



NEER-TAMBA



LA MAITRISE D'OUVRAGE DELEGUEE, UN MODELE DE RESPONSABILISATION ET D'AUTONOMISATION DES CHAMBRES REGIONALES D'AGRICULTURE DU BURKINA FASO

Note d'informations aux acteurs du développement rural

Novembre 2019

Extrait du Rapport de capitalisation des résultats du Projet de Gestion Participative des Ressources Naturelles et de Développement Rural du Nord, du Centre-Nord et de l'Est (NEER-TAMBA), version du 01 septembre 2019.

A. Contexte

Les Chambres régionales d'agriculture (CRA) tout comme la Chambre nationale d'agriculture (CNA), sont des institutions consulaires investies d'une mission de service public d'intérêt général dans les domaines agro-sylvo-pastoral, halieutique et faunique. Dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion. Les Chambres d'Agriculture (CA) sont reconnues depuis 2001 par des décrets, modifiés en 2011 et tout récemment en avril 2018 en vue de prendre en compte les multiples évolutions de la profession agro-sylvo-pastorale halieutique et faunique. Leur légitimité est issue d'élections libres et transparentes car les membres sont élus au suffrage universel par les producteurs uniquement, pour un mandat de 05 ans renouvelable une fois, consécutivement. L'avènement des CRA s'inscrit dans la vision des pouvoirs publics d'accroître la participation et la responsabilisation des acteurs directs de la profession agricole dans la conception ; la mise en œuvre et l'évaluation des politiques et programme de développement agricole.

Mais force est de constater, pour des raisons diverses, les CRA restent toujours confrontées à une insuffisance de visibilité sur le terrain.

En un mot, elles sont peu connues des partenaires et des ressortissants du fait essentiellement de l'insuffisance de leurs capacités opérationnelles (ressources humaines, matérielles et financières). En témoigne la faible, voire la non-fonctionnalité des démembrements provinciaux et communaux des CRA dans leur ensemble.

La logique qui a sous-tendu la formulation du projet Neer-Tamba était d'appuyer la construction de partenariats entre acteurs clés autonomes et pérennes (État, collectivités territoriales décentralisées et déconcentrées, acteurs privés, etc.) à travers l'émergence et le renforcement des CRA. Dans cette optique, une partie de l'exécution des appuis du projet a donc été confiée aux CRA à travers la maîtrise d'ouvrage déléguée (MOD) pour éviter que la mise en œuvre des activités se fasse sous la houlette d'une structure de facto non pérenne.

La signature de la convention de la maîtrise d'ouvrage déléguée survenue en 2014 entre les ministères de tutelle et la Chambre Nationale d'Agriculture au profit des trois CRA de la zone d'intervention du projet Neer-Tamba est une parfaite illustration de la responsabilisation des acteurs pour la conduite de certaines activités. Elle répond à la mise en œuvre de la composante 3 du projet qui vise le renforcement institutionnel des trois Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) de la zone du Projet. Cet appui vise la création d'une capacité opérationnelle des CRA à l'échelle provinciale (12 provinces) dans la conduite des actions ; le renforcement de la mise en réseau des CRA ; le renforcement des capacités de gestion

Encadré 1 : Missions et rôles des Chambres Régionales d'Agriculture

- représenter la profession agro-sylvo-pastorale, halieutique et faunique tous les niveaux ;
- contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques et stratégies de promotion et de développement dans les domaines agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques.
- promouvoir et accompagner l'organisation des producteurs des domaines agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques ;
- contribuer à l'information et à la formation des producteurs agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques ;
- initier et/ou contribuer à la formulation, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation des projets et programmes de développement des producteurs agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques ;
- créer et gérer un registre des exploitations agro-sylvo-pastoraux, halieutiques et fauniques.

administrative et financière des trois CRA, mais aussi de la Chambre nationale d'agriculture (CNA).

Les initiatives antérieures en termes de responsabilisation des CRA ont démarré dans les années 2007-2008 avec les projets PADAB, PROFIL et PAFASP¹. (Centre-Nord et Nord). Ces Projets d'approche filière avaient des fonds destinés à financer des micro-projets dont le processus de sélection d'approbation était assuré par des commissions spécialisées de la CRA que sont les CPS et le CAP. Des protocoles de collaboration pour des activités de suivi et d'appui conseils étaient également co-signés par les présidents des CRA.

L'initiative des projets PAPSA et PADAB II est allée au-delà des autres projets déjà cités. Une délégation de maîtrise d'ouvrage a été confiée par le Ministère de l'Agriculture à la CNA et aux CRA qui co-signaient les protocoles de collaboration avec les services techniques déconcentrés (STD) pour la conduite des activités d'appui conseil. Le PAPSA et le PADAB II ont également mis à la disposition des CRA des cadres Techniques Pluridisciplinaires (Agronome, Zootechnicien, Spécialiste en suivi-évaluation, socio économiste, des contrôleurs interne de gestion et des animateur CIR) et un personnel d'appui, ainsi que des moyens logistiques.

L'Expérience de la maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par les CRA sous l'égide du projet « Neer-Tamba » qui fait l'objet de capitalisation, se déroule dans un contexte de désengagement de l'État de certaines fonctions (approvisionnement, productions, commercialisation) de responsabilisation des acteurs directs de la profession agricole et de recentrage des actions des services publics dans leur rôle régalien de contrôle, d'orientation et de supervision.

La capitalisation de l'expérience de la MOD par les CRA s'inscrit aussi dans la dynamique de la gestion des connaissances mises en place par le projet. Elle vient combler l'absence d'informations, de connaissances découlant des initiatives précédentes qui aurait pu permettre d'identifier des acquis et de s'enrichir des bonnes pratiques observées durant la conduite des activités par les CRA depuis plus d'une décennie.

B. Stratégie de mise en œuvre

La conduite de la maîtrise d'ouvrage s'est fondée sur les dispositions légales qui confèrent aux CRA une caution juridique pour assumer ce rôle. Elle a été intégrée depuis la formulation du projet « Neer-Tamba » au niveau de sa composante 3 qui vise la structuration des acteurs et leur mise en réseaux dans lequel est inscrit l'appui institutionnel aux Chambres d'Agriculture (CA). Le ciblage des trois (3) CRA correspond aux régions d'intervention du projet Neer Tamba. La stratégie de mise en œuvre s'est articulée comme suit :

o La signature de la convention de partenariat

Pour accompagner les CRA dans leurs rôles et missions de maîtrise d'ouvrage délégué un partenariat a été signé entre le projet Neer-Tamba et la CNA. Ce partenariat établit les prérogatives des CRA dans la conduite de la MOD dans le cadre de la mise en œuvre du projet .

o L'information sensibilisation sur le contenu de la MOD

Dans le but de permettre une réelle appropriation de la MOD, une campagne d'information/sensibilisation a été conduite sous l'égide du projet Neer-Tamba auprès des

¹ L'initiative avec la MOD est le projet PAPSA se poursuit toujours mais avec une faible envergure comparativement à celle du projet Neer Tamba.

acteurs clés des trois CRA, de la CNA ainsi que des cadres techniques. L'objectif majeur était d'expliquer le rôle et les responsabilités des différents acteurs dans la conduite de la MOD.

○ *Le renforcement des équipes des CRA :*

L'un des points importants dans le cadre de la conduite de la MOD par la CNA et les CRA fût le renforcement des équipes à travers le recrutement de personnel qualifié dans divers domaines (12 Cadres Techniques Régionaux, - 24 APD et 15 Chauffeurs). La mise en place de ces équipes techniques a renforcé ainsi les compétences de la CNA et des CRA pour faire face à ce rôle qui leur est dédié. En plus du personnel, un appui logistique a permis de doter ces institutions consulaires de matériels roulants et d'un cadre de travail adéquat équipé servant de sièges.

