niveau de développement des coopératives et des unions étant variable suivant les régions.

Région	Unions	Coop	Nombre membres	Homme	Femmes
AGADEZ	2	78	5 702	4 415	1 287
DIFFA	4	161	5 121	4 876	245
DOSSO	24	283	7 434	4 495	2 939
MARADI	8	57	1 442	1 051	391
NIAMEY	5	25	1 853	1 260	593
TAHOUA	13	46	4 781	4 417	364

TILLABERI	30	262	12 500	4 875	7 625
ZINDER	11	91	3 222	2 256	966
TOTAL	107	1 003	42 055	27 645	14 410

Figure 40: Membres de la FCMN Niya (Source: Découvrir la FCMN Niya)

Une « crise institutionnelle » en 2018. A noter que la FCMN Niya vient de traverser une « crise institutionnelle » ayant mené au renouvellement de son bureau et d'une partie de son équipe technique au niveau national. Le nouveau bureau a décidé de relire et éventuellement d'actualiser le plan stratégique 2017-2022 afin de mieux répondre aux besoins de producteurs ; tout en donnant les grandes orientations le PS pourrait donc évoluer.

Une faitière dynamique et toujours en structuration et en évolution. La FCMN Niya est l'une des faitières nationales les plus dynamiques, structurée de la base au sommet en sociétés coopératives à la base, unions de sociétés coopératives au niveau communal ou départemental, sections régionales et fédération nationale des sociétés coopératives. D'ici la fin d'année tous ces niveaux devraient être en conformité avec la nouvelle loi OHADA. Sa structuration est cependant en train d'évoluer :

- Actuellement elle conduit un processus de déconcentration vers le niveau régional afin de renforcer l'autonomie des sections régionales qui sont actuellement des déconcentrations du niveau national sans existence légale propre. Cela conduit à un nouveau partage des rôles entre le national et le régional, mais le lien national-régional reste très fort, de nature « ombilicale » selon le PS 2017-2022. Cf. l'encadré ci-après.
- A terme sa structuration pourrait évoluer encore d'avantage : les sections régionales pourraient à terme évoluer en véritables fédérations régionales, la FCMN évoluant alors en confédération de fédérations régionales.

Le PS 2017-2022 précise « *La question de plaidoyer sera désormais au coeur des activités du niveau national, ce qui aura pour résultante une forte délégation des prestations de services aux sections régionales à travers une valorisation du principe de subsidiarité (p14).* » « *La délégation des prestations de services aux sections régionales permettra à la FCMN-Niya de se concentrer sur la réalisation d'investissements structurants tels que la maison des semences, le centre horticoles, les infrastructures de commercialisation (comptoir, points de vente multiservices, infrastructures de stockage et de conservation, transformation...) (p14).* » « *la FCMN-Niya travaillera à rendre effective sa déconcentration en soutenant l'effectivité des sections dont le pilotage sera assuré par des élus locaux membres du CA de la FCMN-Niya sans caractère de formalisation quelconque au plan juridique. Ces sections garderont un lien ombilical avec la FCMN-Niya qui est sa génitrice et qui la considère comme un relais, un bras opérationnel (p19).* »

Figure 41: Extrait du PS 2017-2022 éclairant les relations national-régional

Une équipe technique solide. Au cours de son dernier plan stratégique (2011-2015) la FCMN Niya s'est dotée de 7 sections régionales. Ces sections sont dotées de ressources humaines : ingénieurs agronomes (coordinateurs régionaux), agents d'appui conseil et de suivi-évaluation et d'experts paysans. L'effectif exact est incertain surtout en ce qui concerne les experts paysans²², mais ce qui est certain c'est que la FCMN Niya dispose bel et bien d'un dispositif de conseil doté en ressources humaines (dédiées au conseil pour au moins une partie de leur temps). A ce dispositif des sections régionales s'ajoute une équipe basée au siège. La FCMN Niya « consacre un transfert de charge vers les sections régionales ».

²² La taille des équipes techniques est incertaine à ce jour. Selon le plan stratégique 2017-2022, 8 ingénieurs agronomes, 42 agents d'appui conseil et 109 experts paysans constituent les équipes régionales. Selon les entretiens de décembre 2018 il y aurait 7 superviseurs, 21 conseillers techniciens, 55 animateurs endogènes et 835 paysans relais. Ces données sont cohérentes pour les ingénieurs agronomes (7 ou 8), peu cohérentes pour les conseillers (42 ou 76), très incohérentes pour les paysans relais (109 ou 835). Les différences sont probablement liées à différents facteurs : moment du comptage, comptage des RH sous maîtrise du niveau national Vs comptage des RH sous maîtrise des coopératives, RH à un instant t Vs cumul des RH.

6.7.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de la FCMN Niya

Depuis de nombreuses années la FCMN Niya met en œuvre des activités de conseil agricole. Elle a au fil des ans mis en place un véritable dispositif de conseil (avec des ressources et des procédures²³) qui est décrit ici selon ses dimensions techniques, institutionnelles et financières.

a. Modèle technique actuel du conseil agricole de la FCMN Niya

Le document « Découvrir la FCMN Niya » présente l'**appui conseil agricole comme la base de son modèle technique**. Il concerne « *les pratiques agro-écologiques, les problématiques phytosanitaires, les itinéraires techniques, la gestion (des intrants, des marchés, etc), les bases productives (foncier et eau), l'entrepreneuriat agricole des femmes et des jeunes, l'organisation et la structuration* ». L'appui conseil doit permettre « *la capitalisation des bonnes pratiques et la mise à l'échelle des expériences réussies* », notamment au travers de son projet de Centre Horticole de la FCMN-NIYA. L'appui conseil et la formation sont explicitement mentionnés comme l'un des services aux membres.

Pourtant **aucun des 3 axes ni des objectifs** du PS 2017-2022 ne font explicitement référence au conseil agricole. De même **aucun des extraits** relatifs à ces trois axes ne mentionnent explicitement le conseil agricole. **Le conseil agricole qui sous-tend le modèle technique semble dilué dans les activités contribuant à la réalisation de chacun des objectifs stratégiques de la FCMN Niya. Cf. ci-dessous l'encadré listant les activités relatives au conseil agricole.**

- Activités relatives au conseil dans l'axe 1 : « renforcer les capacités organisationnelles en appui-conseil » ; « renforcer les capacités opérationnelles en innovations techniques » ; « formuler une stratégie d'accompagnement des jeunes » ; « mettre en place des services (plan d'affaire, formation, conseils, coaching) au niveau des sections » ; « former les producteurs semenciers » ; « former les producteurs sur les techniques de compostage » ; « mettre en place une unité d'appui technique pour l'agriculture biologique » ; « former les acteurs en horticulture biologique » ; « mettre les unions dans une démarche de plan d'affaire ».
- Activités relatives au conseil dans l'axe 2 : « Atelier de sensibilisation sur la nécessité de préserver la ressource en eau » ; « développer/acquérir des technologies favorisant l'utilisation optimale de la ressource en eau » ; « former les producteurs sur les techniques d'utilisation et de gestion de l'eau d'irrigation » ; « développer un service d'appui conseil de proximité sur les technologies d'irrigation » ; « Accompagner les producteurs à la mise en œuvre d'actions d'agro écologie » ; « Promouvoir les bonnes pratiques agricoles » ; « Mettre en place une stratégie de gestion intégrée des ravageurs et des maladies des plantes » ; « Elaborer des modules de formation sur la prévention et le traitement des maladies (traitement préventif du sol, itinéraires techniques de production, techniques post récoltes, traitements curatifs) » ; « Former les producteurs et animateurs sur les différentes méthodes de lutte contre les maladies phytosanitaires » ; « Mettre en place des protocoles de recherche de concert avec les structures de recherches » ; « Vulgariser les résultats de recherche ».
- Activités relatives au conseil dans l'axe 3 : « Développer les outils de capitalisation » ; « Elaborer les outils de gestion pour accompagner la transformation des Unions ».

Figure 42: Extraits du PS 2017-2022 (p27 à 31) listant l'ensemble des activités relatives au conseil agricole

Du plan stratégique PS 2017-2022 et du rapport annuel RA 2016 il ressort que la FCMN Niya couvre ainsi **différents domaines de conseil** :

- Conseil technique en particulier sur des aspects d'agro-écologie (explicite dans PS 2017-2022 et dans RA 2016) ;
- Conseil de gestion aux OP en particulier pour accompagner une transition plus entrepreneuriale des coopératives (explicite dans PS 2017-2022 et dans RA 2016) ;
- Conseil de gestion aux exploitations en collaboration avec les CRA et le RECA (explicite dans le RA 2016, quoique non explicitement mentionnée dans le PS 2017-2022).

²³ Un dispositif de conseil se définit comme un ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisées (démarches, outils, etc.).

- Conseil organisationnel pour une meilleure structuration des services aux membres (explicite dans PS 2017-2022 et dans RA 2016) ;
- Conseil filière en particulier sur la pomme de terre, la tomate et le sésame : organisation de commercialisation groupée, de warrantage, formulation de stratégie de marketing et commercialisation (explicite dans PS 2017-2022 et dans RA 2016).

Le tableau ci-après met en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil de la FCMN Niya : conseil bien couvert en vert, conseil partiellement couvert en orange, conseil pas ou très peu couvert en rouge.

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs	Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable	

Figure 43 : Appréciation des formes de conseil actuellement bien couvertes (en vert), partiellement couvertes (en orange), pas ou très peu couvertes (en rouge)

Ces activités mettent en œuvre différentes **démarches de conseil au sens large** : sensibilisation, vulgarisation, formation, conseil, coaching.

Ces activités contribuent également aux **fonctions support du conseil** : élaboration de modules de formation, protocoles de recherche, capitalisation.

Des indicateurs quantitatifs sont présentés dans la cadre logique du PS 2017-2022 (cf. pages suivantes) : Pour résumer la FCMN Niya vise « d'encadrer » environ 7500 producteur(trices)s par région, vise en général de former ou conseiller de 60% à 75% de ses producteur(trices) suivant les sujets, et vise d'élaborer plusieurs manuels de formation.

b. Modèle institutionnel actuel du conseil agricole à la FCMN Niya

Des ressources humaines sont dédiées, partiellement ou totalement au conseil, et sont structurées :

- Un département d'appui-conseil a été créé ;
- Des ressources humaines sont disponibles au niveau national, des sections, des unions, des coopératives, dédiées totalement ou partiellement au conseil. L'effectif exact reste à clarifier ;
- L'organisation dispose d'ingénieurs, de techniciens, de paysans experts.

Ainsi le conseil agricole semble en effet un élément clé du plan stratégique 2017-2022, mais dilué dans les différents axes et la FCMN Niya ne dispose pas d'un document stratégique sur le conseil agricole.

Le PS 2017-2022 précise que « l'appui conseil est également une compétence transférée (aux sections régionales) mais non exclusive en ce sens que les sections bénéficieront d'appui conseil du niveau national et cela est également possible avec les unions de

sociétés coopératives membres. Pour ce faire, il sera affecté progressivement de la ressource humaine à compétences avérées pour les sections et les pôles de compétences dans les domaines de métiers de la FCMN-Niya. Ainsi, le niveau national sera allégé et s'orientera davantage vers ses activités régaliennes (p20). »

A ce jour le conseil agricole relève donc des différents niveaux – coopératives de base, unions, sections régionales et fédération nationale.

