ECOWAS COMMISSION
COMMISSION DE LA CEDEAO
COMISSÃO DA CEDEAO

Programme Agroécologie en Afrique de l'Ouest

NOTE THEMATIQUE 1 | Mai 2025

Partenariats innovants pour des initiatives réussies en agroécologie

Introduction

La transition agroécologique nécessite des actions conjuguées d'une diversité d'acteurs qui opèrent à différents niveaux. Il s'agit des organismes publics comme privés de recherche, de formation, de vulgarisation agricole, de transformation et/ou de commercialisation des intrants et des produits agricoles, des organisations de producteurs, des collectivités territoriales, des ONG, etc.

Ces acteurs assurent leur fonction par des actions qu'ils mènent bien souvent seuls ou parfois en collaboration formelle ou non formelle avec d'autres acteurs. Mais, la complexité et les exigences de l'agroécologie font naître au niveau des acteurs une prise de conscience de la nécessité de rechercher des complémentarités et des synergies d'actions autour d'enjeux communs. Les projets partenariaux semblent avoir l'avantage de mettre ensemble des acteurs provenant de diverses institutions, assurant des fonctions et des expertises complémentaires. Des partenariats efficaces sont essentiels pour mieux utiliser les ressources, faciliter la co-construction d'innovations, partager les connaissances et promouvoir l'agroécologie à grande échelle. Des efforts ont été faits ces dernières années dans le cadre de divers programmes comme le Programme Agroécologie en Afrique de l'Ouest (PAE) de la CEDEAO pour encourager et développer des initiatives de partenariats pour l'agroécologie. Ces expériences méritent d'être capitalisées et valorisées pour produire plus d'impacts.

Cette note est l'une des sept notes thématiques issues de la capitalisation du PAE. Elle vise à documenter les partenariats innovants pour des initiatives réussies en agroécologie. L'analyse s'appuie sur la revue de divers travaux relatifs aux expériences mises en place dans l'ensemble de la région, des entretiens généraux avec des acteurs clés de l'agroécologie au niveau régional, des études de cas dans six pays (Bénin, Côte d'Ivoire, Ghana, Nigeria, Sénégal, Togo) et les conclusions d'un atelier régional de mise en discussion des résultats provisoires.

Synthèse des expériences

Description des partenariats

TYPES, GENÈSE ET OBJECTIFS DES PARTENARIATS

Les types de partenariats appuyés par le PAE sont variés et impliquent des acteurs locaux, nationaux, régionaux, et internationaux pour promouvoir des pratiques agroécologiques innovantes. Ces partenariats sont établis avec des ONG, des institutions de recherche dont les universités, des agences gouvernementales, et des organisations paysannes, dans le but de renforcer les capacités des agriculteurs et d'améliorer la durabilité des systèmes agricoles. Les partenariats appuyés par le PAE englobent également des dimensions multiples, touchant à la finance, la production, la transformation, l'innovation technologique, et la gestion des risques, en intégrant une grande diversité d'acteurs. Au nombre des partenariats clés, on trouve ceux avec des associations villageoises d'épargne et de crédit, qui facilitent l'accès aux services financiers pour les petites exploitations agricoles; mais aussi ceux entre des institutions bancaires et les organisations de producteurs. Le PAE soutient également des partenariats avec des compagnies d'assurance, permettant de développer des produits tels que l'assurance sécheresse. D'autres partenariats impliquent des collaborations entre universités, centres de recherche, et groupements paysans, favorisant la co-construction de dispositifs d'expérimentation et de formation. Les structures de santé animale sont également intégrées dans ces partenariats pour assurer une approche holistique des activités agricoles. Enfin, ces partenariats incluent des collaborations visant à promouvoir des systèmes de certification participative tels que le SPG.

