

ReSAKSS

Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances

Facilité par l'IFPRI 

NIGER



RAPPORT RESAKSS ECR 11

STRATÉGIE DE
RENFORCEMENT DES
CAPACITÉS À TRAVERS
L'ÉVALUATION DES
CAPACITÉS REQUISES
(ECR) EN VUE DE LA
MISE EN PLACE DU
SYSTÈME NATIONAL
D'ANALYSE
STRATÉGIQUE ET DE
GESTION DES
CONNAISSANCES
(SAKSS)

Novembre 2014

REMERCIEMENTS

Nous tenons tout d'abord à remercier l'ensemble du personnel du Département Suivi-Evaluation et Capitalisation (DSEC) du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens » ainsi que les membres du Comité de pilotage qui n'ont ménagé aucun effort pour faciliter la collecte des données et qui ont apporté une précieuse contribution à l'amélioration du présent rapport.

Nos remerciements vont également à toutes les institutions nationales qui ont bien voulu consacrer une partie de leur temps pour répondre à nos questionnaires.

Qu'il nous soit enfin permis de remercier le ReSAKSS qui a commandité cette étude, en particulier Monsieur Maurice TAONDYANDE, expert en suivi évaluation du ReSAKSS, et Monsieur Mbaye YADE, coordonnateur régional du ReSAKSS-AO, pour leur accompagnement précieux.

A l'occasion de la publication de ce rapport, nous avons une pensée toute particulière à la mémoire de Monsieur Amadou SEYDOU, ancien Directeur du Département Suivi-Evaluation et Capitalisation. Il est resté une personne ressource clé dans le cadre de cette étude jusqu'à son décès en avril 2014.

Facilité par l'IFPRI et coordonné par le ReSAKSS. Préparé par une équipe de consultants nationaux sous la direction du Secrétariat permanent de coordination des politiques sectorielles agricoles (SP/CPSA)

Auteurs principal :
Tassiou ALMADJIR

TABLE DES MATIERES

| | |
|---|-----------|
| REMERCIEMENTS | I |
| SIGLES ET ABRÉVIATIONS | II |
| LISTE DES TABLEAUX | III |
| LISTE DES ANNEXES | IV |
| RÉSUMÉ EXÉCUTIF | V |
| I. INTRODUCTION | 1 |
| II. METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES | 3 |
| 2.1 Description des questionnaires | 3 |
| 2.2 Collecte et exploitation des donnees | 4 |
| III. EXPERIENCES EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES, DE SUIVI/EVALUATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR AGRICOLE | 6 |
| 3.1 Strategie de developpement accelere et de reduction de la pauvrete (sdrp) | 7 |
| 3.2 Initiative 3n « les nigériens nourrissent les nigériens » | 7 |
| 3.3 Dispositif de suivi-evaluation de la sdr | 7 |
| 3.4 Programme national d'investissement agricole prioritaire (pnia/p) | 8 |
| 3.5 Programme de facilite alimentaire | 8 |
| 3.6 Systeme d'alerte precoce (sap) | 9 |
| 3.7 Systeme d'information sur les marches agricoles (sima) | 10 |
| 3.8 Systeme d'information sur le marche de betail (sim betail) | 11 |
| 3.9 Strategie nationale de developpement de la statistique (snds) | 11 |
| 3.10 Enquete prevision et estimation des recoltes (eper) | 12 |
| 3.11 Le systeme d'information sur la recherche agronomique | 12 |
| IV. ANALYSE DU PROCESSUS DE POLITIQUE | 13 |
| 4.1 Description des organisations et institutions impliquees dans le processus | 13 |
| 4.2 Relation entre les differents acteurs impliquees dans la conception et la mise en œuvre de politiques agricoles, alimentaires et nutritionnelles | 14 |
| 4.3 Relation entre les differents acteurs de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles, alimentaires et nutritionnelles | 15 |
| V. EVALUATION DES CAPACITES ET CONTRAINTES DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS IMPLIQUEES DANS LE PROCESSUS A TRAVERS LES RESULTATS D'ENQUETES | 16 |
| 5.1 Evaluation des capacites individuelles | 16 |
| 5.2 Evaluation des capacites organisationnelles | 18 |
| 5.3 Evaluation des capacites des institutions | 19 |
| 5.3.1 Identification des institutions | 19 |
| 5.3.2 Ressources financières | 21 |
| 5.3.3 Degré d'implication des institutions dans le processus | 22 |
| 5.3.4 Elaboration des politiques basées sur des preuves | 23 |
| 5.3.6 Contraintes identifiées et solutions proposées par les institutions | 27 |
| 5.3.7 Evaluation des capacités des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles | 29 |
| VI. STRATEGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES | 32 |
| 6.1 Contraintes liees aux capacites de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles | 32 |
| 6.1.1 Niveau individuel | 32 |
| 6.1.2 Niveau organisationnel et institutionnel | 32 |

| | |
|--|-----------|
| 6.2 Solutions aux contraintes relevees | 33 |
| 6.2.1 Au niveau individuel | 33 |
| 6.2.2 Au niveau organisationnel | 33 |
| 6.2.3 Au niveau du processus politique | 33 |
| 6.3 Domaines potentiels de renforcement des capacites | 33 |
| 6.3.1 Analyse strategique des politiques et planifications de l'investissement | 34 |
| 6.3.2 Suivi-evaluation | 34 |
| 6.3.3 Gestion et partage des connaissances | 34 |
| 6.4 Dispositif institutionnel | 34 |
| 6.5 Dispositif de suivi-evaluation/capitalisation | 35 |
| 6.6 Hypotheses et risques | 36 |
| CONCLUSION | 38 |
| BIBLIOGRAPHIE | 39 |

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

| | |
|---------|--|
| AGRI | Agricultural Information System |
| BAD | Banque Africaine de Développement |
| BIDC | Banque d'Investissement pour le Développement de la CEDEAO |
| CC/SAP | Cellule de Coordination du Système d'Alerte Précoce |
| CCA | Cellule de Crises Alimentaires |
| CEA | Commission Economique pour l'Afrique |
| CEDEAO | Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| CER | Communautés Economiques Régionales |
| CIB | Cellule d'Intervention de Base |
| CILSS | Comité Permanent Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse |
| COFO | Commission Foncière |
| CRA | Chambre Régionale d'Agriculture |
| DEP | Direction des Etudes et de la Programmation |
| ECOWAP | Politique Agricole Commune des Etats de l'Afrique de l'Ouest |
| EPER | Enquête des Prévisions et des Estimations des Récoltes |
| FAO | Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation |
| FIDA | Fonds International de Développement Agricole |
| HCI3N | Haut Commissariat à l'Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens » |
| ICRISAT | Institut international de recherche sur les cultures des zones tropicales semi- arides |
| IFRI | International Food Policy Research Institute |
| IITA | Institut International d'Agriculture Tropicale |
| INRAN | Institut National de Recherche Agronomique |
| INS | Institut National de la Statistique |
| OMD | Objectifs du Millénaire pour le Développement |
| ONAHA | Office des Aménagements Hydro-Agricoles |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OP | Organisation Paysanne |
| OPVN | Office des Produits Vivriers du Niger |
| PAM | Programme Alimentaire Mondial |
| PDDAA | Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique |
| PIB | Produit Intérieur Brut |
| PICAG | Programme Intérimaire de Cadrage de l'Action Gouvernementale |
| PNIA/P | Programme National d'Investissement Agricole Prioritaire |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| RECA | Réseau des Chambres d'Agriculture |
| ReSAKSS | Système Régional d'Analyse Stratégique et de Gestion des Connaissances |
| RESIMAO | Réseau des Systèmes d'Information sur les Marchés en Afrique de l'Ouest |
| RGA/C | Recensement Général de l'Agriculture et du Cheptel |
| SAKSS | Système National d'Analyse Stratégique et de Gestion des Connaissances |
| SAP | Système d'Alerte Précoce |
| SDDCI | Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive |
| SDR | Stratégie de Développement Rural |
| SDRP | Stratégie de Développement accéléré et de Réduction de la Pauvreté |
| S&E | Suivi et Evaluation |
| SFD | Systèmes Financiers décentralisés |
| SIMA | Système d'Information sur les Marchés Agricoles |
| SIMB | Système d'Information sur les Marchés de Bétail |
| SNDS | Stratégie Nationale de Développement de la Statistique |
| SNRA | Système National de Recherche Agronomique |
| SSN | Système Statistique National |

LISTE DES TABLEAUX

| | | |
|--------------|---|----|
| Tableau 1 : | Liste des institutions et organisations impliquées dans le processus de politiques agricoles | 5 |
| Tableau 2 : | Pourcentage de temps passé par les chercheurs et le personnel professionnel selon les domaines d'intervention et le type d'institution (en %) | 16 |
| Tableau 3 : | Répartition du personnel cadre selon le niveau de formation et le sexe en 2012 (en %) | 17 |
| Tableau 4 : | Répartition du personnel selon le niveau de formation et le type d'institutions (en %) | 17 |
| Tableau 5 : | Type d'institutions suivant le temps consacré aux domaines d'activité (en %) | 17 |
| Tableau 6 : | Appréciation des contraintes par les institutions (en %) | 18 |
| Tableau 7 : | Type d'incitation pour retenir le personnel (en %) | 18 |
| Tableau 8 : | Appréciation de la vitesse de connexion internet(en %) | 19 |
| Tableau 9 : | Appréciation du temps d'affichage d'un site internet (en %) | 19 |
| Tableau 10 : | Appréciation du temps de téléchargement d'un fichier de 1 MB(en %) | 19 |
| Tableau 11 : | Proportion des institutions disposant d'un identifiant spécifié (en %) | 19 |
| Tableau 12 : | Les cinq premiers domaines d'expertise selon l'activité de l'institution | 20 |
| Tableau 13 : | Types d'institutions suivant le temps consacré aux domaines d'activité (en %) | 20 |
| Tableau 14 : | Appréciation des contraintes par les institutions (en %) | 20 |
| Tableau 15 : | Budget voté par type d'institutions (en millions de FCFA) | 21 |
| Tableau 16 : | Taux d'exécution du budget en % | 21 |
| Tableau 17 : | Utilisation des outils par les institutions pour communiquer (en %) | 22 |
| Tableau 18 : | Importance des canaux de communication (en %) | 22 |
| Tableau 19 : | Importance des canaux de communication suivant le nombre de fréquence | 23 |
| Tableau 20 : | Appréciation du mécanisme de suivi/évaluation des institutions enquêtées (en %) | 24 |
| Tableau 21 : | Activités d'enquêtes, de collecte menée au cours des cinq dernières années (2008-2012) | 24 |
| Tableau 22 : | Activités d'enquêtes, de collecte menée au cours des cinq dernières années (2008-2012) | 25 |
| Tableau 23 : | Appréciation des capacités de collecte, de traitement, d'analyse des données et de rédaction (%) | 25 |
| Tableau 24 : | Appréciation des contraintes des institutions (%) | 26 |
| Tableau 25 : | Appréciation des forces et faiblesses des institutions et solutions proposées | 30 |

Liste des annexes

| | | |
|-----------|---|----|
| Annexe 1. | Liste des institutions impliquées dans le processus politique | 41 |
| Annexe 2. | Liste de présence aux ateliers de l'étude | 44 |
| Annexe 3. | Termes de référence de l'étude | 45 |

RESUME EXECUTIF

Dans le cadre de la mise en place et de l'opérationnalisation du système national d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS national), une stratégie de renforcement des capacités est élaborée à travers notamment l'évaluation des besoins des institutions impliquées dans le processus de politique agricole et alimentaire en matière individuelle, organisationnelle et institutionnelle.

La revue de la littérature sur les principales études réalisées au Niger en matière de renforcement des capacités et de diffusion des informations dans le secteur agricole a mis en évidence que plusieurs réflexions ont été menées et ont permis de relever d'énormes besoins en renforcement des capacités dans pratiquement tous les domaines.

L'enquête sur l'évaluation des capacités individuelles et organisationnelles ainsi que sur celle relative aux institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles ont également révélé que les capacités humaines, financières et matérielles de ces institutions sont globalement faibles. Ces faiblesses ont été identifiées en matière de recherche et d'analyse stratégique, du dispositif de collecte, de suivi et évaluation, de la gestion des connaissances et du développement du système des données, du leadership et gestion ainsi que de la gouvernance et du développement organisationnel.

L'enquête a également montré la faible exploitation des résultats de recherches en dépit des divers canaux utilisés pour la diffusion de ces résultats (rapports annuels, bulletins, journées portes ouvertes, séances de démonstration des technologies en milieu paysan, séances d'information à la radio et à la télévision).

Pour apporter des réponses aux différents problèmes relevés, des stratégies ont été proposées aussi bien au niveau individuel, qu'organisationnel et institutionnel. Elles ont trait notamment à la formation, au recyclage et à la motivation des cadres, à l'amélioration des conditions de travail, à la bonne gouvernance, au renforcement des capacités des institutions publiques et aux organisations rurales pour une meilleure gestion du secteur rural. En particulier, les institutions ont insisté sur la dépolitisation de l'administration, sur la nécessité d'améliorer les moyens matériels, humains et financiers, de façon quantitative et qualitative. Elles ont proposé une affectation conséquente des ressources financières propres, la création d'un fonds national de recherche et la mise en œuvre de toutes les mesures visant à motiver l'ensemble du personnel.

La stratégie de renforcement des capacités suppose également la mise en place d'un dispositif institutionnel durable qui requiert un certain consensus au niveau national. Ce dispositif doit s'inscrire dans le cadre du SAKSS national qui jouera le rôle de point focal du ReSAKSS et plus globalement dans le cadre de l'Initiative 3N.

Son objectif sera d'améliorer la qualité de la conception et de la mise en œuvre de politiques et stratégies dans le domaine agricole et alimentaire à travers la facilitation des processus de planification, de revue et de dialogue bien renseignés. En outre, ce dispositif aura comme point focal le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N. Il sera composé d'un Comité technique de pilotage qui lui-même s'appuiera sur une cellule technique de coordination.

I. INTRODUCTION

En 2003, les Chefs d'Etat et de Gouvernement de l'Union Africaine ont adopté le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA). C'est dans cette optique, que l'Union Africaine et le NEPAD, avaient demandé au Système Régional d'Analyse Stratégique et de Gestion des Connaissances pour l'Afrique de l'Ouest (ReSAKSS AO) de proposer un cadre de suivi-évaluation du PDDAA qui a été adopté au niveau continental en Mars 2010 à Johannesburg en Afrique du Sud. Depuis lors, ce Programme est devenu un cadre privilégié pour orienter les efforts de développement agricole et les partenariats en Afrique. Il constitue désormais un cadre stratégique pour l'atteinte de l'Objectif du Millénaire pour le Développement N°1, à savoir « éliminer l'extrême pauvreté et la faim » d'ici 2015, en tablant sur un taux de croissance agricole annuel moyen d'au moins 6% favorisé par une allocation d'au moins 10% du budget national d'investissement au secteur agricole.

Le Niger s'est engagé depuis octobre 2006 dans le processus de mise en œuvre de l'agenda du PDDAA et de la Politique Agricole Commune de la CEDEAO (ECOWAP), comme faisant partie des efforts nationaux de promotion du développement du secteur agricole et de la croissance économique. La table ronde sur le PNIA/SDR (Programme National d'Investissement Agricole/Stratégie de Développement Rural) et la signature de la Charte Nationale en septembre 2009 ont été l'occasion de conforter et de promouvoir ce processus national et ont permis à tous les acteurs du secteur rural de s'engager dans le soutien de sa mise en œuvre.

Il convient de rappeler que ce processus rentre dans le cadre de la mise en œuvre de l'Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens » qui prend en compte tous les programmes de la Stratégie de Développement Rural (SDR) dont les actions prioritaires sont inscrites dans le cadre plus global du Programme de Développement Economique et Social (PDES) 2012-2015 qui est désormais le cadre unique de référence pour l'action gouvernementale et pour les partenaires au développement.

Pour rendre opérationnelle l'Initiative 3N, il a été retenu un certain nombre de stratégies, dont notamment : (i) l'amélioration des niveaux de rendement agricole ; (ii) le développement de l'irrigation ; (iii) la promotion des productions alimentaires de substitution ; (iv) la gestion durable des ressources naturelles et la protection de l'environnement ; (v) la prévention et la gestion des crises alimentaires et la lutte contre la malnutrition ; (vi) la redynamisation de la recherche agricole.

La mise en œuvre de ces stratégies nécessite des capacités humaines et physiques, des instruments analytiques et des informations en vue de générer des produits de connaissance crédibles, opportuns et de haute qualité pour informer et éclairer les politiques du secteur agricole et en particulier les processus de planification et de revue. Cependant, la production et la diffusion d'informations statistiques fiables basées sur des indicateurs objectivement vérifiables, pour une meilleure planification des investissements dans le secteur agricole et alimentaire, pour un suivi et une évaluation efficaces des actions à mettre en œuvre et pour le partage des connaissances par une communication effective des informations et des connaissances aux décideurs politiques de même que la promotion d'un dialogue politique, nécessitent l'existence des capacités individuelles et institutionnelles qui doivent être renforcées à des degrés différents.

C'est dans ce cadre que la présente étude est initiée par le ReSAKSS-AO en collaboration avec l'Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires (IFPRI) et quatre centres du Groupe Consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) basés en Afrique, dont l'IITA pour l'Afrique de l'Ouest.

Les Systèmes Régionaux d'Analyse Stratégique et de Gestion des Connaissances (ReSAKSS) ont été établis en tant que nœuds régionaux par les Communautés Economiques Régionales (CER) correspondantes en appui à la mise en œuvre du PDDAA qui a généré le PNIA/SA au Niger. L'objectif des nœuds régionaux est de faciliter l'accès des CER et des Etats membres à des analyses de politiques de la plus haute qualité afin de générer la connaissance nécessaire pour améliorer la formulation et la mise en œuvre des politiques, stratégies et plans d'investissement dans le secteur agricole et alimentaire, suivre les progrès réalisés au fur et à mesure de la mise en œuvre des PNIA, documenter les succès obtenus et tirer des leçons qui peuvent être intégrées dans le processus de revue et d'apprentissage.

Pour élaborer une stratégie de renforcement des capacités en vue de faire face aux besoins d'analyse stratégique et de gestion des connaissances du processus national du PDDAA, il a été jugé nécessaire de procéder à l'évaluation des besoins en renforcement des capacités telle qu'il est consigné dans les termes de référence de l'étude (Annexe 4). Plus spécifiquement, il s'agira de faire l'état des lieux des capacités existantes (humaines, matérielles et financières) et d'évaluer la capacité des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques alimentaires et agricoles.