La FCMN Niya ne dispose pas d'un document formulant sa stratégie de conseil agricole.

c. Modèle d'affaire actuel du conseil agricole à la FCMN Niya

A ce jour le modèle d'affaire du conseil ne semble pas formulé clairement. Il repose essentiellement sur des subventions de projets, sur le bénévolat de paysans experts et sur quelques contributions des OP membres. Le PS 2017-2022 précise (p22) que « *la mobilisation des ressources financières internes au sein de la FCMN-Niya sera considérée comme la manifestation du sentiment d'appartenance et de redevabilité. Pour cela, il sera poursuivi les initiatives de mobilisation de ressources à l'interne (cotisations ordinaires et spéciales) que pilote un comité spécial mis en place à cet effet.* »

d. En synthèse : évaluation du dispositif actuel de conseil grâce à l'outil EVAL-Dispositif

Le tableau page suivante apprécie rapidement la réalisation des différents indicateurs de l'outil EVAL-Dispositif par la FCMN Niya.

Avec cet outil, le dispositif de la FCMN Niya aurait les scores suivants :

- Savoirs et savoir-faire - Modèle technique : 3-4/5
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - Modèle institutionnelle : 4/5
- Ressources humaines, logistiques et financières - Modèle d'affaire : 3-4/5

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluée dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...) Quelques activités de suivi-évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...): Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi-évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

6.7.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FCMN Niya

a. Orientations techniques : les domaines du conseil et démarches

La FCMN Niya fixe quatre priorités pour ce contrat de performance de niveau national :

1. Conseil phytosanitaire avec l'objectif d'appuyer les producteur(trice)s à quitter les méthodes de lutte conventionnelles (pesticides) pour évoluer vers des méthodes alternatives (en particulier bio-pesticides) ;
2. Conseil en production organique avec une attention particulière à la gestion de la fertilité et l'objectif de réduire les engrais conventionnels pour aller vers des méthodes alternatives (composte en particulier). D'autres sujets porteraient sur la production de semences ou de clôtures vives. Le conseil viserait à accompagner une transition agro-écologique.
3. Conseil filière sur les quatre filières phare : pomme de terre, tomate, oignon et sésame. Cette forme de conseil serait étroitement articulée au conseil de gestion aux OP (appui à l'élaboration de plan d'affaire et au montage de projets) et au conseil de gestion à l'exploitation (avec les CRA et le RECA).
4. De façon générale, capitaliser les expériences.

Le dispositif de conseil de la FCMN Niya ne se limitera cependant pas qu'à ces 4 priorités. Par ailleurs l'alphabétisation fonctionnelle serait également renforcée mais plutôt au travers de contrats de performance via les unions. De même le conseil de gestion à l'exploitation serait essentiellement renforcé au travers de collaborations avec les CRA et le RECA.

➔ **La FCMN Niya doit confirmer/amender ces priorités.**

➔ **La FCMN et L'APCA doivent pour chaque priorité décliner les activités prévues en distinguant bien ce qui relève du niveau national, régional (sections régionales), unions et coopératives. En particulier : démarches / méthodes de conseil, modules utilisés, ressources humaines / ressources logistiques nécessaires.**

A l'issue du contrat de performance (2019-2022) la FCMN Niya devrait être en mesure de couvrir les domaines de conseil mentionnés dans le tableau ci-dessous au travers de ses différents niveaux de structuration (national, sections régionales, unions, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective		Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 44 : Estimation du conseil agricole fourni par la FCMN Niya à l'issue du contrat de performance

➔ **La FCMN Niya doit confirmer/amender/compléter ce tableau.**

A l'issue du contrat de performance le dispositif serait au stade 4/5 (dispositif avancé).

Pour les trois premières priorités le contrat de performance au niveau national permettra :

- La réalisation de modules techniques de formation et de conseil, de fiches techniques et leur traduction en langues locales lorsque nécessaire ;
- La formation de formateurs dans les régions ;
- Le déploiement / renforcement des équipes techniques des sections régionales (ingénieurs superviseurs, conseillers techniques, animateurs endogènes) ;
- Le renforcement des unions les plus faibles par le nationale et les sections régionales. Les unions les plus fortes pourront signer directement des contrats de performance avec les APCA-R.

De plus la FCMN Niya a pour projet la mise en place d'un centre de formation horticole. L'APCA devrait accompagner la réflexion concernant ce centre par la réalisation ou finalisation :

- D'une étude d'opportunité : quelle pourrait être la contribution d'un tel centre horticole FCMN au sein du SNCA ?
- Etude de faisabilité technique, économique et institutionnelle.

b. Orientations institutionnelles

La FCMN Niya fait le constat des faibles capacités opérationnelles des sections régionales et de la nécessité de les renforcer. Le PS 2017-2022 précise (Cf l'extrait 2 relatif à l'axe 3, p 30) que « *la FCMN-Niya met en place des structures de gestion opérationnelles qui assure de façon cohérente, efficace et efficiente, la mise en oeuvre du plan stratégique* ». Elle va « *opérationnaliser des pôles de services au niveau des sections pour prêter des services aux membres* ». « *Pour assurer la reddition des comptes de l'information et la bonne exécution des différents plans d'actions, projets et programmes, l'articulation entre le niveau central et régional, et la base sera consacrée par un contrat de performances qui fera l'objet d'une évaluation périodique dont la responsabilité incombe directement au niveau supérieur p20* ». » A terme l'impact recherché est que « *les sections régionales de la FCMN-NYA assurent de façon autonome, le fonctionnement d'une équipe opérationnelle de fourniture de services technico-économiques aux membres* ».

Plusieurs options semblent possibles pour l'établissement du contrat de performance :

Niveaux géographiques	Niveaux de structuration	Option 1 préférée par FCMN Niya	Option 2	Option 3
National	1 fédération nationale	Un contrat de performance signé entre l'APCA et le niveau national qui délègue les financements aux sections (au travers de contrats de performances internes à la FCMN Niya)	Un contrat de performance signé entre l'APCA et le niveau national qui délègue les financements aux sections les moins avancées (au travers de contrats de performances internes)	Un contrat de performance avec le national
Régional	7 sections régionales (<i>non enregistrées</i>)		Les sections régionales les plus avancées peuvent aussi signer des contrats de performances avec les APCA-R (sous tutelle du national)	Chaque section signe (sous tutelle du national) un contrat de performance pour les activités de conseil dans sa région
Local (département, commune, village)	107 unions de coopératives	Les unions les plus développées peuvent aussi signer des contrats de performances avec	Les unions les plus développées peuvent aussi signer des contrats de performances avec	
	1003 coopératives			

	de base	les APCA-R	les APCA-R	
Nombre de contrats de performances à signer	APCA	1 CP FCMN Niya	1 CP FCMN Niya	1 CP FCMN Niya
	APCA-R	Quelques dizaines de CP avec les unions les plus avancées	4-5 CP avec les sections régionales les plus avancées (sous tutelle nationale) Quelques dizaines de CP avec les unions les plus avancées	7 CP avec les sections régionales (sous tutelle du national)

L'option 1 semble être à ce stade l'option privilégiée par la FCMN Niya²⁴.

➔ **La FCMN doit confirmer/amender/compléter le choix de cette option pour l'élaboration du contrat de performance. NB : en 2018 l'équipe en place avait plutôt choisi l'option 3, alors qu'en 2019 la nouvelle équipe semble préférer l'option 1.**

Avec l'option 1 le partage des tâches entre les différents niveaux serait le suivant.

Contrat de performance FCMN - APCA	1 fédération nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des outils : nouveaux modules, traduction de modules • Formations de formateurs • Suivi de l'exécution du contrat de performances par les sections et unions • Appui conseil aux unions les plus faibles • Explorer de nouvelles formes de conseil / répondre à de nouveaux besoins : par exemple aspects juridiques liés à l'étalement urbain en grandes villes (Niamey, Maradi, Zinder...) • Conduire avec l'APCA la réflexion sur l'opportunité et la faisabilité du centre horticole • Capitalisation des pratiques actuelles de conseil et élaboration de la stratégie de conseil de la FCMN Niya couvrant ses trois dimensions : modèle technique, modèle institutionnel et modèle d'affaire.
	7 sections régionales	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des techniciens et animateurs endogènes des sections régionales
	Unions et coopératives (es moins avancées)	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts des unions et des coopératives.
Contrat de performance unions – APCA-R	Unions et coopératives les plus avancées	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts des unions et des coopératives.

➔ **La FCMN Niya doit confirmer / amender / compléter ce partage des tâches.**

Ce premier contrat de performance avec l'APCA devrait donc permettre de renforcer les sections régionales qui ensuite devraient être en mesure de signer elles-mêmes des contrats de performance avec les APCA-R.

De plus le PS 2017-2022 souligne « *qu'il sera observé une sorte de discrimination dans la ventilation des ressources avec pour avantage d'investir une masse critique de ressources à mesure d'assurer la croissance des pôles et le bien être des producteurs. Cette option garde aussi l'avantage de rompre avec le saupoudrage dont les effets restent l'amplification de l'attentisme qui déroutent l'organisation de ses objectifs et constituent de véritables freins au développement.* »

²⁴ Lors de la mission de mai 2019 la FCMN s'était prononcée pour l'option 1. Cependant lors de la mission de décembre 2018 l'ancienne équipe s'était prononcée pour l'option 3. La FCMN devra donc trancher une fois pour toute avant signature du contrat.

c. Orientations économiques et financières : le modèle d'affaire du conseil

La FCMN reconnaît la nécessité que les producteur(trice)s contribuent aux coûts du conseil afin d'en garantir la pérennité et la qualité. Elle reconnaît aussi que tou(te)s n'ont pas la même capacité de paiement. Elle reconnaît enfin aussi que les différentes formes de conseil ne génèrent pas les mêmes coûts, ne présentent pas les mêmes intérêts pour les producteurs(trices).

La FCMN devra donc conduire une réflexion pour formuler le modèle d'affaire du conseil avec un système de facturation / de subvention différencié :

- Facturation suivant le type de services de conseil ;
- Facturation suivant le type de bénéficiaire.

La FCMN devra faire les premiers pas vers ce nouveau modèle d'affaire pendant ce contrat de performance.

d. Objectifs du contrat de performance et engagements réciproques

Objectif global : Renforcer le dispositif de conseil agricole de la FCMN Niya comme acteur du SNCA pour soutenir l'émergence d'exploitations horticoles familiales durables. Cet objectif global doit contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de la FCMN Niya telles que formulées dans son plan stratégique 2017-2022.

Objectifs spécifiques :

- Renforcer le modèle technique de conseil agricole de la FCMN Niya en particulier, mais non exclusivement, sur les aspects de conseil phytosanitaire, conseil en agro-écologie et de conseil filière.
- Renforcer le modèle institutionnel de conseil agricole de la FCMN Niya grâce à une structuration plus claire de ses activités de conseil de la base au sommet (partage des tâches) reflétées dans un document de stratégie du conseil agricole.
- Formuler et mettre en place un modèle d'affaire vertueux du conseil agricole reposant à la fois sur des contributions directes des bénéficiaires, des contributions des OP et des subventions extérieures.
- Contribuer au SNCA (cf. tableau ci-après les contributions possibles).

