

Note sur la transposition à plus grande échelle



©FIDA/Sahar Nimeh
Mauritanie – Programme de réhabilitation de l'agriculture – Phase II

Contexte

Depuis quelques années, la Mauritanie connaît la stabilité politique et les élections présidentielles de juin 2014 se sont déroulées dans un climat de paix. Par ailleurs, le pays a enregistré un solide taux de croissance de 6,7% en 2013 et reste placé sous le signe de la stabilité macroéconomique. Toutefois, la Mauritanie est exposée à des vulnérabilités, liées à un manque de diversification, à la volatilité des prix internationaux et à la dépendance à l'égard des flux de capitaux étrangers. Bien que le pays ait réussi à augmenter le revenu par habitant ces dernières années, la répartition des revenus n'a pratiquement pas changé au cours des deux dernières décennies, et le chômage reste un défi de taille. Il est essentiel de promouvoir une gestion rationnelle des ressources naturelles pour favoriser une croissance à long terme inclusive.

Malgré une croissance économique robuste, les taux de pauvreté restent élevés en Mauritanie, en particulier dans les zones rurales. Les principaux obstacles à la réduction de la pauvreté sont la faible productivité de l'économie rurale, l'absence de secteurs à forte intensité de capital humain, des problèmes de gouvernance, la qualité des services publics et la vulnérabilité aux chocs exogènes. Toutefois, les taux de pauvreté ont baissé ces dix dernières années, et l'Indice de développement humain de la Mauritanie est passé de 0,424 à 0,487 entre 2004 et 2014, contre une moyenne de 0,502 pour l'Afrique subsaharienne.

Principaux éléments du programme de pays du FIDA

Le FIDA joue un rôle de premier plan dans la résolution des problèmes de développement rural et agricole en Mauritanie. Les interventions que le FIDA a appuyées en Mauritanie lui ont permis de développer une expertise et d'acquérir des connaissances spécifiques dans plusieurs secteurs, tels que le développement impulsé par les communautés, la création de services de microfinance rurale, la production agricole et la sécurité alimentaire. Par le biais du programme de pays, le FIDA s'efforce de favoriser la création de systèmes institutionnels durables et inclusifs, soutenus par des investissements et des politiques en faveur des pauvres, et des interventions axées sur les innovations et l'apprentissage. Les objectifs stratégiques sont au nombre de trois:

i) renforcer les institutions des ruraux pauvres à l'aide d'approches de DIC; ii) promouvoir des services financiers ruraux durables; et iii) parvenir à un développement agricole durable et à la sécurité alimentaire.

Deux projets financés par le FIDA sont actuellement en cours d'exécution en Mauritanie: le Projet de lutte contre la pauvreté dans l'Aftout Sud et le Karakoro – Phase II (PASK II) et le Programme de lutte contre la pauvreté par l'appui aux filières (ProLPRAF).

Transposition à plus grande échelle dans les institutions communautaires en Mauritanie

Entre la fin des années 1960 et le milieu des années 1980, la Mauritanie a souffert de sécheresses successives qui ont contraint les populations vivant dans les régions des oasis à migrer à la recherche d'une vie meilleure. Les oasis ont ainsi été abandonnées et les économies locales ont considérablement souffert.

Le FIDA a été le premier grand partenaire de développement à investir dans les régions des oasis de Mauritanie, dans la cadre, au départ, du Programme de réhabilitation de l'agriculture (Oasis I) de 1986 à 1993. Au cours des phases successives – le Projet de développement des oasis (Oasis II, 1995-2003) et le Programme de développement durable des oasis (PDDO, 2005-2014) –, le FIDA a introduit une approche novatrice couronnée de succès: les associations de gestion participative des oasis (AGPO). Ces organisations communautaires jouent un rôle central dans le développement des oasis. Toutes les activités financées par le FIDA dans le cadre de Oasis II et du PDDO ont été planifiées et mises en œuvre par le biais des AGPO. Les organisations varient en taille, couvrent une ou plusieurs oasis et rassemblent de 50 à 400 familles. En septembre 2014, 96 AGPO avaient été créées, avec au total plus de 135 000 membres.

