



Organisation des Nations Unies
pour l'agriculture et
l'alimentation

Bureau de l'Évaluation

RAPPORT DE LA MISSION D'ÉVALUATION INDEPENDANTE DU PROJET IARBIC – GCP /NER/o47/MUL)

Rapport de suivi de la réponse de la Direction

Organisation des Nations Unies pour l'agriculture et l'alimentation

Bureau de l'Evaluation (OED)

Ce rapport est disponible en version numérique sur: <http://www.fao.org/evaluation>

Il sera permis de reproduire, de télécharger ou d'imprimer sans frais une partie ou l'intégralité de ce document pour une étude privée ou pour un usage limité à la formation à condition que la citation soit reproduite avec exactitude et que la FAO reconnaisse qu'elle en est la source et qu'elle en détient les droits d'auteur. Lorsque les citations n'appartiennent pas à la FAO, prière de se référer au détenteur des droits d'auteur pour vérifier les termes et conditions d'utilisation. Toutes les demandes de reproduction et de distribution électronique, y compris les serveurs de liste, les droits de traduction et l'utilisation à des fins commerciales devront être adressées à copyright@fao.org.

Pour plus ample information, contacter:

Directeur, OED
Viale delle Terme di Caracalla 1, 00153
Rome, Italie
Courriel: evaluation@fao.org

Les appellations employées dans ce produit d'information et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), aucune prise de position quant au statut juridique ou au stade de développement des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites. La mention de sociétés déterminées ou de produits de fabricants, qu'ils soient ou non brevetés, n'entraîne, de la part de la FAO, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
<u>Recommandation 1 :</u> Réf 138. Etant donné« les évaluateurs recommandent le prolongement de la durée d'exécution du projet jusqu'à fin 2012, à condition que les recommandations ci-après soient prises en considération ».	- Décider officiellement de la prolongation du projet et le notifier à qui de droit - Procéder à une réallocation des fonds pour couvrir toute l'année 2012 en prenant en compte les recommandations totalement et ou partiellement acceptées	En s'appuyant sur la recommandation de l'évaluation indépendante, les parties prenantes ont procédé à la prolongation du projet jusqu'au 30 juin 2013. Une vision budgétaire a été introduite pour confirmer l'extension de la date d'achèvement du projet et réallouer le budget restant sur 2012-2013 en fonction des besoins recommandés.	Les équipes ont été remotivées et les activités essentielles recommandées par l'évaluation sont en cours d'exécution .En particulier le processus de mise en place du fonds de garantie évolue de façon satisfaisante.
<u>Recommandation 2 :</u> Réf 139. Pour permettre une réelle prise en main du projet par les fédérations des O.P. impliquées dans l'approvisionnement en intrants agricoles et dans l'appui-conseil agricole, « un atelier national regroupant des leaders et exécutifs des fédérations des différentes régions concernées, devra être organisé pour se prononcer sur les conclusions et les recommandations de la présente évaluation », pour se convenir sur une meilleure répartition des rôles et responsabilités entre les acteurs concernés par l'exécution du projet, et pour, au besoin, ajuster le document de projet (résultats durables à atteindre fin 2012, activités, dispositif institutionnel, collaboration avec le projet Capitalisation /septembre 2011).	- Elaboration des TDRs ou note de cadrage avec son budget - Organiser des ateliers d'OPs/ fédérations sur (1) les résultats d'évaluation et sur (2) leurs futures rôles et les implications. - Atelier ou rencontre entre les différents acteurs afin de voir la répartition des tâches et responsabilités	Une évaluation des besoins des OP en matière de renforcement de capacités est en cours afin de mieux y répondre. Les résultats de cette évaluation seront présentés en atelier avec les principaux représentants des organisations de producteurs et productrices pour validation.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
<u>Recommandation 3 :</u> Réf 140. Sous recommandation R3.1 – Dans cette même logique de prise en main du projet par les O.P., « les évaluateurs proposent qu'une structure de concertation soit créée regroupant les différentes fédérations des O.P., et qui jouera le rôle d'un genre de Conseil d'Administration vis-à-vis du projet ». Il s'agit d'une structure intermédiaire en attendant que les fédérations en question se dotent d'une plateforme ou confédération nationale dont la création demande nécessairement un temps de gestation et de bonne préparation, suffisamment long. Cette structure de concertation paysanne se réunira trimestriellement pour faire le point avec les responsables du projet sur l'état d'avancement des activités du projet, aussi bien celles exécutées par les O.P./ fédérations, par le RECA, que celles exécutées par l'équipe du projet. Et pour se convenir sur les activités à entreprendre dans la période suivante. Ses réunions et sa préparation dans les O.P., unions et fédérations constitueront des moments de formation et d'apprentissage pour les responsables des O.P. concernées.	Prévoir la création de cette structure intermédiaire au programme d'un des ateliers prévu au niveau de la recommandation 2 et voir avec eux comment une plateforme nationale pourrait émerger. Définir la mission et le fonctionnement de cette structure intermédiaire. Valider la mission et mode de fonctionnement lors d'un atelier. Amender si nécessaire le document de projet pour tenir compte de la nouvelle planification basée sur les demandes des OPs	Aucun texte n'a encore été pris, par contre le RECA et les fédérations sont mises à contribution pour jouer en partie ce rôle d'animation auprès des OP de base. Les textes sur la mise en place et la gestion du Fonds de Garantie sont en cours de préparation. Des textes sont prévus aussi pour formaliser l'appropriation des acquis du projet par les OP. C'est à ce niveau que vont apparaître les rôles et responsabilités des parties prenantes.	Cette mesure a permis de faire avancer le dossier Fonds de Garantie Intrants et l'organisation des missions d'appui technique de AGS et de OEKR sur le Fonds de Garantie et les mécanismes de renforcement de la gestion des BI par les OP.