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles de la FCMN Niya en engagements
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	→ Engagement à une amélioration qualitative du conseil. En particulier sur le conseil phytosanitaire, le conseil en production organique et le conseil filière qui constituent ses priorités.
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	→ Le contrat de performance doit préciser le nombre de producteurs(trices) visés et le taux d'encadrement visés.
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de la FCMN à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances. → Engagement de la FCMN à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration. → Engagement de la FCMN à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	→ Engagement de la FCMN à commencer à mettre en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de son dispositif de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(rice)s et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(rice)s pour qu'ils assistent à des formations, etc.
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et renouvelés	→ Engagement des OP à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	→ Engagement de la FCMN à mettre en œuvre son contrat de performance : la FCMN peut ainsi devenir l'un des acteurs phares du conseil sur les filières maraîchères.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de la FCMN à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres. → Engagement de la FCMN à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement de l'ANFO à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats. → Engagement de la FCMN à partager les outils qu'elle développe en particulier (mais pas seulement) sur le conseil filière, le conseil phyto et le conseil en production organique. → Engagement à explorer de façon participative la faisabilité de son centre de formation horticole.

Figure 45 : Contributions de la FCMN Niya aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

Autres engagements de la FCMN Niya :

- Responsabiliser les niveaux inférieurs (sections régionales, unions et coopératives) pour l'exécution de ce contrat de performance selon les principes de déconcentration et de subsidiarité et prendre en compte les besoins et aspirations de ces niveaux inférieurs dans l'exécution du contrat de performance.
- Ne pas avoir recours à une stratégie de saupoudrage, mais concentrer les efforts là où les effets leviers et les effets d'entraînement seront le plus importants afin de maximiser les impacts.

Engagement de l'APCA :

- Financer ou trouver les financements (projet) le contrat de performance.
- Assurer le suivi de l'exécution du contrat.

6.7.4. Points à clarifier / à approfondir avec la FCMN Niya

→ Clarifier l'effectif des sections régionales aujourd'hui.

- Selon le PS 2017-2022 (p8) : 08 ingénieurs agronomes valorisés en techniciens et coordonnateurs régionaux), appuyées par un dispositif de 42 agents d'appui conseil et de suivi -évaluation (14 à Tillabéry, 06 à Dosso, 06 à Tahoua, 04 Niamey, 04 à Zinder, 04 à Diffa, 02 à Maradi et 02 à Agadez) et 109 experts paysans
- Selon les entretiens de décembre 2018, cf le tableau ci-dessous.

	Superviseurs	Conseillers techniciens	Animateurs endogènes	Paysans relais
Agadez	0	1	8	70
Diffa	1	0	4	30
Dosso	1	6	6	85
Maradi	1	3	8	150
Niamey	1	2	4	60
Tahoua	1	3	6	180
Tillabéri	1	4	15	215
Zinder	1	2	4	45
Total	7	21	55	835

6.7.5. Annexes

Résultats et effets (suivants les cas)	Indicateurs	Cibles en 2022
Objectif global relatif à l'axe 1 : Améliorer l'accès des membres aux services technico économiques viables et adaptés à leurs besoins de sécurité alimentaire, nutritionnelle et de pouvoir économique à l'horizon 2022.		
Un dispositif organisationnel efficace garantissant une qualité et une proximité des services aux membres est mis en place par la FCMN-Niya	Nombre de sections opérationnelles	8
	Nombre de formations dispensées	5/an/section
	Nombre de personnel dans les régions	5/section
	Nombre de producteurs encadrés par section	7500
Un dispositif de mise en marché collective est effectif et opérationnel et contribue à assurer un prix rémunérateur aux producteurs	Nombre de plans d'affaires montés et mises en oeuvre par section	150
Un mécanisme efficace d'approvisionnement régulier en intrants de qualité est mis en place par la FCMN-Niya	Nombre de producteurs formés	60%
Les exploitations membres de la FCMN-Niya sont leaders en matière de production horticole biologique	Le manuel d'horticulture biologique	1
	Nombre d'agents affectés à l'unité technique d'appui	03
	Nombre d'acteurs formés par région sur l'horticulture biologique	15
Une stratégie de modernisation des exploitations familiales horticoles est développée et mise en oeuvre par la FCMN-Niya	Nombre d'exploitants membre de FCMN-Niya formés en techniques modernes de production	60%
	Nombre d'exploitants membre de FCMN-Niya formés en techniques de transformation	60%
	Nombre d'exploitants membre de FCMN-Niya formés en techniques d'animation coopérative	60%
	Nombre d'exploitants membre de FCMN-Niya formés en techniques de mise en place d'entreprises coopératives agricoles	60%
	Catalogue de bonnes pratiques	01
	Nombre d'exploitants utilisant des semences améliorées	80%
	Nombre de prix d'excellences (Oignon et pomme de terre)	12

Figure 46: Extrait du cadre logique du PS 2017-2022 relatif au conseil agricole

Résultats et effets (suivants les cas)	Indicateurs	Cibles en 2022
Objectif global relatif à l'axe 2 : Contribuer à l'horizon 2022, à la création d'un environnement favorable au métier d'exploitant agricole familial, par le renforcement de la participation de la FCMN-Niya aux dialogues de politique agricole.		
Un programme de sensibilisation des producteurs sur la nécessité d'une gestion rationnelle et durable de l'eau d'irrigation est mis en oeuvre par la FCMN-Niya	Nombre d'atelier de sensibilisation organisés	12
	Proportion des producteurs utilisant une technologie favorisant l'utilisation optimale de la ressource eau	75%
	Proportion des producteurs formés en techniques d'utilisation et de gestion de l'eau d'irrigation	75%
	Proportion des producteurs bénéficiant d'un appui conseil en technique d'irrigation	75%
Une stratégie de renforcement des capacités de résilience des producteurs horticoles membres est mise en oeuvre par la FCMN-Niya	Nombre d'ateliers de partage des extraits des OSV/SCAPRU	06
	Proportion des producteurs formés sur la conservation des eaux et des sols	75%
	Proportion des producteurs accompagnés en agro-écologie	75%
	Nombre d'ateliers de partage des bonnes pratiques	48
	Proportions des producteurs membre de la FCMN utilisant de semences améliorées	85%
Des mécanismes ou stratégies de prévention et de gestion d'attaques parasitaires sont développés par la FCMN en collaboration avec d'autres acteurs (RECA)	Rapport de recherche action sur les ravageurs et les maladies parasitaires	02
	Document de stratégie	01
	Nombre de modules de formation	04
	Nombre de producteurs formés sur les maladies phytosanitaires	75%
	Nombre d'animateurs formés sur les maladies phytosanitaires	100%
Un partenariat avec les structures de connaissance et de recherche est effectif en vue de la conduite de recherche-action sur l'horticulture	Nombre d'ateliers de vulgarisation des résultats de recherche	06
Objectif global relatif à l'axe 3 : Renforcer à l'horizon 2022, la position de leader de la FCMN-Niya sur la filière horticole à travers l'amélioration de ses capacités institutionnelles et organisationnelles.		
La FCMN-Niya met en place des structures de gestion opérationnelles qui assure de façon cohérente, efficace et efficiente, la mise en oeuvre du plan stratégique	Nombre de contrat de performance pour les sections	08

Figure 47 : Extrait du cadre logique du PS 2017-2022 relatif au conseil agricole

6.8. ANNEXE 8 : Orientations pour un contrat de performance avec GAJEL Sudubaba pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – Pour discussion

Les éléments présentés ici constituent les premières orientations possibles pour un contrat de performance entre l'APCA et GAJEL Sudubaba. Ils reflètent les discussions tenues les 29/11/2018, 26/4/2019 et 4/5/2019, ainsi que le Plan Stratégique PS 2017-2020. Ils doivent servir de base à des discussions complémentaires qui permettront la rédaction conjointe du contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de GAJEL Sudubaba.

6.8.1. Présentation succincte de GAJEL Sudubaba

a. Vision, missions, axes stratégiques et objectifs de GAJEL Sudubaba

Vision : « *L'émergence socio-économique des agro-éleveurs et des pasteurs* » (cf. PS 2017-2020 p3).

Mission : « *un meilleur développement des agro éleveurs et des pasteurs* » (cf. PS 2017-2020 p3).

Les axes stratégiques de son plan stratégique sont (cf. PS 2017-2020, p4) :

- Axe 1 : Sécuriser le système pastoral
- Axe 2 : Améliorer l'accès des agro éleveurs aux services sociaux de base
- Axe 3: rehausser la performance de l'association

Ses activités relèvent essentiellement du plaidoyer et de la gestion de conflits pour sécuriser les systèmes pastoraux. GAJEL Sudubaba mène également quelques activités de nature technico-économique, dont un peu de conseil aux éleveurs, mais de façon encore marginale.

b. Membership et structuration de GAJEL Sudubaba

GAJEL Sudubaba regroupe environ 450 groupements de base, mixtes ou féminins (28%) et représente environ 32.000 éleveur(e)s.

GAJEL est surtout présente dans les cinq régions de Tillabéri, Dosso, Maradi, Tahoua et Niamey. Elle est faiblement représentée à Zinder et très faiblement représentée à Diffa et Agadez.

GAJEL est enregistré en tant qu'association (décret 1984, modifié en 1991). Les groupements de base affichent différentes situations : La majorité sont encore informels et non enregistrés. Certains sont enregistrés en tant qu'associations. Une minorité est en train de se mettre en conformité avec la nouvelle réglementation OHADA. De plus GAJEL Sudubaba dispose de différentes instances (antennes communales, coordinations départementales, coordinations régionales) mais qui ne sont pas enregistrées formellement. Seuls les niveaux national et local disposent d'agrément. Lors de la mission GAJEL Sudubaba a indiqué souhaiter chercher conseil auprès de la DACPOR pour mettre de l'ordre dans tout cela.

6.8.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de GAJEL Sudubaba

GAJEL Sudubaba met en œuvre quelques activités de conseil aux éleveurs. Son dispositif de conseil²⁵ est cependant encore embryonnaire en comparaison des principales autres faitières nationales. Comme témoigne un de ses dirigeants « nous faisons de l'appui conseil, mais nous ne l'avons pas encore capitalisé pour qu'il soit plus dynamique ». Ce dispositif embryonnaire de conseil est décrit ci-dessous selon ses dimensions techniques, institutionnelles et financières.

a. Modèle technique actuel du conseil agricole de GAJEL Sudubaba

Le tableau ci-après met en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil de GAJEL Sudubaba : conseil bien couvert en vert, conseil partiellement couvert en orange, conseil pas ou très peu couvert en rouge. On liste ici l'ensemble des formes de conseil couvertes quelque-soit le niveau de la structure qui intervient (national ou local).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 48 : Appréciation des formes de conseil actuellement bien couvertes (en vert), partiellement couvertes (en orange), pas ou très peu couvertes (en rouge) par GAJEL Sudubaba

Domaines de conseil couverts par GAJEL Sudubaba : Lors de son démarrage de 2001 à 2006 l'alphabétisation fonctionnelle constituait l'action phare et couvrait des thématiques d'hygiène, de santé des enfants, d'AGR pour les femmes, etc. Le conseil juridique sous différentes formes est aussi assez développé : vulgarisation des textes (code rural, code pastoral, et lois de la CEDEAO) auprès des éleveurs et des agriculteurs, conseil aux éleveurs pour qu'ils rassemblent les papiers requis pour les transhumances, conciliation / ententes locales, appuis conseil dans le cas de litiges, etc. L'animation rurale a aussi permis d'accompagner les groupements à la base (sensibilisation à la vie associative).