Grâce à l'appui à long terme du FIDA, les AGPO et leurs unions sont devenues des interlocuteurs et des partenaires de développement crédibles – souvent les seuls – au niveau des oasis en Mauritanie. Elles constituent un excellent exemple d'institutions communautaires appuyées par le FIDA qui ont réussi à changer d'échelle, en influençant les politiques, en mobilisant des ressources supplémentaires et en favorisant l'apprentissage. Les AGPO parviennent de plus en plus à: i) jouer un rôle dans la planification du développement au niveau des oasis; ii) mobiliser des ressources; iii) mettre en œuvre des activités de développement; et iv) établir des partenariats afin d'accéder à des compétences techniques et des savoirs et de constituer un capital social et politique.

D'importants efforts de renforcement des capacités ont été nécessaires pour permettre aux AGPO d'acquérir un certain degré de maturité, en particulier en matière de: i) gestion participative des associations; ii) mise en place de mandats clairs, et de règles et procédures transparentes; iii) gestion de projet; iv) gestion financière et acquisitions communautaires; v) renforcement des capacités des nouveaux membres des bureaux de direction des AGPO; et vi) création de partenariats visant à assurer la prestation de services de qualité.

Les AGPO qui ont bénéficié des efforts de renforcement des capacités sont désormais en mesure de transposer à plus grande échelle les activités appuyées par le FIDA dans leurs communautés, et elles continueront de le faire à l'avenir. Une fois que les AGPO sont considérées comme ayant fait leurs preuves, conformément aux critères socio-économiques identifiés dans l'encadré 1, leur expérience peut être transposée à plus grande échelle.

Il existe des possibilités d'échange mutuel entre les AGPO ayant fait leurs preuves et les municipalités. Certains membres des organes de direction des AGPO sont également membres des conseils municipaux. C'est une condition essentielle pour intensifier la participation et mobiliser des fonds auprès d'autres acteurs locaux. À titre d'exemple, lorsque l'Agence japonaise de coopération internationale (JICA) a décidé de mettre en œuvre des activités de développement et qu'elle s'est adressée au Wali du Tagant, elle a été orientée vers l'AGPO comme seul partenaire de développement possible au niveau des oasis. L'aptitude des AGPO de s'engager aux côtés d'autres parties prenantes est le fruit de concertations approfondies sur les politiques menées dans le cadre des projets et qui ont permis l'adoption de cadres juridiques spécifiques. Par exemple, pour réussir à consolider et à transposer à plus grande échelle les AGPO, il était nécessaire d'adopter des lois réglementant les associations elles-mêmes (loi 1998.016) mais aussi les mutuelles d'investissement et de crédit des oasis (MICO) (loi 2007.005) (voir encadré 3).

Les programmes appuyés par le FIDA ont attiré des financements supplémentaires du Fonds arabe de développement économique et social, afin de poursuivre le financement des projets d'investissement des oasis. Par ailleurs, les unions des AGPO participent à la conception et à la mise en œuvre du ProLPRAF en faveur des pauvres, qui bénéficie de l'appui du FIDA. Les unions des AGPO d'Adrar, d'Assaba et de Hodh ont obtenu un financement sous forme de dons de la Fondation des États-Unis pour le développement africain, en vue d'investir dans le renforcement des filières des légumes et des dattes. Ces unions ont signé en 2014 un accord avec Ecodev, une ONG mauritanienne, et ont établi une association informelle présidée, en alternance, par les dirigeants de chacune des unions. Ce partenariat devrait renforcer davantage les unions des AGPO et leur permettre d'aider leurs AGPO membres à établir des liens avec les filières des produits agricoles. Les projets axés sur les filières déploient des efforts constants pour mobiliser les investissements du secteur privé dans les régions des oasis.

Stratégie de transposition à plus grande échelle

Créer des AGPO robustes prend du temps. En moyenne, il a fallu aux projets appuyés par le FIDA de quatre à cinq ans pour s'assurer que les AGPO avaient atteint un degré suffisant de maturité technique et organisationnelle. Une fois ce stade atteint, elles peuvent se regrouper en union.

Encadré 1. Critères essentiels pour la transposition à plus grande échelle

Les critères suivants devraient être utilisés pour déterminer si une AGPO remplit les conditions requises pour une transposition à plus grande échelle:

- l'oasis couvre une zone géographique raisonnable pour faciliter le partage des informations et les réunions;
- au moins 60 familles vivent dans l'oasis de façon permanente;
- l'oasis compte au moins 1 000 palmiers;
- l'oasis possède une source d'eau souterraine qui peut être utilisée à des fins d'irrigation;
- l'oasis est dotée d'infrastructures publiques, telles qu'une école et une clinique;
- il existe un certain degré de cohésion sociale; et
- l'AGPO compte au moins 160 membres.