Les partenariats s'établissent alors à divers niveaux:

- **partenariat pour la mise en œuvre de programmes régionaux:** la gestion de programmes ayant différentes composantes et touchant différents secteurs (recherche, vulgarisation, formation, marché, crédit, etc.) à l'échelle des 15 pays de la CEDEAO requiert un dispositif institutionnel particulier dont la forme peut varier d'un programme à un autre. La gestion du PAE implique l'autorité politique et décisionnelle (DADR), un comité de pilotage et un comité technique de suivi pluri-institutionnels, un consortium chargé de la mise en œuvre du projet (AVSF, INADES Formation et IRAM), une unité de coordination du programme (UCP) chargée de la gestion opérationnelle et l'Agence Régionale pour l'Agriculture et l'Alimentation (ARAA);
- **partenariats entre les programmes régionaux et les acteurs nationaux:** le PAE a suscité l'identification de correspondants nationaux au sein des ministères chargés de l'agriculture pour servir de points focaux Agroécologie. Ces correspondants nationaux font l'ancrage institutionnel national du programme en facilitant l'organisation des actions de renforcement de capacités des acteurs, la coordination des interventions de différentes parties prenantes à travers l'animation de cadres nationaux de concertation des acteurs de l'agroécologie, la supervision des projets de terrain et la mobilisation de financement public pour la mise à échelle des acquis du PAE;
- **partenariats entre les programmes régionaux et des consortia régionaux:** dans ce registre, le PAE a accompagné la mise en place d'un consortium constitué de neuf (9) universités ouest africaines du Bénin, du Sénégal, du Burkina Faso et du Nigéria pour l'animation d'un MOOC en agroécologie. Ce type de partenariat porte sur des objets pour lesquels une forte mutualisation des ressources humaines, matérielles, logistiques et financières est nécessaire;
- **partenariats entre les acteurs nationaux:** l'innovation et la mise à échelle de bonnes pratiques en agroécologie requiert des actions conjointes entre des chercheurs, des agents de vulgarisation, des distributeurs d'intrants et des producteurs et dans certains cas bien d'autres.

INITIATION, MISE EN PLACE ET MAINTIEN DES PARTENARIATS: OPPORTUNITÉ D'UN APPUI EXTERNE

Les partenariats sur le terrain permettent (i) aux producteurs de bénéficier d'un appui pour la mise en œuvre de pratiques agroécologiques qui répondent à leurs besoins, l'amélioration des rendements agricoles face aux défis climatiques et de relations commerciales sécurisées; (ii) aux centres de recherche d'expérimenter, de transférer les pratiques issues de leurs expérimentations en appui à la transition agroécologique, ou d'appuyer les agriculteurs dans leurs expérimentations propres, et (iii) aux structures privées de développer les activités financières et d'améliorer leur viabilité financière. Après un diagnostic approfondi sur les besoins identifiés, les parties prenantes conviennent d'un plan de travail.

Dans certains cas, des partenariats préexistants sont identifiés et renforcés alors que dans d'autres les partenariats sont plutôt suscités, ce qui se justifie souvent par la nécessité d'agir malgré l'absence d'initiatives convaincantes à la base. Cependant, ce type de partenariat montre des signes de fragilité en termes d'efficacité et de durabilité. Les partenariats sont constitués à la suite d'appels à candidature, d'appels à projets ou de contractualisation directe avec des parte-

naires identifiés. Le consortium chargé de la mise en œuvre du PAE et celui chargé d'animer le MOOC en agroécologie ont été sélectionnés ou constitués sur la base d'appels. Les appels ont l'avantage de respecter en théorie les procédures conventionnelles de passation des marchés mais leur aboutissement demande souvent beaucoup de temps, alors que le programme lui-même a une durée limitée. La durée des procédures peut parfois retarder le démarrage des activités comme c'est le cas avec le programme MOOC qui a démarré pratiquement en fin de programme. Le « gré à gré » est plus rapide mais apparaît comme une approche de favoritisme.

Le financement du PAE a permis de couvrir les coûts liés à la recherche et au développement des technologies agricoles, de soutenir les activités de sensibilisation et de formation des producteurs et, lorsqu'un partenariat et des activités de soutien à l'agroécologie préexistaient, d'élargir l'impact du partenariat en impliquant davantage de bénéficiaires.

DÉFINITION D'OBJECTIFS COMMUNS ET SUCCÈS DES PARTENARIATS

Chaque acteur joue un rôle spécifique dans les partenariats. Les producteurs sont supposés être au cœur du processus, participant activement à l'expérimentation et à l'évaluation des pratiques sur leurs propres parcelles. Ils remontent des informations sur les défis rencontrés pour alimenter les ajustements nécessaires. Ils contribuent aussi à l'entretien des infrastructures agroécologiques, comme les haies et les périmètres bocagers. Les ONG sont responsables de la coordination, de la formation, et du soutien technique.