Domaines de conseil peu couverts par GAJEL Sudubaba, ou seulement très ponctuellement : Plus ponctuellement, dans le cadre de projets, elle fait aussi un peu de conseil de gestion aux OP (aux boutiques d'aliment bétail, au centre de collecte laitier de Koné Kaina), du conseil technique en lien avec les SVPP ou les centres de collecte laitiers, du conseil aux comités de gestion des points d'eau, des calculs de marge pour les éleveurs.

²⁵ Un dispositif de conseil se définit comme l'ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisés (démarches, outils, etc.).

Domaines de conseil non couverts par GAJEL : GAJEL est à ce jour peu impliquée sur les aspects techniques, de gestion de l'exploitation.

Dans tous les cas étant données les ressources limitées de GAJEL l'amplitude du conseil reste limité.

b. Modèle institutionnel actuel du conseil agricole à GAJEL Sudubaba

Le dispositif de conseil agricole - en réalité conseil aux éleveurs - est en fait très embryonnaire au sein même de GAJEL et repose sur :

- Trois projets et les ressources humaines associées à ces projets ;
- Les organisations socio-professionnelles d'éleveurs. Par exemple les activités de veille pastorale, de veille sur les marchés, de médiations, sont en réalité faites par des *éclaireurs* ou des *garços*, que GAJEL considère comme animateurs endogènes/paysans relais bénévoles. Les activités relatives à la santé vétérinaire peuvent être faites par des *ethno-vétérinaires*, ou bien directement par les réseaux SVPP (donc hors GAJEL).

Dès lors se pose la question de comment renforcer le conseil aux éleveurs de GAJEL sans pervertir les formes de conseil reposant sur ces organisations socio-professionnelles. Par ailleurs ces organisations socio-professionnelles sont en évolutions (le rôle de *garços* évolue, ils sont aussi probablement moins respectés que par le passé). On peut certes renforcer les ressources humaines en place mais on ne devrait pas les rendre dépendantes de financements extérieurs. Il s'agirait donc de mieux former ces ressources humaines, mais sans introduire de modes de rémunérations exogènes.

c. Modèle d'affaire actuel du conseil agricole à GAJEL Sudubaba

Le modèle d'affaire est dual à ce jour :

- D'une part les ressources humaines déployées, et dédiées seulement partiellement au conseil, sont financées par trois projets ;
- D'autre part, un certain nombre de ce que GAJEL considère comme des *animateurs endogènes* GAJEL sont en fait des « bénévoles » des organisations socio-professionnelles : des *garços*, des *éclaireurs*, des *ethno-vétérinaires*²⁶, ce qui ne coûte donc rien à GAJEL (ou très peu).

Il ne semble pas y avoir à ce jour des contributions des groupements ou des éleveurs.

d. En synthèse : évaluation du dispositif actuel de conseil grâce à l'outil EVAL-Dispositif

Le tableau page suivante apprécie rapidement la réalisation des différents indicateurs de l'outil EVAL-Dispositif par GAJEL.

Avec cet outil, le dispositif de GAJEL aurait les scores suivants :

- Savoirs et savoir-faire - Modèle technique : 2/5
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - Modèle institutionnelle : 1/5
- Ressources humaines, logistiques et financières - Modèle d'affaire : 2/5

²⁶ S'agissant de bénévoles, et pour s'aligner sur la terminologie de l'APCA, il faudrait plutôt parler de *paysans relais* que d'*animateurs endogènes* (ces derniers sont supposés avoir des contrats de travail et être indemnisés).

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluée dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...). Quelques activités de suivi évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...): Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

6.8.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de GAJEL Sudubaba

a. Orientations techniques : les domaines du conseil et démarches

GAJEL se donne trois priorités en termes de conseil : alphabétisation fonctionnelle, conseil juridique et conseil organisationnel. D'autres formes de conseil peuvent être développées en lien avec d'autres acteurs : conseil de gestion à l'exploitation avec les CRA, conseil technique avec les SVPP.

- **PRIORITAIRE** - alphabétisation fonctionnelle : couvrira des aspects de gestion d'association, de gestion d'AGR, de gestion d'un marché à bétail, ainsi que des sujets déjà abordés par GAJEL par le passé (santé des enfants et hygiène). Il faudrait aussi voir comment articuler l'alphabétisation fonctionnelle (à destination des adultes) aux projets d'école nomade (à destination des enfants).
- **PRIORITAIRE** - conseil juridique : couvrira à la fois de la vulgarisation/sensibilisation que du conseil et de l'assistance juridique.
- **PRIORITAIRE** - conseil organisationnel : il s'agira en particulier d'aller vers un plus grand degré de formalisation / professionnalisation des groupements à la base pour être à même de mener davantage d'activités technico-économiques. Il pourrait aussi s'agir, mais cela devrait être confirmé (étude d'opportunité, réflexion à mener par les membres de GAJEL), d'aller vers une plus grande structuration (mise en place de niveaux intermédiaires entre les groupements de base et l'association nationale).

Les contenus exacts pourront varier suivant les régions.

A l'issue du contrat de performance (2019-2022) GAJEL devrait être en mesure de disposer d'un petit dispositif de conseil (passé du stade dispositif embryonnaire à un petit dispositif) pour couvrir les domaines de conseil mentionnés dans le tableau ci-dessous au travers de ses différents niveaux de structuration (national, sections régionales, unions, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national) Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs	Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 49 : Estimation du conseil agricole fourni par GAJEL Sudubaba à l'issue du contrat de performance

A l'issue du contrat de performance le dispositif de GAJEL serait au stade 3/5 (assez développé).

Sur le plan technique le contrat de performance avec GAJEL permettra :

- De renforcer son équipe technique en ressources humaines et logistiques :

- doter son équipe technique nationale d'un « coordonnateur » des activités de conseil aux éleveurs. L'intitulé exact du poste sera à définir par GAJEL : coordonnateur du conseil ou assistant technique conseil ou animateur conseil ou responsable conseil, etc. L'équiper (moyen de déplacement, ordinateur, smartphone).
- doter chacune des cinq coordinations régionales (Tillabéri, Dosso, Maradi, Tahoua et Niamey) d'un relai sur le conseil agricole et les équiper (moyens de déplacement, ordinateurs et smartphones).
- Approfondir les modules de formation / conseil existants (modules des formateurs) et développer (en partenariat avec d'autres acteurs) les modules manquants.
- A partir de ces modules réaliser des supports pour les apprenants (fiches techniques, boites à images, etc) et les traduire en langues locales.
- La formation de formateurs (conseillers et animateurs endogènes) dans les régions ;

➔ **GAJEL Sudubaba doit confirmer/amender ces priorités.**

➔ **GAJEL Sudubaba et l'APCA doivent pour chaque priorité décliner les activités prévues en distinguant bien ce qui relève des activités conduites bénévolement par les animateurs des organisations socio-professionnelles, des activités relevant du dispositif de conseil de GAJEL. En particulier : démarches / méthodes de conseil, modules utilisés, ressources humaines / ressources logistiques nécessaires.**

b. Orientations institutionnelles

Le dispositif actuel de conseil de GAJEL étant encore embryonnaire et la structuration de GAJEL étant encore faible (il n'existe pas d'unions, pas de fédérations entre les groupements de base, souvent informels, et le niveau national), un seul contrat de performance sera signé au niveau national²⁷ couvrant des activités au niveau national, régional et local.

➔ **GAJEL doit confirmer/amender/compléter le choix de cette option pour l'élaboration du contrat de performance.**

Un contrat de performance GAJEL-APCA	National 1 coordinateur du conseil	<ul style="list-style-type: none"> ● Pilotage de l'élaboration des outils : nouveaux modules, traduction de modules ● Formations des relais régionaux et accompagnement ● Compilation des informations relatives à l'exécution du contrat de performance en régions ● Conseil juridique / assistance juridique quand le problème dépasse les compétences des relais régionaux (possibilité d'avoir recours à de l'expertise externe pour des cas compliqués) ● Pilotage de la capitalisation des pratiques actuelles de conseil et élaboration de la stratégie de conseil de GAJEL couvrant ses trois dimensions : modèle technique, modèle institutionnel et modèle d'affaire. ● Négocier des partenariats avec d'autres acteurs concernant d'autres domaines de conseil : CGEF avec les CRA, conseil technique avec les SVPP.
	Régional 5 relais du conseil	<ul style="list-style-type: none"> ● Formation des animateurs endogènes et accompagnement de ces animateurs ● Conseil organisationnel auprès des bureaux des groupements (vie associative, mise en conformité OHADA le cas échéant, etc), voire conseil de gestion dans le cas de groupements impliqués dans des activités technico-économiques et commerciales. ● Conseil juridique / assistance juridique
	Local Animateurs endogènes	<ul style="list-style-type: none"> ● Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes :

²⁷ Différence avec les autres faitières d'OPA et d'OPEL pour lesquelles un contrat est signé entre la faitière nationale et l'APCA et d'autres contrats entre les niveaux inférieurs (fédérations régionales, sections régionales ou unions) et les APCA-R.

	GAJEL et socio-professionnels	alphabétisation fonctionnel, vulgarisation/sensibilisation juridique,
--	--------------------------------------	---

➔ **GAJEL doit confirmer / amender / compléter ce partage des tâches.**

c. Orientations économiques et financières : le modèle d'affaire du conseil

Etant donné, d'une part le niveau actuel de développement de GAJEL et d'autre part les domaines prioritaires de conseil (alphabétisation, juridique, organisationnel), les opportunités de recouvrir même partiellement les coûts du conseil restent faibles à ce stade.

GAJEL devra donc conduire une réflexion pour commencer à formuler le modèle d'affaire du conseil avec un système de facturation / de subvention différencié :

- Facturation suivant le type de services de conseil : par exemple gratuit pour l'alphabétisation fonctionnelle et la sensibilisation juridique ou organisationnelle et payant pour les assistances juridiques.
- Facturation suivant le type de bénéficiaire (OP ou individuel...).
- Une attention particulière sera portée à l'articulation entre un dispositifs professionnel/semi-professionnel (conseillers de GAJEL) et socio-professionnel (animateurs endogènes à la base).

d. Objectifs du contrat de performance, amorces d'activités et engagements réciproques

Objectif global : Permettre à GAJEL de passer d'un dispositif embryonnaire de conseil à un véritable dispositif de conseil aux éleveurs couvrant 5 régions et acteur du SNCA. Cet objectif global doit contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de GAJEL telles que formulées dans son PS 2017-2020.