Pour ce faire, le présent rapport est articulé autour des points suivants :

- Méthodologie de collecte des données ;
- Expériences en matière de renforcement des capacités, de suivi/évaluation et de gestion des connaissances dans le secteur agricole ;
- Résultats de l'évaluation des capacités ;
- Stratégie de renforcement des capacités.

II. METHODOLOGIE DE COLLECTE DES DONNEES

L'atelier de lancement de l'étude a été organisé le 24 mai 2013 sous la supervision du Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (HC3N). Il a permis au consultant d'expliquer les objectifs et les résultats attendus de l'étude, les activités à réaliser et l'approche qui est utilisée pour la réalisation de cette étude. Au cours de cet atelier, il a été également procédé à la présentation des outils de collecte et à la sélection des structures qui devraient faire l'objet d'enquête. Le critère de choix des institutions retenu par les participants est basé notamment sur l'importance accordée à la structure relativement au rôle qu'elle joue en matière de politiques agricoles et alimentaires, de recherche et production de données statistiques.

Le HC3N a facilité le contact avec les Institutions sélectionnées à travers les correspondances accompagnées des questionnaires préalablement élaborés par le ReSAKSS.

2.1 Description des questionnaires

Dans le cadre de cette étude, deux types de questionnaire ont été utilisés : le questionnaire n°1 relatif à l'évaluation des capacités individuelles et organisationnelles et le questionnaire n°2 portant sur l'évaluation de la capacité des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles (voir Annexe 2).

Le questionnaire n°1 permet de recueillir des informations sur la capacité des institutions en matière de ressources humaines, matérielles et financières et le lien avec la recherche sur les politiques. Il renseigne également sur le rôle joué par les institutions dans le processus de politiques agricoles et alimentaires, les questions relatives aux statistiques et au suivi et évaluation ainsi que les contraintes et solutions proposées par ces institutions. Globalement, il comporte neuf sections :

1. Section A destinée à l'identification de l'institution ;
2. Section B traitant des ressources humaines, notamment la disponibilité et la qualité du personnel ainsi que leur traitement et le temps consacré aux différents domaines d'activité ;
3. Section C portant sur les ressources financières en termes de financement, des sources de financement, du budget et de sa gestion ;
4. Section D relative aux ressources matérielles : disponibilité des équipements et des logiciels de traitement des données ;
5. Section E concernant les projets de recherche et d'analyse de l'institution et son implication dans le processus de politiques agricoles et alimentaires ;
6. Section F se rapportant au rôle et à l'implication de l'institution dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies alimentaires et agricoles ;
7. Section FF dédiée aux capacités de production des statistiques agricoles et au dispositif de suivi et évaluation en matière de collecte et de traitement des données ;
8. Section FFF relative aux contraintes et solutions proposées par l'institution ;
9. Section G traitant de la capacité de l'organisation à élaborer des politiques et stratégies.

Le questionnaire n°2 administré aux institutions impliquées dans la conception et la mise en œuvre de politiques agricoles évalue leurs forces et leurs faiblesses en tant que leadership dans le processus politique, au niveau du suivi et évaluation, en matière de coordination et de réalisation de cohérence entre les politiques et les stratégies. Il est structuré en cinq composantes :

1. Informations générales sur l'organisation, l'implication de l'organisation dans les politiques et stratégies ;
2. Capacité d'action et d'engagement – niveau de leadership efficace dans le processus politique ;
3. Capacité d'adaptation et d'auto-renouvellement - niveau d'application efficace de suivi/évaluation ;
4. Capacité de répondre aux exigences du mandat et aux objectifs du développement. Dans quelle mesure l'organisation atteint-elle ses objectifs planifiés et remplit-elle son mandat ;
5. Capacité à coordonner et à rapprocher les acteurs et les politiques et stratégies - niveau d'engagement de l'organisation dans les réseaux, alliances et efforts de collaboration ;
6. Capacité à réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies – Existence de mécanismes pour la cohérence dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture.

2.2 Collecte et exploitation des données

Après avoir corrigé et mis en forme ces questionnaires, le consultant a procédé, en collaboration avec le HC 3N, à l'identification des institutions et organisations pouvant être impliquées dans le processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques agricoles et alimentaires au Niger. Le choix final de l'échantillon des institutions qui doivent être enquêtées a été ensuite effectué. Ce qui a permis d'envoyer des correspondances accompagnées de questionnaires aux institutions et organisations échantillon. Il convient de noter que cet échantillon était composé des structures suivantes :

Tableau 1: Liste des institutions et organisations impliquées dans le processus de politiques agricoles

| Domaines activité | Structures échantillon | Mission |
|-----------------------------|---|---|
| | Questionnaire 1 | |
| Agriculture, Elevage | Haut-Commissariat à l'initiative 3N | Renforcer les capacités nationales de production alimentaire |
| | Direction des études programmation | Etudes et programmation |
| | Direction générale de l'agriculture | Promotion des cultures hivernales et irriguées |
| | Direction générale du génie rural | Construction des ouvrages agricoles et hydrauliques |
| | Direction générale de la production et des industries animales | Développement de la filière animale |
| | Centrale d'approvisionnement en intrants et matériels agricoles | Cession à moindres coûts des intrants et matériels agricoles aux agriculteurs |
| | Office national des aménagements hydro-agricoles | Appui-conseil, réalisation et entretien des réseaux d'irrigation et de drainage |
| Recherche | Institut National de recherche agronomique | Contribue à la génération de nouvelles technologies |
| | Faculté d'agronomie | Formation des ingénieurs agronomes |
| | Cellule d'appui en prospective et études en développement | Etudes, analyses et recherches économiques |
| Statistique | Direction des statistiques agricoles | Production et diffusion des statistiques agricoles |
| | Institut National de la Statistique | Production des statistiques pour éclairer les débats socio-économiques |
| | Direction de l'action coopérative et de promotion des organismes ruraux | Appui-conseil aux coopératives et aux organismes ruraux |
| Environnement | Direction générale de l'environnement et des eaux et forêts | Protection de l'environnement et développement du secteur forêt, faune et pêche |
| | Direction des études et de la programmation | Etudes et programmation (MHE) |
| | Direction générale des routes rurales (M. Equipement) | Construction, entretien routes rurales |

| Domaines activité | Structures échantillon | Mission |
|--------------------------------|---|--|
| Questionnaire 2 | | |
| Agriculture Elevage | Direction de la météorologie nationale (MTP) | Coordonner et harmoniser la politique nationale en matière de météorologie |
| | Réseau des chambres d'agriculture du Niger | Appui-conseil aux agriculteurs |
| | Plate-forme paysanne | Appui-conseil aux paysans |
| | Organisation paysanne CAPAN | Plaidoyer dans la prise en compte des préoccupations des éleveurs |
| | Association nationale des coopératives de la filière oignon | Appui-conseil, promotion de la filière oignon |
| | Association pour la redynamisation de l'élevage Niger | Appui promotion élevage au Niger |

La collecte a été réalisée par le consultant appuyé par deux enquêteurs qu'il a recrutés et qui ont reçu quelques éléments explicatifs pour le remplissage du questionnaire.

Les travaux de collecte des données ont démarré le 15 juin 2013 et se sont poursuivis jusqu'au mois d'août 2013. C'est la phase la plus difficile de cette étude caractérisée par des questionnaires mal remplis ou partiellement remplis ou des refus de certaines institutions à fournir l'information requise.

Au total, le taux de réponse des institutions et organisations échantillon s'est établi à 63,6%. Pour le questionnaire n°1, ce taux s'est établi à 52,9% alors que pour le questionnaire n°2, ce taux a été de 100,0%.

Pour accélérer les travaux, il a été procédé à la saisie des données reçues dès le 30 juin 2013 sous le logiciel Excel. L'apurement des données a permis de corriger certaines incorrections grâce à certaines sources d'informations. Les informations par type de questions sont ensuite synthétisées dans un tableau Excel en vue de leur analyse pour le rapport.

III. EXPERIENCES EN MATIERE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES, DE SUIVI/EVALUATION ET DE GESTION DES CONNAISSANCES DANS LE SECTEUR AGRICOLE

La revue de la littérature sur les principales études réalisées au Niger en matière de renforcement des capacités et de diffusion des informations dans le secteur agricole a fait ressortir que plusieurs réflexions ont été menées et ont permis de relever d'énormes besoins en renforcement des capacités dans pratiquement tous les domaines. On peut en citer quelques-unes :

3.1 Stratégie de développement accéléré et de réduction de la pauvreté (SDRP)

Elaborée et mise en œuvre depuis 2002, la SDRP a pour ambition de réduire la pauvreté dans toutes ses dimensions et de réaliser l'ensemble des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) fixés pour l'horizon 2015. Elle est articulée autour de quatre (4) axes stratégiques : (i) la croissance économique durable et soutenue, (ii) le développement des secteurs productifs, (iii) le développement des secteurs sociaux et (iv) le renforcement des capacités, la bonne gouvernance et la décentralisation.

La mise en œuvre de la SDRP a favorisé la prise en compte de l'option de la gestion axée sur les résultats comme un principe pour le suivi et l'évaluation des politiques de développement. Ainsi, l'accent a été mis sur l'actualisation des données statistiques en vue de mieux appréhender le phénomène de la pauvreté et le renforcement du système d'information et de suivi évaluation. En outre, cet exercice a permis de mieux préciser les orientations du secteur rural en lui assignant le rôle de principal moteur de la croissance économique. Cette place prépondérante du secteur rural résulte de l'importance des productions agro-sylvo-pastorales dans la formation du PIB (35% du PIB), de l'existence de sources de croissance à faire fructifier et, également, de l'ampleur de la pauvreté en milieu rural.

3.2 Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens »

Créé par le Décret N°2011-407/PRN l'Initiative 3Nest un engagement politique fort destiné à « renforcer les capacités nationales de productions alimentaires, d'approvisionnement et de résilience face aux crises alimentaires et aux catastrophes naturelles ». Il est bâti sur les acquis de la Stratégie de Développement Rural (SDR) et s'inscrit dans le processus de mise en œuvre du Plan de Développement Détaillé pour l'Agriculture en Afrique (PDDAA) et de la Politique Agricole Commune de la CEDEAO (ECOWAP) ainsi que la Politique Agricole de l'UEMOA (PAU).

Sa mise en œuvre repose sur cinq axes stratégiques : (i) accroissement et diversification des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques ; (ii) approvisionnement régulier des marchés ruraux et urbains en produits agricoles et agroalimentaires ; (iii) amélioration de la résilience de la population face aux changements climatiques, crises et catastrophes ; (iv) amélioration de l'état nutritionnel des nigériens ; (v) animation et coordination de l'initiative 3N.

3.3 Dispositif de suivi-évaluation de la SDR

Ce dispositif s'inscrit dans le cadre du suivi-évaluation de la SDRP et s'articule autour de trois niveaux de dispositif :

- celui du suivi-évaluation des politiques et stratégies sectorielles assuré par le Secrétariat Permanent de la SDRP, l'INS et le Commissariat au Développement du Ministère de l'Economie et des Finances. Dix indicateurs, parmi ceux qui composent la batterie d'indicateurs de la SDRP, doivent être renseignés par les institutions du secteur rural

¹La SDR a été adoptée en Novembre 2003. Ses principaux objectifs sont de : (i) réduire l'incidence de la pauvreté en milieu rural de 66% à 52% à l'horizon 2015, (ii) favoriser l'accès des ruraux aux opportunités économiques, (iii) prévenir les risques, améliorer la sécurité alimentaire et gérer durablement les ressources naturelles, (iv) renforcer les capacités institutionnelles publiques et organisations rurales. Les axes stratégiques portent notamment sur : (i) la réforme foncière, (ii) la maîtrise de l'eau et le renforcement de l'irrigation, (iii) le développement des filières porteuses et la promotion des produits agro-sylvo-pastoraux tournés vers l'exportation.

- celui de la SDR, placé sous la responsabilité du Secrétariat Exécutif de la SDR et sur les services en charge du suivi-évaluation au sein des institutions du secteur (DEP, DS, Directions Techniques...). Un ensemble de 69 indicateurs, liés aux Effets Directs et Spécifiques de la SDR ont été retenus (dont 10 alimentent le suivi de la SDRP).
- celui des programmes et sous-programmes de mise en œuvre (194 indicateurs de produits ont été retenus).

Le dispositif de suivi-évaluation de la SDR est construit pour assurer 4 niveaux fonctionnels, les 3 premiers se rapportant au suivi de la SDR et le 4ème à la fonction d'évaluation :

- Fonction 1 : fournir, en ce qui concerne le Secteur du Développement Rural, les informations nécessaires à l'alimentation du suivi de la SDRP ;
- Fonction 2 : suivre les résultats de la SDR ;
- Fonction 3 : fournir des informations nécessaires et suffisantes pour la coordination de la mise en œuvre des programmes de la SDR ;
- Fonction 4 : conduire des évaluations ponctuelles en fonction des questions auxquelles le dispositif de suivi n'apporte pas de réponse complète.

3.4 Programme National d'Investissement Agricole Prioritaire (PNIA/P)

Le Programme National d'Investissement Agricole Prioritaire (PNIA-P) du Niger a pour base la Stratégie de Développement Rural (SDR) qui présente des objectifs, principes d'actions et approches en parfaite harmonie avec le PDDAA dont les 4 piliers sont couverts par les programmes de la Stratégie de Développement Rural. Il prend également en compte l'initiative 3N et les priorités du secteur identifiées à l'occasion de la révision de la SRP. La période du PNIA-P/SDR s'étend de 2011 à 2015.

Les priorités du PNIA-P/SDR constituent une conjugaison des priorités de la SDR et celles du PDDAA. Les interventions sont concentrées sur l'augmentation et la sécurisation de la production agricole compte tenu des problèmes structurels récurrents qui se posent dans le secteur agricole depuis des années, et qui sont exacerbés par les aléas climatiques. Les interventions sont canalisées selon une approche par filière porteuse, dans la perspective d'un impact fort sur l'amélioration et la sécurisation des revenus des ménages ruraux ainsi que sur l'amélioration des systèmes d'exploitation eux-mêmes.

Le renforcement des capacités des bénéficiaires va de pair avec les investissements physiques et appuis matériels. L'appui-conseil aux producteurs sera conçu comme une activité transversale étroitement liée à la gestion et à l'exploitation des investissements physiques réalisés et aux filières soutenues. Afin d'assurer la durabilité des systèmes d'appui conseil, les organisations de la profession agricole sont impliquées dans la gestion des systèmes d'appui-conseil ou d'autres prestations de services.

3.5 Programme de Facilité Alimentaire

Afin de réagir au plus vite à l'envolée des prix alimentaires et aux problèmes de sécurité alimentaire, l'UE a créé en décembre 2008 la «Facilité alimentaire» (EUFF) pour une période de 3 ans allant de 2009 à 2011. Dans le cadre de cette facilité alimentaire, un programme régional de facilité alimentaire intitulé « Programme de Facilité Alimentaire UE-FIDA-CEDEAO » est mis en œuvre au Benin, Burkina Faso, Cote d'Ivoire, Ghana, Mali,

Niger et Sénégal par la CEDEAO et le FIDA en collaboration avec l'ICRISAT.

Le programme a trois composantes dont une consiste à aider la CEDEAO à se doter de moyens pour la mise en œuvre d'un système d'information agricole. Ce système vise à améliorer l'accès à l'information agricole au niveau national et régional en vue de faciliter la formulation et le suivi des politiques agricoles. De manière spécifique, l'étude vise à mettre en place un système d'information en matière de sécurité alimentaire et assurer son utilisation efficace par la CEDEAO au niveau régional, et dans les pays au niveau national, pour le suivi de la mise en œuvre de l'ECOWAP. Les trois composantes de ce Programme sont :

- La composante A vise à accroître la productivité grâce à la disponibilité et à l'accès à des semences améliorées de riz, de maïs, d'arachides, de manioc et autres tubercules, et d'autres cultures de base régionales, moyennant le renforcement des capacités de production et de distribution dans la région ;
- La composante B est centrée sur le renforcement de la production de sorgho et de mil dans l'ensemble de la région, pour faire face aux graves problèmes de sécurité alimentaire dus à une faible pluviométrie qui a considérablement réduit les récoltes de sorgho et de mil en 2009 ;
- La composante C vise à aider la CEDEAO à se doter de moyens pour soutenir et gérer les interventions régionales de mobilisation du dispositif ECOWAP. Une attention particulière est portée aux systèmes d'information pour le suivi de la mise en œuvre de l'ECOWAP.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette dernière composante, la CEDEAO, en collaboration avec les institutions partenaires, a décidé de mettre en place un système d'information intégré sur le secteur agricole « AGRIS ». Ce système est un instrument de suivi de l'agriculture en Afrique de l'Ouest à travers la mise à disposition des données, informations et analyses fiables actualisées pour le suivi et l'évaluation de l'ensemble des travaux ou initiatives entrepris dans le cadre de la mise en œuvre de l'ECOWAP/PDDAA.

3.6 Système d'Alerte Précoce (SAP)

Créé en août 1989 puis modifié en mai 1995 pour tenir compte des différentes catastrophes ; le SAP contribue à la prévention des catastrophes et l'apparition de crises alimentaires et nutritionnelles. A ce titre il est chargé de suivre et d'animer toutes les activités d'alerte précoce et de gestion des catastrophes afin d'éliminer ou de réduire les risques et/ou les effets d'une catastrophe dans les domaines alimentaires, socioéconomiques, sanitaires et nutritionnels.

En vue d'une action participative du système d'alerte précoce, une Cellule de Coordination CC/SAP a été créée disposant d'un groupe de travail interdisciplinaire (GTI/SAP), dont les principaux acteurs sont les responsables des différents systèmes d'informations sectorielles. Les structures membres de ce Groupe, chargées de collecter les informations nécessaires à l'analyse de la vulnérabilité sont tenues de transmettre à la CC/SAP les données utiles selon les conditions et la périodicité définies par le GTI/SAP. Le dispositif de suivi comprend deux volets :

- Le suivi annuel des zones à risque : Il se fait à travers un indice de vulnérabilité qui permet de qualifier chaque département et commune à la fin de chaque campagne agro-sylvo-pastorale. Il permet à cet effet de déterminer les zones les plus vulnérables pour lesquelles un suivi permanent est nécessaire en cours d'année ;

- Le suivi mensuel : Le suivi mensuel destiné aux zones en état de famine, les zones extrêmement vulnérables et moyennement vulnérables. Il permet de suivre l'évolution de cette population vulnérable.