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
<u>Sous recommandation R3.2</u> « Annuellement, cette structure ensemble avec le coordonnateur du projet rendra compte au comité de pilotage dans lequel le nombre de représentants des O.P. sera augmenté à raison d'un délégué par région. (premier réunion de la structure de concertation/fin novembre - début décembre pour examen du plan 2012)	La mission et modalités de fonctionnement du comité de pilotage et de la structure intermédiaire, y compris les aspects financiers doivent être définies pour être discutées et validées lors d'un atelier avec les parties prenantes (OP concernées)	Au dernier comité de pilotage le nombre de représentants des OP a été augmenté en attendant même de modifier en conséquence l'arrêté portant création du comité de pilotage.	Un comité ad hoc incluant le RECA et la fédération Moribene a été chargé par le comité de pilotage de suivre la mise en place du FG.
<u>Recommandation 4 :</u> <u>Réf 141.</u> Une analyse des forces et faiblesses des O.P. (en relation avec l'appui-conseil agricole, de la gestion des B.I. et l'approvisionnement en intrants) sera à réaliser aux différents niveaux des fédérations, en vue de l'élaboration d'un programme de formation et d'appui en renforcement organisationnel (début octobre 2011), qui fera partie du plan de travail 2012.	Engager des concertations entre les OPs de chaque zone agro-écologique, afin que les résultats de ces concertations puissent guider des ateliers prévus ainsi que la structure intermédiaire dans les actions à définir.	Plusieurs missions d'appui technique et des missions de consultants ont été conduites au cours du 1^{er} et du 2^{ème} semestre de 2012, en vue de faire le point sur les besoins des OP en renforcement de capacités pour pouvoir assurer une plus grande appropriation des acquis du projet. Des formations sont prévues au cours du 2^{ème} semestre de 2012 et du 1^{er} semestre de 2013.	Dans le cadre de la mise en œuvre du Fonds de Garantie, les fédérations partenaires du projet sont mieux informées et formations sur la préparation des dossiers et la gestion du fonds.