Objectifs spécifiques :

- **Mettre en place le modèle technique de conseil agricole de GAJEL.** Renforcer les formes de conseil déjà couvertes par GAJEL : alphabétisation fonctionnelle, conseil organisationnel et conseil juridique. Renforcer, en partenariat avec d'autres acteurs, certaines formes de conseil encore peu abordées par GAJEL à ce stade : CGEF avec les CRA et conseil technique avec les SVPP. Doter GAJEL d'une équipe technique salariée dédiée au conseil (1 coordonnateur au niveau national et 5 relais dans les régions).

Activités couvertes par le contrat de performance : élaboration de modules et traductions, formations de formateurs (conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), compléments salaires/indemnités des ressources humaines, logistiques (motos, équipements), activités de conseil (centres alpha, ententes, etc), formations initiales des équipes.

- **Mettre en place le modèle institutionnel de conseil agricole de GAJEL** grâce à une structuration plus claire de ses activités de conseil de la base au sommet (partage des tâches) et à une articulation claire avec les organisations socio-professionnelles d'éleveurs. Ce modèle sera traduit dans un document de stratégie du conseil agricole.

Activités couvertes par le contrat de performance : ateliers de réflexions (national et en régions) permettant de rédiger la stratégie conseil agricole

- **Amorcer une réflexion pour la mise en place un modèle d'affaire vertueux du conseil agricole** reposant à la fois sur des contributions directes des bénéficiaires, des contributions des OP et des subventions extérieures.

Activités couvertes par le contrat de performance : sensibilisation des producteurs(trices), début de mobilisation des contributions des producteurs(trices) et des OP

- **Contribuer au SNCA** (cf. tableau ci-après les contributions possibles).

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles de GAJEL et engagements
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	→ Engagement à une amélioration qualitative du conseil.
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	→ Le contrat de performance doit préciser le nombre de producteurs(trices) visés et le taux d'encadrement visés.
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de GAJEL à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances. → Engagement de GAJEL à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration. → Engagement de GAJEL à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	→ Engagement de GAJEL à commencer à mettre en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de son dispositif de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(rice)s et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(rice)s pour qu'ils assistent à des formations, etc.
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et renouvelés	→ Engagement des OP à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	→ Engagement de GAJEL à mettre en œuvre son contrat de performance.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de GAJEL à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres. → Engagement de GAJEL à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement de l'ANFO à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats. → Engagement de GAJEL à partager les outils qu'elle développe.

Figure 50 : Contributions de GAJEL aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

Engagement de l'APCA :

- Financer ou trouver les financements (projet) le contrat de performance.
- Assurer le suivi de l'exécution du contrat.

6.9. ANNEXE 9 : Orientations pour un contrat de performance avec la FUGPN Mooriben pour le renforcement de son dispositif de conseil agricole – pour discussion

Les éléments présentés ici constituent les premières orientations possibles pour un contrat de performance entre l'APCA et la FUGPN Mooriben. Ils reflètent les discussions tenues les 29/11/2018, 26/4/2019 et 3/5/2019, ainsi que le Plan Stratégique PS 2016-2025 et le rapport annuel 2018. Ils doivent servir de base à des discussions complémentaires qui permettront la rédaction conjointe du contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FUGPN Mooriben.

6.9.1. Présentation succincte de la FUGPN Mooriben

a. Vision, missions, axes stratégiques et objectifs de la FUGPN Mooriben

Vision de la FUGPN Mooriben : Mooriben veut construire avec ses membres une agriculture familiale, professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale.

Sept axes stratégiques majeurs et objectifs de la FUGPN Mooriben (Source PS 2016-2025) :

Axes stratégiques	Objectifs
1. Construire une agriculture familiale qui se professionnalise, investit, organise son accès aux marchés et aux services et permet à l'agriculteur et à sa famille de vivre dignement de leur travail ;	Créer les conditions pour le développement d'agricultures familiales productives et professionnelles, dans les zones d'intervention de Mooriben, en renforçant les compétences et l'accès aux marchés et aux services ; et ce faisant de permettre à l'agriculteur et à sa famille de tirer un revenu décent de leur activité.
2. Développer une agriculture familiale qui préserve son environnement et respecte les lois naturelles (sans OGM et sans hybrides) ;	En lien avec les organisations agricoles sœurs au niveau national, sous régional et international, Mooriben a pour objectif de contribuer, dans un contexte de changement climatique avéré, à la préservation de l'environnement agricole par la promotion des pratiques agro-écologiques et la lutte contre les plantes envahissantes.
3. Renforcer la résilience de ses membres et prendre soin des populations vulnérables ;	contribuer à améliorer la résilience des membres de Mooriben et de les préparer à la gestion des risques de catastrophes et crises alimentaires en mettant en place un dispositif de proximité efficace.
4. Assurer le renouvellement des agricultures familiales en accompagnant ses jeunes pour leur permettre de construire leur avenir au sein de l'agriculture et de l'OP ;	favoriser l'installation des jeunes en agriculture dans les zones d'intervention de Mooriben, et ce faisant de contribuer au renouvellement des agricultures familiales.
5. Faire reconnaître l'agriculture familiale par la société et les politiques publiques ;	faire reconnaître dans les dix années à venir par la société et par les politiques publiques le rôle central des agricultures familiales dans le développement durable du Niger et de l'Afrique de l'Ouest et d'obtenir des conditions de développement favorables à ces agricultures.

6. Acquérir et produire de la connaissance et la valoriser au profit de ses membres et de la société ;	renforcer le capital humain des membres de Mooriben, en permettant à chacun d'acquérir et de produire de la connaissance au service de son propre développement et plus globalement du développement agricole et rural du Niger.
7. Renforcer l'organisation en vue de la rendre autonome et viable.	rénover la structure, la gouvernance, les procédures et les outils de Mooriben pour permettre à l'organisation de mettre en œuvre son Plan Stratégique 2016 – 2025 en progressant vers l'autonomie et la viabilité.

b. Membership et structuration de la FUGPN Mooriben

Les premiers groupements se sont créés en 1988, la fédération Mooriben ayant été créée en 1993 (fédération des unions de groupements paysans du Niger FUGPN Mooriben). Elle intervient dans trois régions : Tillabéri, Dosso et Niamey (zone rurale). Les membres sont en majorité des agriculteurs et des agropasteurs, mais également des pêcheurs et des artisans.

En 2012 deux fédérations régionales ont été créées à Tillabéri et Dosso. Leur statut ne semble pas très claire car Mooriben parle parfois d'antennes régionales (non formelles) et parfois de fédérations régionales.

➔ **Clarifier l'existence ou non de fédérations ou d'antennes régionales : quels statuts ? quelles fonctions au sein de la FUGPN Mooriben ?**

Région	Unions	Groupements / coopératives	Nombre membres	Hommes	Femmes
DOSSO	11				
NIAMEY					
TILLABERI	18				
TOTAL	29				

Figure 51: Membres de la FUGPN Mooriben (Source: FUGPN Mooriben)

➔ **Compléter le tableau ci-dessus.**

Les unions et groupements ont atteints différents niveaux de développement : débutantes pour certaines, intermédiaires et performantes pour d'autres. Le PS 2016-2025 prévoit d'ailleurs une évaluation de tous ces membres afin de mieux les connaître.

6.9.2. Le dispositif actuel de conseil agricole de la FUGPN Mooriben

Depuis de nombreuses années la FUGPN Mooriben met en œuvre des activités de conseil agricole. Elle a au fil des ans mis en place un véritable dispositif de conseil (avec des ressources et des procédures²⁸) qui est décrit ici selon ses dimensions techniques, institutionnelles et financières.

a. Modèle technique actuel du conseil agricole de la FUGPN Mooriben

Le conseil agricole apparaît dans plusieurs des axes stratégiques du PS 2016-2025 :

- Conseil agricole en général (conseil technique, conseil de gestion) dans l'axe 1 ;
- Conseil en agro-écologie dans l'axe 2 ;

²⁸ Un dispositif de conseil se définit comme un ensemble des ressources et des procédures mobilisées pour réaliser le conseil agricole. Le dispositif comprend (i) les ressources humaines, logistiques et financières, (ii) les instances de pilotage, de gouvernance, de capitalisation et de suivi-évaluation et (iii) les savoirs et savoir-faire mobilisés (démarches, outils, etc.).

- Conseil pour les jeunes dans l'axe 4 ;
- Contribution aux fonctions support du conseil, notamment à l'information au travers des radios rurales dans l'axe 6 ;
- Conseil organisationnel aux OP et conseil de gestion aux OP dans l'axe 7

Le PS 2016-2025 précise que « Mooriben a développé de longue date, en fonction des opportunités, des appuis conseil à la production agricole (lutte antiérosive, fertilisation, semences, conseil agricole, formations thématiques, ...). Dans les périodes récentes, les efforts ont été concentrés sur certaines filières (maraîchage, « cultures de rente » (niébé, arachide, sésame), pisciculture). Ces activités sont disparates et fonctionnelles dans une partie seulement des unions (10 à 20 sur les 30 selon les activités) ; elles restent assez largement tributaires des appuis extérieurs ; elles rencontrent des difficultés liées à des infrastructures et matériels agricoles défaillants, de faibles capacités de gestion, au manque de formation et de suivi, à l'engagement collectif qui s'essouffle dès qu'il n'est plus soutenu par des financements extérieurs. L'enjeu est ici de renouveler cette approche en profondeur, en lui redonnant une cohérence globale autour de deux approches complémentaires en appui à l'exploitation familiale : l'apprentissage des techniques agro-écologiques – une activité majeure partagée avec l'axe stratégique 2 - et le Conseil de gestion à l'exploitation familiale (CEF). »

Mooriben est historiquement impliquée sur les cultures pluviales et depuis plus récemment sur le maraîchage et l'aquaculture.

Le tableau ci-après met en évidence les points forts et faibles du dispositif de conseil de la FUGPN Mooriben : conseil bien couvert en vert, conseil partiellement couvert en orange, conseil pas ou très peu couvert en rouge.

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations								
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité	
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Vulgarisation des textes	Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation	Conseil de gestion aux OP	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau	Conseil juridique, intermédiation (national)	Comptabilité avancée
			Conseil en montage de projet	Conseil filière		Conseil en planification collective		
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional)	Expertise comptable

Figure 52 : Appréciation des formes de conseil actuellement bien couvertes (en vert), partiellement couvertes (en orange), pas ou très peu couvertes (en rouge) par la FUGPN Mooriben

- Le conseil de gestion à l'exploitation familiale et le conseil technique agricole semblent les deux priorités actuelles. Chaque union dispose ainsi de 2 à 3 animateurs endogènes sur ces sujets : un sur le CGEF et un sur le conseil technique.
 - Conseil technique : Mooriben dispose de modules sur les techniques agricoles, sur les techniques de luttés alternatives contre les ennemis des cultures, de modules sur la conduite des champs écoles paysans, sur des champs écoles agropastoraux. Mooriben réalise des tests de fertilisation, des essais variétaux.
 - Conseil de gestion : il est fait en lien avec le RECA et Mooriben reconnaît d'ailleurs une expérience pointue du RECA sur ce sujet.

