

## Synthèse des premières contributions

Suite à l'envoi le 22 janvier 2004 de la lettre de lancement du groupe de travail Appui Institutionnel au Secteur Agricole (AISA) et d'un questionnaire (suivi d'un rappel le 10 février 2004) vous êtes 23 à nous avoir répondu. Parallèlement, nous avons réalisé 8 entretiens auprès de personnes ressources à Paris et en Centrafrique.

Merci à tous ceux qui ont répondu !  
 Pour ceux d'entre vous qui ne l'ont pas encore fait, il n'est jamais trop tard !

Le traitement des questionnaires et entretiens<sup>1</sup> nous a permis d'établir la synthèse qui suit.  
 Vos commentaires et réactions après lecture sont les bienvenus !

### Vos fonctions et tâches en appui institutionnel

Il faut d'abord noter que vous n'êtes pas tous dans les mêmes situations, on peut distinguer :

- conseillers de ministres, ou exerçant vos fonctions au sein de ministères,
- conseillers de projets ou programmes de développement,
- conseillers de développement en SCAC,
- conseillers auprès d'organisations de producteurs.

D'après vous, l'assistance technique en appui institutionnel devrait chercher à se positionner en interface, ou encore en médiation entre les services de l'Etat et ses partenaires. Pour cela, l'important serait de faire circuler l'information utile, de contribuer à ouvrir les discussions, d'aider aux synthèses et à la formulation d'alternatives (avantages/inconvénients) pour aider à la prise de décision.

L'assistance technique aurait pour tâche essentielle de contribuer à la définition ou clarification :

- des mandats,
- des objectifs,
- de la stratégie,
- de l'organisation,
- des moyens,

nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'institution.

La difficulté est alors, pour « ce travail de l'ombre », de trouver la bonne distance entre forte implication (qui peut basculer dans la substitution, que certains peuvent juger indispensable au départ) et le recul nécessaire au conseil.

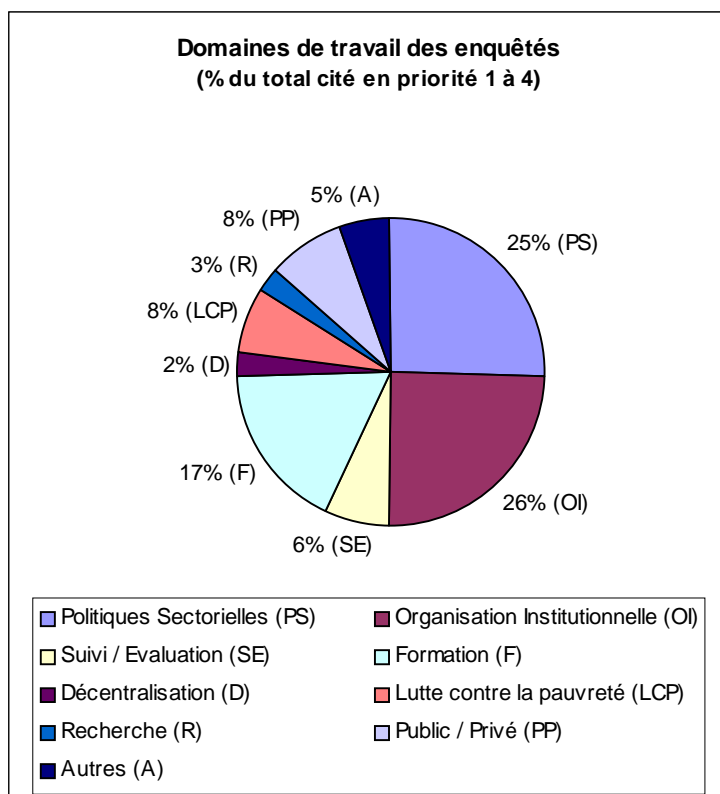
Car l'assistant technique en appui institutionnel est décrit d'abord comme un conseiller, qui ne doit pas imposer ses idées, doit savoir relativiser et composer dans le moyen et long terme. Il faudrait savoir « être indispensable, mais pas incontournable ».