Bien que la transposition à plus grande échelle des organisations communautaires soit perçue comme un processus linéaire, comme l'illustre la figure 1, elle peut en fait ne pas être linéaire – comme c'est le cas en Mauritanie, où les troubles sociaux et politiques ont entraîné une détérioration des performances de certaines AGPO, au point où elles ne remplissaient plus les conditions pour accéder à de nouveaux financements ni pour adhérer à une union d'AGPO.



Figure 1: le processus de transposition à plus grande échelle des organisations de base

En outre, la transposition à plus grande échelle doit survenir à la fois horizontalement et verticalement. En Mauritanie, la transposition à grande échelle sur le plan horizontal a eu lieu en multipliant: i) le nombre de membres des AGPO; ii) le nombre des activités exécutées directement par les AGPO (à la fois les investissements et les activités génératrices de revenus – voir l'encadré 2); et iii) le nombre d'AGPO établies dans chaque région. Oasis II a permis la création de 65 AGPO, et ce nombre est passé à 96 dans le cadre du PDDO.

Encadré 2. Transposition à plus grande échelle d'activités par l'AGPO de Lehweitat

L'AGPO de Lehweitat a reproduit à plus grande échelle, avec succès, des activités génératrices de revenus. Bien que le PDDO ait initialement fourni un appui financier à certaines activités, l'AGPO a utilisé les bénéfices tirés de ses activités génératrices de revenus pour soutenir et accroître le nombre et le type d'activités. Actuellement, l'AGPO participe à un large éventail d'activités, y compris une boucherie, une boulangerie, une ferme d'élevage de poulets et un réseau d'alimentation électrique. Ces activités constituent une source de revenus pour de nouveaux investissements.

La transposition à plus grande échelle sur le plan vertical est survenue en agrégeant les AGPO en unions. Quatre unions ont été créées, dans les régions de l'Adrar, de l'Assaba, du Tagant et de Hodh. Ces unions ont été établies à l'initiative des AGPO, ce qui leur offre une base très solide.

Wilaya (région)	Date de création de l'union	Nombre d'AGPO membres de l'union
Adrar	2001	26*
Assaba	2001	24
Hodh (est et ouest)	2007	19
Tagant	2004	28

* Une des AGPO de l'Adrar est membre de l'union mais ne bénéficie pas de l'appui d'un projet financé par le FIDA.

Les unions fournissent divers services à leurs membres, notamment: i) renforcement des capacités et formation; ii) échange d'expériences entre diverses AGPO; iii) facilitation de l'accès aux intrants agricoles; iv) facilitation du dialogue entre les agriculteurs et les autres acteurs de la filière, en particulier les grossistes et les commerçants dans les villes; v) agrégation de la demande d'intrants des agriculteurs; vi) supervision de l'accès aux marchés (p.ex. l'union dans l'Adrar possède un camion pour aller chercher et transporter les produits au marché, ainsi qu'une installation d'entreposage); vii) gestion des conflits (p.ex. l'union dans le Tagant a réussi à arbitrer, avec succès, des conflits dans des AGPO de sa région); et viii) création de nouvelles AGPO.

En Mauritanie, le FIDA s'est appuyé sur trois parcours complémentaires pour la reproduction à plus grande échelle: i) concertation sur les politiques; ii) projets; et iii) gestion des savoirs.

Concertation sur les politiques

La reconnaissance juridique a été l'un des éléments essentiels de la transposition à plus grande échelle des AGPO. Elle leur a permis d'ouvrir des comptes en banque, de recevoir des fonds provenant de différents partenaires, de se poser en interlocuteurs crédibles face au gouvernement local, et d'assurer leur pérennité.

Encadré 3. Séparation juridique et institutionnelle des AGPO et des MICO

Au départ, les AGPO menaient les activités de microfinance par l'entremise de leurs MICO, qui faisaient partie intégrante des AGPO. Il s'est toutefois avéré nécessaire de séparer les rôles et les responsabilités associés à la mise en œuvre des activités financières et d'investissement. En conséquence, une loi a été promulguée pour réguler le secteur de la microfinance, exigeant que les AGPO et les MICO soient des institutions distinctes avec chacune leur propre équipe de direction. Cela a également permis de séparer les financements destinés aux activités collectives des AGPO (comme la construction et la réhabilitation des puits collectifs, la mise en place d'activités génératrices de revenus pour les coopératives, etc.) des prêts aux individus (par ex. un prêt pour acheter du carburant ou un panneau solaire pour l'alimentation électrique d'un ménage).