○ *La formation des CRA*

Le renforcement des capacités a été un point important dans tout le processus. Ainsi, pour permettre à la CNA et aux CRA de jouer de manière efficace leur rôle dans la conduite de la maîtrise d'ouvrage déléguée, des formations clé ont été dispensées à l'endroit du personnel technique. Ce sont entre autres les formations en :

- Planification et suivi évaluation (33 personnes dont 12 femmes.) ;
- Passation des marchés (15 personnes) ;
- Informatique (36 personnes dont 15 femmes);
- Logiciel Tom 2 Pro (3 personnes) ;

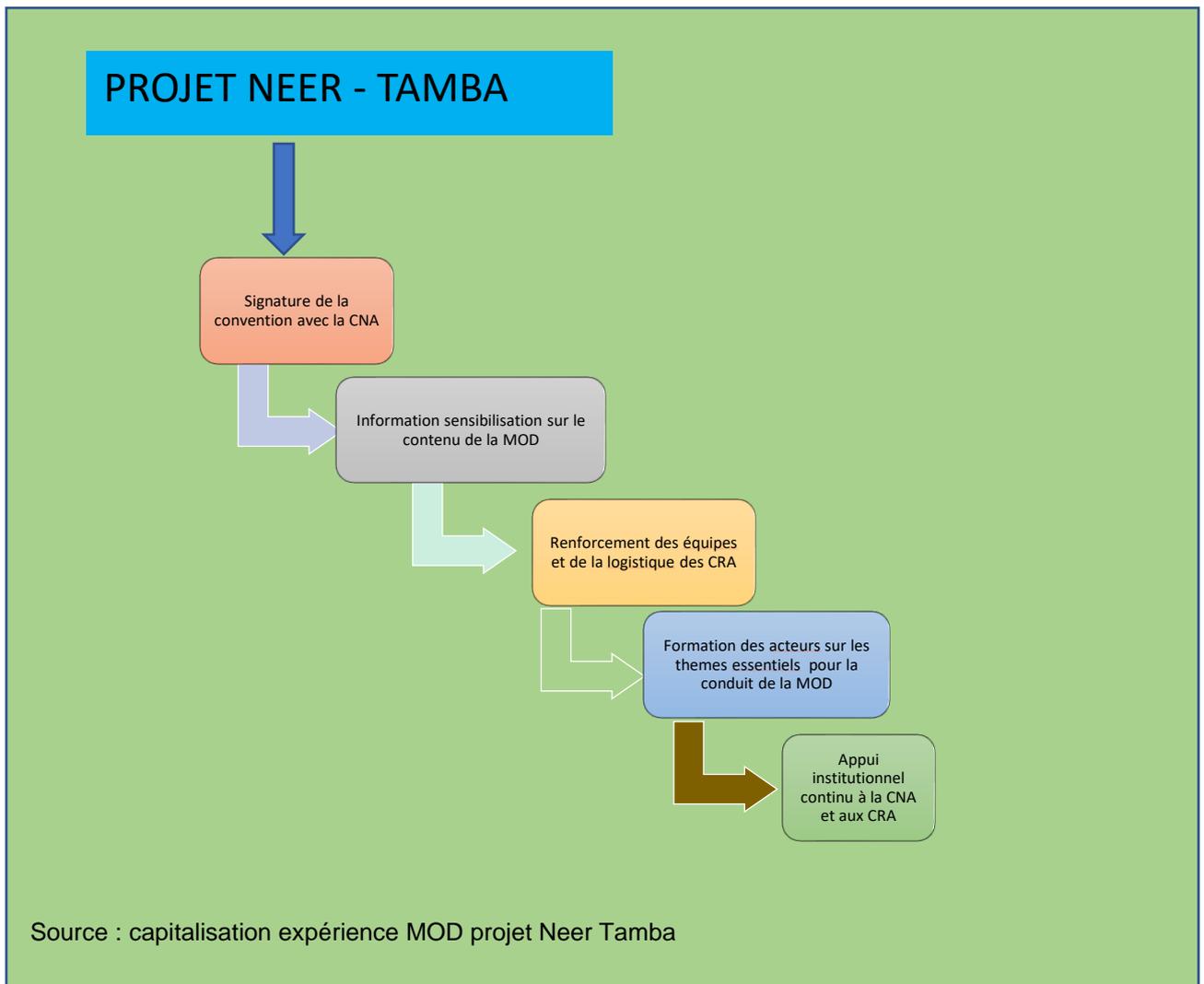
Ces formations ont aussi intégré certains acteurs des régions, notamment les STD et les services financiers.

○ *L'appui institutionnel continu à la CNA et aux CRA*

Un plan de renforcement institutionnel de la CNA et des CRA a été élaboré sur la base des résultats d'un diagnostic institutionnel réalisé au sein de la CNA et des trois CRA. L'appui institutionnel fût un outil important du processus. Sa mise en œuvre optimale permettrait de rendre encore plus visibles et opérationnelles la CNA et les CRA.

On retiendra que la stratégie mise en place par le projet Neer-Tamba a contribué à asseoir une réelle dynamique au sein de la CNA et des CRA pour jouer pleinement leurs rôles et assumer leurs responsabilités. Le schéma ci-dessous illustre les points à prendre en compte dans l'accompagnement des CRA à la conduite de la MOD.

Schéma 1 : Stratégie d'accompagnement de la CNA et des CRA



- **Les acteurs impliqués**

Acteurs	Rôles
CNA	Elle a participé à la formulation du projet Neer-Tamba et signé avec le Ministère en charge de l'agriculture, la convention de la MOD au profit des CRA du Nord, du Centre-Nord et de l'Est pour la mise en œuvre des activités du projet Neer-Tamba. Elle planifie, exécute et rend compte des résultats issus de la mise en œuvre des activités de renforcement des capacités et du développement institutionnel
CRA	Acteurs clés de la maîtrise d'ouvrage déléguée. Les CRA planifient, coordonnent exécutent et évaluent toutes les activités relevant de leur domaine de compétence qui contribuent à l'atteinte des objectifs du projet Neer Tamba
Gouvernorats	Les gouvernorats de la zone d'intervention du Projet accompagnent au quotidien les CRA dans la gestion de la MOD à travers le recrutement de personnel, l'animation des cadres de concertation régionaux.
PAMO/MP	Intervient dans la mise en œuvre du fonds d'appui du projet Neer Tamba à travers l'affinement des microprojets, l'appui-conseil pour l'exécution des microprojets et la formation des promoteurs.
Projet Neer Tamba	A travers l'assurance qualité de toute la documentation transmise (TDR, procès-verbaux de recrutement de prestataires, rapports techniques et financiers) le projet finance et facilite la mise en œuvre de la maîtrise d'ouvrage déléguée. L'UGP a également renforcé les capacités opérationnelles de la CNA et des CRA en termes de ressources humaines, matérielles, logistiques et financières
Services Techniques déconcentrés (Direction régionale en charge de la : -Agriculture ; -Elevage -Environnement ; -Famille ; -Jeunesse ; -Recherche ; -Eau ; -Economie ; -Education.	Accompagnent les CRA dans l'élaboration des PTBA régionaux du Projet Neer-Tamba ; Participent aux rencontres de bilan programmation des activités du projet ; Assurent le suivi supervision des activités d'aménagements, de mise en œuvre des micro-projets d'alphabetisation et d'Appui Conseil ; Participent au recrutement du personnel et des différents prestataires.
PAMO Aménagements :	Accompagnent le processus d'aménagement des bas-fonds, des périmètres maraichers, des CES/DRS, récupération mécanique et biologique des terres ; Contribuent au renforcement des capacités des bénéficiaires et au processus de sécurisation foncière des sites aménagés
Opérateurs alpha :	Organisent des sessions de formation technique spécifiques en lien avec des thèmes de production végétale, de production animale et d'exploitation forestière ; Ouvrent et animent des centres de formule enchaînée au profit des bénéficiaires du financement du projet ; gèrent et animent les bibliothèques ambulantes.