Une enquête de vulnérabilité permettant d'avoir des données quantitatives pour compléter la situation qualitative récoltée sur le terrain est réalisée deux fois par an en fin de récolte (décembre) et en période de soudure (avril-mai) ; ces enquêtes bénéficient de l'appui technique et financier de l'INS, du PAM, de l'UNICEF, de FEWSNET et de la FAO.

3.7 Système d'information sur les marchés agricoles (SIMA)

Le SIMA est un système d'information intégré visant une amélioration durable de la sécurité alimentaire des Nigériens par une meilleure transparence des marchés et une bonne connaissance des échanges alimentaires (céréales en particulier). Le SIMA a un échantillon de 74 marchés dont 66 nationaux et 8 transfrontaliers avec un échantillon de 45 produits suivis.

Le SIMA a également adopté un nouveau système de transmission des données. Il s'agit d'envoyer les données collectées sur le terrain via les téléphones portables GSM. Le principe consiste à codifier les questionnaires et à envoyer des SMS vers le serveur de l'équipe centrale; un programme convertit les codes en vrais valeurs et les données sont ensuite transférées dans la base de données. Le SIMA dispose aussi d'un réseau local et d'une connexion Internet.

Les données manipulées concernent :

- le prix à la collecte des différents produits ;
- le prix à la consommation des différents produits (locaux et importés) ;
- les données qualitatives sur la situation des marchés et approvisionnements.

Le SIMA diffuse les informations collectées sur les marchés sous différents supports et à des fréquences variées et régulières. Une diffusion des prix des céréales et du niébé est faite à la radio chaque semaine, un flash hebdomadaire sur les prix au sac des céréales de base est rédigé et publié via le mailing liste du SIMA qui comporte plus de 200 abonnés ; ce même bulletin est posté sur le site officiel du SIMA : www.sima-niger.net. Un bulletin hebdomadaire sur les fruits et légumes est publié aux utilisateurs sous support électronique.

Le SIMA a initié aussi le système de diffusion des prix par SMS et par voie orale en collaboration avec une compagnie téléphonique de la place. Mensuellement, le SIMA publie trois bulletins dont un sur les céréales avec une analyse des prix au kg, un sur les produits de rente et un sur la sécurité alimentaire intégrant l'analyse de la disponibilité et de l'accessibilité ainsi que les flux d'approvisionnement ; ce bulletin est rédigé conjointement avec le PAM et le FEWSNET. Le SIMA participe à l'élaboration du bulletin semestriel du RESIMAO (Réseau des Systèmes d'Information sur les Marchés de l'Afrique de l'Ouest) sous l'égide du CILSS. Enfin, le SIMA produit également à la fin de chaque année un annuaire sous format dur (format papier) pour les prix au producteur et au consommateur de tous les produits suivis.

3.8 Système d'information sur le marché de bétail (SIM bétail)

Le système d'information sur le marché de bétail comporte un échantillon représentatif des marchés dispersés sur l'ensemble du territoire national : 77 marchés nationaux, et 7 marchés transfrontaliers ; il comprend 84 enquêteurs. Il faut noter également l'élaboration en collaboration avec la Direction du Développement Pastoral des bulletins mensuels et annuels du Système D'Information sur le Pastoralisme au Sahel. L'analyse est faite sur la base des situations décennales et des images satellitaires téléchargées sur le Site de Vito et de la NASA. Il s'agit des images NDVI, DMP, SWB, VPI, les MODIS Feu de Brousse.

Les données relatives aux statistiques du cheptel sont :

- les productions de viande, d'œufs, de volaille, de cuirs et peaux, de lait ;
- les abattages contrôlés des animaux ;
- la santé des animaux ;
- la commercialisation (exportations contrôlées des animaux, des cuirs et peaux, etc.).

Les données collectées relatives au prix de bétail (SIM Bétail) sont :

- le prix du bétail vendu sur pied (par espèce et catégorie) ;
- les présentations et ventes du bétail sur pied (par espèce) ;
- les quantités des cuirs et peaux (secs et frais) de 1er choix présentées ;
- les prix des cuirs et peaux (secs et frais) de 1er choix ;
- le prix de la viande vendue au kilo à l'étal du boucher ;
- le prix moyen des intrants disponibles sur les marchés ;
- le prix du litre de lait ;
- le taux de change de la Naira dans les marchés où l'information est disponible ;
- le prix moyen des céréales vendus sur les marchés notamment le mil et sorgho en fonction du conditionnement.

Les informations sont collectées une fois par trimestre soit quatre (4) fois par an (plus précisément au dernier marché de chaque trimestre. Elles permettent l'enregistrement de la composition trimestrielle du troupeau (bovins uniquement) présenté sur le marché par race, catégorie et sexe.

Enseignements tirés en lien avec la présente étude ?

3.9 Stratégie Nationale de Développement de la Statistique (SNDS)

L'adoption de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté (SRP) en 2002 par le Gouvernement nigérien a permis de réorganiser, redéfinir et réorienter les politiques sectorielles de développement dans le sens de la réduction de la pauvreté. Toutes les politiques sectorielles ont désormais pour seul créneau la gestion axée sur les résultats. C'est dans cette optique que l'Institut National de la Statistique (INS) a engagé en 2006 l'élaboration d'une SNDS 2008-2012. Parmi les programmes prioritaires de la SNDS, figurent en bonne place le renforcement du mécanisme de coordination technique et opérationnelle entre l'INS et les principales structures sectorielles de production statistique, l'élaboration et la mise en œuvre stratégique de développement des ressources humaines, la mise en place d'un dispositif de recherche approfondie en statistique en collaboration avec les institutions de recherche et de formation en statistique et économie appliquée et l'amélioration de la qualité et de la régularité des productions statistiques. Prenant en compte l'adoption d'une stratégie de développement durable et de croissance inclusive (SDDCI Niger 2035), l'Initiative 3N (les Nigériens Nourrissent les Nigériens) et le Plan de Développement Economique et Social (PDES 2012-2015), l'INS a entrepris, depuis mars 2013, le processus d'élaboration d'une nouvelle SNDS. Enseignements tirés en lien avec la présente étude ?

3.10 Enquête prévision et estimation des récoltes (EPER)

Le dispositif de suivi/évaluation de la campagne agricole d'hivernage repose sur deux méthodologies à savoir le suivi agronomique et la conduite de l'enquête prévision et estimation des récoltes. Le suivi agronomique de la campagne consiste en un suivi de l'évolution des paramètres agronomiques des cultures sur toute la période du déroulement de la campagne. Il est matérialisé par l'élaboration des bulletins décennaires et la conduite de missions d'évaluation à mi-parcours. Il consiste également en une analyse technique qui fournit des indications qualitatives sur les caractéristiques principales du déroulement de la campagne. Ces éléments qualitatifs d'appréciation appelés tendances sont utilisés en l'absence des données quantitatives issues de l'enquête dont ils facilitent par ailleurs l'interprétation. Quant à l'EPER, qui est un dispositif harmonisé pour tous les pays du CILSS (depuis 1975) et de la CEDEAO (à partir de 2006), elle fournit des chiffres qui permettent à terme de confirmer ou d'infirmer les tendances précédemment établies.

Cette enquête nationale, annuelle et permanente est destinée :

- d'une part, à fournir aux décideurs une estimation prévisionnelle de la production agricole du Niger dès le mois d'octobre pour leur permettre de programmer les activités à mener face à une situation de crise alimentaire ou de surproduction ;
- d'autre part, à évaluer les productions de toutes les cultures pluviales au moment de la récolte.

Ainsi, les résultats de l'EPER, qui intègrent les productions des aménagements hydro-agricoles, sont utilisés pour l'élaboration du bilan céréalier annuel et depuis 2007, du bilan alimentaire national.

3.11 Le système d'information sur la recherche agronomique

Créé en 1975, l'Institut National de la Recherche Agronomique du Niger (INRAN) est doté de la personnalité morale et de l'autonomie scientifique, administrative et financière. Il est placé sous la tutelle technique du ministère chargé de l'agriculture.

L'INRAN a pour missions de : i) contribuer à la définition et à la mise en œuvre de la politique de recherche au service du développement rural ; ii) élaborer et mettre en œuvre des programmes de recherche agronomique ; iii) apporter un appui scientifique et technique au développement rural ; iv) contribuer à la formation et à l'information scientifique et technique des acteurs de la recherche et du développement rural ; v) assurer le progrès de la connaissance, de la formation scientifique, culturelle et technique dans le secteur rural ; vi) procéder à la mise au point de technologies appropriées pour l'accroissement et l'amélioration de la productivité du secteur rural ; vii) contribuer à la diffusion des résultats expérimentaux de recherche auprès des services et organismes intéressés ; viii) fournir des prestations de services dans les domaines de sa compétence ; ix) assurer la coordination du système national de la recherche agronomique au Niger.

Plusieurs canaux sont utilisés pour la diffusion des résultats de la recherche (rapports annuels, bulletins, journées portes ouvertes, séances de démonstration des technologies en milieu paysan, séances d'informations à la radio et télévision). L'INRAN dispose également d'un site Internet mais qui n'est pas à jour. Le programme de recherche de l'Institut National de la Recherche Agronomique du Niger sur lequel le financement porte sur cinq axes à savoir (i) Programme cultures irriguées, (ii) Programme développement des cultures pluviales, (iii) Programme Gestion des Ressources Naturelles, (iv) Programme Gestion des Ecosystèmes Aquatiques, Développement de la Pêche et de la Pisciculture et (v) Programme production animale.

Les programmes de recherche de l'INRAN sont en harmonie avec le Projet d'Amélioration de la Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (PPAAO/WAAPP), composant du Niger dont l'objectif de développement du projet est de générer et de diffuser des technologies éprouvées dans les domaines prioritaires retenus par le Niger, conformément aux priorités dégagées par le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF).

IV. ANALYSE DU PROCESSUS DE POLITIQUE

La mise en œuvre de politiques agricoles et alimentaires nécessite l'implication de divers acteurs intervenant dans la gestion du secteur rural et dont les fonctions sont complémentaires. Les principales parties prenantes identifiées sont le Gouvernement, l'Assemblée Nationale et autre organe national de représentation, les collectivités territoriales, les organisations des producteurs, le secteur privé, les organisations de la société civile, les partenaires techniques et financiers et les institutions régionales de coopération. Les relations entre ces acteurs ont été renforcées par la signature d'une charte nationale ECOWAP/PDDAA en septembre 2009 pour soutenir la mise en œuvre de la Stratégie du Développement Rural.

L'analyse du processus se fera d'abord à travers la description des organisations et institutions impliquées dans la mise en œuvre de politiques agricoles et alimentaires. Elle permettra ensuite d'établir les relations pouvant exister entre les différents acteurs ou parties prenantes dans le processus dont l'illustration sera faite à travers un schéma.

4.1 Description des organisations et institutions impliquées dans le processus

Gouvernement-Administration publique : (i) assurer le leadership et l'appropriation du processus de développement ; (ii) veiller au respect des orientations stratégiques, au suivi et à l'évaluation de la mise en œuvre du PNIA ; (iii) rechercher le financement ; (iv) assurer la mise en œuvre des opérations, la supervision, le contrôle, la formation, la recherche et l'appui/conseil.

Assemblée Nationale : (i) adopter des lois qui créent l'environnement favorable à l'atteinte des objectifs de l'i3N ; (ii) contribuer à la mobilisation sociale en vue de la mise en œuvre de l'i3N ; (iii) faire le plaidoyer au niveau international pour la mobilisation des ressources. (iv) interpeler le gouvernement pour connaître l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'i3N

Collectivités territoriales : (i) assurer la centralisation, l'analyse des requêtes des acteurs pour leur transmission au niveau supérieur ; (ii) contribuer à la mobilisation sociale et au financement de l'i3N ; (iii) planifier et programmer les investissements et en assurer la maîtrise d'ouvrage.

Organisations des producteurs : (i) participer au dialogue sur les politiques et les programmes ; (ii) participer à la mobilisation sociale et financière.

Secteur privé : (i) intervenir dans la définition des orientations, l'élaboration des programmes, l'exécution en tant que prestataires (fournisseurs de produits : intrants, matériels..) ou bénéficiaires (prestataires de services : financements, études, contrôles, appui/conseil, etc.) ; (ii) contribuer au financement de l'i3N dans le cadre de la promotion partenariat public privé.

Organisation de la société civile : contribuer à la définition des politiques et programmes, à la mobilisation sociale, à la recherche du financement et à la mise en œuvre de l'i3N en tant qu'agence d'exécution et/ou prestataire de services.

Partenaires techniques et financiers : (i) financer la stratégie ou mettre des agences de mobilisation de

financement et agences d'exécution ; (ii) participer à la supervision des interventions et à l'évaluation des résultats de la stratégie ; (iii) s'impliquer dans les actions de communication et de plaidoyer en faveur de la stratégie.

Institutions régionales de coopération : elles jouent le rôle de facilitateurs (plaidoyer ou partenaires de soutien), de bailleurs de fonds et d'agences de mobilisation de financement de l'I3N. Elles interviennent aussi dans la mise en cohérence des politiques et la mise en place des mécanismes régionaux de constitution des stocks.

4.2 Relation entre les différents acteurs impliqués dans la conception et la mise en œuvre de politiques agricoles, alimentaires et nutritionnelles

Gouvernement - Assemblée : soumission et vote de lois de finances.

Gouvernement - Partenaires techniques et financiers (PTF) : requête de fonds, consultation et assistance technique et financière.

Gouvernement - Collectivités territoriales : promotion de l'investissement et contribution à l'I3N.

Gouvernement - Secteur privé : création d'un environnement favorable et contribution à l'élaboration des programmes et au financement de l'I3N dans le cadre de partenariat public privé.

Gouvernement - Organisation société civile : consultations, contribution à la définition des politiques et programmes et à la mise en œuvre de l'I3N.

Secteur privé - PTF : fournisseurs de services ou prestataires.

Collectivités territoriales - PTF : bénéficiaires de l'assistance technique et financière des PTF.

Collectivités territoriales - Organisation des producteurs : appui aux organisations des producteurs.

Gouvernement - Organisations de producteurs : conseil, appui et participation au dialogue sur les politiques et programmes.

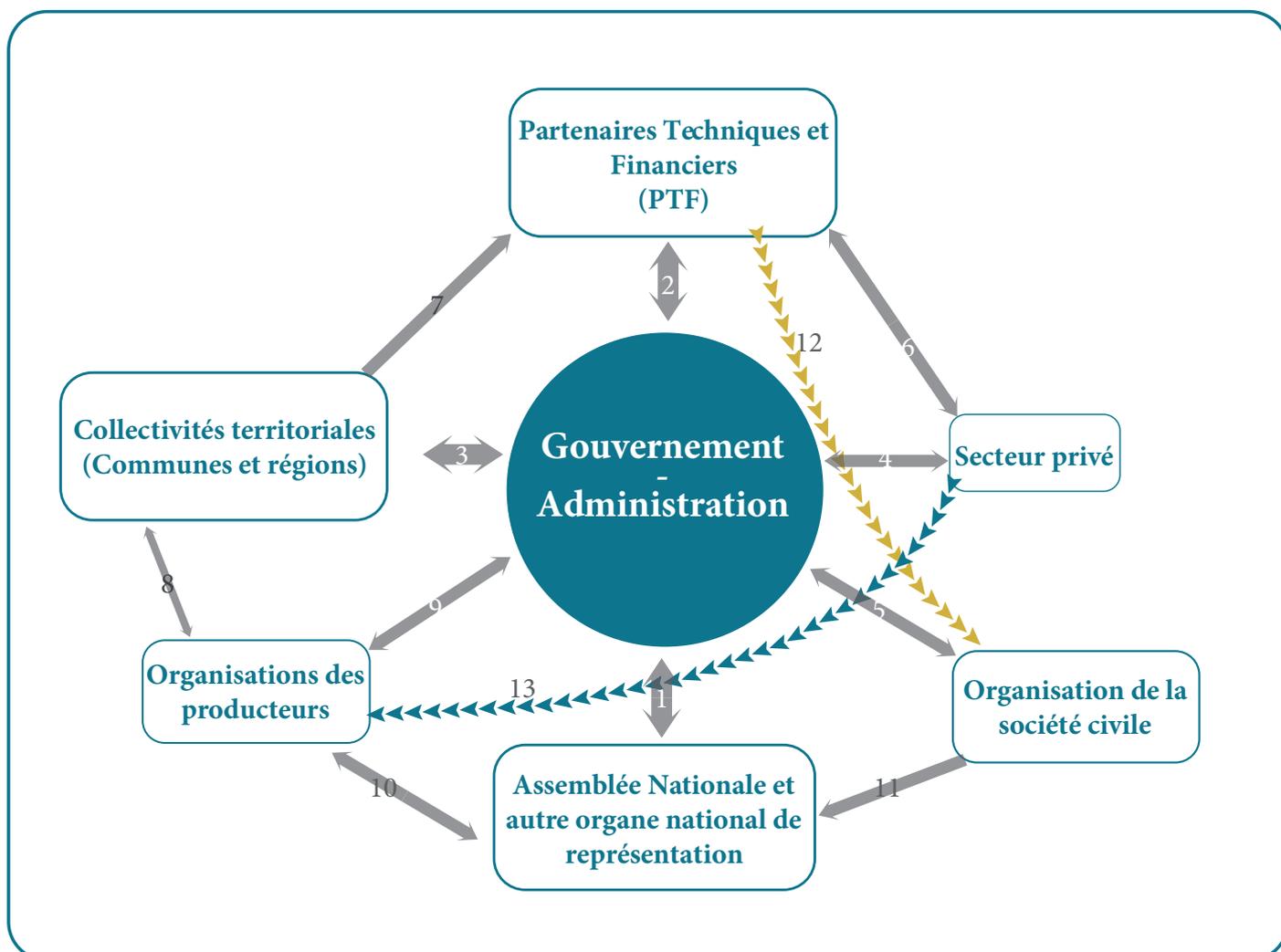
Organisations des producteurs - Assemblée Nationale : plaidoyer.

Organisation de la société civile - Assemblée Nationale : contribuer au débat sur les politiques agricoles.

PTF - Organisation de la société civile : financement des organisations.

Secteur privé - organisations des producteurs : financement de ces organisations.