La confiance et la transparence sont parfois indiquées comme des valeurs sous-tendant les partenariats. Mais la plupart des partenariats repose plutôt sur des objectifs communs formulés autour de la promotion de pratiques agroécologiques. Cependant des malentendus ont émergé dans certains cas dans la définition des priorités et des intérêts spécifiques des acteurs. En conséquence, certains acteurs sont moins impliqués dans la mise en œuvre du projet et des activités ont été ralenties au démarrage.

Formalisation des partenariats

ACCORDS ENTRE LES PARTIES PRENANTES

Dans la plupart des consortia, une convention ou un mémorandum d'entente a été établi, où les rôles et responsabilités de chaque partie prenante sont clairement définis. Ces accords fixent les engagements mutuels, en précisant les contributions de chaque partie. Les accords tentent donc d'établir les bases d'un partenariat durable en vue d'atteindre des objectifs communs en matière de développement de l'agroécologie. Mais, en dépit de ces accords, une sensibilisation continue a été nécessaire dans certains pays pour s'assurer que tous les membres, y compris les acteurs de terrain, comprennent vraiment leurs rôles respectifs. Dans certains cas, la convention a lié seulement deux des acteurs, le troisième ayant manifesté un faible intérêt pour le projet.

CONFLITS ET MÉCANISMES DE RÉSOLUTION DES CONFLITS AU SEIN DES CONSORTIA

Les accords entre les parties prenantes prévoient des dispositions visant à éviter les conflits. Les conventions de partenariat indiquent qu'en cas de conflits, les parties essaieront une résolution à l'amiable. Les acteurs soulignent l'importance des dialogues et médiation interne dans la résolution de conflit, privilégiant ainsi des solutions basées sur un consensus. Dans la plupart des consortia, aucun conflit n'a été signalé. Dans certains cas, des divergences ont cependant été signalées particulièrement lors de crises, comme les attaques de ravageurs au cours des desquels les acteurs face à l'urgence ne s'entendent pas toujours sur les méthodes de gestion des ravageurs à privilégier, les uns préconisant l'utilisation ponctuelle de produits chimiques et les autres optant pour les mesures de lutte agroécologique. D'autres conflits dans la gestion des fonds pour conduire les activités, le chef de file ne voulant pas libérer les fonds aux autres parties prenantes comme cela se doit. Ces situations mettent les mémorandums d'entente à l'épreuve mais offrent aussi des opportunités de dialogue et de renégociation ou de clarification des objectifs en vue de convenir de solutions adaptées, conciliant les impératifs de productivité et les principes de durabilité.

Gouvernance, communication et prise de décision dans les partenariats

PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION ET NIVEAU DE PARTICIPATIONS DES ACTEURS

Les partenaires participent de façon générale à la planification et la mise en œuvre des activités. Les processus de prise de décision sont consultatifs ou collaboratifs. Organisés par les chefs de file des consortia, ils sont qualifiés parfois de hiérarchiques, parfois d'équitables selon les cas par les acteurs. La présence de structures étatiques dans les consortia semble générer une asymétrie de pouvoir en faveur de ces derniers, ainsi qu'un allongement des délais administratifs et un ralentissement des processus décisionnels. Dans certains cas, l'implication des partenaires dans les décisions clés varie en fonction de l'expertise spécifique de chaque institution. Par exemple, les centres de formation peuvent avoir une plus grande influence sur le choix des contenus des modules de formation à enseigner. Cependant, des efforts sont faits pour inclure les organisations de producteurs lors des discussions sur la mise en œuvre sur le terrain, notamment pour adapter les technologies aux besoins locaux.

CANAUX FORMELS ET INFORMELS DE COMMUNICATION ENTRE PARTENAIRES

Les partenariats sont maintenus actifs grâce à divers mécanismes de collaboration tels que des échanges réguliers entre les partenaires du projet. Les canaux formels et informels sont utilisés en fonction des besoins de communication. Parmi les canaux formels, on trouve les rencontres physiques et virtuelles, les courriels, des lettres officielles, des communiqués, et des rapports. Des réunions de suivi sont organisées en présentiel sur une base mensuelle. En revanche, elles ne sont pas organisées dans certains cas à une fréquence fixe mais en fonction des besoins du projet. Dans tous les cas, ces réunions physiques ou virtuelles visent à assurer le suivi des avancées des activités, à prendre des décisions et ajuster certaines orientations si nécessaire. En parallèle, des canaux informels comme les groupes WhatsApp et appels téléphoniques sont de plus en plus utilisés pour une communication rapide et directe, ce qui permet de s'adapter à différents contextes, au degré d›urgence et à la nature des informations à partager.