Concrètement, on retrouve dans les questionnaires les principales tâches suivantes, dans lesquels de nombreux assistants techniques qui n'ont pas répondu au questionnaire devraient se reconnaître :

- contribution à la rédaction de documents de politique générale,
- contribution à la rédaction des Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté,
- contribution à des diagnostics filières,
- contribution à des réorganisations administratives,
- accompagnement du passage de l'approche « projet » vers l'approche « programme »,
- notes de synthèse sur les conditions de relance de l'activité agricole (au sens large),
- contribution à la définition des politiques de gestion des ressources humaines,
- participation à de nombreux ateliers ou groupes thématiques (filières, fixation des prix, secteur public/secteur privé, politiques sectorielles, etc...)
- travail de veille sur la cohérence d'ensemble des documents produits par l'institution en lien avec les orientations nationales,
- contribution à l'instruction de nouveaux projets,
- suivi des projets de la coopération française,
- nombreuses notes à rédiger en urgence pour le lendemain.

<sup>1</sup> vous trouverez sur les deux dernières pages la liste des personnes qui ont répondu au questionnaire et celle des personnes ressources rencontrées

Le graphique suivant présente vos domaines de travail. Nous avons choisi d'illustrer ces résultats pour les quatre premiers niveaux de priorité que vous avez cité, car ils sont les plus significatifs pour l'ensemble de vos citations.



Une large majorité d'entre vous déclare travailler prioritairement dans les trois domaines suivants :

- l'organisation institutionnelle
- les politiques sectorielles
- la formation

La catégorie "Autres" recouvre les domaines de travail suivants :

- la gouvernance, APD
- l'appui organisationnel
- les accords régionaux ASEAN, Accords internationaux OMC
- la concertation
- l'OMC

Les outils les plus cités et utilisés dans votre travail d'appui institutionnel sont essentiellement :

- le diagnostic,
- l'évaluation des besoins en formation,
- les échanges d'expérience,
- les études et audits,
- les ateliers et séminaires,
- les notes de synthèse,
- le suivi de terrain.

Vous êtes toutefois peu nombreux à avoir réalisé des travaux ou suivi des formations en appui institutionnel.

## Vos définitions de l'appui institutionnel

Pour la plupart d'entre vous, l'appui institutionnel est l'ensemble des outils, méthodes et pratiques qui concourent à rendre plus efficace une institution ou structure donnée dans l'atteinte de ses objectifs et permet d'améliorer la qualité des services rendus par l'institution.

Le mot « institution » est interprété par quelque uns comme relatif à Etat et aux services publics, les autres ouvrent plus largement la définition à tout organisme ou encore structure dont les membres partagent les mêmes objectifs et se dotent de règles et de moyens pour les atteindre.

De ce fait, les éléments de définition donnés de « l'appui institutionnel » se déclinent avec quelques variantes intéressantes :

D'un point de vue « institutions publiques »...

- L'appui institutionnel doit permettre à l'Etat de se recentrer sur ses missions d'orientation, de programmation, de suivi-évaluation et promotion des partenariats.
- L'appui institutionnel est l'accompagnement dans la définition, la mise en œuvre et le suivi-évaluation des politiques sectorielles et sous-sectorielles.
- L'appui institutionnel est l'ensemble des pratiques, outils et méthodes qui visent à impliquer des fonctionnaires dans la réflexion et le suivi-évaluation des actions.

D'un point de vue plus large...

- L'appui institutionnel est avant tout l'appui aux hommes et femmes qui travaillent dans une institution : il s'agit de repérer et comprendre les enjeux et les individus qui vont permettre d'améliorer les méthodes de travail et créer des dynamiques d'évolution.
- L'appui institutionnel est la capacité à faire travailler ensemble de façon à faire évoluer les comportements.
- L'appui institutionnel est l'ensemble des outils et pratiques qui permettent de mettre en adéquation les objectifs, l'organisation et les moyens d'une structure donnée.
- L'appui institutionnel consiste à adapter structures et institutions à l'évolution des sociétés et de la situation internationale pour une meilleure efficacité et le renforcement des processus démocratiques.
- L'appui institutionnel pourrait être aussi de faire reconnaître par l'Etat les évolutions de la société civile afin qu'elle les intègre dans sa stratégie.