Opérateurs Régionaux IEC :	Mettent en œuvre les plans d'actions IEC régionaux sur des thématiques spécifiques telles que : Nutrition ; Hygiène et assainissement, paludisme et civisme.
Opérateurs d'Appui Conseils (OAC) :	Offrent des services d'appui conseil de proximité sur des thématiques en lien avec les bonnes pratiques de gestion durable des terres, la gestion technico-économique des exploitations agricoles et le développement du réseau d'acteurs thématiques ; Conçoivent et mettent en place des outils de vulgarisation (champ, école, parcelle de démonstration) ; Contribuent au renforcement des capacités des bénéficiaires en organisant des sessions de formation spécifique.
Prestataires de services (matériel et intellectuel)	Offrent aux CRA des prestations de services dans leurs domaines de compétences respectives
Bénéficiaires (ressortissants) :	Identifiés sur la base de la stratégie de ciblage, les bénéficiaires sont au centre de la maîtrise d'ouvrage déléguée par leur engagement à la mise en œuvre des activités. Ils contribuent à la réussite de la maîtrise d'ouvrage déléguée.
Les IMF	Accompagnent les promoteurs dans la gestion des comptes (dédiés) ouverts dans le cadre des MP.
FIDA	Supervise, évalue, oriente, finance la mise en œuvre du projet sur le terrain.
Ministères de tutelle technique et financière	Co-finance, supervise, évalue, oriente, la mise en œuvre du projet sur le terrain et approuvent tous les documents relatifs à la MOD

C. Principaux acquis

Il faut noter que l'essentiel des activités planifiées dans le cadre de la MOD ont été réalisées en plus des activités de sensibilisation et/ou de formation conduites par les CRA au profit de leurs ressortissants, sur leurs missions, leurs rôles et leur positionnement institutionnel. Ces réalisations ont ainsi permis de relancer la vision des CRA qui est d'en faire une institution décentralisée la plus proche des producteurs et la plus propice à l'émergence et à l'organisation de la profession agricole. Ainsi de cette expérience de la MOD par les CRA, on retient les principaux acquis suivants :

○ **La CRA reconnue comme instrument de développement par l'ensemble des acteurs de la région**

En rappel, les CRA de la zone d'intervention du Projet à l'instar des autres CRA du Burkina Faso ont été installées en 2004. Elles sont structurées comme suit :

- L'Assemblée Consulaire Régionale, organe décisionnel et dont la composition varie d'une région à une autre ;
- Le bureau exécutif, organe d'exécution, composé de 5 élus ;
- Le secrétariat général, organe de coordination, composé d'un SG, d'un Assistant Administratif et Comptable et d'une Secrétaire ;
- Les commissions permanentes au nombre de 4 ;
- Les commissions techniques ;
- Les coordinations provinciales (bureau de 3 élus) ;
- Les coordinations départementales (bureau de 3 élus) ;
- Les assemblées villageoises (4 membres)

Pendant des années les CRA éprouvaient des difficultés à assumer pleinement leur rôle. Leur personnel était réduit, les sièges inappropriés, le matériel insuffisant, les moyens roulants vétustes et elles étaient quasi méconnues des communautés et même de l'administration locale.

L'opportunité de conduire la MOD a induit un changement notable dans le fonctionnement, la visibilité et le positionnement des CRA au niveau des régions.

Bénéficiant ainsi d'un appui financier et technique du projet Neer-Tamba, les CRA ont pu développer leurs propres expertises en termes de connaissance de leur environnement de travail pour assurer une maîtrise des changements occasionnés par la MOD, notamment dans la réalisation des projets de développement.

Les CRA disposent de nos jours de sièges avec des conditions adéquates de travail. Elles sont dotées d'un personnel multidisciplinaire qualifié qui apporte leur appui à l'animation de leurs représentations au niveau régional, provincial et départemental.

Cette situation présente des CRA se traduit par :

- *Leur implication aux actions de développement initiées au niveau régional par le Gouvernorat ;*
- *La tenue des sessions ordinaires des instances consulaires au niveau régional ;*
- *La participation à l'élaboration de plans stratégiques propres au développement notamment dans le secteur agricole (PNSR II, PROSPER, PRD...);*
- *La conduite véritable d'activités au titre de la maîtrise d'ouvrage déléguée ;*
- *L'implication et l'appui au pilotage de l'élaboration des plans d'actions des filières ;*
- *La représentation des ressortissants à travers divers cadres de réflexion stratégiques et politiques (ateliers, JNP, journées promotionnelles.).*

○ **Les réalisations effectuées au profit du monde agricole**

L'aménagement des terres a été une des actions importantes qui a contribué à mettre à la disposition des producteurs, de 2015 à 2018 : 3622 ha de bas-fonds riz pluvial, 52 ha de maraîchage 11069 ha de terres aménagées en conservation des eaux et des sols et défense

et restauration des sols (CES/DRS) et 1761 ha par récupération mécanique et biologique de terres dégradées., Ces réalisations faites grâce à une très forte mobilisation communautaire avaient bénéficié à 21 574 producteurs correspondant à 3 319 ménages au 30 avril 2018. Elles sont en liaison avec les choix stratégiques et opérationnels adoptés par les CRA qui ont impliqué les PAMO et les OAC de chaque région.



Une diguette enrochée dans le cadre de la confortation de bas fond

- **L'élaboration d'outils stratégiques de mise en œuvre**

Pour permettre la conduite des actions dans des normes référencées, un référentiel technico-économique a été élaboré en 2017 pour servir de cadre de référence aux différents acteurs et assurer une gestion plus efficace des investissements. En plus, un guide de négociation des ententes foncières et des outils d'opérationnalisation, ont été élaborés et 10 000 personnes formées sur l'outil entre 2016 et 2017. En outre, les CRA

disposent d'un plan de développement institutionnel élaboré de manière participative avec l'ensemble des ressortissants ainsi que d'autres acteurs de la région. Ce plan de développement institutionnel s'opérationnalise au fur et à mesure d'année en année.

- **L'acquisition de capacités en passation de marché et en management**

De 2016 à 2018, les CRA ont lancé différents avis de manifestations d'intérêt et d'appels d'offres pour offrir des biens et services au profit de leur ressortissants (opérateurs alpha, opérateurs IEC, OAC, transporteurs de moellons, tractoristes, PAMO/MP,). Le personnel technique a été également recruté suivant des appels à candidatures.

L'exercice des procédures de passation de marché a renforcé les capacités des CRA qui avaient très peu d'expériences en la matière. Le tâtonnement des premières années a cédé le pas à un travail plus méthodique et enrichi. Il en est de même de la gestion du personnel et des organisations qui a gagné en maturité malgré leur nombre de plus en plus croissant.

- **Le renforcement de la visibilité des CRA;**

L'avènement des CRA a connu diverses perceptions des acteurs régionaux de développement. Pendant que les uns y voyaient un véritable outil de développement aux mains des agriculteurs, d'autres envisageaient déjà son échec au regard d'une certaine connotation qu'on leur affichait.

En effet, dès leur installation, certains acteurs de l'administration et de la société civile ne leur donnaient pas longue vie au regard des difficultés de fonctionnement qu'elles rencontraient (d'ordre matériel, humain et financier). Ainsi les CRA ont vécu des moments difficiles qui ne leur permettaient pas d'être connues ni des partenaires ni des ressortissants. Elles étaient de ce fait peu visibles en termes d'actions au niveau des régions.

Mais depuis l'apprentissage de la maîtrise d'ouvrage démarrée timidement en 2008 avec l'appui des projets tels que PROFIL, PAFASP, PADAB II, PAPSA en 2011 et consolidé en 2014 par le projet Neer-Tamba, les CRA sont devenues plus visibles, voire plus crédibles car elles offrent de services concrets à leurs partenaires et ressortissants. Les témoignages des acteurs sont édifiants à ce propos comme le témoignage du SG de la CRA du Centre Nord en encadré.

- **Le développement de l'esprit d'analyse critique des élus consulaires**

D'un mandat à l'autre, l'esprit critique des élus consulaires a connu des progressions significatives. À titre d'exemple au cours du premier mandat 2004-2011, les sessions de l'Assemblée Consulaire Régionale étaient peu animées. Les documents soumis à l'ACR connaissaient très peu d'amendements.