Répartition des ressources, soutien technique et renforcement des capacités

RÉPARTITION DES RESSOURCES ENTRE LES PARTENAIRES

L'affectation des ressources du PAE a été décidée au début de chaque projet en fonction du rôle de chacun. Le fait que la distribution des ressources repose sur des bases claires dès le début du projet évite l'émergence des conflits et facilite l'atteinte des objectifs communs. Les défis notés dans l'allocation des ressources proviennent de l'inadéquation entre le budget alloué et les activités prévues. Parfois le chef de file n'accepte pas de libérer les ressources comme cela se doit au profit des autres membres du consortium. Pour réduire l'impact de l'insuffisance des ressources sur l'efficacité du partenariat, les parties prenantes ont dû parfois recourir à un financement additionnel. Par ailleurs, ces ressources ont souvent été libérées avec un retard qui a entravé le déroulement des activités.

TYPES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS OU D'ACCOMPAGNEMENT FOURNIS AUX PARTIES PRENANTES

Les principaux renforcements des capacités fournis aux parties prenantes par le PAE ont porté sur la gestion administrative et financière, le suivi-évaluation aux leaders des consortia et des visites d'échange. Mais l'accompagnement du PAE inclue aussi les missions de suivi à mi-parcours et des missions d'appui à la résolution de problèmes. Ces différents appuis ont permis aux bénéficiaires gestionnaires de projet de pouvoir mieux suivre les progrès réalisés dans la mise en œuvre des activités. Les capacités acquises ont permis non seulement de mieux gérer le projet, mais sont aussi valorisées dans la gestion d'autres projets. Plusieurs soutiens supplémentaires sont souhaités par les membres des consortia pour améliorer leurs capacités de collaboration. Le développement des compétences en négociation, gestion de partenariats et réseautage est fondamental pour les partenaires.

Enseignements et conclusions

Effets positifs et négatifs

Le partenariat a généré plusieurs effets positifs au niveau non seulement des producteurs et autres acteurs économiques comme les commerçants mais aussi des structures membres des consortia. Les principaux effets notés concernent l'amélioration des capacités et des rendements des producteurs et les retombées sur les institutions partenaires qui gagnent en expertise, en crédibilité, en visibilité et en réputation. Pour les membres des consortia, en plus du renforcement des capacités des techniciens, le partenariat a permis de créer de la complémentarité des interventions, d'étendre leur cercle d'intervention à de nouveaux groupes de producteurs, et d'accroître la visibilité, la crédibilité et la réputation des structures partenaires. Ce capital symbolique pourrait permettre de mobiliser davantage de soutien des partenaires techniques et financiers dans le futur.

Les partenariats avec l'ARAA et les ministères en charge de l'agriculture ont permis la mise en place de correspondants nationaux (CN) servant de points focaux en agroécologie. Les succès obtenus varient d'un pays à un autre et dépendent en grande partie du dynamisme des CN. Certains ont réussi à mobiliser des moyens nationaux en complément au financement de l'ARAA. Grâce à cette initiative, les cadres nationaux de concertation sont initiés dans beaucoup de pays (voir note thématique n°5).

Des effets négatifs sont également notés dans certains cas. Les processus de choix des acteurs, comme les correspondants nationaux, peuvent provoquer des frustrations et même des conflits internes au seins des organisations. Une gestion inappropriée des partenariats se traduisant par exemple par une implication insuffisante d'un acteur, des rapports de force déséquilibrés ou de la lourdeur administrative, peut conduire à une altération des relations de confiances entre les acteurs.

Conditions de mise en œuvre et de succès

Les défis rencontrés dans la mise en œuvre des partenariats sont d'ordre culturel, organisationnel et financier. Pour qu'un partenariat marche, il se dégage un certain nombre de conditions de mise en œuvre et de succès.