La concertation sur les politiques s'est également concentrée sur l'établissement des limites géographiques de chaque AGPO, afin de faciliter l'orientation des décisions d'investissement à l'avenir¹. Enfin, le FIDA s'est efforcé d'intégrer formellement les AGPO dans le processus de décentralisation en vue d'assurer leur pérennité.

Projets

Les AGPO participent à la mise en œuvre de projets actuellement financés par le FIDA, tels que le ProLPRAF. Pour assurer leur pérennité, les partenariats entre les AGPO et le gouvernement, les donateurs, et les acteurs de la société civile ou du secteur privé ont été renforcés. En outre, les AGPO ont mobilisé des fonds en participant à des activités génératrices de revenus novatrices.

Gestion des savoirs

Le partage des savoirs survient de deux manières: d'une oasis à l'autre et d'un projet à l'autre.

Apprentissage d'oasis à oasis Au niveau des oasis, plusieurs bonnes pratiques ont été identifiées en lien avec les activités d'investissement, la gestion financière, la résolution des conflits, la gestion des AGPO, et les partenariats avec des entités externes telles que les bailleurs de fonds, les ONG et les municipalités. Les AGPO ont eu l'occasion de partager leurs expériences au cours de réunions régionales organisées par le projet ou par les unions d'AGPO. Des échanges ont également eu lieu au cours de visites régulières des personnels des projets et des unions à diverses AGPO. Le succès des AGPO dans les oasis a généré une demande d'assistance émanant d'oasis voisines en vue d'établir leurs propres AGPO. Toutefois, dans certains cas où les AGPO étaient considérées trop faibles, les financements ont été suspendus, un signal fort pour montrer qu'il était nécessaire d'engager des réformes (voir encadré 4).

Encadré 4. Utilisation de la méthode de la carotte et du bâton pour encourager les réformes

Le PDDO a utilisé de manière efficace la méthode de la carotte et du bâton pour encourager les AGPO et les unions considérées comme faibles à procéder aux changements nécessaires.

Dans le Tagant, les performances de l'AGPO d'Eshima s'étaient considérablement dégradées en raison de conflits internes. Le PDDO a arrêté de financer l'organisation pendant plusieurs années. Cela a obligé l'AGPO à réfléchir à sa situation interne, et grâce à la médiation de l'union des AGPO du Tagant, les membres de l'AGPO d'Eshima ont décidé de mettre de côté leurs divergences et de se concentrer sur le développement de leur oasis.

De même, le PDDO a signé des contrats avec deux unions d'AGPO avant de signer également avec l'union des AGPO du Tagant en vue de renforcer les capacités de leurs AGPO membres. Au départ, le PDDO avait renoncé à signer un contrat avec l'union des AGPO du Tagant en raison de conflits au sein de l'union. Cela a conduit à un changement dans le comité de direction de l'union, à la suite de quoi les activités de renforcement des capacités ont pu être organisées.

¹ Actuellement, les AGPO ne savent pas exactement où se trouvent les limites géographiques de chaque oasis. Cela les empêche d'investir dans des infrastructures matérielles, car il leur est difficile de déterminer si ces dernières seront bien situées au sein des limites de l'oasis. La concertation sur les politiques, qui pourrait finalement aboutir à un cadre juridique, est nécessaire pour clarifier cette question.

Apprentissage de projet à projet. Les savoirs ne sont pas confinés dans un seul projet, mais se déploient sur plusieurs projets successifs (voir encadré 5). Une évaluation du projet Oasis I effectuée en 1992 a conclu qu'un grand nombre de ses réalisations n'étaient pas durables en raison de la faiblesse des organisations de base et du manque de participation des populations ciblées. En conséquence, les projets successifs appuyés par le FIDA se sont efforcés de garantir une participation effective des bénéficiaires à l'établissement des priorités ainsi qu'à la planification, à l'exécution et au suivi des activités du projet. En outre, sur la base de l'expérience d'Oasis II, qui a montré que des ressources étaient nécessaires pour mener à bien les activités prévues, un fonds d'investissement a été créé dans le cadre du PDDO. Enfin, les leçons tirées du PDDO ont débouché sur l'adoption de la loi qui a séparé les AGPO et les MICO. Les leçons apprises et les savoirs acquis ont été intégrés dans les projets successifs soutenus par le FIDA, en s'appuyant sur l'expérience des trois projets.