Bien que la question n'ait pas été posée en tant que telle plusieurs questionnaires ont cité des éléments sur les conditions à rassembler pour un appui institutionnel efficace, qu'il pourra être intéressant d'approfondir par la suite :

- L'appui institutionnel doit prendre en compte différents niveaux d'intervention, du local à l'international.
- L'Etat ne pourra assurer ses fonctions que si l'appui institutionnel est également orienté vers le renforcement des capacités de la société civile et de ses représentants à être des interlocuteurs qualifiés.

---

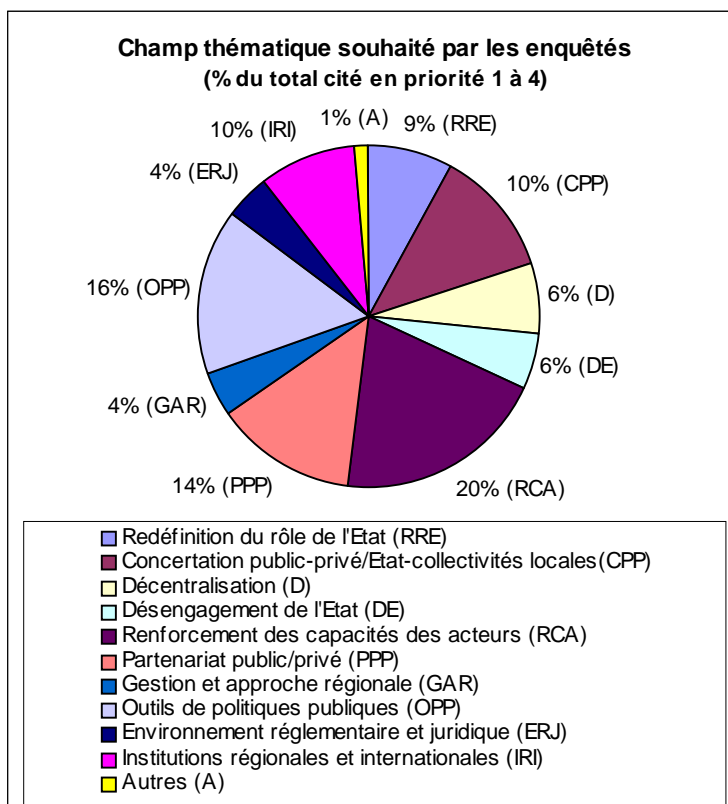
### *Ce que vous attendez du groupe de travail*

#### *Un champ thématique à affiner...*

Le graphique suivant présente les thématiques que vous souhaitez voir aborder par le groupe de travail. Nous avons choisi d'illustrer ces résultats pour les quatre premiers niveaux de priorité que vous avez cités, car ils sont les plus significatifs pour l'ensemble de vos citations.

La catégorie "Autres" recouvre les propositions de thématiques de travail suivantes :

- La question même de l'appui institutionnel mériterait d'être étudiée
- Le financement des institutions de développement agricole
- Métier de Conseiller : pratiques pour éviter la substitution / Métier de Chef de projet : Astuces pour passer moins de temps à la gestion
- Contacts, transition, dialectique entre pouvoirs et institutions traditionnels et modernes



On constate que le champ thématique qui se dessine est à affiner à travers les questions plus précises et concrètes, auxquelles vous êtes confrontés et pour lesquelles vous recherchez des éléments de réponse et d'analyse.

Toutefois, on voit qu'il s'organise autour de deux axes :

- Des sujets "transversaux" de fond liés à des thèmes globaux (renforcement des capacités des acteurs, outils de politiques publiques, partenariat public/privé, concertation public-privé / Etat-collectivités locales, institutions régionales et internationales, redéfinition du rôle de l'Etat), pour lesquels vous exprimez le besoin de références méthodologiques et de matière grise.
- Des sujets "organisationnels" liés à des problèmes pratiques que vous soulevez dans la description de votre expérience actuelle, et pour lesquels vous exprimez le besoin d'échanger avec vos collègues sur des cas concrets, à travers des fiches "expériences" par exemple.

Plusieurs personnes craignent que le groupe de travail soit dispersé autour de trop de sujets, et aimeraient limiter la première année au travail sur les « institutions publiques agricoles ».

### *Un accès à une information pratique, de fond et structurée...*

Globalement, vous avez validé les propositions concernant les outils de travail et de communication, en les accompagnant de suggestions et commentaires.