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
<u>Recommandation 5 :</u> Réf 142. « Le plan annuel 2012 ne visant plus des investissements mais la consolidation et la durabilité des actions déjà entamées, sera basé sur les plans individuels des O.P., unions et fédérations concernées et constitue un appui à ces plans ».	Faire les plans individuels des OPs pour 2012, les discuter au sein de la plateforme intérim (surtout pour arriver à une planification réaliste) et les discuter avec le projet	Le plan de travail 2012 a pris en compte les attentes des OP en matière de renforcement de leurs capacités au plan technique et managérial et une évaluation des besoins est en cours afin d'en tenir compte dans le plan de travail de 2013. D'ores et déjà des actions spécifiques de formation de formateurs pour les OP ont été conduites à travers les Champs écoles en 2012 et le recyclage des paysans formateurs.	Le niveau de maitrise des itinéraires techniques par les OP est en nette amélioration.
<u>Recommandation 6 :</u> Réf 143. <u>Sous recommandation R6.1-</u> « En fonction des idées que les O.P. exprimeront dans l'atelier qui statuera sur les résultats de la présente évaluation, le projet (les O.P. ou de tierces instances) développera des activités visant à faire exécuter la SIAD par le gouvernement et à réaliser des crédits warrantés pour les petits producteurs voulant acheter de l'engrais ».	Elaborer le plan annuel 2012 et le valider par la structure intermédiaire des OPs	Le plan de travail 2012 a pris en compte certaines attentes exprimées par les OP en matière de renforcement de leurs capacités au plan technique et managérial. Les formations ont été conduites dans ce sens.	Le niveau de maitrise des itinéraires techniques et des fonctions managériales par les OP sont en nette amélioration.