Encadré 5. Enseignement tirés d'OASIS II et du PDDO

Oasis II et le PDDO ont joué un rôle déterminant dans la création des AGPO. Quelques-uns des principaux enseignements qui peuvent s'appliquer aux projets futurs sont présentés ci-dessous.

Processus participatif. Oasis II et le PDDO ont adopté des processus hautement participatifs pour créer les AGPO et les aider à élaborer leurs plans d'action et à établir leurs priorités. Le processus a encouragé des procédures démocratiques, notamment la tenue d'assemblées générales deux fois par an, l'organisation d'élections pour nommer les membres du bureau de direction de l'AGPO tous les deux ans, l'établissement de comités de passation des marchés, et la promotion de la transparence et du partage des informations. C'est ainsi que les AGPO sont devenues des institutions rurales pérennes, en mesure de s'autogérer, même après la fin du projet.

Liens entre les différentes activités des projets. Les AGPO ont tiré profit d'activités liées et se renforçant mutuellement. Les activités de développement des capacités ont été complétées par un renforcement des capacités en matière d'activités génératrices de revenus et de finance pour la mise en œuvre d'investissements. Les MICO ont offert la possibilité de lancer des activités bancaires de village, de l'ouverture et de la gestion des comptes d'épargne à la microfinance.

La souplesse de la conception a été déterminante pour le succès des AGPO. Les projets ont établi le cadre; mais les AGPO ont bénéficié de marges de manœuvre suffisamment amples pour statuer sur de nombreuses questions. Par exemple, chaque AGPO fixe les cotisations de ses membres et établit les règles régissant les activités génératrices de revenus. Cela a favorisé une meilleure appropriation et encouragé les innovations au niveau des AGPO. À titre d'exemple, il est également possible de citer la diminution des exigences en matière de financement de contrepartie des AGPO de 30% à 15% afin de mieux refléter les niveaux de pauvreté dans les oasis.

Le rôle de l'équipe de projet dans le succès de la transposition à plus grande échelle des AGPO ne doit pas être sous-estimé. La proximité physique de l'équipe, son dévouement et son expertise ont été essentiels pour renforcer les capacités des AGPO et relever les défis à mesure qu'ils se présentaient. L'équipe de renforcement des capacités était composée de trois membres du personnel du projet à l'échelon régional: un responsable des AGPO, un autre travaillant avec les MICO et un troisième en charge de la promotion des questions d'égalité des sexes et de l'alphabétisation. L'équipe a joué un rôle de catalyseur à l'aide d'une combinaison de méthodes telles que des services d'encadrement, de mentorat, de conseil et d'orientation des processus, et des formations en cours d'emploi.

Éléments moteurs et espaces à ménager pour la transposition à plus grande échelle

Pour établir et transposer à plus grande échelle des AGPO, des conditions favorables doivent exister (ou être créées) et des obstacles doivent être levés. Les principaux moteurs et espaces à ménager pour la transposition à plus grande échelle des AGPO en Mauritanie sont les suivants:

Espace institutionnel

L'espace institutionnel couvre à la fois les politiques nationales porteuses et les AGPO en tant qu'institutions – leurs capacités et leur gouvernance.

Élaborer des politiques et cadres nationaux favorables. Comme déjà mentionné, la mise en place de politiques et de cadres juridiques favorables a été l'un des principaux moteurs de la transposition à plus grande échelle des AGPO. Une concertation permanente sur les politiques est indispensable pour déterminer la nécessité d'élaborer des cadres juridiques supplémentaires (par exemple pour adapter la loi régissant les unions des AGPO afin de prendre en compte l'établissement d'une confédération des unions).

Renforcer de manière constante les capacités des AGPO. Trois types de renforcement des capacités sont nécessaires. Le premier est axé sur la capacité à travailler ensemble comme une organisation – participation, planification, partage des informations et processus démocratiques. Le deuxième se concentre sur les compétences organisationnelles, comme la mise en place de sous-comités spécialisés, les passations de marché, le suivi et la comptabilité. Le troisième type vise à renforcer les compétences techniques nécessaires pour améliorer la production agricole, concevoir des activités génératrices de revenus et superviser les activités de microfinance. Le PDDO a veillé à ce que chaque AGPO se dote d'un sous-comité chargé du renforcement des capacités sur une base durable.