Nous retenons les points suivants :

- Vous recherchez les outils techniques et méthodologiques pour répondre à la question : « comment on fait pour... ? » et si possible en partant des expériences vécues par les uns et les autres, sous forme de fiches et synthèses thématiques, d'études de cas, peut-être des « best practices » de l'appui institutionnel.
- Vous manifestez votre intérêt pour une information synthétique et complète sur des expériences pratiques et concrètes, dont les thématiques correspondent à des problèmes réels que vous rencontrez sur le terrain, au rythme des avancées et nouveautés du groupe de travail.
- Vous souhaitez avoir accès à des études, des analyses critiques d'études, des notes politiques, des synthèses thématiques et descriptives d'études, des textes réglementaires...
- Vous recherchez une information élargie sur ce que font les autres bailleurs de fonds, et sur l'actualité internationale en matière d'appui institutionnel.

## Une volonté de participation à valoriser...

- Plusieurs d'entre vous ont manifesté leur intention de participer activement aux travaux du groupe sous différentes formes : notes, articles, rapports d'activités, réactions aux débats, alimentation du fonds documentaire...
- Vous êtes nombreux à avoir signalé la possibilité d'animer des groupes contact dans votre pays : Bénin, Cambodge, Haïti, Madagascar, Maroc et Niger.

## Calendrier récapitulatif

7 janvier	Première réunion RéDéV
14 janvier	Présentation et formation au porte-documents à l'Inter-Réseaux
22 janvier	Envoi de la lettre de lancement et du questionnaire Retranscription et validation des 8 entretiens
10 février	Relance de l'envoi et traitement des questionnaires
18 février	Deuxième réunion RéDéV : point d'étape des 3 groupes de travail
fin février	Envoi de la synthèse des premières contributions et appel à contributions
2 mars	Réunion avec le groupe Politiques Agricoles et Sécurité Alimentaire (PASA) : affinage du champ thématique de chaque groupe (en lien avec le groupe Appui aux OP)
Mi-mars	Envoi du planning des activités et des thèmes arrêtés pour la première année de fonctionnement

Tout au long de ce processus nous assurons les activités suivantes :

- alimentation du fonds documentaire,
- veille informative spécifique,
- information régulière des membres,
- réalisation de notes techniques et dossiers thématiques (à définir selon les besoins)

## Actualités



### Dès maintenant

Vous trouverez sous la rubrique "Actualités" du site <http://institutionnel.redev.info/> un document rédigé par Serge Bene <sup>2</sup> et Philippe Beyries <sup>3</sup> présentant l'évolution institutionnelle dans le secteur du développement rural à Madagascar, les interventions de la coopération française et des propositions d'amélioration de ces interventions.

Si vous possédez des documents similaires sur l'appui institutionnel, que ce soit des comptes rendus de réunion, des notes de travail, de réflexion personnelle, des rapports d'activités ou tout autre document sur ce thème, n'hésitez pas à nous les faire parvenir à l'adresse suivante [a.lhomme@iram-fr.org](mailto:a.lhomme@iram-fr.org)

Ces documents seront valorisés sur le site, ils alimenteront le fonds documentaire du RéDéV et les échanges souhaités sur les expériences de chacun, et permettront d'amorcer un travail de rédaction de fiches méthodologiques pratiques.



### Prochainement

Vous aurez accès aux premiers documents que nous avons réunis sur l'appui institutionnel :

- *Guide de formation au système d'analyse et de développement des capacités institutionnelles – SADCI*, E.Pousse, 1996.
- *Présentation du système d'analyse et de développement des capacités institutionnelles (SADCI)*, E.Pousse, 2003.

<sup>2</sup> Conseiller technique auprès de la Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche de Madagascar

<sup>3</sup> Conseiller à l'Unité de Politique de Développement Rural (UPDR) au Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche de Madagascar