- L'alphabétisation a diminué faute de moyens alors qu'elle constituait historiquement un élément important (avec de nombreux centres alpha). A noter que les animateurs endogènes sont des anciens animateurs de centres alpha.
- Mooriben fait également de l'éducation financière pour les producteurs(trices) et pour les OP, ce qui fait partie du conseil de gestion (à l'exploitation et à l'OP). Pour les OP (groupements et unions) Mooriben fait également du conseil en comptabilité.
- Conseil organisationnel : Mooriben a une longue expérience en conseil en vie associative / animation rurale et dispose de modules sur l'autopromotion rurale. A noter que toutes les unions de Mooriben sont en train de se mettre en conformité OHADA. Le processus est déjà finalisé pour les 11 unions de Dosso et est réalisé à 70% pour les 18 Unions de Tillabéri (an attente de réponse). La fédération est elle aussi en train de se mettre en conformité.
- Genre : Mooriben a aussi quelques activités concernant les droits des femmes et des jeunes.

Mooriben contribue également aux **fonctions support du conseil** :

- Elaboration de modules de formation. Tous les modules sont en français et non en langues. Les formateurs / les conseillers ne peuvent donc pas remettre de supports aux paysans. Mooriben utilise aussi les modules du PromAP. Mooriben manque cependant de modules concernant la gestion de l'eau (irrigation et pluviale) et l'utilisation des produits phytosanitaires (sur la réglementation, les bonnes pratiques, la sécurité).
- Information au travers de 8 radios rurales et Mooriben collabore avec 8 autres radios afin de diffuser de l'information à ses membres.

Mooriben exploite déjà bien les NTICs et TICs : 16 radios rurales (dont 8 en propre), une plateforme WhatsApp, un système ODK de collecte d'information sur les banques de céréales, prochainement un système de suivi ODK sur les sites maraîchers.

Ces activités mettent en œuvre différentes **démarches de conseil au sens large** : sensibilisation, vulgarisation, formation, conseil.

b. Modèle institutionnel actuel du conseil agricole à la FUGPN Mooriben

Les ressources humaines mobilisées par le dispositif de la FUGPN Mooriben sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Région	Ingénieurs	Superviseurs = super AE	Animateurs endogènes	Paysans relais
DOSSO		2	35-40	350
NIAMEY	4	2	2	20
TILLABERI		3	38	456
TOTAL	4	7	75-80	826

Figure 53 : Ressources humaines dédiées au moins en partie au conseil agricole (Source Mooriben, 29/11/2018)

Il y a ainsi 2 à 3 animateurs endogènes par union. Un est dédié au conseil de gestion à l'exploitation familiale et un autre au conseil technique agricole. Les « superviseurs » ne correspondent pas à la définition du SNCA mais sont plutôt des super AE. Le PS mentionne p82 qu'il y a cependant un flou quant au statut des AE (salariés des unions ou de la fédération ?).

Le PS 2016-2025 mentionne une réorganisation de l'organigramme. Le conseil dépendrait alors d'un « CM compétences agro-écologie et gestion » et dans une moindre mesure d'un seconde « CM gestion de la connaissance ».

Par ailleurs le PS mentionne l'existence de 2 fédérations régionales sans pour autant préciser ses rôles et degré de fonctionnalité.

➔ **Besoin de clarifier les rôles des deux fédérations régionales dans le conseil agricole.**

c. Modèle d'affaire actuel du conseil agricole à la FUGPN Mooriben

De façon globale la FUGPN Mooriben estime son degré d'autofinancement à 10%. Ce % incluant les services économiques (commercialisation, approvisionnement), il est clair que le modèle économique du conseil repose en très grande partie sur des subventions extérieures.

Cependant les groupements et unions contribuent un peu au coût du conseil depuis 2017. Une trentaine d'AE seraient ainsi payés par les unions sur fonds propres (issus de marges sur la commercialisation ou l'approvisionnement et des cotisations des membres). Les autres AE sont payés sur projets.

Cependant le PS 2016-2025 (p31) fixe des objectifs pour améliorer ce %.

- « Ces services économiques sont autonomes et contribuent significativement à l'équilibre financier de Mooriben » ;
- « Ils sont reliés entre eux, reliés aux autres services (conseil, information, services de sécurité alimentaire, ...) et déployés en système de services intégrés coordonnés par les unions ».

De plus le PS 2016-2025 indique clairement p35 que Mooriben devra élaborer le modèle économique que conseil à l'exploitation familiale (conseil de gestion à l'exploitation + conseil agro-écologique).

d. En synthèse : évaluation du dispositif actuel de conseil grâce à l'outil EVAL-Dispositif

Le tableau page suivante apprécie rapidement la réalisation des différents indicateurs de l'outil EVAL-Dispositif par la FUGPN Mooriben.

Avec cet outil, le dispositif Mooriben aurait les scores suivants :

- Savoirs et savoir-faire - Modèle technique : 3-4/5
- Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - Modèle institutionnelle : 4/5
- Ressources humaines, logistiques et financières - Modèle d'affaire : 4/5

	Savoirs et savoir-faire - <i>Modèle technique</i>	Instances de gouvernance, pilotage, suivi-évaluation et capitalisation - <i>Modèle institutionnelle</i>	Ressources humaines, logistiques et financières - <i>Modèle d'affaire</i>
Stade 1 : dispositif embryonnaire	Quelques activités de conseil réalisées ponctuellement (faible couverture géographique, discontinuité dans le temps) le plus souvent dans le cadre de projets. Pas vraiment d'outils / démarches ni de procédures.	Le conseil et ses activités n'apparaissent quasi pas dans le plan stratégique de l'OP.	Pas de ressources (humaines, logistiques, financières) dédiées au conseil. Surtout bénévolat. Conseil considéré comme devant être gratuit, exclusivement dépendant de ressources extérieures.
Stade 2 : Dispositif naissant	Couvre quelques (1 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Ne couvre que le conseil de base (vulgarisation). Pas de supports pédagogiques produits par l'OP. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil est très minoritaire dans la stratégie de l'OP. Il n'est d'ailleurs pas toujours mentionné, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil.	Très petite équipe technique (1-2 personnes), non stable dans le temps, dépendant de projets extérieurs. Surtout bénévolat.
Stade 3 : Dispositif assez développé	Couvre quelques (2 à 3) domaines de conseil (réponse très partielle aux besoins prioritaires de conseil) (cf. grille séparée). Couvre le conseil de base et un peu de conseil avancé. Quelques supports pédagogiques produits par l'OP existent. Conseil peu articulé aux autres services de l'OP. Une minorité des membres bénéficient du conseil agricole.	Le conseil apparaît dans la stratégie de l'OP, mais il n'est pas toujours mentionné en tant que tel, mais on y trouve des activités de sensibilisation, formation, etc. Absence de pilotage pérenne du conseil, ce sont les projets qui orientent la stratégie de conseil. Partage de tâches entre les différents niveaux de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération) pas toujours clair et risque de conflits de compétences entre les niveaux.	Equipe technique en place mais incomplète (tous les niveaux ne sont pas remplis : superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), non stable dans le temps (très dépendant de financements extérieurs), dédiée seulement partiellement au conseil (tâches du conseil diluée dans d'autres tâches).
Stade 4 : Dispositif avancé	Couvre assez largement les domaines de conseil (au moins 3 domaines) (cf. grille séparée). Couvre du conseil de base et du conseil avancé. Mobilisation de plusieurs démarches complémentaires : sensibilisation, formation, conseil, etc. Existence de supports (écrits, oraux, vidéos) produits par l'OP disponibles en français et/ou en langues. L'OP dispose d'une certaine reconnaissance pour certaines formes de conseil. Conseil assez bien articulé aux autres services de l'OP. Au moins 50% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Le conseil agricole est clairement mentionné dans le plan stratégique de l'OP (activités, résultats...) Quelques activités de suivi-évaluation et capitalisation existent et permettent d'améliorer le conseil. Partage assez clair des responsabilités entre les différents niveaux de structuration de l'OP (OP de base, union, fédération, confédération). Le conseil apparaît dans l'organigramme technique de l'OP (un département, un service...).	Equipe technique complète (superviseurs, conseillers, animateurs endogènes, paysans relais), mobilisant différents niveaux académiques (ingénieurs, techniciens), mais pas toujours stable dans le temps, pas complètement organisée. Des ressources humaines, logistiques et financières sont dédiées au conseil. Des ressources financières propres sont dédiées au conseil (cotisations des membres, marges, etc). Maintien d'un service minimum de conseil même en l'absence de projets (financements de bailleurs de fonds).
Stade 5 : Dispositif professionnel, mature	Couvre tous les besoins, soit de façon interne, soit au travers de collaboration avec d'autres acteurs / dispositifs (niveaux de base, avancé, expert, tous les domaines). Nombreux supports (écrits, oraux, vidéos) disponibles en français et en langues, et reconnus/utilisés par d'autres acteurs (recherche, RECA, Ministères, ONG...) Contribue au SNCA : fourni des outils méthodologiques, des exemples, des leçons, etc. / contribue à certaines fonctions support du SNCA (formation, renouvellement des messages, etc). Capable de faire face aux nouveaux enjeux / aux enjeux émergents, capable d'innover. Au moins 75% des membres bénéficient régulièrement du conseil agricole.	Existence d'un document de stratégie de conseil agricole, approprié, servant de référence, mis en œuvre. Le conseil agricole peut contribuer aux orientations de l'OP (données pour réviser sa vision). Un véritable dispositif de suivi-évaluation et d'assurance qualité est en place, produit des données annuellement et permet d'améliorer en continue le dispositif de conseil. Contribue au SNCA : fourni des données, participe à la gouvernance du SNCA. Le dispositif de conseil est bien structuré de la base au sommet de l'OP.	Equipe technique complète et stable dans le temps, tâches clairement allouées, reconnaissance des différents statuts de conseillers. Equipe technique bénéficie de formation continue. Modèle d'affaire clairement établi et durable (ce qui n'exclue pas des subventions, mais un certain taux d'autofinancement du conseil doit être atteint). Contribution effective des utilisateurs du conseil aux coûts du conseil.

6.9.3. Orientations pour un contrat de performance de renforcement du dispositif de conseil de la FUGPN Mooriben

a. Orientations techniques : les domaines du conseil et démarches

Le PS 2016-2025 précise p29 que « *L'enjeu est ici de renouveler (l'approche de conseil) en profondeur, en lui redonnant une cohérence globale autour de deux approches complémentaires en appui à l'exploitation familiale : l'apprentissage des techniques agro-écologiques (...) et le Conseil de gestion à l'exploitation familiale (CEF)* ».

Mooriben se fixe des objectifs assez ambitieux de former une majorité de ces membres comme en témoigne les résultats attendus de l'axe 1 (PS 2016-2025, p31) :

- « *Une majorité des membres de Mooriben a été formée aux pratiques techniques d'une intensification agricole agro-écologique* » ;
- « *Une majorité des membres de Mooriben a été formée à la gestion de l'exploitation familiale et a reçu une éducation financière* » ;
- « *Une amélioration durable de la valeur ajoutée est obtenue par les producteurs grâce aux services de commercialisation de Mooriben* ».

La FUGPN Mooriben reconnaît l'expérience du RECA en matière de conseil de gestion à l'exploitation familiale et entend collaborer avec le RECA à ce sujet (cf. p35 du PS 2016-2025).