Promouvoir la transparence et la bonne gouvernance. La transparence est essentielle pour prévenir d'éventuelles situations de conflit et assurer une utilisation appropriée des fonds. Toutes les AGPO publient des informations, accessibles à tous, sur le nombre de leurs membres, ventilées par sexe, le nombre et le type d'activités qu'elles mènent, les financements reçus par activité, et ainsi de suite. En outre, les AGPO sont tenues d'organiser régulièrement des assemblées générales et l'élection du bureau de direction, les passations de marchés doivent respecter les principes de transparence, et l'adhésion aux AGPO doit être ouverte à tous.

Espace financier/budgétaire

Il est essentiel pour les AGPO de se procurer suffisamment de ressources financières. Les fonds peuvent être mobilisés auprès de sources gouvernementales ou de donateurs, ou être obtenus auprès d'acteurs du secteur privé et de la société civile. Certaines AGPO ont réussi à mobiliser des ressources auprès de partenaires divers, notamment des ONG (comme Vision du Monde), des donateurs bilatéraux (comme la JICA) et des organismes des Nations Unies (comme l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture – UNESCO).

Toutefois, l'essentiel des ressources destinées à la transposition à plus grande échelle proviennent des AGPO elles-mêmes et de leur intégration dans les plans de développement municipaux. La souplesse accordée aux AGPO pour la mise en œuvre de leurs plans de développement leur a permis de mobiliser des fonds à travers d'activités génératrices de revenus novatrices menées par des coopératives, en partageant les bénéfices avec les membres des coopératives. Ces activités génératrices de revenus contribuent à la pérennité des AGPO et leur fournissent des fonds supplémentaires pour la transposition à plus grande échelle et la mise en œuvre d'autres activités prévues dans leurs plans de développement. Par ailleurs, certaines AGPO ont également mobilisé des ressources auprès des administrations locales (voir encadré 6).

Encadré 6. Des partenariats novateurs avec les administrations locales

À Lehweitat (Tagant), l'AGPO et la municipalité ont conclu un partenariat novateur en vue de résoudre le problème des animaux d'élevage en liberté dans les champs qui détruisent les cultures. L'AGPO, avec l'appui du FIDA, a clôturé une zone au sein de laquelle les animaux en liberté ont été confinés. Les propriétaires des animaux doivent s'acquitter d'une somme d'argent – fixée par la municipalité – pour récupérer leurs animaux. Cette somme est perçue par la municipalité, qui la transfère à l'AGPO pour financer des activités d'investissement dans l'oasis.

Toujours dans le Tagant, le précédent maire de la municipalité de Nbeika avait refusé à l'AGPO l'autorisation de participer, en tant que structure organisée, à une foire pour la production de céréales. Il a cependant autorisé les producteurs à y participer à titre individuel. Au cours des élections municipales qui ont suivi, les sept AGPO que compte la municipalité ont voté contre sa réélection et il a été remplacé par un autre maire. Cela a donné lieu à un nouveau partenariat, en vertu duquel le nouveau maire a non seulement autorisé les AGPO à participer collectivement en tant qu'organisation, mais a également mis en place un système pour acheter la production céréalière des AGPO, qui est ensuite vendue à un prix intéressant à la Commission de la sécurité alimentaire, garantissant ainsi un revenu fixe aux AGPO.

Espace politique

La volonté politique constante de développer les régions des oasis est nécessaire aussi bien au niveau national que local. Grâce à la mise en place des unions, les AGPO ont accru leur influence sur l'élaboration des politiques ainsi que sur les marchés à l'échelle locale, régionale et nationale.

Le pouvoir politique est assuré par le nombre croissant d'AGPO et leur pouvoir de négociation collectif. Il faut prendre tout particulièrement soin d'éviter les situations de conflit politique au sein des AGPO. Les unions des AGPO sont de plus en plus aptes à intervenir et à aider leurs AGPO membres à gérer et résoudre les conflits, comme cela a été le cas dans le Tagant où l'union a aidé l'AGPO d'Eshima.

Espace culturel

Lutter contre l'analphabétisme. Les taux élevés d'analphabétisme dans les régions des oasis constituent l'un des principaux obstacles à la transposition à plus grande échelle. Dans le cadre des activités de renforcement des capacités et d'autonomisation mises en place par les projets, des cours d'alphabétisation ont été offerts aux femmes et aux hommes. Cela a contribué à renforcer les capacités des membres des AGPO à demander des comptes au bureau de direction de l'AGPO et à superviser les activités mises en œuvre.