Le second mandat a vu une certaine amélioration dans la participation des élus qui cherchaient à mieux comprendre. Les élus du troisième mandat (2018-2022) sont allés au-delà des autres. Ils posent beaucoup de questions de compréhension, de clarification et apportent des contributions. Leur intervention ne se limite pas seulement au niveau des rapports techniques mais embrasse aussi les aspects financiers. Ils veulent comprendre ce que font les CRA afin de rendre compte à leur base. L'esprit critique n'épargne pas l'administration, les STD, les projets/programmes et les prestataires de la CRA.

- **L'ancrage juridique et institutionnel de la CNA et des CRA**

L'appui institutionnel apporté par le projet Neer-Tamba a permis l'élaboration et la validation d'un avant-projet de loi sur l'encadrement juridique des CRA et de la CNA. En effet, plusieurs raisons et avantages expliquent cette volonté des producteurs à faire encadrer les Chambres d'Agriculture par une loi.

En premier lieu, l'encadrement législatif des Chambres d'Agriculture permet de conférer aux productions et aux producteurs Agro-Sylvo-Pastoral Halieutiques et Faunique, l'importance que revêtent ce secteur et ces acteurs, tant du point de vue démographique, culturel qu'économique.

En second lieu, il permet de mettre les textes constitutifs à l'abri du bon vouloir du pouvoir exécutif.

En troisième lieu, les CRA regroupant en leur sein des organisations professionnelles (organisations paysannes, groupements, faïtières et interprofessions) dont la création est régie par des lois, il s'avérait aussi nécessaire d'organiser les producteurs et leurs activités, au moyen d'une loi.

En quatrième lieu, le recours à l'instrument législatif facilitera l'exercice de l'autonomie financière, en permettant la consécration de taxes parafiscales qui contribueront à assurer la viabilité institutionnelle et financière des Chambres d'Agriculture.

Encadré 2 : Changement induit par la MOD selon le SG CRA Centre Nord TRAORE Drissa

« La conduite de la MOD est une expérience bénéfique pour nous. Elle a permis l'amélioration de la collaboration à travers une plus grande disponibilité des Elus et ressortissants à participer aux différentes activités de la CRA. Aussi nous observons une meilleure fréquentation de l'institution consulaire par les Elus et ressortissants à la recherche de services disponibles à offrir. On a noté également une sollicitation croissante de la CRA par les ressortissants et les partenaires pour sa contribution à la mise en œuvre de leurs activités. Enfin, la MOD a contribué pour beaucoup au renforcement de la concertation et de la synergie d'action entre la CRA et les services techniques de concentrés en charge du développement rural dans l'accompagnement des ressortissants »

En cinquième lieu, enfin, le recours à la loi pour la création et l'organisation des Chambres d'Agriculture s'inscrit dans une dynamique sous régionale d'adoption de ces textes au moyen de l'instrument législatif pour mettre en exergue l'importance du monde rural.

Au-delà de ces avantages ci-dessus énumérés, l'encadrement des Chambres d'Agriculture au moyen d'une loi, trouve son fondement juridique dans l'article 101 de la Constitution du 11 juin 1991, relatif aux matières relevant du domaine de la loi. Aux termes de cet article, l'organisation de la production (notamment ASPHF) relève du domaine de la loi qui en fixe les principes fondamentaux.

De manière générale, il faut retenir également les résultats suivants en termes d'acquis issus de cette maîtrise d'ouvrage déléguée.

- Petits aménagements fonciers villageois
 - **3 624 ha** de bas-fonds (BF) aménagés
 - **11 069 ha** de superficie de CES/DRS
 - **52 ha** de périmètre maraîcher (PM) aménagés
 - **1 761 ha** de terre dégradée récupérée mécaniquement
 - **360 ha** de terre récupérée biologiquement

- Intensification des petites exploitations et valorisation de leurs productions
 - **33 075** producteurs ont bénéficié de l'appui-conseil pour l'amélioration des productions
 - **2685** micro-projets financés dans les domaines de l'agriculture, de l'élevage et de l'environnement à hauteur de 2 720 015 941 FCFA.
 - appui à la mise en valeur de **6 829 ha** de PM, BF, CES/DRS.

- Structuration des acteurs et mise en réseaux
 - **28 888** auditeurs ont bénéficié de formation technique spécifique (FTS) et en alphabétisation fonctionnel
 - **21 931** personnes ont bénéficié d'IEC dans les domaines de la nutrition, l'assainissement...
 - **76** Organisations Rurales (OR) appuyées dans l'élaboration de leur plan de développement (PD) et **31** OR financés dans la mise en œuvre de leur PD.
 -

❖ **Quelques types demicro-projets financés par le projet**



Production du beurre deKarité



Embouche ovine

D. Bonnes pratiques

○ Le développement de la concertation entre acteurs sectoriels

La conduite de la MOD par les CRA a été marquée par une implication plus accrue et en grand nombre d'acteurs (services déconcentrés, Organisations paysannes, Associations locales, etc.). Cette interaction avec ces différents acteurs a par ailleurs permis l'affirmation du leadership des CRA au niveau des trois régions. Cette approche a suscité une dynamique de concertation qui a facilité une bonne coordination pour le succès des activités programmées dans le cadre de la MOD. En termes de retombée, les CRA se sont positionnées comme des interlocuteurs incontournables et ont quasiment pris le contrôle dans le cadre des décisions relatives aux questions agricoles. Ceci est un signal très positif pour l'amélioration de la visibilité des CRA sur le plan régional.

○ L'implication et la participation des Opérateurs d'appui conseil (OAC)

Les OAC dans les régions ont joué un rôle important dans le processus de mise en œuvre de la MOD. Leur implication a permis d'établir un réel dialogue entre les CRA et les communautés. Ils ont servi de courroie pour véhiculer les bonnes pratiques de gestion durable des terres, la gestion technico-économique des exploitations agricoles et le développement du réseau d'acteurs thématiques. En outre, ils ont contribué au renforcement des capacités des bénéficiaires (agriculteurs) en organisant des sessions de formations spécifiques. Ils ont pour ainsi dire, contribué à mettre en œuvre les actions des CRA et également favorisé leur acceptation sociale.

○ La sensibilisation et la mobilisation des STD dans la mise en œuvre des actions.

Les CRA à travers leurs interventions ont créé une synergie d'action entre les différents acteurs évoluant dans les régions : Les principales structures impliquées dans cette synergie sont : les STD de l'Environnement, de l'Agriculture, des Ressources Animales, de l'Eau les Collectivités territoriales et l'Administration. Il est bon de rappeler qu'une des missions des CRA vise la représentation de la profession agricole dans toute sa diversité par le biais d'une concertation permanente avec l'ensemble des producteurs et d'autres acteurs. L'engagement des différents acteurs constitue en effet, le stimulateur de la synergie de base de l'affirmation du rôle des CRA.

○ La fourniture de services de diverses natures aux ressortissants

Dans un esprit de collaboration, avec les acteurs régionaux du développement, les CRA ont offert divers services à leurs ressortissants à travers l'exécution des activités de la MOD. Ce sont entre autres :

- Information/ Formation et l'appui conseil ;
- Acquisition d'intrants et d'équipement agricoles ;
- Le financement des activités et des microprojets ;
- La mise en place d'infrastructures adéquates de production (bas-fonds rizicoles, périmètres maraîchers, jardins potagers, unités avicoles, unités d'embouche, unité de transformation des PFNL)
- La facilitation de l'accès au marché à travers les journées promotionnelles

E. Facteurs de succès et contraintes

Les éléments de forces et de succès

1. La conduite de la MOD par les CRA, a permis un resserrement des liens entre les acteurs agricoles et les services d'appui pour une meilleure mise en œuvre des activités dans les régions, en particulier dans l'affirmation de la mission et du rôle des CRA qui étaient jusque-là peu connus par la quasi-totalité de la population. La reconnaissance des CRA par les communautés et les autorités à tous les niveaux de la région (province, communes,

villages) constitue un progrès significatif dans l'opérationnalisation de ses missions qui sont de : (i) favoriser l'émergence et la réalisation des projets de développement ;(ii) analyser la faisabilité et faciliter la mise en œuvre, les suivre et les évaluer ;(ii) mettre les agriculteurs en première ligne pour les décisions à prendre ;(iv) favoriser et appuyer l'organisation des producteurs.