- *Dossier technique n°1 : Le Système d'Analyse et de Développement de Capacité Institutionnelle (SADCI), E.Pousse, 2002.*
- *Évolution du cadre institutionnel dans le secteur rural : Étude de cas n°1 : Mali, E.Pousse, 2002.*
- *Évolution du cadre institutionnel dans le secteur rural : Étude de cas n°2 : Ouganda, E.Pousse, 2002.*
- *Évolution du cadre institutionnel dans le secteur rural : Étude de cas n°3 : Cambodge, E.Pousse, 2002.*
- *Synthèse des études de cas sur le Mali, l'Ouganda et le Cambodge : Proposition d'une démarche d'appui institutionnel, E.Pousse, 2002.*
- *Étude pour le recentrage des fonctions des départements ministériels, la restructuration de l'ONDR et autres services à fonctions similaires (au Tchad), MAE, 2001.*
- *Annexe 1 : rapport de synthèse de l'atelier de réflexion de la CPS du MDRE (Mali), MAE, 2000.*

---

## *Activités en cours*

Vos réponses au questionnaire ont permis de faire émerger six thèmes généraux de travail et des sujets pratiques (cf supra). Il nous faut encore les affiner, afin de déterminer deux thèmes de fond et un sujet pratique à aborder pour cette première année de fonctionnement (objectifs de travail qui paraissent réalisables pour les 10 mois à venir).

C'est pourquoi nous vous proposons de mener deux activités :

- afin d'éviter les redondances avec les travaux des deux autres groupes de travail nous aurons une réunion le 2 mars pour délimiter le champ thématique de chacun de nos groupes, sur la base des éléments reçus dans les questionnaires et des travaux déjà amorcés. par le groupe Appui aux OP,
- nous solliciterons certains d'entre vous et le référent thématique du MAE sur la question (Philippe Steinmetz) pour préciser les questions inhérentes aux thématiques qui auront émergées à l'issue de la réunion, à travers la rédaction de fiches

A l'issue de cette réunion et des consultations, nous vous proposerons un planning d'activités plus précis, organisé autour des thèmes à aborder pour cette première année de fonctionnement.

Les fiches "expérience".seront mises à votre disposition sur le site. Elles permettront d'amorcer les échanges sur les pratiques et expériences de chacun.

Vous pouvez dès à présent nous faire part de votre avis sur :

- 1) l'idée de circonscrire les travaux du groupe pour la première année aux institutions publiques agricoles,
- 2) l'organisation des activités autour de deux sujets transversaux de fond et de un sujet organisationnel pratique.

Envoyez-nous vos réactions à l'adresse suivante [a.lhomme@iram-fr.org](mailto:a.lhomme@iram-fr.org)

## Liste des personnes qui ont répondu au questionnaire

Pays	Nom	Fonction	E-Mail
Angola	Marc Lacharme	Assistant Technique en sécurité alimentaire chargé de l'appui institutionnel (Programme transitoire de sécurité alimentaire de la Commission Européenne)	marc.lacharme@wanadoo.fr marc.lacharme@netangola.com
Bénin	Dominique Violas	Responsable pôle conseil de gestion du Projet d'Amélioration et de Diversification des Systèmes d'Exploitation (PADSE)	violasd@intnet.bj cagea@intnet.bj
Burkina-Faso	Patrick Raimbault	Conseiller technique des maisons de l'élevage/ Chef du projet Appui au Renforcement Institutionnel des Organisations Professionnelles d'Éleveurs Modernes (ARIOPE)	ariope@cenatrin.bf
Cambodge	Christian Chéron	Conseiller du Ministre de l'Agriculture des Forêts et de la Pêche	christian.cheron@online.com.kh
Comores	Catherine Bouchez	Coordonnateur du Programme d'Appui aux Organisations Professionnelles Agricoles des Comores (PAOPAC)	catherine.bouchez@ifrance.com
Croatie	Bernard Lalanne	Conseiller du Directeur au Ministère de l'Agriculture	jblalanne@hotmail.com
Ethiopie	François Léonardi	Suivi Sim Céréales, Délégation de la Commission européenne	francois.leonardi@cec.eu.int
Ghana	Olivier Maes	Conseiller Sécurité Alimentaire au Ministry of Food and Agriculture	maes.olivier@africaonline.com.gh
Guinée	Jean-Gabriel Blanc	Conseiller du ministre de l'agriculture et de l'élevage	blanc@biasy.net
Haïti	Marc Castéran	Conseiller du Directeur chargé de l'appui aux OPA au Ministère de l'agriculture	marcast@hainet.net marc.casteran@wanadoo.fr
Jordanie	Rémy Courcier	Expert agricole régional à la Mission Regionale Eau et Agriculture (MREA) auprès de l'Ambassade de France en Jordanie	mrea@go.com.jo
Kenya	Eric Fermet-Quinet	Assistant Technique Régional au bureau des Ressources Animales de l'Union Africaine	efq.ralea@oua-ibar.org
Madagascar	Claude Laroche	Conseiller Technique du Responsable National de l'Unité de Politique de Développement Rural (UPDR) du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche	updr.cl@wanadoo.mg
Madagascar	Serge Bene	Conseiller technique auprès de la Direction de l'Appui à la Professionnalisation des Producteurs (DAPP) du Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche	sbene@simicro.mg
Mali	Luc Lefèvre	Conseiller du Ministre de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche	luc_lefevre@yahoo.fr
Maroc	Claude Torre	Attaché de Coopération	claudio.torre@diplomatie.fr
Niger	Christophe Besacier	Conseiller Régional développement rural	christophe.besacier@diplomatie.fr
Niger	David Sadoulet	Assistant Technique prévention/ gestion des crises alimentaires auprès du Cabinet du Premier Ministre	at-cca@intnet.ne
République Dominicaine	Jean-Paul Pourchot	Coordinateur du projet Fortalecimiento Institucional del Sector Agropecuario Dominicano (FISADO)	pourchotjp@yahoo.com
République Centrafricaine	Bertrand Wybrecht	Conseiller Technique du Ministre de la Modernisation et du Développement de l'Agriculture	bwybrecht@hotmail.com
RD Congo	Pierre Laye	Attaché de Coopération	pierre.laye@diplomatie.fr
Vietnam	Carole Ly	Coordnatrice du projet Mobilisation de l'Information au Service des Politiques Agricoles (MISPA)	carole.ly@agroviet.gov.vn
Zimbabwe	Philippe Dardel	Conseiller politique agricole au bureau sous régional de la FAO (SAFR)	philippe.dardel@fao.org