4.3 Relation entre les différents acteurs de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles, alimentaires et nutritionnelles



1. Gouvernement - Assemblée : soumission et vote de lois de finances
2. Gouvernement - PTF : requête de fonds, consultation et assistance technique et financière
3. Gouvernement - Collectivités territoriales : promotion de l'investissement et contribution à l'I3N
4. Gouvernement - Secteur privé : création environnement favorable et contribution à l'élaboration des programmes et au financement de l'I3N dans le cadre de partenariat public privé
5. Gouvernement - Organisation société civile : consultations, contribution à la définition des politiques et programmes et à la mise en œuvre de l'I3N
6. Secteur privé - PTF : fournisseurs de services ou prestataires
7. Collectivités territoriales - PTF : bénéficiaires de l'assistance technique et financière des PTF
8. Collectivités territoriales - Organisation des producteurs : appui aux organisations des producteurs
9. Gouvernement - Organisations de producteurs : conseil, appui et participation au dialogue sur les politiques et programmes
10. Organisations des producteurs - Assemblée Nationale : plaidoyer
11. Organisation de la société civile - Assemblée Nationale : contribuer au débat sur les politiques agricoles
12. PTF - Organisation de la société civile : financement des organisations
13. Secteur privé - organisations des producteurs : financement de ces organisations

V. EVALUATION DES CAPACITES ET CONTRAINTES DES INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS IMPLIQUEES DANS LE PROCESSUS A TRAVERS LES RESULTATS D'ENQUETES

Il ressort de l'enquête sur l'évaluation des capacités individuelles et organisationnelles ainsi que sur celle relative aux institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles que les capacités humaines, financières et matérielles de ces institutions sont globalement faibles. Ce qui limite une bonne analyse stratégique, un bon suivi-évaluation et une meilleure gestion de connaissances pour une mise en œuvre réussie des politiques nationales et du PDDAA.

L'enquête a également montré une faible exploitation des résultats de recherches en dépit des divers canaux utilisés pour la diffusion de ces résultats (rapports annuels, bulletins, journées portes ouvertes, séances de démonstration des technologies en milieu paysan, séances d'information à la radio et à la télévision).

En guise de solutions par rapport à ces insuffisances relevées dans divers domaines, les acteurs ont insisté sur la dépolitisation de l'administration, sur la nécessité d'améliorer les moyens matériels, humains et financiers, de façon quantitative et qualitative.

5.1 Evaluation des capacités individuelles

La répartition du temps en différents domaines d'intervention, (tableau n°2) fait apparaître que « la recherche, l'analyse des politiques et planification de l'investissement » occupe la plus grande proportion avec un taux de 34,3% suivie par la « gestion des programmes, le suivi et évaluation » avec 30,8%. L'activité recherche consacre 80% du temps en matière de recherche tandis que la gestion des programmes, le suivi et évaluation occupent 30% de l'activité de l'agriculture.

Tableau 2: Pourcentage de temps passé par les chercheurs et le personnel professionnel selon les domaines d'intervention et le type d'institution (en %)

| Domaines d'intervention | Recherche | Agricult. | Environ. | Statist. | Moyenne |
|---|-----------|-----------|----------|----------|---------|
| Recherche, analyse des politiques et planifications de l'investissement | 80 | 25 | 26 | 25 | 34,3 |
| Gestion des programmes, suivi et évaluation | 5 | 30 | 35 | 30 | 29,6 |
| Gestion des connaissances, développement des systèmes de données | 5 | 20 | 30 | 23 | 19,5 |
| Leadership et gestion | 5 | 0 | 2 | 12 | 6,7 |
| Gouvernance, développement organisationnel et institutionnel | 10 | 0 | 7 | 10 | 5,7 |
| Autre | 0 | 25 | 0 | 0 | 4,2 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

L'examen du tableau ci-après montre une très faible proportion du personnel de niveau PHD et des femmes sur les institutions enquêtées.

En effet, le personnel de niveau PHD ne représente que 7,2% des cadres des institutions enquêtées alors que ceux ayant un niveau de trois ans au moins de formation universitaire totalisent 60,1%. La répartition par genre fait apparaître que 79,2% du personnel sont de sexe masculin.

Notons par ailleurs, d'après plusieurs institutions interrogées, qu'il subsiste une composition déséquilibrée du personnel, notamment entre les cadres de conception (plus nombreux) et les cadres d'encadrement. A cela, il faut ajouter un nombre important d'appelés du service civique national qui viennent en appui au secteur.

Tableau 3: Répartition du personnel cadre selon le niveau de formation et le sexe en 2012 (en %)

| Niveau de formation | Homme | Femme | TOTAL |
|--|-------------|-------------|--------------|
| Plus de Six (6) ans de formation universitaire (PhD) | 6,3 | 0,8 | 7,2 |
| Cinq à six ans de formation universitaire (MSC) | 27,5 | 5,2 | 32,7 |
| Trois ans au moins de formation universitaire (BSC) | 45,4 | 14,7 | 60,1 |
| Total (du fait des arrondis) | 79,2 | 20,7 | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Le tableau n°4 relatif au niveau de formation selon le type d'institutions fait ressortir que les activités de recherche et de statistiques sont les seules à disposer du personnel de niveau PHD. Le personnel de niveau de trois ans au moins de formation universitaire est plus important au niveau de l'environnement avec 74,4%, l'agriculture avec 70,2% et la statistique avec 65,6%, alors que pour la recherche, il ne représente que 23,1%.

Tableau 4: Répartition du personnel selon le niveau de formation et le type d'institutions (en %)

| | Recherche | Agricult. | Environ. | Statistiques | Moyenne |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Plus de Six (6) ans de formation universitaire (PhD) | 32,2 | 0,0 | 0,0 | 1,3 | 7,2 |
| Cinq à six ans de formation universitaire (MSC) | 44,7 | 29,8 | 25,6 | 33,1 | 32,7 |
| Trois ans au moins de formation universitaire (BSC) | 23,1 | 70,2 | 74,4 | 65,6 | 60,1 |
| Total | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Le tableau n°5 permet de constater que le temps consacré à la recherche/analyse représente 34% en moyenne. Il convient de noter que les activités de recherche et de statistique consacrent respectivement 58% et 45% de leur activité à la recherche/analyse. Cette activité est suivie par le suivi/évaluation qui occupe 22%. Les activités environnementales et statistiques y consacrent 40% et 23% respectivement de leur temps.

Tableau 5: Type d'institutions suivant le temps consacré aux domaines d'activité (en %)

| | Recherche | Agricult. | Environ. | Statistiques | Moyenne |
|---------------------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| Recherche/ analyse | 58 | 0 | 16 | 45 | 34 |
| Enseignement/Formation | 18 | 10 | 7 | 4 | 10 |
| Vulgarisation | 5 | 35 | 11 | 3 | 10 |
| Plaidoyer | 10 | 15 | 6 | 8 | 11 |
| Suivi/évaluation | 5 | 20 | 40 | 23 | 22 |
| Gestion des connaissances | 4 | 20 | 21 | 17 | 13 |
| Autre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Il ressort de l'appréciation des contraintes sur les ressources humaines (tableau 6) que :

- la qualité des ressources humaines ne constitue pas une contrainte pour 42,8% des institutions interrogées, alors que 28,6% estiment qu'elle en constitue une ;

- la quantité des ressources humaines est une contrainte pour 57,2% des institutions interrogées alors que 42,8% de ces institutions affirment que cette quantité est suffisante ;
- la moitié des institutions interrogées sont d'accord que la gestion des ressources humaines est une contrainte ;
- retenir le capital humain est une contrainte pour 42,8% des institutions interrogées ;
- une proportion de 14,3% des institutions affirment que l'utilisation du capital humain constitue une contrainte.

Tableau 6: Appréciation des contraintes par les institutions (en %)

| | EA | D'accord | Neutre | Pas d'accord | PTA | Total |
|--|------|----------|--------|--------------|------|-------|
| La qualité ressources humaines est une contrainte | 0 | 28,6 | 28,6 | 42,8 | 0 | 100,0 |
| La quantité ressources humaines est une contrainte | 14,4 | 42,8 | 0 | 42,8 | 0 | 100,0 |
| La gestion de ressources humaines est une contrainte | 0 | 42,9 | 14,3 | 14,3 | 28,5 | 100,0 |
| Retenir le capital humain est une contrainte | 14,3 | 28,5 | 28,6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| L'utilisation du capital humain est une contrainte | 14,3 | 0 | 28,5 | 42,9 | 14,3 | 100,0 |

Source: Enquêtes et calculs du consultant

EA = Entièrement d'accord PTA = Pas du tout d'accord

A la question de savoir le type d'incitation qui peut retenir le personnel à son poste (tableau 7), 85,7% des institutions ont indiqué « la participation aux réunions nationales et internationales ». Elle est suivie par deux autres pour une même proportion (42,8%) à savoir « l'utilisation du travail du personnel dans les politiques » et « autre incitation financière ».

Tableau 7: Type d'incitation pour retenir le personnel (en %)

| | Oui | Non | Total |
|---|------|-------|-------|
| Reconnaissance régulière par les superviseurs | 14,3 | 85,7 | 100,0 |
| Participation aux réunions nationales, internationales | 85,7 | 14,3 | 100,0 |
| Sert comme conseiller politique auprès du Gouvernement | 28,5 | 71,5 | 100,0 |
| Utilisation du travail du personnel dans les politiques | 42,8 | 57,2 | 100,0 |
| Autre incitation non financière | 0,0 | 100,0 | 100,0 |
| Autre incitation financière | 42,8 | 57,2 | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

5.2 Evaluation des capacités organisationnelles

Le tableau 8 montre que, en ce qui concerne la vitesse de connexion internet, le rythme est en général lent pour 57,1% des institutions interrogées et modéré pour les 42,9%.

Pour ce qui est du temps d'affichage d'un site internet, on note que la majeure partie des institutions interrogées (57,1%) situe l'attente autour de une à deux minutes (tableau 9).

Le temps de téléchargement d'un fichier de 1 MB est estimé à plus de deux minutes pour 57,1% des institutions interrogées et entre une à deux minutes pour les 42,9% des institutions.

Tableau 8: Appréciation de la vitesse de connexion internet(en %)

| | Très lente | Lente | Modérée | Rapide | Très rapide |
|---|------------|-------|---------|--------|-------------|
| Institutions exerçant des activités de recherche | | | 28,6 | | |
| Institutions exerçant des activités agricoles | | 14,3 | | | |
| Institutions exerçant des activités environnementales | | 28,6 | | | |
| Institutions de productions statistiques | 14,3 | | 14,3 | | |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Tableau 9: Appréciation du temps d'affichage d'un site internet (en %)

| | <5 Sec | 5-14 Sec | 14-29 Sec | 30-59 Sec | 1-2 min | > 2 min |
|---|--------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| Institutions exerçant des activités de recherche | | | | 14,3 | 14,3 | |
| Institutions exerçant des activités agricoles | | | | | 14,3 | |
| Institutions exerçant des activités environnementales | | | | | 14,3 | 14,3 |
| Institutions de productions statistiques | | | | 14,3 | 14,3 | |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Tableau 10: Appréciation du temps de téléchargement d'un fichier de 1 MB(en %)

| | <5 Sec | 5-14 Sec | 14-29 Sec | 30-59 Sec | 1-2 min | > 2 min |
|---|--------|----------|-----------|-----------|---------|---------|
| Institutions exerçant des activités de recherche | | | | | 14,3 | 14,3 |
| Institutions exerçant des activités agricoles | | | | | | 14,3 |
| Institutions exerçant des activités environnementales | | | | | 14,3 | 14,3 |
| Institutions de productions statistiques | | | | | 14,3 | 14,3 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

5.3 Evaluation des capacités des institutions

5.3.1 Identification des institutions

Le tableau ci-dessous montre que toutes les institutions enquêtées disposent d'une boîte postale et d'un numéro de téléphone. Par contre, on relève que 42,9% des institutions ne possèdent pas de Fax ; 14,3% n'ayant pas d'adresse E-mail et 57,1% ne disposant pas de site internet.

Tableau 11: Proportion des institutions disposant d'un identifiant spécifié (en %)

| Identifiant | Oui | Non | Total |
|---------------|-------|------|-------|
| Adresse | 100,0 | 0,0 | 100,0 |
| Téléphone | 100,0 | 0,0 | 100,0 |
| Fax | 57,1 | 42,9 | 100,0 |
| E-mail | 85,7 | 14,3 | 100,0 |
| Site internet | 42,9 | 57,1 | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Le tableau n°12 montre que l'importance du domaine d'expertise varie selon l'activité de l'institution. Toutefois, le domaine lié au suivi-évaluation a été cité par la plupart des institutions interrogées.

Tableau 12: Les cinq premiers domaines d'expertise selon l'activité de l'institution

| Activité de recherche | Activité agricole | Environnement | Production statistique |
|---------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| Recherche | Programmation | Cartographie, inventaire | Conception enquêtes |
| Formation | Vulgarisation | Reboisement | Etudes, analyse |
| Gestion des connaissances | Suivi-évaluation | Récupération des terres | Suivi-évaluation |
| Suivi-évaluation | Etudes, analyse | Aménagement | Coordination statistique |
| Expertise technique | Gestion des projets | Produits non ligneux | Gestion connaissances |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Tableau 13: Types d'institutions suivant le temps consacré aux domaines d'activité (en %)

| | Recherche | Agricult. | Environ. | Statistiques | Moyenne |
|---------------------------|------------|------------|------------|--------------|------------|
| Recherche/ analyse | 58 | 0 | 16 | 45 | 34 |
| Enseignement/Formation | 18 | 10 | 7 | 4 | 10 |
| Vulgarisation | 5 | 35 | 11 | 3 | 10 |
| Plaidoyer | 10 | 30 | 6 | 8 | 11 |
| Suivi-évaluation | 5 | 20 | 40 | 23 | 22 |
| Gestion des connaissances | 4 | 5 | 21 | 17 | 13 |
| Autre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Il ressort de l'appréciation des contraintes sur les ressources humaines (tableau 14) que :

- la qualité des ressources humaines ne constitue pas une contrainte pour 42,8% des institutions interrogées, alors que 28,6% estiment qu'elle en constitue une ;
- la quantité des ressources humaines est une contrainte pour 57,2% des institutions interrogées alors que 42,8% de ces institutions affirment que cette quantité est suffisante ;
- la moitié des institutions interrogées sont d'accord que la gestion des ressources humaines est une contrainte ;
- retenir le capital humain est une contrainte pour 42,8% des institutions interrogées ;
- une proportion de 14,3% des institutions affirment que l'utilisation du capital humain constitue une contrainte.

Tableau 14: Appréciation des contraintes par les institutions (en %)

| | E A | D'accord | Neutre | Pas d'accord | PTA | Total |
|--|------|----------|--------|--------------|------|-------|
| La qualité ressources humaines est une contrainte | 0 | 28,6 | 28,6 | 42,8 | 0 | 100,0 |
| La quantité ressources humaines est une contrainte | 14,4 | 42,8 | 0 | 42,8 | 0 | 100,0 |
| La gestion de ressources humaines est une contrainte | 0 | 42,9 | 14,3 | 14,3 | 28,5 | 100,0 |
| Retenir le capital humain est une contrainte | 14,3 | 28,5 | 28,6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| L'utilisation du capital humain est une contrainte | 14,3 | 0 | 28,5 | 42,9 | 14,3 | 100,0 |

Source: Enquêtes et calculs du consultant

EA = Entièrement d'accord **PTA** = Pas du tout d'accord

5.3.2 Ressources financières

Il ressort de l'évolution du budget entre 2011 et 2012 que seul celui des institutions des recherches a sensiblement augmenté. Par contre, celui des institutions agricoles et de l'environnement ont baissé. Le budget d'investissement occupe une place de choix dans cette affectation budgétaire dont une bonne partie de financement provient de l'extérieur. Par ailleurs, on relève que d'une année à l'autre, les crédits budgétaires sont reconduits moyennant quelques ajustements au niveau de certains postes.

Tableau 15: Budget voté par type d'institutions (en millions de FCFA)

| | 2011 | 2012 | Moyenne |
|--|---------|---------|---------|
| Budget voté pour les institutions de recherche | 2201,4 | 3316,0 | 2758,7 |
| Budget de fonctionnement | 2041,4 | 3196,2 | 2618,8 |
| Budget d'investissement | 160,0 | 119,8 | 139,9 |
| Budget voté pour les institutions agricoles | 95373,4 | 86369,4 | 90871,4 |
| Budget de fonctionnement | 31599,5 | 21506,4 | 26552,9 |
| Budget d'investissement | 63773,9 | 64863,0 | 64318,4 |
| Budget voté pour les institutions de l'environnement | 61437,6 | 55769,4 | 58603,5 |
| Budget de fonctionnement | 4837,4 | 4373,0 | 4605,2 |
| Budget d'investissement | 56620,2 | 51396,4 | 54008,3 |
| Budget voté pour les institutions statistiques | 4613,5 | 4796,4 | 4704,9 |
| Budget de fonctionnement | 2024,9 | 4442,2 | 3233,6 |
| Budget d'investissement | 2588,6 | 354,2 | 1471,4 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Le tableau n°16 indique que le taux de consommation de crédits pour les institutions de recherche qui était particulièrement élevé en 2011 (91,5%) a connu une chute brutale en 2012 pour se situer à 50,5%. Les institutions statistiques arrivent en seconde position avec un taux d'exécution qui passe de 66,6% en 2011 à 72,6% en 2012. Par contre, on note un faible taux de consommation pour les institutions agricoles et environnementales avec un taux de consommation qui se situe à moins de 40% sur les deux années.

On relève également que le taux de consommation des crédits est plus élevé au niveau du budget de fonctionnement (75,3% en moyenne sur les deux années) que celui des dépenses d'investissement (56% en moyenne).

Tableau 16: Budget voté par type d'institutions (en millions de FCFA)

| | 2011 | 2012 |
|---|-------|-------|
| Budget consommé par les institutions de recherche | 91,5 | 50,5 |
| Budget de fonctionnement | 90,8 | 47,3 |
| Budget d'investissement | 100,0 | 135,9 |
| Budget consommé par les institutions agricoles | 40,3 | 39,3 |
| Budget de fonctionnement | 81,3 | 97,5 |
| Budget d'investissement | 20,0 | 20,0 |
| Budget consommé par les institutions de l'environnement | 33,8 | 33,8 |
| Budget de fonctionnement | 109,7 | 109,7 |
| Budget d'investissement | 27,4 | 27,4 |
| Budget consommé par les institutions statistiques | 66,6 | 72,6 |
| Budget de fonctionnement | 69,1 | 73,3 |
| Budget d'investissement | 64,6 | 64,6 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

5.3.3 Degré d'implication des institutions dans le processus

S'agissant du degré d'implication des institutions dans le processus, le tableau 17 relatif aux outils utilisés par les institutions pour communiquer indique que les moyens les plus couramment utilisés sont la « petite discussion de table ronde avec les officiels et les acteurs » pour 25,8%, le « contact personnel avec les officiels » avec 21,1% et les « bulletins d'information aux officiels » pour 15,8%. Ces mêmes outils sont cités comme les plus importants en termes de canaux de communication (Tableau 18).