Aussi, les autorités administratives, les services techniques déconcentrés et les organisations de producteurs redynamisées grâce à l'initiative de la MOD, ont contribué à améliorer la qualité de la mise en œuvre des activités des CRA. Ce qui leur assure un ancrage social important pour les décisions et les interventions futures relatives à la production agricole.

2. Le renforcement des capacités a été une clé essentielle pour l'ancrage des activités des CRA. Il a permis de donner à un grand nombre d'acteurs les capacités nécessaires à la réalisation des actions. À ce titre, on peut noter la formation sur l'acte uniforme OHADA relatif aux droits des sociétés coopératives au profit de 155 producteurs dont 31 productrices.
Par ailleurs, 40 élus consulaires des CRA et de la CNA ont pu bénéficier également de formation sur des thématiques importantes notamment celles portant sur leur rôle au sein de la CRA.
3. La maîtrise et l'appropriation des outils méthodologiques développés et le recrutement de personnel qualifié pour asseoir une équipe technique compétente dans le cadre de la MOD, renforcent le leadership et l'autonomie des CRA à ce jour. Le maintien de tout ce dispositif et son renforcement au fil du temps constitue un atout majeur dans la pérennisation des acquis des CRA issus de cette expérience.
4. Les CRA sont animées et gérées par les seuls professionnels du métier agro-sylvo-pastoral-halieuistique et faunique. Le dispositif tel que prévu consacre une représentation depuis le village jusqu'au niveau national. La mise en œuvre de la MOD a permis d'activer le fonctionnement de ce dispositif du niveau village, provincial et régional. Les rencontres (bilan programmation) avec les élus des différents niveaux sont organisées de manière périodique. La MOD a favorisé ainsi la tenue de concertations qui s'inscrit dans les missions des CRA dont l'objectif principal est de recueillir les avis des professionnels du secteur agricole.

Les éléments de faiblesses et de contraintes

1. Malgré l'importance des CRA dans le dispositif de développement agricole au Burkina Faso, et du rôle majeur que pourrait jouer l'institution, le financement des CRA reste encore majoritairement tributaire des partenaires. En outre, les dotations prévues au niveau de l'État en ressources financières restent tout aussi faibles. Elles ne permettent pas aux CRA de couvrir l'ensemble de leurs besoins en termes de mise en œuvre de programme annuel d'activités. Cet état de fait constitue un handicap majeur pour la durabilité de cette prise en main des actions de développement agricole par les CRA.
2. L'information et la sensibilisation menées autour des missions et rôles des CRA restent encore à parfaire et à approfondir. Une grande majorité des populations, des élus, des partenaires publics et privés et des organisations de la société civile, n'ont pas une bonne lecture des missions et rôles des CRA. Cela fait naître auprès de certains acteurs le sentiment que les CRA sont une institution de plus, notamment auprès de certaines organisations professionnelles agricoles.
3. La pérennisation des acquis issus de l'expérience de la MOD demeure une source de préoccupation. L'organisation mise en place par les CRA pour la conduite de leurs

activités et les ressources humaines disponibles sont dépendantes du projet Neer-Tamba. Certaines actions entreprises par les CRA pourraient ne pas continuer après l'arrêt de la convention signée avec le projet Neer Tamba. Du point de vue physique, la poursuite des réalisations par les CRA au niveau des régions risque également d'être interrompue avec la fin du projet plus précisément de la MOD ;

4. Le processus de la mise en œuvre de la MOD n'a pas suffisamment pris en compte l'un des acteurs essentiels qu'est le Conseil régional. En effet, l'article 145 du CGCT stipule que le conseil régional définit les orientations en matière de développement dans la région conformément aux grandes orientations nationales. À cet effet :
 - il discute et adopte les plans de développement régional ;
 - il règle par ses délibérations, les affaires de la région et donne son avis sur toutes les questions qui lui sont soumises par l'État ou par d'autres collectivités.

Et selon l'article 146 du CGCT le conseil régional est consulté sur toutes décisions à prendre par d'autres organes et autorités, sur les questions intéressant la région ou engageant sa responsabilité.

Au regard des prérogatives du Conseil régional, il est important, dans l'objectif d'asseoir une durabilité des actions des CRA, d'établir cette collaboration Conseil Régional- CRA

F. Les leçons apprises

Le développement de la collaboration et du partenariat est important dans le processus de renforcement du leadership des CRA. Toutefois, pour y parvenir, les CRA dans leurs missions de service public d'intérêt général dans le domaine agricole, doivent être connues et comprises par l'ensemble des acteurs des régions. Cela implique une volonté de l'État à doter les CRA de l'ensemble des moyens financiers et humains. En effet, les acquis enregistrés par les CRA dans le cadre de la MOD doivent être des sources d'inspiration importantes pour dynamiser l'ensemble des CRA installées au Burkina Faso et cela passe par la mise en place de moyens conséquents.

Les actions de renforcement des capacités assurées par les OAC contribuent à une appropriation rapide des techniques par les producteurs. Initiées au cours de l'intervention, elles favorisent la mise en œuvre des activités et développent une masse critique de producteurs pouvant non seulement appliquer les techniques apprises mais également relayer les connaissances aux autres producteurs. Le nombre de producteurs formés d'environ 2000 (dans le cadre de l'appui des OAC) sera sans doute d'un apport important pour la conduite des actions des CRA et le moteur de changement dans le secteur du développement rural.

Enfin, l'organisation du monde agricole par les CRA constitue un enjeu majeur dans le contexte de la décentralisation au Burkina Faso. Dans cet environnement institutionnel, il paraît difficile pour les CRA qui ne disposent d'aucune source de financement propre et de ressources humaines d'asseoir leur légitimité. L'expérience de la MOD à travers le projet Neer Tamba montre que les CRA ne pourront exécuter efficacement leur partition dans le développement agricole que si les engagements pris par l'État sont effectifs, notamment l'adoption de la loi portant création et fonctionnement des CRA et ses décrets d'application et le financement des CRA.

L'appréciation globale du projet Neer-Tamba sur l'expérience de la MOD

Comme annoncé dans les lignes précédentes, le choix des CRA pour assurer la MOD découle du fait que par le passé les premiers projets/programmes d'appui à la professionnalisation ont fait le choix de favoriser, les structures faïtières des organisations paysannes à travers leur structuration dans la plupart des cas par filière. Le projet Neer-Tamba, dans l'optique de prendre en compte l'ensemble des aspects liés à la professionnalisation du monde agricole et d'assurer une durabilité des acquis a opté d'appuyer les CRA qui sont des institutions consulaires investies d'une mission de service public d'intérêt général et de représentativité des producteurs dans les domaines agro-sylvo-pastoral, halieutique et faunique. Elles sont dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion.