## Liste des personnes ressources rencontrées

Pays	Nom	Fonction actuelle	Expériences en appui institutionnel	E-Mail
République Centrafricaine	Bertrand Wybrecht	Conseiller Technique du Ministre de la Modernisation et du Développement de l'Agriculture	Expérience actuelle	bwybrecht@hotmail.com
France	Jean-Bosco Bouyer	Chargé de mission Formations agricoles (MAE/DCT/HEP)	Tchad : Ministère de l'élevage. Haïti : Projet d'Appui Institutionnel et de Formation des Cadres (PAIFC) du Ministère de l'Agriculture	jeanbosco.bouyer@diplomatie.fr
France	Florence Lasbennes	Chargé de mission Foncier, post-conflits, développement local (MAE/DCT/EPs)	Mali : Cellule de Planification et des Statistiques (CPS) du Ministère du Développement Rural	florence.lasbennes@diplomatie.fr
France	Gilles Martin	Chargé de mission Appui aux OPA (MAE/DCT/EPs)	Jordanie : expérimentation de programmes en irrigation	gilles.martin@diplomatie.fr
France	Geoffroy Mauvais	Chargé de mission Diversité biologique (MAE/DCT/ERN)	Sénégal : Conseiller du conservateur d'une aire protégée et conseiller du Directeur des parcs nationaux	geoffroy.mauvais@diplomatie.fr
France	Michel Pré	Chargé de mission Politiques agricoles, filières (MAE/DCT/EPs)	Côte d'Ivoire : Conseiller technique du Directeur de la programmation au Ministère de l'agriculture. Tchad : Conseiller du Ministre de l'agriculture Cameroun : Attaché de coopération	michel.pre@diplomatie.fr
France	Malcolm Saunders	Directeur de France Vétérinaire International	Rwanda : programme développement rural intégré Tchad : Coordinateur national du Programme National Elevage Kenya : Directeur de l'OUA/IBAR	malcolm.saunders@agriculture.gouv.fr
France	Philippe Steinmetz	Chargé de mission Elevage (MAE/DCT/EPs)	Guinée : Conseiller technique Directeur national de l'élevage Côte d'Ivoire : Conseiller élevage du Ministre de l'agriculture	philippe.steinmetz@diplomatie.fr

Vous pouvez dès maintenant retrouver les retranscriptions de ces entretiens sur les pages du site <http://institutionnel.redev.info/>