Tableau 17 : Utilisation des outils par les institutions pour communiquer (en %)

| | Proportion |
|--|--------------|
| Contact personnel avec les officiels | 21,1 |
| Petite discussion de table ronde avec les officiels et les acteurs | 25,8 |
| Table ronde publique avec les officiels et la presse | 4,4 |
| Bulletins d'information aux officiels | 15,8 |
| Brèves politiques aux officiels | 0,0 |
| Présentation aux officiels | 15,1 |
| Conférence de presse et discussion de groupe | 7,8 |
| Travail avec les médias pour influencer le gouvernement | 10,0 |
| Total | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Tableau 18 : Importance des canaux de communication (en %)

| | Proportion |
|--|--------------|
| Contact personnel avec les officiels | 17,3 |
| Petite discussion de table ronde avec les officiels et les acteurs | 30,9 |
| Table ronde publique avec les officiels et la presse | 3,6 |
| Bulletins d'information aux officiels | 15,5 |
| Brèves politiques aux officiels | 0,0 |
| Présentation aux officiels | 18,2 |
| Conférence de presse et discussion de groupe | 6,4 |
| Travail avec les médias pour influencer le gouvernement | 8,2 |
| Total | 100,0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

Le tableau n°19 offre d'autres types de canaux de communication utilisés par les institutions. Il ressort de l'examen de ce tableau que les « ateliers ou conférences », les « rapports de politique », le « site web ou autres médias électroniques », les « sorties radios ou télévisées » et les briefings politiques aux Ministres sont les canaux les plus importants utilisés par les institutions pour communiquer.

Tableau 19 : Importance des canaux de communication suivant le nombre de fréquence

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Rapports de politique | 4 | 1 | 1 | 0 | 1 |
| Brèves sur les politiques | 0 | 1 | 5 | 1 | 0 |
| Brèves envers les médias | 1 | 1 | 3 | 2 | 0 |
| Site Web ou autres média électroniques | 4 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Sorties radios ou télévisées | 4 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| Ateliers ou conférences | 7 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Briefings politiques aux Ministres ou Gouvernement | 2 | 3 | 2 | 0 | 0 |

Source : Enquêtes et calculs du consultant

5.3.4 Elaboration des politiques basées sur des preuves

Sur cette question, les réponses des institutions enquêtées se présentent comme suit :

1. Une proportion de 42,9% des institutions se sont prononcées en faveur du rôle spécifique qu'elles jouent en tant que conseiller politique dans les secteurs de l'agriculture et de l'alimentation ;
2. On dénombre 14 cadres servant de conseillers politiques, soit une moyenne de 2 cadres par institution ;
3. Les institutions ayant été sollicitées pour donner de conseils sur les questions de politiques agricoles et alimentaires représentent 42,9% du total ;
4. En termes de fréquence, les institutions sont sollicitées par mois (14,3%), par trimestre 42,8% et en cas de besoins (42,9%) ;
5. Les deux tiers des institutions ont estimé que le niveau d'utilisation des conseils politiques par les décideurs politiques est relativement complet ;
6. Toutes les institutions ont indiqué, à des degrés divers, qu'elles ont été impliquées dans l'élaboration de tout document de politique/stratégie alimentaire et agricole au cours des cinq (5) dernières années ;
7. Au cours des cinq (5) dernières années, les documents élaborés sont : SDR, document stratégique Initiative 3N, PDES, Stratégie de développement de l'irrigation, Stratégie nationale sur l'hydraulique pastorale, Programme national eau et assainissement, SDRP, PNIA/P, Secteur agricole et conditions de vie des ménages, Enquête sur la vulnérabilité alimentaire des ménages, Programme de facilité alimentaire, Enquête sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire.
8. Plus de 80% des institutions ont affirmé que leurs produits ont été utilisés dans l'élaboration des politiques agricoles et alimentaires au cours des cinq dernières années ;
9. Les principaux documents utilisés dans le processus d'élaboration des programmes sont les comptes nationaux, les rapports annuels d'activité, le bulletin des indices de prix, les annuaires statistiques ;
10. On note que 57,1% des institutions ont indiqué que leurs produits ont été utilisés dans l'élaboration des programmes agricoles et alimentaires au cours des cinq (5) dernières années et le nombre de rapports par institution est de 7,1 en moyenne sur la période. Pour ce qui est de la part du financement pris en charge par le Gouvernement, le chiffre varie entre 60 et 100% ;
11. Sur le degré de consultations dans le processus politique, environ 57% sont d'avis d'accord conformément à leur réponse sur leur implication dans l'élaboration de documents de politique/stratégie alimentaire au cours des cinq dernières années, tandis que les 43% ont émis un avis neutre.

5.3.5 Dispositif de collecte de données agricoles et de suivi-évaluation

En matière de suivi/évaluation, l'essentiel des institutions interrogées (71,4%) estiment que le système fonctionne bien. 57,1% affirment que les rapports produits sont bien utilisés ; par contre, une bonne partie (42,9%) estime que la production des rapports de suivi/évaluation n'est pas régulière (tableau 18).

Tableau 20: Appréciation du mécanisme de suivi/évaluation des institutions enquêtées (en %)

| | EA | D'accord | Neutre | Pas d'accord | PTA | Total |
|---|------|----------|--------|--------------|-----|-------|
| Bonne fonctionnalité du système de suivi/évaluation | 14,3 | 57,1 | 28,6 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Production des rapports de suivi/évaluation | 14,3 | 28,6 | 42,8 | 14,3 | 0,0 | 100,0 |
| Fonctionnalité et utilisation des rapports de S&E | 14,3 | 42,8 | 28,6 | 14,3 | 0,0 | 100,0 |

Source: Enquêtes et calculs du consultant

EA = Entièrement d'accord PTA = Pas du tout d'accord

Il ressort du tableau n°21 que les enquêtes enregistrées dans le domaine agricole ou alimentaire au cours de ces cinq (05) dernières années sont essentiellement réalisées au titre des activités agricoles ou statistiques.

Ainsi :

- en matière agricole, on note l'enquête sur les prévisions et estimations des récoltes, l'enquête sur les cultures irriguées, l'enquête auprès des aménagements hydro-agricoles et l'enquête sur les semences ;
- dans le domaine de la statistique, les enquêtes ont concerné la vulnérabilité et la sécurité alimentaire, les conditions de vie des ménages, la malnutrition aigüe et les prix des produits agricoles et d'élevage.

Tableau 21 : Activités d'enquêtes, de collecte menée au cours des cinq dernières années (2008-2012)

| Activité de recherche | Activité agricole | Environnement | Production statistique |
|-----------------------|--|--------------------------------------|---|
| | Enquête sur les Prévisions et Estimations des récoltes | Enquête sur les produits forestiers | Enquête vulnérabilité sur la sécurité alimentaire |
| | Enquête sur les cultures irriguées | Enquête sur les produits de la pêche | Enquête agricole sur les conditions des ménages |
| | Enquête auprès des aménagements hydro-Agri | | Enquête sur la malnutrition aigüe |
| | Enquête sur la disponibilité en semences | | Collecte des données sur les prix des produits agricoles et d'élevage |

Source: Enquêtes auprès des institutions impliquées dans le processus politique

Le tableau n°22 présente les principaux indicateurs utilisés pour suivre la performance agricole. Il s'agit notamment des taux de croissance des PIB agricole et élevage, de la production et du rendement agricole, du pourcentage de la population agricole, du taux de consommation des crédits agricoles, du bilan alimentaire ou fourrager et des prix producteurs des produits agricoles et d'élevage. Tous ces indicateurs revêtent un caractère national et annuel (à quelques exceptions près des prix qui sont relevés hebdomadairement) ; ils sont produits sous forme de rapports et sont accessibles gratuitement en dehors du document sur le PIB dont une partie est vendue aux utilisateurs.

Tableau 22: Activités d'enquêtes, de collecte menée au cours des cinq dernières années (2008-2012)

| Indicateurs | Couverture | Niveau de désagrégation | Source | Périodicité | Médium de publication | Conditions d'accès |
|--|------------|-------------------------|-----------------------|--------------|-----------------------|--------------------|
| Taux croissance PIB agricole | Nationale | | INS | Annuel | Imprimée | Gratuit, Payant |
| % des superficies irriguées sur les superficies irrigables | Nationale | | Ministère Agriculture | Annuel | Rapport | Gratuit |
| Taux de conso. des crédits agri | Nationale | | M. Finances | Trimestriel | Rapport | Gratuit |
| % des producteurs utilisant des engrais | Nationale | | Ministère Agriculture | Annuel | Rapport | Gratuit |
| Bilan fourrager et alimentaire | Nationale | | M. Elevage | Annuel | Rapport | Gratuit |
| Taux couverture des besoins céréaliers par la production nationale | Nationale | | Ministère Agriculture | Annuel | Rapport | Gratuit |
| Prix aux producteurs des produits agricoles | Nationale | | SIMA | Hebdomadaire | Rapport | Gratuit |
| Taux croissance PIB élevage | Nationale | | INS | Annuel | Imprimée | Gratuit, Payant |
| Production, rendement agricole | Nationale | | M. Agriculture | Annuel | Rapport | Gratuit |
| % de la population agricole | Nationale | | INS | Annuel | Rapport | Gratuit |

Source: Enquêtes auprès des institutions impliquées dans le processus politique

Les résultats du tableau 23 indiquent que la quasi-totalité des institutions (85%) disposent des capacités adéquates pour la collecte, le traitement des données. Pour l'analyse des données et la rédaction des rapports, toutes les institutions affirment avoir des capacités adéquates.

Tableau 23: Appréciation des capacités de collecte, de traitement, d'analyse des données et de rédaction (%)

| | E A | D'accord | Neutre | Pas d'accord | P T A | Total |
|--|------|----------|--------|--------------|-------|-------|
| Capacité adéquate pour la collecte des données | 28,6 | 42,8 | 14,3 | 14,3 | 0,0 | 100,0 |
| Capacité adéquate pour le traitement des données | 33,3 | 33,3 | 16,7 | 16,7 | 0,0 | 100,0 |
| Capacité adéquate pour l'analyse des données | 42,9 | 57,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Capacité adéquate pour la rédaction des rapports | 71,4 | 28,6 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |

Source: Enquêtes et calculs du consultant
EA = Entièrement d'accord **PTA** = Pas du tout d'accord

Les contraintes des institutions déclinées dans le tableau 24 varient selon leur nature :

- sur la qualité de la capacité humaine, seules 14,3% des institutions estiment qu'elle constitue une contrainte ;
- par contre en terme de quantité, 85,7% reconnaissent que la capacité humaine est une contrainte ;
- le financement de la collecte est une contrainte pour toutes les institutions ;
- en revanche, la collecte, la gestion et la distribution des données ne constituent pas une contrainte pour 57,1% des institutions interrogées ;
- le leadership n'est pas une contrainte pour 50% des institutions, alors les 50% restantes se sont déclarées neutres.

Tableau 24 : Appréciation des contraintes des institutions (%)

| | EA | D'accord | Neutre | Pas d'accord | PTA | Total |
|--|------|----------|--------|--------------|------|-------|
| La qualité de la capacité humaine est une contrainte | 14,3 | 0,0 | 14,3 | 57,1 | 14,3 | 100,0 |
| La quantité de la capacité humaine est une contrainte | 0,0 | 85,7 | 14,3 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Le financement de la collecte est une contrainte | 14,3 | 85,7 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100,0 |
| Le leadership est une contrainte | 0,0 | 0,0 | 50,0 | 50,0 | 0,0 | 100,0 |
| Les problèmes de collecte, de gestion et de distribution des données sont une contrainte | 0,0 | 14,3 | 28,6 | 57,1 | 0,0 | 100,0 |

ENCADRE 1 : INDICATEURS CLES DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Les indicateurs de suivi évaluation de la Stratégie de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle et de Développement Agricole Durable ont été identifiés à l'issue d'une série d'ateliers ayant regroupé l'ensemble des acteurs ministériels en charge de la mise en œuvre de ladite stratégie.

La définition de ces indicateurs demeure toujours un processus dynamique, les différents outils de suivi évaluation, à savoir le cadre logique, le cadre de mesure des résultats et le plan de suivi évaluation, n'étant toujours pas validés. De même, il n'y a pas la mise en place d'un véritable dispositif formel de suivi évaluation.

Nonobstant ces remarques, le système de suivi évaluation de l'Initiative 3N repose sur un ensemble d'indicateurs régulièrement renseignés, comme bases d'élaboration des rapports bilans, et, regroupés en trois niveaux :

Niveau 1 : les indicateurs de produits liés à la mise en œuvre des programmes et projets relevant du secteur, suivis par les maîtres d'œuvre et consolidés par les ministères. Ces indicateurs, au nombre de 160, sont directement liés aux programmes prioritaires d'investissements, non compris le programme lié à la coordination et à l'animation de l'Initiative 3N. La prise en compte de ces indicateurs, malgré le nombre, est justifiée par le besoin du suivi systématique et régulier de la mise en œuvre de l'Initiative 3N.

Niveau 2 : les indicateurs d'effets sont des indicateurs du niveau opérationnel, c'est à dire ministériel, à l'effet de mesurer les résultats obtenus par programme opérationnel de l'Initiative 3N. Ils facilitent la coordination interministérielle autour de la mise en œuvre de l'Initiative 3N en renseignant sur la contribution de chaque ministère à l'atteinte des résultats escomptés. Reposant sur les niveaux des productions et donc particulièrement désagrégés, ces indicateurs sont au nombre de 140.

Niveau 3 : les indicateurs stratégiques, liés d'une part aux objectifs des programmes stratégiques de mise en œuvre de l'Initiative 3N (30) et, d'autre part se rapportant aux objectifs spécifiques et généraux (9) de l'Initiative 3N, l'objet est de mesurer aussi la contribution de l'Initiative 3N aux objectifs nationaux de croissance économique et de développement contenus dans le Plan de Développement Economique et Social, et au document d'orientation nationale.

Ces indicateurs, définis et mesurables, sont indispensables pour le suivi de la politique DAR et des processus de planification et de financement agricole, le suivi de la performance dans les secteurs agricoles et ruraux et le suivi des changements dans les résultats de développement (pauvreté, sécurité alimentaire et nutritionnelle, famine).

5.3.6 Contraintes identifiées et solutions proposées par les institutions

a. Recherche, analyse des stratégies politiques et planification de l'investissement

Ressources humaines :

Les principales contraintes ont trait à l'insuffisance du personnel tant en quantité qu'en qualité pour mener des activités de recherche ou des analyses macroéconomiques, réaliser des travaux de modélisation ou des analyses des stratégies de politiques alimentaires et agricoles.

En matière de solutions, les institutions proposent le recrutement du personnel à travers un plan de programmation, la mise en application du statut particulier de l'INRAN. Des besoins de recyclage ont été également exprimés dans les domaines pour lesquels des faiblesses ont été identifiés.

Ressources financières :

Les contraintes ont pour non la faible contribution de l'Etat aux financements des activités agricoles, la non maîtrise effective de tous les financements extérieurs et la faible consommation des crédits.

Au titre des solutions, les institutions proposent une affectation conséquente des ressources financières propres, la création d'un Fonds National de Recherche et la mise en œuvre de toutes les mesures visant à motiver l'ensemble du personnel.

Ressources matérielles :

Les contraintes portent sur la vétusté du matériel, l'insuffisance du matériel informatique, le faible accès à l'internet (près de 2/3 des institutions publiques ne sont pas connectés à internet), l'absence d'outils adéquats pour la recherche, l'analyse et la modélisation et l'insuffisance des locaux ou bureaux pour le personnel en service. Pour ce faire, les institutions proposent l'acquisition du matériel informatique, l'acquisition des logiciels adéquats pour les analyses, des serveurs, la connexion internet et la création de site internet. Elles proposent également la construction des locaux en nombre suffisant et le renforcement du matériel roulant.

b. Gestion, suivi et évaluation des programmes

Ressources humaines :

Faiblesse du système de suivi évaluation et insuffisance du personnel dans le domaine de la gestion axée sur les

résultats. On note également l'absence d'outil adéquat pour la réalisation du suivi de la dépense dans le secteur agricole.

La gestion axée sur les résultats suppose que l'on dispose d'une batterie d'indicateurs permettant d'identifier et de mesurer les produits. De même, le besoin de renforcement des capacités doit concerner l'appropriation des indicateurs de suivi, la modélisation et l'analyse stratégique.

Ressources financières :

Les difficultés portent sur l'insuffisance des allocations budgétaires de l'Etat et la faible consommation des crédits extérieurs disponibles.

Les institutions ont recommandé de rendre conforme le suivi de la dépense au dispositif de suivi évaluation et de simplifier les procédures liées aux passations des marchés publics.

Ressources matérielles :

Les contraintes sont relatives à l'insuffisance de l'équipement informatique et du matériel roulant.

Les propositions d'amélioration concernent l'acquisition des logiciels adéquats pour le suivi-évaluation et le renforcement des structures en moyens de déplacement pour améliorer leur capacité d'intervention.

c. Gestion des connaissances, développement des systèmes de données et partage des informations

Ressources humaines :

On note une absence de politique de gestion des connaissances et de leur capitalisation, l'insuffisance de communication et de diffusion des résultats ainsi que du personnel qualifié pour la gestion des bases de données. Les problèmes de production des données statistiques fiables dans les domaines de la forêt, de la faune et de la pêche constituent aussi des contraintes majeures.

En termes de solutions, les institutions proposent le développement des bases de données, la formation sur l'administration des bases de données et l'analyse statistique des données. Des besoins de recyclage ont été également exprimés, notamment en analyse des données statistiques (SPSS, STATA et SIG) pour les logiciels de bureau (Excel, Access) et de renforcement en spécialistes de communication.

Ressources financières :

Comme contraintes, on cite l'insuffisance des moyens financiers mis à la disposition des institutions pour développer des bases de données et assurer une meilleure gestion des connaissances.