La création de relations de confiance a parfois pris un certain temps dans plusieurs consortia, surtout ceux dont les membres n'avaient jamais mis en œuvre conjointement un projet. L'existence d'un contrat écrit formalisant la collaboration en décrivant les rôles, les responsabilités et les ressources allouées à chaque partie prenante a été importante dans l'établissement des relations de confiance.

Un fort intérêt des producteurs pour l'agroécologie est nécessaire pour obtenir leur engagement. Cependant dans certains projets, une réticence a été notée chez certains producteurs à mettre en œuvre les pratiques agroécologiques. Les témoignages positifs de certains producteurs, qui ont constaté une nette amélioration de leurs rendements, ont également joué un rôle décisif dans la persuasion des autres producteurs à adopter ces nouvelles pratiques.

Des différences de cultures organisationnelles se sont également exprimées entre les acteurs publics et privés, les derniers déplorant les contraintes administratives des premiers qui rendent l'exécution des activités plus complexe et moins flexible. Similairement des divergences de compréhension de l'agroécologie ont été rapportées dans certains consortia, indiquant la nécessité d'une clarification du concept de l'agroécologie.

L'insuffisance de ressources financières et le retard dans leur mise à disposition a rendu difficile la mise en œuvre efficace de certaines activités de tous les types de consortium/partenariat. En ce qui concerne les retards, il faut noter que le financement des activités sur le terrain est le fruit du partenariat entre l'AFD/Union Européenne et l'ARAA/CEDEAO. L'ARAA reçoit des fonds de l'AFD/UE suivant les modalités de cette dernière. Elle transfère une partie de ces fonds à un ensemble de structures dans les pays (ministères, chefs de file des consortia) suivant également ses modalités. La chaîne de comptes rendus suit le chemin inverse. Dans un tel dispositif, une défaillance dans un maillon rejaillit négativement sur toutes les composantes. Ces retards ont affecté le calendrier des activités. Heureusement, dans certains cas, un avenant au projet a permis de prolonger la durée et d'ajuster les délais, offrant ainsi un répit pour terminer les activités restantes.

Bien que des efforts semblent avoir été faits dans certains partenariats pour inclure les jeunes et les femmes, leur intégration reste en général limitée. La participation des jeunes à certaines formations a été une véritable opportunité de renforcement de compétences. Grâce à cet apprentissage, ils ont acquis des connaissances pratiques sur la fertilisation organique des sols. Cela a positionné certains d'entre eux comme des leaders en matière de pratiques agricoles durables au sein de leur communauté. Là où des efforts sont faits, les résultats semblent en être à la hauteur.

› Membres du partenariat CTOP-ITRA-ICAT sur une parcelle de démonstration au Togo.

Conditions de durabilité

Les expériences de partenariat dans différents pays montrent qu'un ancrage institutionnel et communautaire est nécessaire pour garantir la pérennité des actions de promotion de l'agroécologie. Une gouvernance partagée implique de renforcer les capacités des institutions locales et nationales afin de favoriser la coopération entre les différents acteurs.

L'existence d'un modèle économique viable de la filière est essentielle pour motiver les acteurs privés à s'engager dans des partenariats de recherche participative et d'appui-conseil. Cela peut passer par le développement d'une offre de service de formations en agroécologie et un appui-conseil utiles aux producteurs qui permet l'établissement de relations d'affaires profitables à tous.

La disponibilité de financements internes et externes adéquats dans la durée est un important facteur de durabilité. Alors que le financement interne est nécessaire pour la continuité, le financement externe est important pour lancer les phases initiales d'expérimentation et de renforcement de capacités des acteurs. Les subventions sont utiles pour les investissements structurants, tels que les infrastructures. Elles doivent être encadrées par des règles claires pour éviter une mauvaise gestion financière.

Conditions de mise à l'échelle

Le mise à échelle des partenariats nécessite la prise en compte de plusieurs facteurs clés, tels que la concertation et le dialogue entre les parties prenantes, un accompagnement technique adapté, et le renforcement des capacités des producteurs.