Ainsi deux formes complémentaires de conseil sont prioritaires selon le PS 2016-2025 :

- **Conseil de gestion à l'exploitation familiale** (dans l'axe stratégique 1) : cette activité capitalisera l'expérience du RECA, sera d'abord menée avec quelques unions pilotes avant d'être diffusée plus largement (cf p35 du PS2016-2025)
- **Conseil technique en agro-écologie** (dans l'axe stratégique 2) : Le PS précise p46 que Mooriben souhaite « *à partir de l'expérience de Mooriben et des acquis scientifiques et techniques extérieurs, identifier les pratiques agro-écologiques adaptées aux zones d'intervention de Mooriben ; Construire un réseau de partenaires (...); Si nécessaire, former les différents niveaux de Mooriben à ces pratiques ; créer des outils pédagogiques adaptés si nécessaire ; Promouvoir ces pratiques dans toutes les unions de Mooriben et en assurer un suivi conseil ; Appuyer les unions pour l'accès aux ressources et services spécifiques nécessaires pour développer les pratiques agro-écologiques (...). Assurer le suivi-évaluation et la capitalisation des expériences agro-(...); Faire le lien avec la démarche de conseil de gestion engagée dans l'axe stratégique 1 ; Favoriser l'échange sur ces pratiques avec d'autres OP et d'autres acteurs (...); Assurer une éducation environnementale des membres de Mooriben* ».

D'autres formes de conseil sont également mentionnées dans le PS 2015-2026 :

- **Conseil filière** (dans l'axe stratégique 1) : non mentionné explicitement, mais le PS 2016-2025 mentionne les activités suivants (p37 du PS) : « *Formation des élus de la fédération et des unions / commercialisation (comment analyser un marché, comment négocier, contractualiser, assurer la qualité, collecter, stocker, emballer, financer la commercialisation, ...)* ».
- **Conseil de gestion aux OP** (dans l'axe stratégique 1 et 7) : Il s'agit en fait d'éducation financière des groupements et unions (cf. p40 du PS) et d'appui à la médiation financière entre les unions et les institutions financières (cf p41), mais aussi de former les unions et groupements en gestion (cf p 84 du PS) et de renforcer le système de gestion pour chaque niveau (cf p 87 du PS)
- **Le conseil aux jeunes** (dans l'axe stratégique 4), avec en particulier « *un accompagnement des projets d'installation* » des jeunes (cf p57 du PS). Le PS liste les activités suivantes p60 : « *Elaborer une réflexion stratégique spécifique sur la thématique «Accompagnement des jeunes agriculteurs* » qui permettra de définir des activités, des partenariats, un modèle économique ; Construire un réseau de partenaires d'accompagnement des jeunes agriculteurs (...); Mettre en œuvre les actions d'accompagnement pour favoriser une installation durable des jeunes en agriculture ; (...) ».
- **Conseil organisationnel** (dans l'axe 7) aux différents niveaux fédération, unions, groupements. Cela permettra de rénover la gouvernance des unions et groupements. Cf p82 et suivantes.

Etonnamment l'alphabétisation n'est pas mentionnée alors qu'historiquement elle constituait pour Mooriben le socle du conseil (les AE sont des animateurs de centres alpha). Cette forme de conseil a cependant été maintenue dans la note d'orientation, mais cela devra être confirmé ou infirmé par Mooriben.

De plus la FUGPN Mooriben entend contribuer à plusieurs fonctions support du SNCA :

- Renforcer son dispositif de radio rurales (8 radios Mooriben et collaboration avec 8 autres radios) ce qui contribue à la fonction support d'information du SNCA (cf p73 du PS) ;
 - Mettre en œuvre des formations nécessaires (cf p73 du PS) ;
 - Mooriben souhaite aussi « rénover la fonction d'animateur endogène » en redéfinissant « les fonctions, les statuts, les compétences requises » (cf p82 du PS) et en « clarifiant qui de l'union ou de secrétariat exécutif est l'employeur des animateurs ». Elle fera aussi le bilan des 67 animateurs endogènes. Cette réflexion pourra contribuer au chantier de réflexion que l'APCA envisage de lancer sur ce même sujet en 2020.
- ➔ **La FUGPN Mooriben doit confirmer/amender ces priorités. En particulier confirmer que Mooriben souhaite poursuivre les activités d'alphabétisation (bien que non mentionner en entretien).**
- ➔ **La FUGPN MOORIBEN et L'APCA doivent pour chaque priorité décliner les activités prévues en distinguant bien ce qui relève du niveau national (FUGPN), régional (fédérations régionales), unions et coopératives. En particulier : démarches / méthodes de conseil, modules utilisés, ressources humaines / ressources logistiques nécessaires.**

A l'issue du contrat de performance (2019-2022) la FUGPN Mooriben devrait être en mesure de couvrir les domaines de conseil mentionnés dans le tableau ci-dessous au travers de ses différents niveaux de structuration (national, sections régionales, unions, coopératives de base).

Domaines de conseil pour les producteurs, productrices et leurs organisations							
	Alphabétisation fonctionnelle	Technique (agri, zootechnie, hydro, etc)	Technico-économique et gestion		Organisationnel et innovation collective	Juridique	Comptabilité
Vulgarisation / initiation	Alphabétisation fonctionnelle de base	Vulgarisation technique de base	Initiation gestion de l'exploitation	Initiation gestion de l'OP	Animation rurale, sensibilisation à l'action collective		Comptabilité de base
Conseil avancé	Alphabétisation fonctionnelle avancée	Conseil technique avancé	Conseil de gestion à l'exploitation Conseil en montage de projet	Conseil de gestion aux OP Conseil filière	Conseil en structuration des OP	Conseil en gestion de l'eau Conseil en planification collective	Conseil juridique, intermédiation (national) Comptabilité avancée
Conseil expert	Ecole de la seconde chance ou formation classique	Conseil technique expert	Conseil d'entreprise à l'exploitation	Conseil d'entreprise aux OP	Conseil auprès des IP (y compris nouvelles filières), plateformes, réseaux, services collaboratifs		Assistance juridique et intermédiation (sous-régional) Expertise comptable

Figure 54 : Estimation du conseil agricole fourni par la FUGPN Mooriben à l'issue du contrat de performance

- ➔ **La FUGPN Mooriben doit confirmer/amender/compléter ce tableau. En particulier il faut confirmer si Mooriben souhaite poursuivre ou non l'alphabétisation.**

A l'issue du contrat de performance le dispositif de la FUGPN Mooriben aurait atteint un stade 4-5/5 (entre dispositif avancé et dispositif mature).

Pour ces priorités le contrat de performance au niveau national permettra :

- La réalisation de modules techniques de formation et de conseil, de fiches techniques et leur traduction en langues locales lorsque nécessaire ;

- La formation de formateurs dans les régions ;
- Le déploiement / renforcement des équipes techniques sur le terrain (ingénieurs superviseurs, conseillers techniques, animateurs endogènes, paysans relais).

b. Orientations institutionnelles

Un seul contrat de performance sera signé au niveau national avec la FUGPN Mooriben pour couvrir les trois régions d'intervention. La fédération souhaite éviter une situation où chaque union signe des contrats de performance que le niveau national ne peut pas ensuite suivre correctement ultérieurement.

La fédération délèguera alors des moyens vers les unions suivant leur niveau de développement : débutantes, intermédiaires, performantes. Les unions performantes gèreront directement ces moyens sur le terrain. Cela suppose au préalable une évaluation du niveau de développement des unions.

➔ **La FUGPN MOORIBEN doit confirmer/amender/compléter le choix de cette option pour l'élaboration du contrat de performance.**

Avec cette option le partage des tâches entre les différents niveaux serait le suivant.

Contrat de performance FUGPN MOORIBEN -APCA	1 fédération nationale	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration des outils : nouveaux modules, traduction de modules • Formations de formateurs • Suivi de l'exécution du contrat de performances par les unions • Appui conseil aux unions les plus faibles • Capitalisation des pratiques actuelles de conseil et élaboration de la stratégie de conseil de la FUGPN Mooriben couvrant ses trois dimensions : modèle technique, modèle institutionnel et modèle d'affaire.
	2 fédérations régionales (à confirmer)	<ul style="list-style-type: none"> • A définir : ce niveau ne semble pas vraiment opérationnel aujourd'hui. Il est donc difficile de dire quelles tâches devraient lui incomber.
	Unions et coopératives	<ul style="list-style-type: none"> • Exécution du conseil sur le terrain au travers des animateurs endogènes et des paysans experts des unions et des coopératives. • Modalités différentes suivant le niveau de développement de l'union (débutante, intermédiaire ou performante).

➔ **La FUGPN Mooriben doit confirmer / amender / compléter ce partage des tâches. En particulier il faut préciser ce qui relèverait du niveau régional, si ce niveau est maintenu.**

c. Orientations économiques et financières : le modèle d'affaire du conseil

L'axe stratégique 7 vise notamment à « *tendre vers un modèle économique autonome et viable* ». Le PS précise p 88 que « *la viabilité économique et financière est le pilier central de la viabilité globale de l'organisation. L'autonomie financière de Mooriben est aujourd'hui de l'ordre de 10%. Une priorité du Plan Stratégique est d'améliorer significativement cette autonomie. Pour ce faire, un « modèle économique » propre à Mooriben est à inventer. Il ne s'agit pas, comme dans une entreprise, de maximiser du profit, mais de dégager des produits permettant progressivement de couvrir les charges et les investissements de l'organisation afin de pouvoir développer des activités au service des membres de manière de plus en plus autonome....* »

La FUGPN MOORIBEN reconnaît la nécessité que les producteur(trice)s contribuent aux coûts du conseil afin d'en garantir la pérennité et la qualité. Elle reconnaît aussi que tou(te)s n'ont pas la même capacité de paiement. Elle reconnaît enfin aussi que les différentes formes de conseil ne génèrent pas les mêmes coûts, ne présentent pas les mêmes intérêts pour les producteurs(trices).

La FUGPN MOORIBEN devra donc conduire une réflexion pour formuler le modèle d'affaire du conseil avec un système de facturation / de subvention différencié :

- Facturation suivant le type de services de conseil ;
- Facturation suivant le type de bénéficiaire.

La FUGPN MOORIBEN devra faire les premiers pas vers ce nouveau modèle d'affaire pendant ce contrat de performance.

d. Objectifs du contrat de performance et engagements réciproques

Objectif global : Renforcer le dispositif de conseil agricole de la FUGPN Mooriben comme acteur du SNCA pour construire avec ses membres une agriculture familiale, professionnelle, durable, diversifiée et autonome, à haute valeur économique, sociale et environnementale. Cet objectif global doit contribuer à la réalisation de la vision et de la mission de la FUGPN Mooriben telles que formulées dans son plan stratégique 2016-2025.

Objectifs spécifiques :

- Renforcer le modèle technique de conseil agricole de la FUGPN Mooriben autour de deux piliers complémentaires - le de conseil de gestion à l'exploitation familiale et le conseil en agro-écologie - d'autres formes de conseil venant s'y articuler (conseil organisationnel, conseil filière, etc).
- Renforcer le modèle institutionnel de conseil agricole de la FUGPN Mooriben grâce à une structuration plus claire de ses activités de conseil de la base au sommet (partage des tâches) reflétées dans un document de stratégie du conseil agricole.
- Formuler et mettre en place un modèle d'affaire vertueux du conseil agricole reposant à la fois sur des contributions directes des bénéficiaires, des contributions des OP et des subventions extérieures.
- Contribuer au SNCA (cf. tableau ci-après les contributions possibles).