La solution voudrait naturellement qu'un budget conséquent soit explicitement affecté à ces activités pour le recrutement, la formation du personnel existant, la gestion des bases de données et la réalisation des enquêtes dans les sous-secteurs de la pêche et de la forêt.

Ressources matérielles :

Les difficultés sont relatives à l'insuffisance de bases de données, tant pour l'activité agricole que pour les chercheurs et les résultats de la recherche agronomique. On note également l'insuffisance du matériel informatique et des logiciels destinés à la gestion des bases de données.

Au titre des solutions, on retient l'acquisition du matériel informatique performant et le renforcement des moyens de communication pour une meilleure diffusion de l'information statistique.

d. Leadership et gestion

Ressources humaines :

Les contraintes majeures à ce niveau sont l'insuffisance des cadres compétents et de formation en leadership et en gestion.

Comme solutions, mettre l'accent sur le recrutement d'un personnel de qualité susceptible d'apporter une contribution efficace aux actions de leadership et de gestion, et une formation utile en leadership et en gestion pour les décideurs.

Ressources financières et matérielles :

En tant qu'acteur principal dans la prise de décision du processus politique, le leadership se doit d'évaluer et d'affecter les ressources matérielles et financières suffisantes qui constituent les contraintes majeures aux fonctions de leadership et de gestion en vue d'atteindre les objectifs fixés.

e. Gouvernance, développement organisationnel et développement institutionnel

A l'insuffisance des cadres, s'ajoute souvent une mauvaise utilisation du personnel existant qui rend difficile l'efficacité de l'organisation. Cette situation s'accompagne aussi, dans certains cas, d'une mauvaise utilisation des ressources financières et matérielles disponibles et qui sont du reste insuffisantes.

Il serait dès lors souhaitable de renforcer le personnel tout en mettant l'accent sur son utilisation efficace et d'affecter les ressources financières et matérielles pour assurer une bonne gouvernance et une efficacité de l'organisation.

5.3.7 Evaluation des capacités des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles

Les résultats de l'enquête relative à l'évaluation des capacités auprès d'un échantillon des institutions font ressortir leurs forces et leurs faiblesses ainsi que les solutions qu'elles proposent pour la conception et la mise en œuvre de politiques agricoles. Ils sont résumés dans le tableau ci-après n°25. Les principales solutions proposées par les institutions concernent le renforcement des capacités humaines, matérielles et financières, une meilleure implication et une bonne communication entre les acteurs, une mise en place d'un mécanisme objectif de motivation et de nomination.

Tableau 25 : Appréciation des forces et faiblesses des institutions et solutions proposées

| Appréciation | Forces | Faiblesses | Solutions |
|--|--|--|--|
| Efficacité du leadership dans le processus politique | | | |
| Leadership réactif, édifiant et sensible | Existence d'un leadership réactif, édifiant et sensible, engagement politique au plus haut niveau | Insuffisance des moyens financiers et humains | Renforcement des capacités financières, doter les services en moyens matériels et humains, formation en leadership, implication acteurs |
| Les leaders des organisations impliquées dans le processus politique donnent l'orientation stratégique appropriée | Existence des comités et unités parlementaires, large concertation des leaders et services techniques | Insuffisance des informations à la base des politiques élaborées, influence du politique | Doter les organisations des moyens humains, matériels et financiers pour le financement des stratégies, bonne communication avec les organisations |
| La mobilité des membres et du personnel est relativement faible | Existence d'un personnel dynamique | Niveau d'implication dans les démarches stratégiques faible | Améliorer le niveau d'implication, programmation et bonne gestion des ressources, maintenir les responsables sur une période longue |
| Les membres et le personnel ont des compétences nécessaires pour utiliser les informations objectives disponibles pour l'analyse | Existence des capacités des membres à utiliser des informations objectives, très grande compétence des membres | Insuffisance des moyens matériels, humains et financiers, les expériences ne sont pas capitalisées, | Recruter des cadres compétents et renforcer les capacités, créer des bases de données d'identification des membres et des besoins |
| Les incitations appropriées sont en place pour appuyer la motivation des membres et du personnel | Accessibilité aux informations, motivation salariale et autres avantages | Faible niveau des salaires du personnel, pas de promotion des cadres méritants | Mettre le personnel dans de meilleures conditions de travail Mettre en place un mécanisme objectif de motivation, organisation des prix d'excellence sur une base objective |
| Un financement suffisant des sources multiples existe pour couvrir les coûts des opérations | Existence d'un cadre efficace de mobilisation des ressources internes, appartenance à plusieurs réseaux et organisations mondiales | Manque de subventions, manque de compétences nécessaires pour la mobilisation des fonds, ressources insuffisantes, spécialisation des OP | Rehausser le taux de contribution interne, recherche ressources externes, renforcer les capacités, mettre les fonds à temps |
| Efficacité du niveau d'application du suivi/évaluation | | | |
| Les activités, les résultats, les produits et les indicateurs de performances ont été efficacement évalués à travers les activités de suivi/évaluation pour faire face aux objectifs de politiques alimentaires et agricoles | Existence du système de suivi/évaluation, des activités de suivi/évaluation réalisées | Manque des moyens adéquats pour le suivi jusqu'à la base, rétention des informations, non opérationnalité du service de suivi/évaluation, faible dispositif de suivi et évaluation avec conséquences sur la production de certains indicateurs | Dotation des moyens adéquats pour le suivi, redynamiser le service de suivi/évaluation, fixer des indicateurs réalistes en lien avec les attentes des bénéficiaires |
| Les revues sectorielles et d'autres recherches de preuves existent pour évaluer efficacement les effets des produits et services pour l'élaboration des stratégies futures | Existence des revues pour l'élaboration des stratégies futures | Insuffisance des lieux publics pour la consultation des documents, non prise en compte des informations de SE dans les orientations stratégiques | Renforcer les capacités de vulgarisation de ces documents Améliorer les techniques d'information, prendre en compte les activités réalisées par les ONG, projets dans les différentes revues sectorielles |
| La gestion et l'évaluation interne stimulent fréquemment une réflexion critique qui favorise l'apprentissage à partir des erreurs commises | Tenue régulière des réunions, liberté d'expression, existence d'une cellule de communication, autoanalyse et audit fréquents | Insuffisance sur les prises de décision, plusieurs démarches à la fois, non-respect du calendrier du comité, non-suivi des recommandations | Implication de l'organisation dans toutes les prises de décision la concernant, suivi du plan de communication, tenir régulièrement des réunions |

| Appréciation | Forces | Faiblesses | Solutions |
|---|---|---|---|
| Les membres/personnel sont libres de proposer des idées pour la mise en œuvre des objectifs de la politique agricole | Liberté de propositions d'idées pour la mise en œuvre des politiques, existence de dialogue et cadre d'échange | Non prise en compte des propositions d'idées | Prise en compte des propositions formulées par le personnel, améliorer le mécanisme d'échange en mettant en réseau les agents, plaider, dynamiser des cadres de concertation des OP |
| Un système efficace existe pour rester en contact avec les tendances et les évolutions générales dans le secteur | Existence d'un cadre d'information sur les évolutions du secteur agricole et alimentaire | Limitation des services au niveau national, l'internet fait défaut | Extension des services à l'échelle nationale, établir une connexion internet fiable |
| L'organisation est efficace en ce sens qu'elle est ouverte et sensible aux besoins des acteurs et du grand public | Tenue des réunions, AG au niveau des coopératives, des rapports d'activité disponibles | Insuffisance des moyens pour la collecte des informations et leur traitement, rapports souvent en retard, l'analphabétisme des membres des OP | Renforcer les capacités humaines, matérielles et financières du personnel, organisation périodique des forums d'échange, tribune pastorale, alphabétisation des membres |
| Capacité à répondre aux exigences du mandat et aux objectifs du développement | | | |
| Il existe des plans opérationnels clairs pour accomplir le mandat et atteindre les objectifs qui sont bien compris par tous | Existence d'un plan d'actions de mise en œuvre clair, opérationnel et budgétaire | Faible niveau de mobilisation des ressources externes, mise en œuvre du plan contrarié par les moyens financiers | Renforcer les moyens matériels et financiers pour accompagner les plans, rationaliser la programmation |
| Les institutions parviennent à atteindre les résultats planifiés dans les délais fixés | Existence d'une équipe de coordination efficace, existence d'agents capables d'exécuter correctement les plans | Insuffisance des moyens financiers, logistiques et humains | Renforcer les capacités financières et logistiques, étoffer l'équipe technique |
| Les organisations disposent de mécanismes pour vérifier que leurs services répondent aux besoins des bénéficiaires | Existence de relations avec réseaux/alliances/partenariats, les évaluations des projets et programmes, les PV des réunions sont disponibles | Irrégularité dans l'élaboration des PV du Conseil d'Administration, problèmes de moyen | Veillez à la régularité des comptes rendus, doter les Directions de moyens conséquents |
| Capacité à coordonner et à rapprocher les acteurs | | | |
| La capacité de maintenir une coordination efficace pour l'intérêt du secteur de l'alimentation et de l'agriculture | Forte capacité de mobilisation, existence des cadres de concertation, partenariats | Cadres de concertation irréguliers | Redynamiser les cadres de concertation |
| L'organisation maintient efficacement les relations avec les réseaux, partenariats existants | Membres de plusieurs réseaux, cadre de concertation Etat-donateurs-comité de pilotage | | Activation et synergie des cadres de concertation |
| Capacité à réaliser une cohérence entre les politiques et les stratégies | | | |
| La vision, la mission, et les stratégies sont régulièrement discutées avec votre organisation | Existence d'une compétence d'harmonisation de l'organisation et des politiques et programmes de l'Etat | | |
| Des directives opérationnelles pour réaliser la cohérence politique stratégique dans le secteur de l'alimentation et de l'agriculture | Existence d'un respect de la hiérarchie | Disfonctionnement du dispositif, diversité des approches, directives non utilisées, manque de moyens | Harmoniser les méthodes, renforcement des capacités des membres en gouvernance associative |

Source : Enquêtes auprès des institutions impliquées dans le processus politique

VI. STRATEGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES

Selon une définition tirée d'une étude du PNUD réalisée en 1997, « le renforcement des capacités est le processus par lequel les particuliers, les organisations, les institutions et les sociétés développent leurs aptitudes à exercer des fonctions, résoudre des problèmes et fixer et atteindre des objectifs. »

Il apparaît dès lors que le renforcement des capacités suppose qu'une attention particulière soit accordée au développement organisationnel et aux renforcements des compétences individuelles et des capacités dans tous les domaines. Cela exige une allocation conséquente des ressources, une création d'incitations qui sont sources de motivation et qui peuvent guider les agents vers des objectifs communs de développement.

Sur la base des résultats de l'enquête relative à l'évaluation des capacités individuelles et organisationnelles ainsi que des institutions impliquées dans le processus de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles, il est ressorti, à tous les niveaux, un besoin énorme de renforcement des capacités. Ce besoin est l'expression des contraintes relevées tant au niveau des capacités individuelles qu'organisationnelles ou institutionnelles.

L'objectif essentiel de cette évaluation des besoins en renforcement des capacités est d'identifier les domaines en vue d'améliorer la qualité et l'utilité de l'analyse des politiques agricoles, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances au niveau national. Ce qui devrait déboucher par l'élaboration et la mise en place du SAKSS national en vue de renforcer l'existant.

6.1 Contraintes liées aux capacités de conception et de mise en œuvre de politiques agricoles

6.1.1 Niveau individuel

- Insuffisance des ressources humaines, tant en quantité qu'en qualité. On note par ailleurs une très faible proportion de cadres de niveau PHD, de chercheurs dans les institutions de recherche et de femmes dans le secteur agricole ;
- Faible degré de motivation des cadres doublé d'un manque de plan de formation ;
- Compétences ou capacités très limitées en matière d'analyse stratégique, de planification, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances ;
- Logiciels spécifiques de traitements des données, de gestion des bases de données, de suivi et d'évaluation d'impacts très peu maîtrisés par les acteurs en présence ;
- Capacités de communication et de plaidoyer très peu développées.

6.1.2 Niveau organisationnel et institutionnel

- Faible maîtrise de la programmation et des réalisations de certains partenaires, notamment les ONG, reflétant le disfonctionnement du cadre de concertation Etat/Organisation de la société civile ;
- Dispositif de coordination et de communication très peu développé ;
- Difficultés de mobilisation des fonds inscrits au titre du budget national, entraînant ainsi des retards dans la mise en œuvre des actions ;
- Insuffisance des données statistiques le plus souvent souffrant de fiabilités, ce qui ne favorise pas un meilleur suivi-évaluation, notamment dans le domaine de l'environnement ;
- Environnement de travail caractérisé par l'exiguïté ou l'insuffisance des locaux ;
- Faible implication des OP et des acteurs de la société civile dans le processus politique ;

- Mécanismes de revue, de suivi-évaluation basés sur des indicateurs de performance très faibles ;
- Faible opérationnalité du dispositif de contrôle, de surveillance et de suivi-évaluation ;
- Faiblesse dans l'analyse et la diffusion des données.

6.2 Solutions aux contraintes relevées

6.2.1 Au niveau individuel

- Former les acteurs du secteur en gestion des bases de données, en SIG et en télédétection ;
- Renforcer les capacités des cadres dans l'appropriation des indicateurs, la modélisation, l'analyse stratégique ;
- Encourager les acteurs individuels vers la recherche scientifique, le développement et l'innovation technologique ;
- Encourager le personnel par différentes formes de motivation.

6.2.2 Au niveau organisationnel

- Améliorer l'accès et la mobilisation des fonds de l'Etat alloués au secteur rural ;
- Appuyer les actions de recyclage sur les logiciels d'analyse de données statistiques tels que SPSS, STATA, à la formation en SIG et à la gestion des bases de données ;
- Acquérir du matériel informatique, créer des réseaux locaux avec serveurs et mettre les bases de données en réseau ;
- Mettre en place une base de données sur les résultats de la recherche agronomique en vue d'améliorer la vulgarisation des résultats de la recherche et contribuer ainsi au renforcement de la sécurité alimentaire ;
- Accorder une place importante au renforcement des capacités des organisations paysannes ;
- Accorder une place de choix aux acteurs non étatiques tels que les ONG et le secteur privé ;
- Améliorer les capacités des administrations impliquées dans le processus politique ;
- Renforcer les dispositifs du système d'information du secteur rural et de suivi-évaluation.

6.2.3 Au niveau du processus politique

- Mettre en place un fonds agricole en vue de soutenir l'investissement conformément à l'objectif du PNIA-P ;
- Assurer une bonne gouvernance de l'action publique ;
- Impliquer de manière régulière la société civile et le secteur privé dans le processus politique ;
- Renforcer les capacités des institutions publiques et des organisations rurales pour améliorer la gestion du secteur rural ;
- Renforcer la participation et la coordination institutionnelle entre tous les acteurs.

6.3 Domaines potentiels de renforcement des capacités

Les domaines thématiques proposés portent sur l'analyse stratégique, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances.

6.3.1 Analyse stratégique des politiques et planifications de l'investissement

- Revue annuelle des dépenses publiques dans le secteur du développement rural ;
- Impact des investissements agricoles sur le PIB agricole ;
- Analyse des déterminants du faible taux de consommation de crédit ;
- Contribution des filières agricoles à la croissance économique ;
- Etude d'impacts du secteur agricole à travers l'élaboration d'une matrice de comptabilité sociale (MCS) ;
- Impact de la vulgarisation et de la recherche agricole sur la productivité du secteur ;
- Contribution des produits forestiers à la croissance économique ;
- Etude sur les opportunités d'investissements dans la production, le stockage, la transformation, la commercialisation des produits agro-sylvo pastoraux et halieutiques ;
- Evaluation des productions et de la commercialisation de la gomme arabique au Niger
- Evaluation des productions et des produits forestiers non ligneux.

6.3.2 Suivi-évaluation

- Analyse comparative des dépenses publiques réalisées et de celles prévues dans le CDMT ;
- Enquête sur la vulnérabilité et l'insécurité alimentaire des ménages ;
- Mise en place d'un dispositif de suivi et d'évaluation du processus de politiques agricoles ;
- Analyse des indicateurs d'effets et de suivi dans le secteur rural ;
- Etude sur l'impact des politiques de diversification des productions agro-sylvo-pastorales et halieutiques ;
- Résilience des groupes vulnérables face aux changements climatiques, crises alimentaires et catastrophes naturelles ;
- Evaluation des besoins en statistiques agricoles pour la mise en œuvre de politiques agricoles ;
- Amélioration de l'état nutritionnel des enfants de moins de cinq ans.

6.3.3 Gestion et partage des connaissances

- Mise en place d'une stratégie de communication pour une meilleure valorisation des recherches et productions agricoles ;
- Mise en place d'un dispositif de stockage, d'archivage et de diffusion des données dans le secteur agricole ;
- Mise en place d'une base de données sur les résultats de la recherche et la vulgarisation ;
- Stratégie pour le développement de partenariats avec les institutions régionales sur le partage des connaissances ;
- Mise en place d'un dispositif de mise en réseau des institutions impliquées dans le processus de politiques agricoles.

6.4 Dispositif institutionnel

La mise en œuvre de ces stratégies de renforcement des capacités suppose la mise en place d'un dispositif institutionnel durable qui requiert un certain consensus au niveau national. Ce dispositif doit s'inscrire dans le cadre du SAKSS national qui jouera le rôle de point focal du ReSAKSS. Au niveau national, le SAKSS, perçu comme une initiative importante dans le processus du PDDAA, en tant que mécanisme de revue et de dialogue en matière de conception et de mise en œuvre de politiques et programmes nationaux de développement agricole, s'inscrira dans le cadre plus global de l'Initiative 3N.

Son objectif sera d'améliorer la qualité de la conception et de la mise en œuvre de politiques et stratégies à travers la facilitation des processus de planification, de revue et de dialogue bien renseignés. Ses plus importantes opérations viseront à : (i) coordonner un travail collaboratif en réseau pour mobiliser l'expertise disponible afin de générer des produits ciblés de la connaissance pour appuyer la mise en œuvre des programmes de développement agricole et rural et (ii) assurer un stockage accessible et une dissémination desdits produits.

A ce titre, le Point Focal sera le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N. En effet, cette structure est membre du Comité interministériel d'orientation, du Conseil national de dialogue et de concertation des acteurs des Comités de Pilotage et autres organes techniques des différentes Politiques sectorielles et programmes stratégiques déclinant l'Initiative 3N. Le HC3N assure de même la présidence du Comité Multisectoriel de Pilotage Stratégique (CMPS) sur l'animation, la coordination, la facilitation, le suivi et l'évaluation du PNIA Niger.