Pour opérationnaliser la MOD par les CRA, le projet Neer Tamba à travers son Unité de gestion de projet (UGP) s'est impliqué de manière conséquente à travers un appui institutionnel continu. Cette implication s'est traduite par l'habilité de l'UGP à

- Penser le programme de tâches et des travaux, en concevoir l'organisation et les méthodes ;
- S'assurer de l'opportunité et de la faisabilité des opérations ;
- Déléguer des tâches en utilisant la formulation adéquate pour la délégation ;
- Assurer l'identification, la mobilisation et la gestion des ressources financières ;

Le but essentiel de cet appui est de mieux renforcer les capacités des CRA pour conduire la MOD afin d'atteindre les résultats suivants durant la phase d'exécution du projet Neer Tamba :

- La gestion des fonds mis à leur disposition dans le cadre du projet conformément aux dispositions prévues pour la gestion du projet,
- La conduite des activités de passation de marchés conformément aux directives des marchés publics ;
- L'accès de 64 000 personnes à l'appui-conseil ;
- Le fonds d'appui contribue à la réalisation de 2000 microprojets,
- La production additionnelle annuelle de 8 000 tonnes de céréales sèches, 25 000 tonnes de riz, 9 000 tonnes de tubercules et 16 000 tonnes de produits maraichers ;
- L'accès de 29 000 personnes à une alphabétisation fonctionnelle,
- L'accès de 15 000 personnes de 382 villages au programme IEC,
- L'appui à l'élaboration de Plans de Développement (PD) et Plans d'Actions (PA), de 250 OR/OP;
- L'accès aux infrastructures de stockage, de conservation et d'équipements de valorisation des produits des filières retenues de 190 OR/OP ;
- Le renforcement des capacités sur les thématiques, d'administration, de gestion et de conduite des opérations et dans le domaine technique de 350 OR/OP et pour celles qui auront bénéficié de financement d'infrastructures de valorisation ;
- Le renforcement des capacités de 555 Conseils Villageois de Développement (CVD) sur la connaissance du Projet, sur leurs rôles et attributions et sur les structures locales de gestion du foncier ;
- Le renforcement des capacités des 3 CRA et de la CNA dans les domaines opérationnels, administratifs et financiers.

Le projet Neer Tamba étant également à sa première expérience d'exécution de ses activités par un tiers demeure une source importante d'avis par apport à l'expérience de la MOD des CRA. Ainsi, sur la base des résultats attendus et en lien avec les différents volets de l'appui à la maîtrise d'ouvrage déléguée, les étapes réussies dans le cadre de la conduite de la MOD sont consignées dans le tableau suivant :

Etapes réussies dans le cadre de la conduite de la MOD par les CRA

Volets de la Maîtrise d'Ouvrage Délégée	Succès	Comment peut-on répéter le succès à l'avenir ?
Appui conseil déroulé par les Opérateurs d'Appui Conseil (OAC)	<p>A l'interne au sein du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Partage d'expériences entre OAC des mêmes secteurs d'activités ayant abouti à une harmonisation des outils et approches d'intervention - Prestations de trois assistants techniques qui ont renforcé les capacités des CRA en matière d'appui conseil mais aussi celles des OAC avec pour finalité la qualité des prestations des OAC 	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre en compte les recommandations issues des ateliers bilans provinciaux et régionaux annuels de l'appui conseil
	<p>A l'externe avec la CRA :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développement de compétences endogènes au niveau des sites bénéficiaires se caractérisant par l'existence d'un répertoire de paysans « aménagistes » ou « relais » ou « endogènes » ou « facilitateurs » - Renforcement des structures locales dans la mise en œuvre de l'appui conseil à travers les ressources humaines, logistiques, matérielles et financières mobilisées mais surtout les formations techniques dispensées - Conception/mise à jour des fiches technico-économiques (faisant la promotion de bonnes pratiques de production rentables économiquement) : Disponibilité de fiches techniques et fiches technico-économiques sur le riz, le niébé, la tomate et l'oignon, sur la production de savon, de référentiel technico-économique sur l'embouche ovine et caprine, d'outils sur le conseil à l'exploitation familiale (CEF), cases de conservation de l'oignon - Création de réseaux des acteurs de la filière karité (RAFIK) à l'Est et de la filière niébé au Nord qui constituent une opportunité pour l'ensemble des acteurs des filières de trouver des solutions aux facteurs limitant leur compétitivité . 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible un répertoire électronique régulièrement mis à jour de compétences endogènes en matière d'appui conseil - Faire une mise à jour des outils et supports de l'appui conseil - Faire l'état des lieux périodique des filières porteuses de la zone

<p>Appui conseil déroulé par les Prestataires d'Appui à la Maîtrise d'Ouvrage des Micro-Projets (PAMO-MP)</p>	<p>A l'interne au sein du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation d'un assistant technique qui a contribué à l'efficacité des prestations PAMO-MP en général et la levée de goulots d'étranglement dans la sélection des porteurs de MP - Révision participative du manuel du Fonds d'Appui ayant permis de mieux répondre aux attentes des promoteurs avec des effets directs et indirects : prise en compte des plans d'affaires, allègement du code de financement en le centrant uniquement sur les contributions financières 	<ul style="list-style-type: none"> - Prévoir au besoin un assistant technique expérimenté pour la gestion des goulots d'étranglement - Être souple dans la mise en œuvre des Projets en réajustant si besoin les approches, méthodes et outils pour de meilleurs effets au profit du public cible
<p>Alphabétisation</p>	<p>A l'interne au sein du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui alimentaire au profit des apprenants ayant contribué à leur assiduité 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire toujours une mise à niveau du personnel nouvellement recruté afin de faciliter son insertion et garantir une réussite de sa mission - Pour des activités similaires, valoriser toujours l'existant au risque de réinventer la roue - Etablir un partenariat formel avec les IMF avec des conditionnalités négociées - Améliorer la concertation et le partenariat entre les CRA et les STD

		<ul style="list-style-type: none"> - Encourager les apprenants à apporter des vivres pour des cantines endogènes
	<p>A l'externe avec la CRA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maîtrise de la lecture, de la rédaction et du calcul par les apprenants de la Formule Enchaînée ; Les femmes alphabétisées prennent mieux soin de de la santé et de scolarisation de leurs enfants, génèrent mieux de bénéfices dans la conduite des AGR, etc - Rétrocession du matériels (tables, bancs, tableaux) au COGES a renforcé leurs capacités pour la tenue des rencontres et contribue à la visibilité du Projet - Fonctionnement des bibliothèques ambulantes ayant contribué à renforcer le niveau des apprenants 	<ul style="list-style-type: none"> - Opter pour les formules enchainées qui sont plus probantes et répondent aux attentes des bénéficiaires. - Poursuivre la promotion des bibliothèques ambulantes pour lutter contre l'analphabétisme de retour - Renouveler et diversifier périodiquement les stocks des bibliothèques
Information Education Communication (IEC)	<p>A l'interne au sein du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disponibilité d'un document de stratégie IEC décliné en plans d'actions régionaux IEC servant de repères pour la mise en œuvre du volet IEC 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des personnes ressources compétentes pour les prestations en communication
	<p>A l'externe avec la CRA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maitrise du processus de recrutement d'opérateurs régionaux IEC ; - Disponibilité d'un répertoire compétences endogènes constituées de binômes/ points focaux IEC qui constituent des acteurs de durabilité de ce volet après le projet - Amélioration de la santé des populations par la diffusion des thématiques sur la santé, la nutrition, l'hygiène et l'assainissement - Prise en compte du volet IEC dans les actions des CRA qui constituent des opportunités de service rendus à leurs ressortissants 	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en relation les points focaux IEC avec les structures pérennes de santé, ONG et associations intervenant dans les domaines de la santé ou du civisme - Inciter les populations à organiser des séances de motivation des ménages en vue de stimuler les bonnes pratiques
Appui aux OR/OP	<p>A l'interne au sein du projet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un guide méthodologique qui donne les grandes orientations pour la mise en œuvre de ce volet 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une mise à jour régulière du guide méthodologique

	A l'externe avec la CRA <ul style="list-style-type: none"> - Existence de document d'orientation élaboré de manière participative pour les OR 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une actualisation des documents d'orientation des OR
Appui institutionnel aux CRA/CNA	A l'interne au sein du projet <ul style="list-style-type: none"> - Déroulement d'une batterie de sessions de formations dans divers domaines : techniques, en administration, en gestion, en comptabilité, en organisation, etc. qui ont renforcé les capacités des CRA dans les domaines suscités 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter des personnes ressources compétentes pour les prestations - Valoriser les expertises internes des CRA
	A l'externe avec la CRA <ul style="list-style-type: none"> - Amélioration de la visibilité des CRA et de la CNA - Disponibilité d'un avant-projet de loi et ses décrets d'application portant encadrement juridique des CRA et de la CNA ; - Disponibilité du manuel de procédures administratives et financières des CRA ; - Disponibilité de ressources humaines compétentes pour la mise en œuvre des volets liés à la convention de maîtrise d'ouvrage déléguée (CTR, GC, APD, Président, SG, SAF et Secrétaires de Direction) - Maîtrise des procédures de passation de marchés - Appropriation de l'élaboration et de la mise en œuvre des PTBA ; - Appropriation de la comptabilité analytique et budgétaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et mettre en œuvre un plan de communication ; - Mobiliser des ressources propres pour rendre service aux ressortissants ; - Faire un bilan de la MOD avant la mise à échelle. -