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
Sous recommandation R6.2 - « Cependant, les évaluateurs recommandent la reformulation du résultat 3 du projet de la manière suivante : « L'efficacité de l'action de l'Etat dans la filière engrais est améliorée, grâce aux actions de lobbying menées par les O.P. faitières concernées par l'approvisionnement en intrants agricoles ».	Faire l'inventaire des OP disposant de magasins de stockage Veiller à inscrire la problématique des engrais dans les points à traiter par l'atelier et veiller à la bonne formulation des résultats des travaux de cet atelier	Le R3 a été reformulé tous les documents de travail du projet prennent en compte le nouveau résultat présenté au comité de pilotage qui l'a accepté.	
Sous recommandation R6.3 – Et l'ajout d'un résultat 5 intitulé: « Les diverses capacités nécessaires aux O.P. et faitières des O.P. impliquées dans l'appui-conseil agricole et dans l'approvisionnement en intrants agricoles ont été renforcées, leur fonctionnement institutionnel solidifié, de manière qu'elles soient des acteurs professionnels capables de poursuivre eux-mêmes les principales actions entreprises par le projet ».	Définir les activités qui contribuent au résultat 5 avec les OP et/ou leur plateforme intérim. Intégrer ce résultat et ses activités dans le document de projet et le plan 2012.	Le résultat 5 nouveau a été pris en compte dans le plan de travail 2012 et figure parmi les objectifs du projet.	
Recommandation 7 Réf 144 : Avec l'appui d'un expert international, le projet finalisera (octobre 2011) la mise en place du dispositif de suivi-évaluation. Il ne s'agira plus d'un dispositif devant servir le projet, mais un dispositif devant servir et les O.P. /leurs unions/ fédérations	Adapter avec un consultant international le projet existant dans l'optique de la recommandation du rapport d'évaluation. Appui régulier pour la mise en œuvre en 2012 - l'appui à définir	Une consultante internationale travaille sur le dossier avec l'appui de deux consultants nationaux dont un qui travaille spécifiquement sur les Boutiques d'intrants.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
et le secteur d'approvisionnement en intrants agricoles dans son ensemble. En plus, le dispositif devra pour ce qui est des CEP, être cohérent avec le dispositif d'appui-conseil agricole que le gouvernement est en train de mettre en place avec l'appui de la FAO, pour que les données puissent servir dans la collaboration entre les O.P. et la recherche agricole.	avec la plateforme		
<u>Recommandation 8</u> Réf 145 <u>Sous recommandation 8.1</u> « Les évaluateurs souscrivent aux propositions du consultant Le Turioner de procéder à un sondage rapide des B.I., puis une enquête plus approfondie pour mieux maîtriser leurs vraies capacités, et celles de leurs O.P., et enfin l'étude d'une dizaine de B.I. qui fonctionnent bien pour connaître les facteurs de réussite. »		Activités sur les Boutiques d'Intrants de Référence (BIR) démarrées avec l'appui du projet Capitalisation et d'une consultante internationale et d'un consultant national.	
<u>Sous recommandation 8.2</u> « les évaluateurs recommandent que les fédérations, à travers leurs unions, développent en leur sein, ou contractent avec une tierce instance, un service d'audit financier annuel et d'appui-conseil en matière de gestion en faveur de leurs B.I. Le coût de ce service devra être payé par les B.I. (suivant son utilisation des services offerts) et par une petite marge	Organiser une réunion les fédérations et le Projet pour définir quelles des activités de suivi peut être mené par les OP et lesquelles seront sous contractées à des personnes ressources ou autres prestataires qui les assureront pour leur compte.	Plusieurs réunions ont eu lieu avec les représentants des OP pour examiner la question. Pour le moment les actions se sont surtout focalisées sur l'opérationnalisation du Fonds de Garantie. Ainsi les fédérations qui vont en bénéficier ont été renforcées.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
sur les commandes groupées des intrants. Evidemment dans une première période d'introduction, ces deux types de contributions doivent être complétés par une subvention du projet. »	Identifier l'appui nécessaire aux OPs et/ou la plateforme afin qu'elles soient en mesure de suivre les prestataires et de juger sur leurs qualités de travail.		
<u>Recommandation 9</u> Réf 146. « Réaliser une analyse des besoins en formation au niveau des B.I., leurs O.P., unions et fédérations pour ensuite élaborer un programme de formation et d'accompagnement en développement organisationnel (incluant ateliers et voyages d'échanges) pour chaque fédération partenaire du projet, même si certaines activités peuvent concerner plusieurs fédérations à la fois. Cela permettra à chaque fédération de gérer son propre programme de renforcement des capacités des O.P. membres et O.P. isolées qui s'alignent à elle ».		Une étude sur les BI est en cours mais d'ores et déjà des activités de formation ont été conduites en 2012 en faveur des OP dans le cadre des SAI.	
<u>Recommandation 10</u> Réf 147. « Les O.P. et faitières des O.P. n'ayant pas pu bénéficier du Fonds Tampon (de Garantie) pendant la présente saison agricole, il est important de poursuivre et d'augmenter l'accompagnement des O.P., unions et fédérations, pour une bonne préparation de la saison prochaine commencée bien à temps (en termes de	Collecte des données pour faire un bilan des coûts et revenus pour un système pérenne géré par les OPs et leurs fédérations. Inclure dans les ateliers avec les OPs des réflexions sur la structure de gestion nécessaire à long terme pour la gestion des BIs et leurs activités (appui-conseil, suivi,	Les Op ont reçu l'accompagnement nécessaire pour bien conduire la campagne agricole de l'hivernage 2012, à travers notamment la mise en place des tranches de subventions prévues pour l'acquisition d'intrants.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
dispositif institutionnel et de capacités humaines) ».	approvisionnement en intrants, fonds tampons et fonds de garantie, renforcement OPs) afin de définir les ressources nécessaires. Préparation d'une feuille de route par les OPs et le projet précisant les différentes actions à mener avant la campagne, leurs échéances et les structures responsables de leurs mises en œuvre.		