Le dispositif institutionnel reposera en premier lieu sur ce Comité Multisectoriel de Pilotage Stratégique dont le rôle est de donner des orientations stratégiques et de prendre des décisions. Il sera chargé de valider le programme de travail et les rapports de suivi et assurera le plaidoyer. Il œuvrera en premier lieu pour la prise d'un décret portant création du nœud national du système SAKKSS. Il sera présidé par le Haut-Commissaire à l'Initiative 3Net comprendra les ministres en charge de l'agriculture, de l'élevage, de l'environnement, de l'équipement, du commerce, de l'industrie, du Plan, de la Santé et élargi au SAP, à l'Université, à l'INRAN, de la CAPED, aux PTF, au secteur privé.

Ce Comité s'appuiera sur une cellule technique de coordination, une sorte de noyau dur, qui sera composée, outre d'un coordonnateur (HC3N) qui jouera le rôle de Secrétariat Technique du SAKSS national et de deux assistants dont un chercheur, des services techniques des ministères du développement, des services statistiques et de suivi-évaluation.

Cette cellule technique aura pour tâches principales :

- L'organisation des réunions sectorielles et la représentation de la cellule aux rencontres internationales ;
- La recherche pour la promotion du secteur agricole ;
- L'élaboration des rapports suivi/évaluation ;
- La réalisation des revues conjointes ;
- La diffusion des technologies dans les domaines prioritaires définies par le pays ;
- L'analyse stratégique des politiques agricoles et de la planification des investissements ;
- La collecte des données statistiques, la production des indicateurs, la gestion des connaissances et le suivi-évaluation ;
- L'élaboration des rapports thématiques (revues des dépenses, rapports CDMT...) ;
- L'élaboration d'un Programme prioritaire, outil indispensable de planification et de mobilisation des ressources financières pour la mise en œuvre du PNIA.

Des comités sectoriels à l'image de la cellule technique de coordination pourraient être formés pour servir de points focaux.

6.5 Dispositif de Suivi-Evaluation/Capitalisation

Outre le dispositif institutionnel proposé ci-dessus, il est recommandé un dispositif de suivi-évaluation/capitalisation dont les contours sont présentés dans l'encadré qui suit :

ENCADRE 2 : DISPOSITIF DE SUIVI-EVALUATION/CAPITALISATION

Le dispositif de Suivi-Evaluation/Capitalisation est organisé pour assurer les niveaux fonctionnels retenus et réaliser les principaux produits attendus du système de Suivi-Evaluation/Capitalisation. L'objectif recherché est d'assurer l'opérationnalité du système à travers notamment la définition des rôles et des responsabilités de chaque acteur, l'identification des outils et des mécanismes appropriés et, la gestion de l'information dans son ensemble.

Le circuit permettant de remonter l'information à partir des communes comprend quatre (4) niveaux :

- *Niveau communal : les responsables qui opèrent à ce niveau travaillent sur les registres et les fiches pour collecter les données et transmettent leur rapport mensuel au niveau département ;*
- *Niveau départemental : les responsables traitent et compilent toutes les données/informations venant du niveau communal et les transmettent au niveau régional. Les données des secteurs dont les ministères n'ont pas de représentations sont traitées par le point focal HC3N ou par la direction départementale en charge du développement communautaire ;*
- *Niveau régional : il comprend les directions régionales des Ministères techniques et d'appui et les coordinations régionales HC3N. Les responsables traitent et compilent toutes les données/informations venant des différents départements qui composent la région et les transmettent après validation au niveau central ;*
- *Le niveau central comprend le HC3N et les départements ministériels. Le HC3N aura à gérer une base de données qui centralise toutes les données provenant des bases de données des régions et des Ministères techniques concernés.*

Le Système de Suivi-Evaluation/Capitalisation repose sur un ensemble d'outils, essentiellement de cadrage, c'est-à-dire constituant le substratum devant l'alimenter. Il s'agit en particulier de la chaîne des résultats, des indicateurs, du cadre de mesure des résultats et du plan de suivi.

6.6 Hypothèses et risques

A l'instar des autres structures en place, la durabilité du SAKSS est fonction d'un certain nombre de facteurs qu'il est important d'intégrer dans la mise en œuvre du processus. Il s'agit particulièrement de :

- *L'instabilité politique et institutionnelle : le changement des dirigeants est généralement accompagné de la mobilité des cadres et des grandes orientations de politique ; ce qui peut avoir des effets sur la mise en œuvre des programmes engagés ;*
- *Le respect des engagements financiers par les partenaires : le non-respect peut avoir un effet négatif sur l'exécution de certains programmes ;*
- *La coordination entre recherche, formation et vulgarisation : si cette coordination n'est pas assurée, elle peut avoir des conséquences sur la promotion des filières porteuses si des conditions d'une relation dynamique recherche – formation – vulgarisation ne sont pas créées en vue de mettre à la disposition des producteurs de nouvelles techniques et technologies susceptibles de booster les productions et les rendre concurrentielles ;*
- *La disponibilité des ressources humaines, matérielles et financières : l'insuffisance de ces*

- ressources peut constituer un frein à la mise en œuvre du processus de politiques agricoles ;
- La capacité d'absorption des crédits pour la mise en œuvre du PNIA-P : une meilleure connaissance des procédures des partenaires et l'allégement de certaines procédures devraient contribuer à rehausser le taux de consommation des crédits ;
 - L'efficacité des investissements : le tout n'est pas de consommer les crédits, encore faut-il que les dépenses d'investissements soient efficaces et de qualité ;
 - La pérennisation du SAKSS : des ressources à la fois extérieures et intérieures doivent être assurées pour un bon fonctionnement de ce dispositif.

Cependant, il existe des opportunités qui peuvent permettre de mener à bien les objectifs du SAKSS national. Il s'agit notamment de : (i) l'engagement politique du chef de l'Etat pris à Malabo d'allouer chaque année au moins 10% du budget national dans une perspective de booster le taux de croissance agricole à hauteur de 6 % (i) l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du Plan intérimaire de l'Action Gouvernementale (PICAG) ; (ii) le Plan de Développement Economique et Social (PDES) ; (iii) la Stratégie de Développement Durable et de Croissance Inclusive (SDDCI) ; l'Initiative 3N « les Nigériens Nourrissent les Nigériens ».

CONCLUSION

Cette étude apporte un éclairage complémentaire sur les besoins en renforcement des capacités exprimés par des acteurs de développement agricole et rural au Niger à travers l'enquête menée auprès d'un échantillon des institutions impliquées dans le processus de politiques agricoles. Ainsi, il a été relevé une faiblesse notoire des moyens humains, matériels et financiers tant en ce qui concerne le niveau individuel que pour ce qui est de l'aspect organisationnel et institutionnel au niveau de la plupart des institutions enquêtées. De même, il a été noté de faibles capacités d'analyse stratégique, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances.

Pour pallier cette insuffisance, outre les recommandations qui ont été formulées, il a été proposé un ensemble de stratégies visant, à la fois, à asseoir un dispositif institutionnel (SAKSS national) stable et à renforcer les capacités des institutions dans tous les domaines identifiés. Ces stratégies, dont quelques domaines thématiques ont été proposés, portent notamment sur l'analyse stratégique, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances.

Toutefois des risques pèsent sur la durabilité de ce SAKSS si certaines conditions ne sont pas remplies. Elles ont trait à l'instabilité politique et institutionnelle, à la disponibilité des moyens et à la bonne gouvernance.

BIBLIOGRAPHIE

1. INS : Stratégie nationale de développement de la statistique, octobre 2013
2. INS – SAP : Enquête conjointe sur la vulnérabilité à l'insécurité alimentaire des ménages au Niger, décembre 2008/janvier 2009
3. J.F. Le Coq : Le renforcement des capacités des organisations paysannes et rurales- Ghana, janvier 2004
4. MDA/PAC CEDEAO, PDDAA : Rapport sur l'évolution du secteur agricole et des conditions de vie des ménages au Niger, Mars 2009
5. Paris21 : Indicateurs de renforcement des capacités statistiques, septembre 2002
6. RECA : Les exploitations agricoles au Niger, août 2011
7. SDR : Manuel de procédures de suivi-évaluation de la stratégie de développement rural, juin 2010
8. SDR : Programme national d'investissement agricole prioritaire (PNIA-P/SDR), décembre 2011
9. UE, CEDEAO, IFAO : Rapport pays sur l'état des lieux, Niger, juillet 2011
10. USAID – Africa Lead : Evaluation du HC3N du Niger, cartographie institutionnelle de l'I3N et recommandations pour une meilleure mise en œuvre, février 2013

ANNEXES

Annexe 1 : Liste des institutions impliquées dans le processus politique

| Structures | Institutions | Analyse Stratégique /Planification | Suivi/Evaluation | Gestion des Connaissances |
|--|---|------------------------------------|------------------|---------------------------|
| Structures d'orientations politiques et stratégiques | Haut-Commissariat à l'Initiative 3N | X | x | x |
| | Cellule d'analyse et de prospective (CAPED) | X | | |
| | Cellule chargée du développement rural | X | x | x |
| | Conseil National de l'Environnement pour le Développement durable (CNEDD) | X | x | x |
| | Association Nigérienne des Municipalités | X | | |
| Ministères et Offices spécialisés | Direction de la production végétale | X | x | x |
| | Direction de l'irrigation | X | x | x |
| | Direction de la protection des végétaux | X | x | |
| | Direction des statistiques agricoles | X | | x |
| | Direction des études et planifications (MAG) | X | x | x |
| | Direction des études et programmes (MAG) | X | x | |
| | Direction de la production animale | X | x | |
| | Direction des statistiques de l'élevage | x | x | |
| | Direction des études et planifications (MEL) | x | x | x |
| | Direction de la pêche | x | | |
| | Direction de l'environnement | x | | |
| | Direction des études et planifications (M Envir.) | x | x | x |
| | Direction des ressources en eau | x | | |
| | Direction générale du budget du MF | x | | |
| | Direction des réformes financières du MF | x | | |
| | Direction des études et de la législation DGD | x | | |
| | Direction de la législation et du contentieux DGI | x | | |
| | Direction de la nutrition (MSP) | x | | |
| | Direction de la météorologie nationale (MT) | x | | |
| | Direction du développement communautaire (MP) | x | | |
| | Direction des études et planifications (MP) | x | x | x |
| | Direction des études, prévisions et réformes (MP) | x | | |
| | Direction des ONG (MP) | x | | |
| | Direction du suivi-évaluation (MP) | x | x | x |
| | Direction des pistes rurales (M Equipement) | x | x | |
| | Direction de la recherche scientifique (MES) | x | | |
| | Direction de l'aménagement du territoire (MI) | x | | |
| Direction des collectivités locales (MI) | | | | |

| Structures | Institutions | Analyse Stratégique /Planification | Suivi/Evaluation | Gestion des Connaissances |
|---|---|------------------------------------|------------------|---------------------------|
| | Direction du commerce extérieur (MC) | | | |
| | Direction du commerce intérieur et concurrence | x | | |
| | Direction de la promotion du secteur privé | x | | |
| | Direction de la normalisation (MC) | x | | |
| | Office des produits vivriers du Niger | | | |
| | Office national des aménagements hydro-agricoles | | | |
| | CNSEE | | | |
| | SNRA | | | |
| ReNSE | | | | |
| Institutions bancaires et MF | Banque agricole du Niger (BAGRI) | x | x | |
| | Services financiers décentralisés | x | x | |
| Autres Structures spécialisées | Système d'information sur les marchés agricoles | x | | x |
| | Système d'information sur les marchés de bétail | x | | x |
| | Cellule de coordination du système d'alerte précoce | x | | x |
| | Cellule de coordination crises et catastrophes | x | | x |
| | Cellule crises alimentaires | x | | |
| | Cellule chargée de la pauvreté (MP) | x | x | x |
| | Cellule d'intervention de base | x | | |
| | Institut national de la statistique | x | x | x |
| | Observatoire national de la pauvreté (ONAPAD) | x | x | |
| | Centrale d'approvisionnement d'intrants et de Matériels agricoles (CAIMA) | x | | |
| | Programme d'investissement agricole prioritaire | x | x | |
| | Commission foncière | x | | |
| | Réseau des organisations de développement rural | x | x | |
| | Centre de récupération nutritionnelle (MSP) | x | | |
| | Organisation de défense des droits de consommateurs | x | | |
| | Institutions, Organisations Internationales de Coopération | Banque mondiale | x | x |
| Programme des Nations Unies pour le Développement | | x | x | x |
| Union européenne | | x | | |
| Programme alimentaire mondial | | x | | |
| Fonds international de développement agricole | | x | x | x |
| FAO | | x | | |
| CEDEAO | | x | | |
| UEMOA | | x | | |
| BOAD | | x | | |
| BAD | | x | | |
| GIZ | | x | | |
| BID | | x | | |
| BIDC | | x | | |

| Structures | Institutions | Analyse Stratégique /Planification | Suivi/Evaluation | Gestion des Connaissances |
|---|---|------------------------------------|------------------|---------------------------|
| Institutions de la République | Assemblée Nationale du Niger | | | |
| | CSOC | x | | |
| | HCME | x | | |
| | HACP | x | | |
| | CSC | | | |
| Organisations Paysannes et Structures d'encadrement | Chambre de commerce, d'industrie et d'artisanat du Niger | x | x | |
| | Association nationale de la filière oignon | x | | |
| | Société de collecte, de production et de Commercialisation des produits agro-Pastoraux (SOCOPAP-SA) | x | | |
| | Plateforme paysanne | x | | |
| | Fédération des maraichers | x | | |
| | Organisation paysanne FUCOPRI | x | | |
| | Organisation paysanne CAPAN | x | | |
| | Coopérative des producteurs de l'oignon | x | | |
| | Réseau des chambres d'agriculture et du Niger RECA | x | | |
| | Chambre régionale d'agriculture CRA | x | | |
| | Réseau système d'information sur les marchés en Afrique de l'Ouest (RESIMAO) | x | | |

Annexe 2 : Liste de présence aux ateliers de l'étude

Liste des présences, atelier de lancement de l'étude

| N° | Nom et prénom | Structure - Fonction | Email | Contact |
|----|-------------------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------|
| 1 | AMADOU SEIDOU | Directeur/DSEC/HC3N | amaseyd@yahoo.fr | 93 86 15 81 |
| 2 | AHMED ABOUBACAR | CAIMA | boukam_elahmed2000@yahoo.fr | 92 19 29 70 |
| 3 | SOULEY KIABEYE | DEP/MAG | kiabeyesouley@yahoo.fr | 96 29 81 98 |
| 4 | TASSIOU | INS/MF. Consultant | talmadjir@ins.ne | |
| 5 | BOUBACAR ARIE | DGGR/MAG | arieboubacar@yahoo.fr | 96 99 04 55 |
| 6 | LAOUALY HALADOU | ANFO - FILIERE OIGNON | anfoniger@yahoo.fr | 96 24 54 97 |
| 7 | SAADATOU AMADOU MAGAGI | INSIMF | smagagi@ins.ne | 96 98 35 17 |
| 8 | Mme IBRAHIM SALAMATOU | INS/DER | sibrahim@ins.ne | 96 43 05 14 |
| 9 | TAHE ABOUDOULAH | INS/CFP | atahe@ins.ne | 98 18 32 44 |
| 10 | IBRO ADAMOU | DGEEF/MHE | ibroadamou@yahoo.fr | 96 96 59 10 |
| 11 | ABDOUL MOUMOUNI HASSANE | ONAHA/DG | assane.moumouni@yahoo.fr | 97 89 07 23 |
| 12 | OUSMANE ABDOU | DGA/MAG | ous_ab@yahoo.fr | 90 34 09 28 |
| 13 | MAMOUDOU AHMADOU ROUFAYE | DGPIA/EL | ahmadouroufay@yahoo.fr | 97 63 73 28 |
| 14 | HALIDOU HAMADO ABDOULZAKOU | DS/MAG | hamadoraz@yahoo.fr | 97 73 10 05 |
| 15 | BOUBACAR BOUREIMA | DATC/DGRR/MEq | boureimaboub@yahoo.fr | 96 59 53 02 |
| 16 | BAWA GAOH OUSMANE | CT/HC3N | iicgaoh@gmail.com | 90 78 66 10 |
| 17 | ARIMI MAMADOU | DSEC/HC3N | arimi.mamadou@gmail.com | 96 88 82 09 |
| 18 | HASSANE MOUNKAILA | SE/FCMN NIYA | hassmounkaïla@gmail.com | 96 49 42 68 |

Liste des participants, atelier de validation de l'étude

| Nom et Prénoms | Structure | Email / Contact |
|-------------------------------------|-----------------|-------------------------------|
| 1. BoukariBourahima | HC3N | GABDAKOYE@YAHOO.FR 96991466 |
| 2. MbayeYade | ReSAKSS-AO | M.YADE@CGIAR.ORG |
| 3. MalamKimé Moustapha | FIDA | MALAMIME@YAHOO.FR 99784236 |
| 4. AichataCissé | PNUD | AICHATA.CISSE@VNDP.ORG |
| 5. Robn Thiers | PNUD | ROBN.THIERS@VNDP.ORG91836991 |
| 6. Mahamadou oumarou | DN/MSP | OUMAROU-BIRGA@YAHOO.FR |
| 7. LawaliHaladou | ANFO | NIGEROIGNON@YAHOO.FR |
| 8. TassiouAlmadjir | INS | TALMADJI@YAHOO.FR |
| 9. BoukarIbrah | SPCR | IBRAHBOUKAR@YAHOO.FR |
| 10. Sidi mouhamadsoumana | DSEC/H3N | SIDIMOUHAMAD@YAHOO.FR |
| 11. YahayaIssaka | DEP/MAG | YAHAYA_ISSAKA@YAHOO.FR |
| 12. M ^{me} Moustapha oumou | SP/PDES | CAMANI3001@YAHOO.FR |
| 13. Amadou bachir | DSEC/HC3N | ABACHIR@YAHOO.COM |
| 14. Fatoumabassirou | DSEC/HC3N | BASFATOUMA@YAHOO.FR |
| 15. Boubéhama | AREN | AREN@INTNET.NE |
| 16. Oumaroulbro | INRAN | IBROUMAR@YAHOO.FR |
| 17. Arimi mamadou | DSEC/HC3N | ARIMI.MAMADOU@GMAIL.COM |
| 18. Amadou seydou | DSEC/HC3N | AMASEYD@YAHOO.FR |
| 19. Hammaboukari | HC3N | AYIJO_KARIJO@YAHOO.FR |
| 20. Amadou abdoulNsr | INS | AGADO@INS.NE |
| 21. AdamouEkoye | ONAHA | A.EKOYE@YAHOO.FR |
| 22. ElhGamboSaley | DGE&FF/ME/SU/DD | ESALEY@YAHOO.COM 96982461 |
| 23. Garba A aboubacar | SE/CNEDD | AGARBAABDOU@YAHOO.FR 96126307 |
| 24. Mamoudou Hama | DEP/MC/PSP | HAMAH-MATINGA@YAHOO.FR |
| 25. Hassane Niellé | CAPAN | HASNILLE@YAHOO.FR |
| 26. ArounadjibrillaMaiga | DEP MP/PF/PE | AROUNADJ@YAHOO.COM |

Annexe 3 : TERMES DE REFERENCE RELATIFS A LA STRATEGIE DE RENFORCEMENT DES CAPACITES A TRAVERS L'EVALUATION DES BESOINS EN RENFORCEMENT DES CAPACITES DU SYSTEME NATIONAL D'ANALYSE STRATEGIQUE ET DE GESTION DES CONNAISSANCES (SAKSS)

1. Contexte

Suite à la Déclaration de Maputo des Chefs d'États et de gouvernements de l'Union africaine en 2003, le Programme détaillé de développement de l'agriculture africaine (PDDAA) est devenu le véhicule pour orienter les efforts de développement agricole et les partenariats en Afrique. A ce jour, plus de 29 pays sont passés par le processus de la table ronde du PDDAA et la majorité de ces pays élaborent actuellement leurs plans d'investissement agricole qui détaillent les domaines clés d'investissement en vue d'atteindre les objectifs du secteur agricole.