Pour qu'un partenariat soit initié, il faut qu'il existe un problème à la base dont la résolution peut être profitable à tous les acteurs. Le ciblage de partenariats non opportunistes, mais regroupant plutôt des acteurs qui travaillaient déjà ensemble autour d'objectifs communs facilite les relations de coopération entre acteurs. De même, l'existence d'une possibilité d'établissement ou de renforcement des relations d'affaires peut contribuer à la réussite de la mise à échelle surtout avec les consortia intégrant des acteurs privés.

Des expériences rapportées de divers pays, il ressort la nécessité de tenir compte de la durée et de l'inclusivité des actions de promotion de l'agroécologie pour la mise à échelle des partenariats. Ces actions doivent inclure des concertations entre toutes les parties prenantes qui dépasse la traditionnelle hiérarchie verticale observée dans de nombreux projets, pour privilégier une approche horizontale, plus collaborative.

Recommandations relatives aux politiques publiques

Se fondant sur les expériences de partenariat dans différents pays on peut dégager les recommandations suivantes relatives aux mesures, cadres et dispositifs d'accompagnement incitatifs pouvant être mis en œuvre par les pouvoirs publics nationaux, locaux et régionaux, notamment pour favoriser la durabilité et la mise à l'échelle des partenariats pour l'agroécologie.

- **PROMOUVOIR L'ÉTABLISSEMENT DE PARTENARIATS ENTRE INSTITUTIONS ET ORGANISATIONS** au moyen notamment du renforcement des capacités de collaboration des différents types d'acteurs (acteurs publics, OPA, etc.). Les institutions gouvernementales (ministères de l'agriculture, instituts de recherche, etc.) peuvent y jouer un rôle fondamental dans le développement de l'agroécologie à travers l'élaboration de Stratégies Nationales de Développement de l'Agroécologie et des cadres de concertation multi-acteurs.
- **APPUYER LA MISE EN PLACE DES MÉCANISMES DE PORTAGE SOLIDE DE L'AGROÉCOLOGIE PAR LES COMMUNAUTÉS RURALES ET LES OPA,** en vue d'assurer l'établissement de relations de confiance entre tous les acteurs locaux impliqués dans divers partenariats, le partage continu des connaissances même en l'absence d'interventions extérieures, et donc la durabilité des initiatives agroécologiques.
- **METTRE EN PLACE UN CADRE LÉGISLATIF FAVORABLE** à des partenariats en faveur du développement de l'agroécologie, ainsi que des subventions, exonérations fiscales et crédits à taux préférentiels pour ces partenariats.
- **ALLOUER UNE PARTIE DU BUDGET EN FAVEUR DE L'AGROÉCOLOGIE À LA MISE EN PLACE DE PARTENARIATS STRUCTURANTS.**
- **CLARIFIER EN DÉTAIL LA QUESTION DU MONTAGE INSTITUTIONNEL ET DES RELATIONS ENTRE PARTIES PRENANTES** à divers niveaux dès l'étude de faisabilité. Une fois mis en place, il est nécessaire de prévoir un renforcement des capacités managériales pour les intervenants majeurs du dispositif.
- **VEILLER À CE QUE LES PARTENARIATS APPUYÉS PAR LES POUVOIRS PUBLICS RECONNAISSENT LE RÔLE CENTRAL DES OPA** dans leur pilotage des dispositifs de recherche et d'appui-conseil mis en place dans le cadre de ces partenariats qui doivent être au service des agriculteurs.

Pour approfondir le sujet, on pourra consulter le rapport thématique « *Partenariats innovants pour des initiatives réussies en agroécologie* » de l'étude de capitalisation transversale du PAE.

CONTACTS

araa@araa.org

https://www.araa.org

https://ecowap.ecowas.int

@araaraaf / @ecowas.agriculture

@ARAA_CEDEAO / @ecowas_agric

PARTENAIRES FINANCIERS

PARTENAIRES TECHNIQUES

Cette publication a été produite avec le soutien financier de l'Union européenne et de l'Agence française de développement. Son contenu relève de la seule responsabilité de la CEDEAO et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne et de l'Agence française de développement.

Ce document a été rédigé en collaboration avec GRET, LARES et INTER-RESEAUX.

Graphisme : https:// www.marmelade.be

› Rencontre avec les membres du partenariat Award Winners' Association (NAFFAWAG)- Crop Research Institute of Council for Scientific and Industrial Research (CIR-CSIR) et le Centre for No-Till Agriculture (CNTA) à Kumassi (Ghana).