<u>Recommandations 11</u> Réf 148. « Les évaluateurs recommandent la poursuite des missions d'appui par le consultant Le Turioner mais attirent l'attention sur les aspects suivants : (1) L'importance de développer davantage les capacités et les dynamiques de collaboration entre O.P., unions et fédérations œuvrant dans un même département et région, notamment pour mieux faire valoir les spécificités locales, mais aussi pour garantir un meilleur contrôle des faitières par les O.P./producteurs de base, et pour permettre aux O.P. isolées de soit adhérer à des unions existantes ou de	Elaborer des TDR pour : a) définir modalités d'accompagnement des BI , dans le cadre des modèles de dynamiques régionales à développer b) approfondir les modalités de mise en place du Fonds tampon sur la base d'un bilan financier de l'ensemble des activités à faire et les résultats de la recommandation 16.	Ces actions sont en cours avec les appuis techniques des services compétents de la FAO (AGS et OEKR) et l'assistance de consultants internationaux et nationaux.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
créer leurs propres unions. (2) L'importance de ne pas considérer les B.I. comme une entité économique à part, et de l'isoler de son O.P. – Union – Fédération. Sans appui-conseil agricole à travers les CEP, sans système de warrantage/crédit agricole, sans appui en développement organisationnel (DO), le potentiel (économique) d'une B.I. restera limité. La formule « CEP – crédit warranté – BI - appui DO » doit être promue dans son ensemble (par les O.P. – unions – fédérations) ».			
<u>Recommandation 12</u> Réf 149. « Suite aux difficultés constatées au niveau de l'assistance technique par la FAO, les évaluateurs recommandent à ce que l'Unité technique (OEKR) se rende sur place pour en analyser les vraies causes avec les différents acteurs concernés et participe à l'atelier de validation des résultats de la présente évaluation (septembre 2011). »	Préparation de la mission en rapport avec le projet.	Plusieurs missions d'appui ont été réalisées par les fonctionnaires de OEKR et AGS.	Le processus de mise en place du FG a connu une amélioration significative.
<u>Recommandation 13</u> Réf 150. « Pour remédier aux difficultés de suivi	Définir une stratégie de l'ensemble des réflexions à mener afin d'arriver à une vision claire du	Des réflexions sont en cours pour mieux préparer l'après projet et la durabilité des acquis du projet. Il sera tenu compte	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
des activités du projet, et pour préparer la poursuite des activités au-delà de la durée du projet, il est nécessaire de revoir le rôle et les responsabilités des O.P./ unions /fédérations d'une part, et des agents des services décentralisés du MDA et des antennes régionales du projet d'autre part, de manière à ce que les premières en deviennent les vrais responsables et que les deuxièmes les forment et les conseillent là où la nécessité s'impose. Le nouveau dispositif de suivi-évaluation et le développement d'une vision institutionnelle claire sur « l'après-projet » devront relater ce changement fondamental. Des inventaires des capacités d'appui des O.P., des unions et des fédérations (formateurs, facilitateurs, consultants, médiateurs et toutes autres personnes ressources) sont à créer/à tenir à jour et à diffuser.	montage institutionnel nécessaire et de sa pérennité.	dans le cadre d'une autre phase du projet.	
Recommandation 14 Réf 151. « Les évaluateurs recommandent à ce que les institutions de recherche soient invitées à l'atelier de validation des résultats de la présente évaluation, et qu'une collaboration soit envisagée entre chaque centre de recherche et les O.P et unions avec des CEP dans la zone agro-écologique en question.	Prendre en compte cette recommandation lors de la préparation des ateliers des OP	Pas encore réalisée. Après la mission d'évaluation, les préoccupations étaient focalisées surtout sur comment obtenir une prolongation du projet pour pouvoir mettre en place le FG. Cette recommandation sera réalisée dans le plan de travail de 2013.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
<u>Recommandation 15</u> Réf 152. « En vue de faciliter un changement de mentalité quant aux relations homme-femme dans les O.P. mixtes, les évaluateurs recommandent que pour le plan de travail 2012, un quota de 50%-50% (H/F) soit utilisé pour toutes les sessions de formation et pour les ateliers et voyages d'échanges, que ce soit au niveau du nombre de participants ou celui de la méthodologie de travail. »	Tenir compte de cet objectif dans les ateliers à mener et dans le plan annuel 2012 du projet. En tenir compte dans les plans annuels 2012 des OP et dans la planification de toutes les activités	Il est tenu compte de cette recommandation plus particulièrement cela se fait déjà dans le traitement des subventions aux OP.	
<u>Recommandation 16</u> Réf 153. Pour sortir de l'impasse actuelle : « CAIMA qui n'est pas du tout en mesure de satisfaire les demandes en intrants des O.P., l'Etat nigérien n'ayant pas les moyens financiers pour augmenter la capacité de la CAIMA, les O.P. qui souhaitent le maintien de la subvention sur l'engrais, les O.P. et le secteur privé qui n'osent pas investir dans l'importation des engrais par crainte d'une concurrence de l'engrais subventionné de la CAIMA », les évaluateurs recommandent l'organisation d'un atelier de réflexion sur cette situation. De	Préparation de cet atelier avec le MDA, les OP et le Projet, la CAIMA et autres acteurs concernés pour débattre de cette question et formuler des propositions de solutions.	La question a été maintes fois débattue avec les autorités du ministère de l'agriculture. Mais bien qu'elles marquent leur adhésion pour évolution du statut actuel de la CAIMA, les actions concrètes ne sont pas encore engagées.	

Recommandations de l'évaluation	Mesure convenue	Commentaire sur les mesures prises, y compris les raisons pour les quelles aucune mesure n'a été prise	Impact (changements) des mesures prises en matière des programmes et/procédures
préférence cet atelier sera co-présidé par le MDA et les fédérations des O.P. avec l'appui logistique du projet. Au cas où le MDA ne serait pas encore disposé, l'atelier s'organisera par les O.P. seules, et constituera la préparation pour un atelier commun ou pour d'autres démarches visant à débloquent l'impasse actuelle. (novembre 2011).			