Le processus du PDDAA progresse dans ces pays bien qu'à des rythmes différents. La génération continue d'éléments probants pour la conception, la mise en œuvre et la modification de différents programmes et interventions dans le secteur de l'agriculture constitue l'un des éléments clés requis pour le succès du processus du PDDAA et l'atteinte de ses objectifs au niveau national. Pour répondre à ce besoin, les Conventions nationales PDDAA signées à ce jour par les pays ont identifié la nécessité de la mise en place de mécanismes pour l'analyse continue des questions émergentes, des contraintes et des défis auxquels se trouve confronté le secteur agricole de même que le développement de systèmes pour la génération des informations, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances. Ainsi, la mise en place des plateformes nationales de connaissance, c.-à-d. les Systèmes d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (SAKSS), pour se focaliser sur les besoins d'analyse et de renforcement des capacités spécifiques au pays, en travaillant en étroite collaboration avec les plateformes régionales de connaissance (ReSAKSS), est perçue comme étant une initiative importante dans le processus du PDDAA.

Au cœur du programme du PDDAA, se trouve la nécessité d'améliorer la qualité de la planification et de la mise en œuvre des politiques et des stratégies en vue d'accélérer la croissance et progresser vers la réduction de la pauvreté et la sécurité alimentaire et nutritionnelle. Cela nécessite des capacités humaines et physiques, des instruments analytiques et des informations en vue de générer des produits de connaissance crédibles, opportuns et de haute qualité pour informer et éclairer les politiques du secteur agricole et en particulier les processus de planification et de revue. Cependant, la capacité à générer des informations basées sur des éléments probants, le suivi et l'évaluation, et le partage des connaissances par une communication effective des informations et des connaissances aux décideurs politiques de même que la promotion d'un dialogue politique doivent être renforcés à des degrés différents dans tous les pays.

2. Questions stratégiques

Les questions clés autour de l'évaluation des besoins en capacité et du développement des capacités sont les suivantes :

- a) Quels sont les besoins spécifiques du pays en matière d'analyse des politiques agricoles et de planification de l'investissement, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances ?
- b) Quelles sont les capacités individuelles et organisationnelles requises pour l'analyse des politiques agricoles et la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances dans le court, moyen et long terme pour satisfaire à ces besoins ?

- c) Comment ces capacités peuvent-elles être exploitées à travers leur utilisation effective dans les organisations impliquées dans le processus du PDDAA particulièrement en matière d'analyse stratégique des politiques agricoles, de planification de l'investissement, de suivi-évaluation et de gestion des connaissances ?
- d) Quelles sont les contraintes institutionnelles et en matière de capacités, qui existent dans le processus politique afin que les organisations politiques puissent jouer leur rôle de manière efficace et faire face aux objectifs du PDDAA ?
- e) Comment ces lacunes en matière de capacité peuvent-elles être identifiées et comblées ?

Répondre à ces questions à travers une évaluation des besoins en renforcement des capacités et une stratégie de renforcement des capacités constitue une première étape importante pour adapter le concept du SAKSS (voir Annexe 1) au contexte et aux besoins en renforcement des capacités de chaque pays.

Les chercheurs de l'IFPRI et les coordinateurs du ReSAKSS vont guider les consultants locaux à faire les évaluations et à produire les rapports nationaux individuels, qui seront publiés comme documents de travail propre à chaque ReSAKSS. Les résultats et les recommandations issus des enquêtes seront utilisés pour concevoir et mettre en œuvre des stratégies nationales spécifiques de renforcement des capacités pour la mise en place d'un nœud national SAKSS fonctionnel. Les ateliers d'avril 2012 tenus à Nairobi et à Dakar servent de base pour initier l'exercice d'évaluation des besoins dans le groupe des pays dits "SAKSS-prêts".

3. Objectif

L'objectif global de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités au niveau national est d'élaborer une stratégie nationale spécifique de renforcement des capacités pour faire face aux besoins d'analyse stratégique et de gestion des connaissances du processus national du PDDAA. L'objectif spécifique de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités dans les pays sélectionnés est d'identifier les domaines en vue d'améliorer la qualité et l'utilité de l'analyse des politiques agricoles, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion des connaissances au niveau national. Les résultats de cette étude seront utilisés dans l'élaboration et la mise en place du SAKSS national ou pour renforcer ceux qui existent.

4. Contexte, niveaux et thèmes

Le développement de la stratégie de renforcement des capacités sera entrepris dans le contexte de la contribution au processus du PDDAA à travers la mise en place d'un Système d'analyse stratégique et de gestion des connaissances. L'évaluation des besoins en renforcement des capacités sera entrepris à trois niveaux à savoir : (i) niveau individuel, (ii) niveau organisationnel et (iii) niveau du processus politique.

Les domaines thématiques spécifiques pour l'évaluation des besoins en renforcement des capacités inclura la génération de preuves à travers :

- (a) L'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement,
- (b) Le suivi-évaluation et,
- (c) La gestion et le partage des connaissances au niveau national pour aider dans la mise en œuvre du processus du PDDAA.

Par exemple, la capacité pour l'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement inclura des recherches spécifiques et des compétences analytiques pour la génération des preuves. Cela va inclure en outre des compétences pour la génération, le traitement et l'analyse de données des alternatives politiques et l'évaluation d'impacts des politiques et des programmes qui sont mis en œuvre dans le cadre du processus du PDDAA.

En termes d'évaluation de la capacité des systèmes de suivi-évaluation, par exemple, il faut une attention particulière dans l'identification des systèmes de S&E qui sont en place, leur renforcement et l'amélioration de leur synergie en vue de fournir suffisamment de données pour la production de rapports périodiques sur la performance du secteur agricole et aux niveaux nationaux (tels que les produits phares du ReSAKSS que sont les Tendances et les perspectives agricoles (ATOR)). Ceux-ci incluront, entre autres, l'évaluation :

- a) Des indicateurs (définitions et mesures) pour : le suivi de la politique DAR et des processus de planification et de financement agricole ; le suivi de la performance dans les secteurs agricoles et ruraux ; et le suivi des changements dans les résultats de développement (ex. pauvreté, sécurité alimentaire et nutritionnelle, famine).
- b) Des sources des données sur ce qui précède, y compris les instruments et les outils.
- c) De la périodicité de la collecte des données et des rapports sur les indicateurs.
- d) De la gestion des données et des connaissances et des outils analytiques.
- e) De la disponibilité des données, des outils et des rapports, y compris la population ciblée.
- f) De l'intégration des différentes données et des systèmes de S&E pour : le suivi et la présentation des rapports sur les objectifs globaux de croissance et de développement national ; et l'évaluation de l'impact des politiques et des programmes sur les objectifs de croissance et de développement.

L'évaluation de la capacité pour la gestion de la connaissance et le partage des informations inclura, par exemple, les systèmes de stockage et de gestion des données et de communication des informations en utilisant différents produits et canaux de connaissance pour cibler différents publics.

Le renforcement des capacités du processus politique aidera à identifier les opportunités pour impliquer les décideurs politiques et demander les résultats de l'analyse politique afin de les utiliser de façon effective. Néanmoins, la cartographie du processus politique en identifiant les intervenants et les acteurs clés, leurs rôles et leur influence aidera à identifier les opportunités de renforcement des processus politiques en vue d'une mise en œuvre effective des plans d'investissement du PDDAA.

5. Tâches spécifiques des collaborateurs

1. Evaluer la capacité existante pour l'analyse stratégique des politiques et la planification de l'investissement au niveau national. Cela nécessitera l'identification d'individus clés au sein de ces organisations qui contribuent actuellement à la génération d'éléments probants pour l'élaboration de politiques dans le secteur agricole. Ce niveau d'évaluation inclut, entre autres :

- a) Des interviews auprès des informateurs clés pour évaluer le besoin en renforcement des capacités humaines en termes de nombre total de professionnels et leurs qualifications pour l'analyse stratégique des politiques, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances.
- b) L'utilisation d'instruments formels pour identifier la capacité humaine existante au sein des organisations impliquées dans la recherche et l'analyse des politiques, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances.
- c) L'identification des lacunes en matière de capacité en compilant et en analysant les données désagrégées par genre, niveau d'éducation et domaine de spécialisation.
- d) Le développement d'une base de données de référence sur les capacités individuelles y compris leur éducation, formation et expérience par les organisations qui seront utilisées pour le suivi périodique du progrès fait dans la mise en œuvre de la stratégie de renforcement des capacités.

2. Évaluer la capacité organisationnelle et identifier les domaines en vue d'améliorer la qualité et l'utilité de l'analyse des politiques agricoles de même que le suivi-évaluation, la planification et de la mise en œuvre de l'investissement ; y compris le renforcement de leur capacité à produire des rapports périodiques sur la performance du secteur agricole tel que le produit phare du ReSAKSS sur les tendances et les perspectives agricoles (ATOR). Cela inclut, entre autres :

- a. Le développement d'une liste annotée (y compris la carte montrant les liens) des rôles et des responsabilités des principales organisations publiques et non publiques impliquées dans l'analyse stratégique des politiques, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation et la gestion et le partage des connaissances.
- b. L'évaluation de la capacité organisationnelle existante pour l'analyse stratégique des politiques, la planification de l'investissement, le suivi-évaluation, la gestion et le partage des connaissances et l'identification des domaines en vue du renforcement de leur efficacité, de leur effectivité et de leur durabilité.
- c. L'évaluation des données existantes et des systèmes de S&E liés au suivi des processus de mise en œuvre du PDDAA et l'identification des domaines pour le renforcement des systèmes en vue de leur efficacité, de leur effectivité et de leur durabilité.
- d. L'évaluation des contenus existants et des systèmes de gestion des connaissances liés au développement agricole et rural et l'identification des domaines pour le renforcement des systèmes en vue de leur efficacité, de leur efficacité et de leur durabilité.

3. Évaluer les contraintes institutionnelles et celles ayant trait aux capacités dans le processus politique lié à la mise en œuvre du PDDAA (y compris l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'investissement) avec une référence particulière à l'utilisation effective des preuves (y compris les résultats de l'analyse politique et les données de S&E) dans l'élaboration des politiques et des programmes et dans la planification de l'investissement. Les activités spécifiques et les résultats incluent :

- a. Le développement d'une carte de réseau des principaux décideurs dans les secteurs du développement agricole et rural (ex. Ministres, principaux secrétaires, directeurs, membres du parlement, conseillers exécutifs fédéraux, gouverneurs d'État, autres membres du cabinet, donateurs, etc.), leur rôle, et le niveau d'influence à travers des discussions avec les informateurs clés.
- b. L'évaluation de la demande des résultats de l'analyse politique, des données de S&E et d'autres formulaires de connaissance par les différents intervenants et acteurs du processus politique. L'identification du cycle des principaux événements liés aux DAR /discussions politiques/processus de planification (ex. préparation du budget, etc.) et les principales données du S&E et de l'analyse politique utilisées et demandées.
- c. L'évaluation de la manière dont les informations basées sur des éléments probants sont utilisées par les décideurs politiques et pour quels buts.
- d. L'analyse des contraintes institutionnelles actuelles et celles relatives aux capacités dans le processus politique et qui gênent l'élaboration et la mise en œuvre des plans d'investissement de même que l'identification des opportunités spécifiques pour le renforcement du processus politique.

4. Sur la base des trois niveaux d'évaluation ci-dessus à travers les trois thèmes, développer une stratégie de renforcement des capacités pour le SAKSS national. Cela inclura, entre autres :

- a. L'identification des activités spécifiques de renforcement des capacités et des opportunités pour le renforcement des capacités individuelles, organisationnelles et du processus politique avec une référence particulière aux composantes et à la structure ou architecture du SAKSS national (ex. équipe de coordination, réseau et membres (institutions et individus clés), institution(s) hôte(s), structure de gouvernance et membres).
- b. L'établissement de liens entre les activités de renforcement des capacités identifiées aux rôles et responsabilités des individus et organisations impliquées dans l'analyse stratégique des politiques, le suivi-évaluation, le développement et la mise en œuvre des plans d'investissement de même que la gestion des connaissances.
- c. Des suggestions sur la façon dont les capacités individuelles pourraient être utilisées efficacement par les SAKSS nationaux.
- d. Le développement d'un plan de travail initial de renforcement des capacités du SAKSS, y compris les intrants, les extrants et les résultats escomptés, de même que les rôles et les responsabilités des différents acteurs à impliquer.

L'Annexe 2 présente les méthodes à employer pour faire la collecte des informations pour les trois premières tâches identifiées ci-dessus.

Résultats attendus et délais

Le principal résultat de cet exercice est le document complet de travail du ReSAKSS revu par les pairs sur la stratégie de renforcement des capacités au niveau national sur la base de l'évaluation des besoins en renforcement des capacités. Le document de travail va comporter trois éléments majeurs.

1. **Les rapports d'évaluation des besoins** : La composante de l'évaluation des besoins dans les trois mois qui suivent la signature du contrat. Cela sera basé sur les trois premières tâches énumérées ci-dessus.
2. **Base de données de référence pour le suivi-évaluation des capacités** : Un résultat majeur de l'exercice d'évaluation des besoins en renforcement des capacités est le développement de la base de données de référence qui pourrait être pistée et suivie dans les pays de l'étude. La stratégie de renforcement des capacités sera liée à la capacité existante et au niveau de capacité requise à travers la base de données. Ce résultat est attendu dans un mois après la réalisation du rapport sur l'évaluation des besoins.
3. **Stratégie de renforcement des capacités et rapport complet** : Un mois après l'évaluation des besoins, la stratégie de renforcement des capacités sera développée et incorporée dans le rapport complet. Le rapport complet va inclure tous les éléments énumérés ci-dessus y compris une section introductive, une section méthodologique et une section en guise de conclusion.

Logistique :

Les coordinateurs respectifs du ReSAKSS travailleront avec les collaborateurs nationaux identifiés pour faciliter les contrats et les communications relatives au respect des délais et des résultats. Un chercheur cadre de l'IRRI fournira l'assistance technique à l'exercice de renforcement des capacités.

ReSAKSS

Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances

Facilité par l'IFPRI 

Créé en 2006, le Système régional d'analyse stratégique et de gestion des connaissances (ReSAKSS) appuie l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies et politiques agricoles en Afrique fondées sur des preuves. Le ReSAKSS offre notamment, des analyses et des produits de connaissance de haute qualité en vue de renforcer les politiques, d'établir les références pour le suivi évaluation, d'évaluer les progrès et de faciliter le dialogue politique, les processus de revue et d'apprentissage mutuel dans le cadre de la mise en œuvre du Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PDDAA). L'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires (IFPRI) coordonne les activités du ReSAKSS au niveau continental en collaboration avec la Commission de l'Union africaine (CUA), l'Agence de planification et de coordination du NEPAD (NPCA) ainsi que les principales communautés économiques régionales (CER). Au niveau régional, le ReSAKSS est hébergé et appuyé par les centres du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) basés en Afrique : l'Institut international de recherche sur l'élevage (ILRI) au Kenya, l'Institut international de gestion de l'eau (IWMI) en Afrique du Sud, et l'Institut international d'agriculture tropicale (IITA) au Nigéria. www.resakss.org

Le ReSAKSS a été créé avec le financement de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), du Département pour le développement international (DFID) du Royaume-Uni, de l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (SIDA) et de la Fondation Bill et Melinda Gates. Le ReSAKSS bénéficie également de l'appui financier du Fonds international pour le développement agricole (FIDA) et du Ministère néerlandais des affaires étrangères (MNAE). Le nœud régional pour l'Afrique de l'Ouest (ReSAKSS-AO) a également reçu des financements de la Communauté économique des états de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et du Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA).

ReSAKSS-Continental

Godfrey Bahigwa, IFPRI
P.O. Box 5689
Addis Ababa, Ethiopia
T: + 251 (0) 11 617 2500
F: + 251 (0) 11 646 2927
Email: g.bahigwa@cgiar.org

ReSAKSS-Afrique de l'Est et du Centre

Joseph Karugia, ILRI
P.O. Box 30709
Nairobi, Kenya
T: + 254 (20) 422 3000
F: +254(20) 422 3001
Email: j.karugia@cgiar.org

ReSAKSS-Afrique australe

Greenwell C Matchaya, IWMI
Private Bag X813
Silverton 0127
Pretoria, South Africa
T: + 27128459141
F: +27 (0)12 845 9110
Email: g.matchaya@cgiar.org

ReSAKSS-Afrique de l'ouest

Mbaye Yade, IITA-IBADAN
International Address:
ITA, Carolyn House, 26 Dingwall
Croydon, CR9 3EE, UK
T: +234 2 7517472
F: +44 208 7113785
Email: m.yade@cgiar.org