Promouvoir la participation des femmes. En raison de la migration des hommes vers les zones urbaines, les femmes représentent la majorité de la population dans les oasis. La promotion des coopératives de femmes a joué un rôle déterminant en vue d'accroître l'adhésion des femmes aux AGPO et de mettre en place des activités génératrices de revenus gérées par des femmes.

Partenariats

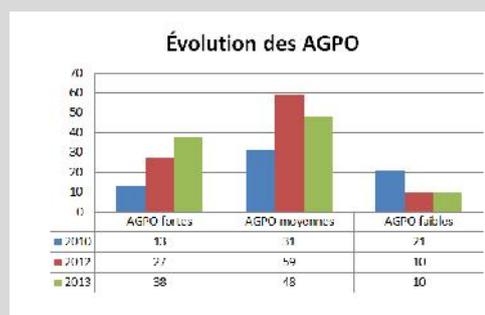
La création et le renforcement des partenariats sont un moteur important du processus de transposition à plus grande échelle. Les AGPO ont établi des partenariats techniques avec le Ministère des statistiques afin de recueillir des données sur l'élevage, la production agricole, la population, les infrastructures et les superficies cultivées dans chaque oasis. En outre, la plupart des AGPO ont établi des relations avec la municipalité. Elles tendent à partager leurs plans de développement avec la municipalité, et certains membres des AGPO font également partie du conseil municipal. Les liens avec la municipalité sont utiles pour deux objectifs importants: i) inclure le plan d'action de l'AGPO dans le plan de développement municipal; et ii) obtenir un appui financier et technique de la part de la municipalité.

Suivi et évaluation

Dans le cadre du PDDO, les activités de S&E des performances des AGPO ont créé un climat de saine concurrence entre les associations (voir encadré 7). Le S&E permet non seulement d'identifier des domaines où un renforcement des capacités est nécessaire mais également de déterminer si une AGPO remplit les conditions nécessaires pour adhérer à une union. Ces évaluations ont été menées conjointement par le PDDO et les unions.

Encadré 7: Évaluation annuelle des AGPO – un exemple de saine concurrence

Le PDDO a signé un accord avec les unions en vue d'effectuer une évaluation annuelle des AGPO, qui se penche sur les critères suivants: i) les capacités organisationnelles; ii) la gestion financière; iii) le dynamisme; et iv) la gestion des ressources naturelles. Les AGPO ont été classées selon leur degré de maturité (A = forte, B = moyenne et C = faible). Cela a créé un climat de saine concurrence entre les AGPO.



Un système de suivi doit être mis en place pour veiller à ce que des espaces institutionnels, politiques et financiers soient ménagés pour permettre la transposition à plus grande échelle. Il est important d'assurer le suivi des résultats des activités des AGPO afin de pouvoir les aider à surmonter les défis qui se présentent, tels qu'un changement de direction ou des conflits internes, et d'identifier et de partager les bonnes pratiques. Des bases de données de S&E à l'échelle régionale et nationale devraient être mises en place, et des indicateurs devraient être mis au point pour assurer le suivi de la transposition à plus grande échelle à la fois horizontale et verticale.

Transposition à plus grande échelle horizontale

- nombre de membres que compte l'AGPO et tendance (le nombre de membres augmente-t-il ou diminue-t-il?);
- nombre/diversité des activités mises en œuvre par chacune des AGPO;
- nombre d'AGPO dans chaque région; et
- partenariats établis avec les municipalités et d'autres partenaires, ainsi que les financements reçus.

Transposition à plus grande échelle verticale

- nombre d'AGPO dans chaque union et tendance (le nombre d'AGPO membres augmente-t-il ou diminue-t-il?);
- nombre d'AGPO qui bénéficient des services proposés par les unions; et
- types de services offerts par les unions.