Engagements de la FUGPN Mooriben :

- Responsabiliser les niveaux inférieurs (fédérations, unions et coopératives) pour l'exécution de ce contrat de performance selon les principes de déconcentration et de subsidiarité et prendre en compte les besoins et aspirations de ces niveaux inférieurs dans l'exécution du contrat de performance.
- Ne pas avoir recours à une stratégie de saupoudrage, mais concentrer les efforts là où les effets leviers et les effets d'entraînement seront le plus importants afin de maximiser les impacts.
- Assurer la bonne exécution, le suivi et le rapportage technique et financier du contrat de performance.
- Sensibiliser les producteur(rice)s à la nécessité de contribuer aux coûts du conseil agricole et à la mise en place d'une modèle d'affaire vertueux et faire les premiers pas dans ce sens afin de rompre avec une stratégie d'attentisme.
- Collaborer avec les autres acteurs du système national de conseil agricole : APCA en particulier mais aussi les autres dispositifs de terrain et les autres acteurs intervenant sur les fonctions supports (recherche et formation et particulier)

Objectifs spécifiques et résultats attendus du SNCA	Contributions possibles de la FUGPN Mooriben et engagements
OS 1 : Améliorer l'accompagnement de proximité des producteurs et productrices, de leurs organisations et des filières en répondant à leurs besoins diversifiés	→ Engagement à une amélioration qualitative du conseil en particulier sur le conseil de gestion aux exploitations et le conseil en agro-écologie qui constituent ses deux priorités.
OS 2 : Accroître le taux d'encadrement des producteurs et productrices	→ Le contrat de performance doit préciser le nombre de producteurs(trices) visés et le taux d'encadrement visés.
Résultat 1 : La gouvernance du Système National de Conseil Agricole est façonnée progressivement autour de l'Agence de Promotion du Conseil Agricole (APCA)	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de Mooriben à contribuer à cette gouvernance, qu'elles soient membres ou non des instances. → Engagement de Mooriben à se mettre dans une logique de cogestion (gestion paritaire à terme) du SNCA, c'est-à-dire dans une logique de dialogue, de partage d'information, de collaboration. → Engagement de Mooriben à reconnaître le rôle pivot de l'APCA.
Résultat 2 : Des mécanismes de financement vertueux et pérennes sont mis en place et fonctionnels	→ Engagement de Mooriben à poursuivre et intensifier la mise en place des mécanismes vertueux de financement au niveau de chacun de son dispositif de conseil et à formuler leur modèle d'affaire du conseil (articulé au modèle d'affaire de l'OP) : élaborer des grilles de facturation, commencer à exiger des contributions des producteur(rice)s et des OP selon ces grilles, ne plus payer les producteur(rice)s pour qu'ils assistent à des formations, etc.
Résultat 3 : Les dispositifs publics du Conseil Agricole sont renforcés et renouvelés	→ Engagement des OP à collaborer avec les dispositifs publics de conseil.
Résultat 4 : Les dispositifs privés du Conseil Agricole sont renforcés et déployés sur l'ensemble du territoire	→ Engagement de Mooriben à mettre en œuvre son contrat de performance : Mooriben peut ainsi devenir l'un des acteurs phares du conseil sur les cultures pluviales.
Résultat 5 : Les dispositifs pluriels de terrain bénéficient d'un appui en information, en méthodologie et en formation	<ul style="list-style-type: none"> → Engagement de Mooriben à contribuer à l'information dans le SNCA : les OP génèrent et partagent de l'information avec les autres acteurs du SNCA et les OP diffusent de l'information à leurs membres. → Engagement de Mooriben à contribuer au suivi-évaluation dans le SNCA Engagement de l'ANFO à contribuer à la capitalisation dans le SNCA : les OP capitalisent leurs pratiques et résultats. → Engagement de Mooriben à partager les outils qu'elle développe en particulier (mais pas seulement) sur le conseil de gestion à l'exploitation et le conseil en agro-écologie.

Figure 55 : Contributions de l'ANFO aux objectifs spécifiques et aux résultats du SNCA

Engagement de l'APCA :

- Financer ou trouver les financements (projet) le contrat de performance.
- Assurer le suivi de l'exécution du contrat.

6.10. ANNEXE 10 : Exemple d'un outil d'évaluation du niveau de développement pour une OP²⁹

	Axe 1: Organisation / Institutions – SAVOIR ETRE	Axe 2: Activités – SAVOIR FAIRE	Axe 3: Relations extérieures – SAVOIR TISSER DES LIENS
Niveau 0	Groupement fantôme, même avec des documents juridiques, où les membres ne se reconnaissent pas et où les objectifs ne sont pas partagés. Groupement en gestation: il a l'intention, mais il n'y a pas encore d'AG constitutive. Groupement existant de nom seulement, même avec des activités concrètes.	Groupement inactif, attentiste (en attente de projet).	Absence de relations extérieures. Relations extérieures néfastes : d'autres acteurs ont un effet négatif sur le groupement. Ingérence extérieure dans l'OP.
Niveau 1	Objectifs : définis mais de façon assez théorique, non appropriés, non compris par tous, trop larges / vagues. Règlement intérieur établi mais pas choisi, compris par tous, peu suivi. Le règlement intérieur peut être constitué de règles acceptées mais non nécessairement formalisées. Implications concrètes des objectifs, règlement intérieur, statut non comprises par tous les membres (la mise en œuvre est donc un problème). Réunions et participation des membres irrégulières, même si elles sont suffisantes pour satisfaire les exigences des institutions (formelles ou informelles). Les élections du bureau sont tenues mais peuvent constituer des moments de tension, peu de transfert d'information d'un bureau à l'autre. Globalement institutions peu appropriées par les membres.	Quelques activités menées, mais non priorisées. Activités menées en réponse à des sollicitations / suggestions extérieures: les activités ne sont pas nécessairement choisies en fonctions des besoins effectifs des membres. Les services aux membres sont faibles: la notion de service est absente. Activités non suivies ou évaluées. Les activités ne permettent pas l'autofinancement des institutions (tenue des AG, réunions de bureau). Les activités peuvent produire quelques bénéfices individuels mais ne génèrent pas encore de ressources significatives pour la vie de l'OP (peu/pas de bénéfices collectifs). Les activités sont principalement dépendantes de financements extérieurs.	Relations déséquilibrées avec des acteurs publics ou privés. Ces acteurs ont une incidence forte sur la trajectoire de l'OP (plus que la volonté propre des membres). Essentiellement relations bailleurs / bénéficiaires plutôt que prestataires / clients.

²⁹ Source : Evaluation des dispositifs d'appui aux organisations de producteurs en Guinée, IRAM 2008.

Niveau 2	<p>Cahier de PV de réunions et registre des membres tenus et à jour.</p> <p>Règlement intérieur et statuts écrits, compris et appropriés par les membres, sanctions effectives en cas de non-respect. Responsables et éventuellement membres alphabétisés.</p> <p>Un plan d'actions et plan d'activités est possiblement élaboré, mais reste souvent un document théorique dont la mise en œuvre est un problème.</p> <p>Agrément.</p> <p>Responsables formés à leurs responsabilités, le renouvellement du bureau n'est pas systématiquement un moment de conflit entraînant la perte d'informations.</p> <p>Assez bonne circulation de l'information entre les membres.</p> <p>Participation effective aux réunions (participation physique et contributions effectives aux débats).</p>	<p>Activités choisies par les membres, priorisées, pour répondre à une demande de service effective.</p> <p>Les activités produisent des bénéfices individuels motivant la participation des membres et quelques bénéfices collectifs pour l'OP.</p> <p>Les revenus des activités permettent le fonctionnement / financement d'une partie des institutions de l'OP.</p> <p>Certaines activités productives ou économiques s'autofinancent partiellement.</p> <p>Le groupement gère des fonds de roulement, des crédits court terme avec une caution extérieure.</p> <p>Le financement de l'OP est un mixe d'autofinancement (cotisations et bénéfices des activités) et de financements extérieurs (crédits bancaires et bailleurs), mais les financements extérieurs restent majoritaires.</p>	<p>Les relations avec les acteurs s'équilibrent, on commence à parler de partenariat.</p> <p>Début de contractualisation de certaines relations, mais difficultés de respecter les contrats (dans un sens comme dans l'autre) et peu de recours possibles en cas de non-respect.</p> <p>L'OP est reconnue comme un acteur relativement fiable par les bailleurs qui lui accordent des financements.</p>
Niveau 3	<p>Transparence dans la gestion des ressources : les comptes sont clairs et possiblement audités.</p> <p>Participation à la création ou à la vie d'une structure faïtière.</p> <p>Responsables capables de gérer avec des outils appropriés: les ressources, les conflits, les AG, les bilans.</p> <p>Plan stratégique / plan d'action effectivement mis en œuvre, suivi et évalué ; le suivi-évaluation peut cependant être insuffisant.</p> <p>La mobilisation des membres augmente en quantité (nombre) et qualité (hommes, femmes, jeunes, contributions effectives aux débats et à la vie interne).</p> <p>Les institutions (AG...) sont entièrement autofinancées par l'OP = « pérennité institutionnelle »</p>	<p>La quantité et la qualité des services aux membres s'accroissent. Ces services sont appréciés des membres et encouragent les nouvelles adhésions.</p> <p>Les institutions (AG...) sont entièrement autofinancées par l'OP.</p> <p>L'OP gère des fonds de roulement de façon efficace et transparente, négocie des crédits court terme et fournit les cautions nécessaires.</p> <p>Les activités menées par le groupement ont des effets en dehors du groupement (commune, région).</p> <p>La part d'autofinancement devient significative. Même en l'absence de financements extérieurs des activités sont menées par l'OP = un part non négligeable des activités est pérenne.</p>	<p>Diversification des partenaires techniques et financiers.</p> <p>L'OP est en mesure de choisir ses partenaires, elle est en mesure de faire valoir ses vues.</p> <p>Les relations prestataires / clients se développent, les relations commerciales se développent.</p> <p>Les relations sont davantage sur une base commerciale que sur une base aide au développement.</p> <p>Les contrats sont respectés ou des recours sont praticables.</p> <p>L'OP pèse dans les débats au niveau régional.</p>
Niveau 4	<p>Plan d'affaire établi, sa mise en œuvre peut cependant s'avérer difficile.</p> <p>Capacité d'auto-évaluation stratégique: vision, missions, valeurs, activités sont ré-évaluées périodiquement.</p>	<p>L'OP est capable d'investissements en ayant recours au crédit.</p> <p>Les activités de l'OP ont des effets et impacts largement (région, pays).</p> <p>La majorité des activités de l'OP sont autofinancées (ou bien non dépendantes des bailleurs de fonds) = pérennité des activités.</p>	<p>L'OP pèse dans les débats au niveau national.</p>
Niveau 5	<p>Autogestion complète.</p> <p>Citoyenneté sans faille.</p> <p>Capacité d'anticipation stratégique.</p>	<p>Autofinancement assuré.</p> <p>Capacité d'anticipation stratégique.</p>	<p>L'OP est un acteur incontournable de son secteur.</p>