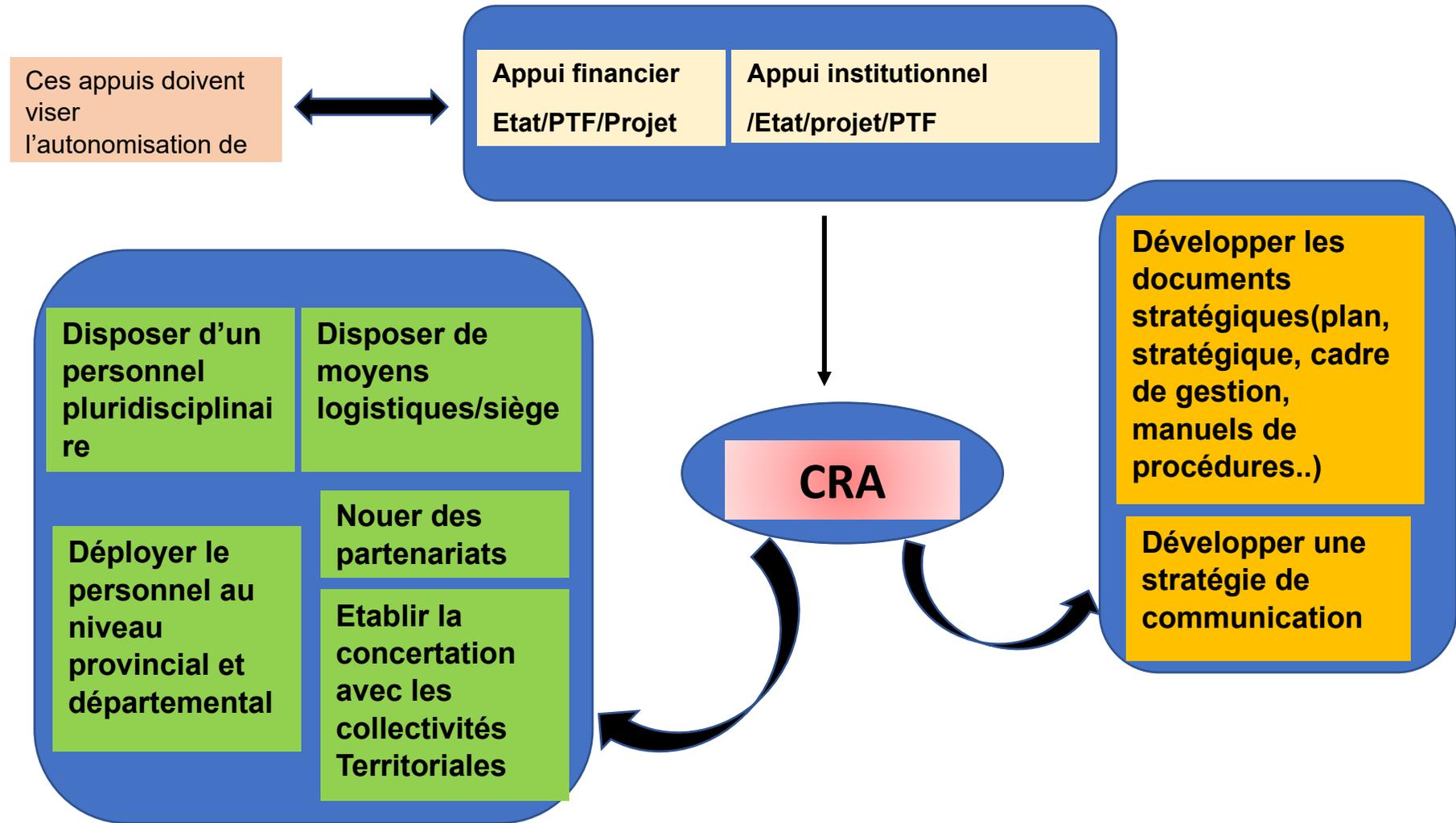
La conduite de la maîtrise d’ouvrage déléguée par les CRA ne s’est pas faite sans difficultés. L’UGP a également noté le besoin d’améliorer un certain nombre d’aspects qui renforcerait les CRA dans leurs rôles et leurs missions dans le futur. Les points à améliorer sont résumés dans le tableau suivant :

Éléments à améliorer dans le cadre de la conduite de la MOD par les CRA

Volets de la Maîtrise d’Ouvrage Déléguée	Ce qui peut être amélioré	Recommandations
Appui conseil déroulé par les Opérateurs d’Appui Conseil (OAC)	<ul style="list-style-type: none"> - Le dispositif d’appui conseil 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruter par région un seul opérateur pour un appui conseil à la mise en valeur des aménagements - Cibler les filières végétales à soutenir au niveau des aménagements - Faire la mise à jour des référentiels technico-économiques des filières ciblées - Elaborer des protocoles d’accords formels avec les DRAAH pour le suivi et la supervision de l’appui conseil
Appui conseil déroulé par les Prestataires d’Appui à la Maîtrise d’Ouvrage des Micro-Projets (PAMO-MP)	<ul style="list-style-type: none"> - La proximité et la qualité de l’appui conseil 	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer un meilleur accompagnement des promoteurs de micro-projets - Encourager la constitution de promoteurs modèles pour pallier à l’irrégularité de l’appui conseil
	<ul style="list-style-type: none"> - Le lancement des appels à projets pour les micro-projets soumis au Fonds d’Appui 	<ul style="list-style-type: none"> - Donner toutes les indications liées à l’éligibilité et au ciblage des porteurs de micro-projets
	<ul style="list-style-type: none"> - La mise à disposition de la subvention 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendre disponible à temps la subvention pour une efficacité dans la mise en œuvre des micro-projets
Alphabétisation	<ul style="list-style-type: none"> - La qualité des rapports et des pièces justificatives 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des sessions de formation/recyclage sur le canevas de rapport et la justification de pièces comptables
	<ul style="list-style-type: none"> - La période de démarrage des sessions 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser les sessions alpha à partir du mois de février
Information Education Communication (IEC)	<ul style="list-style-type: none"> - La pérennisation de l’activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagner les points focaux à se structurer de sorte à pouvoir réaliser des prestations payantes - Mettre à la disposition des PF IEC des kit d’animation

Appui aux OR/OP	<ul style="list-style-type: none"> - La justification de la subvention - - 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un classement préalable des OR/OP pour savoir leur niveau d'organisation et leurs capacités en matière de gestion financière et administrative. - Former les OR/OP en gestion administrative et financière
Appui institutionnel aux CRA/CNA	Le management du personnel	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcer les capacités de management des SG des Présidents et des AAC - Elaborer des lettres de missions arrimées à chaque PTBA pour chaque cadre - Adjoindre au SG un conseiller technique
	La planification, le suivi et l'évaluation des activités	<ul style="list-style-type: none"> - Dynamiser les cadres de concertation et diffuser les comptes rendus des cadres - Rendre obligatoire mensuellement la transmission par cadre d'un rapport et d'un programme d'activités ; - Mettre en place et rendre fonctionnel le service de suivi évaluation dans les CRA
	Le rôle de la CNA	<ul style="list-style-type: none"> - Prendre à bras le corps la problématique de la mobilisation des ressources propres aux CRA
	Le rôle des STD	<ul style="list-style-type: none"> - Signer un protocole par STD pour le suivi-supervision de l'ensemble des activités du Projet

Modèle pour le fonctionnement de la CRA



CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

PRINCIPALES CONCLUSIONS

Les bonnes pratiques issues d'une expérience ne se constituent pas du jour au lendemain. Elles résultent de l'accumulation de plusieurs années d'activités, d'investissements, d'efforts et d'interactions au sein du projet. C'est un bien immatériel extrêmement précieux que le projet est appelé à identifier, analyser, valoriser, transmettre et pérenniser.