Principaux enseignements tirés pour la transposition à grande échelle dans le pays

- transposer à plus grande échelle la création des AGPO et le renforcement de leurs capacités s'est révélé être un processus non linéaire qui nécessite du temps (une période d'environ 15 ans). Il est essentiel d'assurer un suivi étroit afin de relever les défis en temps opportun à mesure qu'ils surviennent;
- renforcer et consolider les AGPO, et gérer leurs conflits internes nécessitent un ensemble de compétences spécifiques. Les personnels des projets comme ceux des unions peuvent jouer un rôle de catalyseurs par le biais de services d'encadrement, de mentorat, d'orientation et de conseil, et de formations en cours d'emplois.
- la transposition à plus grande échelle exige une combinaison d'interventions complémentaires, comme le renforcement des capacités institutionnelles, le financement des investissements et des activités génératrices de revenus, l'accès à des microfinancements, la résolution des conflits et la capacité d'établir des partenariats;
- la reconnaissance juridique des AGPO, qui vise à leur accorder le droit de s'organiser, de mettre en œuvre leurs activités et de gérer leurs ressources, est une composante essentielle en vue de favoriser l'appropriation et de mettre en œuvre des stratégies de développement à moyen et long terme;
- une fois que les AGPO ont atteint un certain degré de maturité et une masse critique, elles tendent à se regrouper spontanément en union;
- l'objectif est de permettre aux unions d'AGPO de renforcer leurs capacités en matière de suivi, d'appui, de formation et de prestation de services à leurs membres, et de mobiliser des financements directs soit auprès du gouvernement, des bailleurs de fonds ou des partenaires, soit directement auprès de leurs membres;
- la reconnaissance institutionnelle a été un facteur déterminant pour la transposition à plus grande échelle. Le parcours institutionnel de transposition à plus grande échelle ne se concrétise pas nécessairement par des résultats à court terme mais permet d'accélérer les progrès une fois que l'infrastructure institutionnelle est en place. Le projet a démarré lentement mais il a connu ensuite une croissance exponentielle. Le parcours institutionnel a également favorisé la reproduction à plus grande échelle des résultats, en augmentant la portée des activités des AGPO. En effet, la transposition à plus grande échelle dans le cadre du projet est survenue dans les quatre dimensions – quantitative, fonctionnelle, politique (suppression des obstacles réglementaires aux AGPO, et promotion d'une gouvernance plus transparente) et organisationnelle; et
- la viabilité des dispositions du projet doit être mûrement réfléchie. La viabilité financière semble mieux assurée lorsque les AGPO fournissent des ressources elles-mêmes, intègrent leurs activités dans les plans de développement municipaux et mobilisent des ressources auprès des administrations locales. Les liens entre les AGPO et le système officiel des administrations infranationales sont particulièrement importants, tout comme le recours aux AGPO par les autres partenaires du pays. La viabilité est également renforcée par l'augmentation du pouvoir politique des AGPO.

Références

- Diop Amadou, El Hadj, 2014, Évaluation de l'impact socio-économique du Programme Oasis « PDDO » sur la vie des populations oasiennes en Mauritanie (2004-2014).
- Fonds international de développement agricole (FIDA), 2003, Mauritanie: Programme de développement durable des oasis (PDDO), Rapport de pré-évaluation, Rapport n° 1574-M. Rome, FIDA.
- _____, 2013, Programme de développement durable des oasis (PDDO), Rapport de supervision (Rapport principal, annexes et documents de travail), Rapport N° 3069-M, Rome, FIDA.
- _____, 2014, Programme de développement durable des oasis (PDDO), Rapport de supervision (Rapport principal, annexes et documents de travail), Rapport N° 3389-M, Rome, FIDA.
- _____, 2014, Enquête SYGRI de la période d'achèvement, Rapport général.
- _____, 2010, Programme de développement durable des oasis (PDDO) – Prêt FIDA 618-MR, Revue à mi-parcours, Rapport n° 2381-MR, du 18 janvier au 11 février 2010.
- Kader, Isselmou Ould Abdel, 1998, Diagnostic des associations mises en place dans le cadre du Projet Oasis Phase II.
- Sall, Harouna Abou, 2004, Rapport de l'enquête sur l'impact du microcrédit oasien des MICO.



Fonds international de développement agricole
Via Paolo di Dono, 44 - 00142 Rome, Italie
Téléphone: +39 06 54591 - Télécopie: +39 06 5043463
Courriel: ifad@ifad.org
www.ifad.org
www.ruralpovertyportal.org
 ifad-un.blogspot.com
 www.facebook.com/ifad
 instagram.com/ifadnews
 www.twitter.com/ifadnews
 www.youtube.com/user/ifadTV

Auteur

Philippe Remy
Chargé de programme de pays
Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Courriel: p.remy@ifad.org

Contact

Maria-Elena Mangiafico
Responsable de la gestion des savoirs et des dons
Division des politiques et du conseil technique
Courriel: m.mangiafico@ifad.org

Août 2016