La capitalisation de l'expérience de la maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par les CRA fût un processus auquel le projet Neer Tamba a accordé une grande importance. Faisant partie de sa stratégie de mise en œuvre, il était important pour le projet de capturer tous les acquis, les bonnes pratiques issues de cette expérience en vue de pouvoir apprécier l'impact de l'approche au niveau des CRA.

Il faut également noter que la conduite de l'activité de capitalisation constitue une première du genre pour le projet Neer Tamba. Elle a permis de faire prendre conscience au sein de l'équipe (UGP) et des CRA, de l'importance de la gestion des savoirs, de déterminer plusieurs éléments à améliorer afin d'assurer une vraie continuité dans la gestion de l'information et des connaissances générées dans le cadre de l'implémentation du projet.

Le rôle ainsi joué par le projet Neer Tamba en insufflant une nouvelle dynamique aux CRA, à travers la maîtrise d'ouvrage déléguée à contribuer à rehausser l'image des CRA auprès de l'ensemble des acteurs des régions où se déroulait l'expérience. En moins de cinq années de conduite de la MOD, les CRA se sont forgées une crédibilité et ont su avoir la confiance de ses ressortissants qui trouvent en elle, les solutions à leurs innombrables problèmes. Les CRA ont acquis également une place de « *renom* » auprès des pouvoirs publics, des projets de développement et des acteurs de la société civile qui leur reconnaissent la représentativité des acteurs agrosylvopastoraux, halieutiques et fauniques. Elles sont de plus en plus sollicitées pour prendre part aux discussions et donner leur avis sur toutes les questions et décisions importantes sur le secteur agrosylvopastoral, halieutique et faunique au niveau local, régional.

L'expérience a permis également de renforcer les capacités des différents acteurs du secteur agricole, des associations locales et favoriser la réalisation d'infrastructures au profit des populations avec la collaboration de l'ensemble des structures techniques déconcentrées, les opérateurs d'appui conseil ainsi que l'administration locale.

L'action du projet Neer Tamba à travers la MOD, s'est vue aussi renforcée au niveau des producteurs où ceux-ci ont développé des initiatives en vue de maintenir un fonds de roulement leur permettant d'avoir accès aux intrants. Ce qui a entraîné un avantage conséquent portant sur l'accroissement des productions et des revenus des agriculteurs. La démarche d'apprentissage issue de cette expérience a démontré l'existence d'un savoir local en termes de solidarité qui, utilisé de manière appropriée donne un sens à la mutualisation des efforts face à certaines menaces qui ralentissent souvent la mise en œuvre des actions par les producteurs.

La capitalisation et la diffusion des résultats issus de ces deux expériences doivent être inscrites dans une dynamique continue de partage de connaissances que le projet Neer Tamba doit mettre en place à travers un système structuré de gestion des connaissances. La mise en place d'une stratégie de gestion de connaissances est d'autant plus importante que le projet dans sa mise en œuvre génère une masse critique de connaissances à travers ses actions développées sur le terrain. Une plus grande synergie avec les CRA, bâtie sur la

valorisation des savoirs et savoirs faire contribuera à générer des impacts significatifs et favoriseront un réel ancrage des CRA dans le processus du développement rural décentralisé.

RECOMMANDATIONS

- 1 Le « learning by doing » à travers la MOD mis en place dans la stratégie de mise en œuvre du Projet Neer Tamba est sans aucun doute une méthode d'apprentissage très bénéfique et efficace pour le renforcement des CRA dans leurs rôles et missions. L'expérience dynamique de la maîtrise d'ouvrage déléguée assurée par les trois CRA devrait être utilisée pour faire des plaidoyers auprès de l'Etat pour dynamiser l'ensemble des CRA du pays. Cela aura le mérite d'asseoir une équité et une égalité au niveau des 13 CRA. Une large diffusion des résultats de l'expérience pourrait être faite auprès des institutions publiques et du secteur privé. Cela augmenterait la connaissance sur le rôle et les missions des CRA et permettrait d'asseoir la légitimité des CRA notamment dans les prises de décisions en lien avec la problématique agricole.

- 2 Au niveau institutionnel, à l'avenir, les CRA devraient développer une collaboration de proximité et mieux coordonner leurs interventions avec les collectivités territoriales qui sont les garants du développement local conformément à l'article 8 du code général des collectivités territoriales. Cet article stipule que la collectivité territoriale est une subdivision du territoire dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie financière. Elle constitue une entité d'organisation et de coordination du développement. Les collectivités territoriales sont : la région et la commune. Il est donc impératif pour les CRA de créer une synergie d'actions avec les conseils municipaux et les conseils régionaux dans l'optique d'asseoir une complémentarité dans le développement de la région et surtout dans l'appui au secteur agrosylvopastorale. Le projet Neer Tamba dans une revue de la mise en œuvre de son approche devrait également inclure les collectivités territoriales dans sa démarche stratégique pour renforcer la durabilité de ses actions et pérenniser les acquis à travers ces institutions.

- 3 Conformément à leurs rôles et missions, les CRA sont des organisations professionnelles, non gouvernementales et des acteurs de la société civile. A ce titre, leurs relations avec l'Etat doivent être caractérisées par une entière autonomie, se traduisant par une non-ingérence dans leur gestion et leurs décisions. Elles doivent être assurées de disposer de façon inconditionnelle, des moyens nécessaires à leur fonctionnement institutionnel. Pour ce faire, les CRA doivent s'inscrire dans la dynamique de l'économie sociale et solidaire. En effet, les organisations de la société civile, qui se définissent comme des organisations de l'économie sociale et solidaire jouent un rôle important dans la dynamique locale et sont des poids à considérer dans les stratégies de développement local. Ainsi elles peuvent :
 - Suppléer aux insuffisances des pouvoirs publics locaux pour des services que ces derniers ne sont pas à même d'assurer ;
 - Améliorer l'offre de services aux citoyens ;
 - Apporter des solutions à des problèmes spécifiques que ne maîtrisent pas forcément les pouvoirs publics locaux. Dans cette logique, les CRA seront à même de traiter et de résoudre des problèmes à connotation agricoles que ne le pourront les autorités locales ;Ainsi, les CRA pourront soumissionner à certains marchés au niveau régional afin de leur permettre de générer des fonds qui contribueront à leur autonomie financière.

- 4 La situation de la mobilisation des ressources financières des CRA constitue un défi majeur pour la pérennisation des acquis issus de la MOD. Tout au long du processus aucune action majeure de mobilisation de ressources n'a été conduite par les CRA. Elles se sont quasiment contentées de l'appui du projet Neer Tamba et de la subvention

annuelle d'environ 15 millions de l'Etat. Le choix de faire des CRA des institutions viables et fonctionnelles adressant les préoccupations du monde agricole nécessite de faire un véritable plaidoyer. Ce plaidoyer doit permettre d'identifier des mesures adéquates pour la prise en compte du financement des CRA dans l'optique de soutenir le développement du monde rural. Le projet Neer Tamba, les PTF et les autres acteurs peuvent appuyer ce plaidoyer pour un financement conséquent des CRA.

5. La réussite d'une institution dans l'atteinte de ses résultats réside dans sa capacité à assurer un management conséquent. Le management au niveau des CRA reste très peu performant. Cela a été occasionné par le volume des activités et la taille des équipes pour mener la MOD. Face à cette situation, il y a lieu de renforcer les capacités des premiers responsables des CRA surtout sur les volets de gestion d'entreprise, gestion des ressources humaines et de communication interpersonnel (pour mieux interagir avec le personnel de la CRA) et également avec les acteurs externes.