Evaluation mi-parcours du Programme DGD 2022-2026

Collectif Stratégies Alimentaires

Rapport Final

Juin 2025

consultant: Laurent Dietsch

Contenu

1. Introduction 3
1.1. Le programme, objet de l'évaluation 3
1.2. Les objectifs de l'évaluation 3
2. Approche méthodologique utilisée. 4
2.1. Les principes méthodologiques de l'évaluation 4
2.2. La démarche méthodologique et les outils proposés 5
2.3. Les principales étapes de réalisation de la mission ..... **Erreur ! Signet non défini.**
3. Analyse des modalités d'intervention dans chaque pays de collaboration 7
3.1. Burundi 8
3.2. Philippines 12
3.3. République Démocratique du Congo 17
3.4. Belgique 21
..... 21
4. Analyse transversale des principales modalités de collaboration 26
4.1. Appui / accompagnement des partenaires (OP faitières) dans leurs réflexions stratégiques et mise en cohérence de leurs actions avec plans stratégiques. 26
4.2. Gestion de projets, canalisation de ressources financières et suivi-appui à leur mise en œuvre par les partenaires (OP faitières) vs exécution directe auprès des OP de base ? 29
4.3. Intermédiation avec des instituts de coopération au développement (au siège ou dans les pays concernés) et des instances politiques pertinentes au profit des OP partenaires. 31
4.4. Fournir une assistance technique adaptée à la demande des OP partenaires (dans la mise en œuvre de leurs stratégies et actions). 33
5. Principales conclusions et recommandations 36
5.1. Conclusions par critère d'évaluation 36
5.2. Recommandations (analyse prospective) 39
6. Annexes 43
6.1. Les questions évaluatives 43
6.2. Objectifs et programme de l'atelier avec l'équipe technique salariée (CSA) 45

1. Introduction

1.1. Le programme, objet de l'évaluation

L'objet de cette évaluation est le programme 2022 – 2026, mis en œuvre par le CSA avec l'appui financier de la DGD. Sa finalité est le soutien à l'agriculture familiale dans sa transition vers des systèmes alimentaires durables. La stratégie d'intervention du CSA, repose sur des partenariats forts et stratégiques avec des organisations faitières agricoles du Sud et du Nord, qui doivent permettre :

- Au Nord (en Wallonie), de contribuer à leur réflexion sur l'avenir de l'agriculture familiale tout en sensibilisant les institutions de coopération internationale, afin qu'elles adoptent prioritairement des politiques de soutien à l'agriculture familiale et aux organisations de producteurs, à travers la mise en œuvre d'un programme d'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS)
- Au Sud (Burundi, RDC et Philippines) de renforcer leurs capacités d'accompagnent de leurs membres, des coopératives primaires, à se professionnaliser au bénéfice des familles d'agriculteurs pour en faire des structures viables capables de rendre des services performants à leurs membres afin d'améliorer de façon durable la production agricole et de permettre sa valorisation.

Ces partenaires sont les suivants :

Pays	OP partenaires
Belgique	- Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), - Fédération des Jeunes Agriculteurs (FJA), - Union des Agricultrices Wallonnes (UAW)
Burundi	- Confédération des Associations des Producteurs Agricoles pour le Développement du Burundi (CAPAD) - Société Coopérative de Transformation Agro-alimentaire et de Commercialisation des Produits Agricoles (SOCOPA)
Phlippines	- PAKISAMA - Pambansang Kilusan ng mga Samahang Magsasaka, - AgriCOOPh (Family Farmers' Agriculture-Fishery-Forestry Cooperatives Federation)
RDC	- Ligue des Organisations des Femmes Paysannes du Congo (LOFEPACO)

1.2. Les objectifs de l'évaluation

L'objectif de l'évaluation est de se centrer sur l'analyser la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des modalités d'intervention du CSA auprès de ses partenaires et non sur les activités des partenaires eux-mêmes. Ces modalités sont principalement les suivantes :

- La fourniture d'une assistance technique, dans des domaines divers (techniques, administratifs, financiers, etc.) soit par des interventions internes directes soit en mobilisant des compétences externes, pour le renforcement de capacités des organisations partenaires.
- La gestion et mise en œuvre de projets, en partenariats entre le CSA et les OP partenaires, sous différentes modalités, selon les contextes et les situations.
- L'intermédiation de relations entre des institutions de coopération au développement et les OP partenaires, notamment pour faciliter le financement et/ou leur participation dans la mise en œuvre de projets sans que cela ne passe par un engagement direct du CSA dans ceux-ci.
- La promotion et/ou l'animation d'activités de dialogue politique et technique entre les OP partenaires des différents pays : échanges Nord-Sud, Sud-Sud, séminaires internationaux, etc.

Il s'agit donc d'analyser, spécifiquement :

- La pertinence des actions réalisées par le CSA auprès de ses OP partenaires, c'est-à-dire si elles répondent de façon adéquate aux forces et aux faiblesses de ces dernières, tant dans leur contenu thématique que dans leurs modalités de mise en œuvre.
- L'efficacité de ses actions, c'est-à-dire leurs effets et impacts sur les OP partenaires, pour leur permettre de surmonter leur faiblesse, renforcer leurs capacités et d'atteindre leurs propres objectifs.
- L'efficience des moyens mobilisés (ressources humaines, techniques, financières) ainsi que des modalités misent en œuvre pour appuyer leurs partenaires en fonction de leurs besoins spécifiques.
- La durabilité des résultats, effets et impacts obtenus par ses actions auprès des partenaires, c'est-à dire les perspectives de maintien de ceux-ci, même après la fin de l'accompagnement du CSA.

Cette analyse porte sur l'ensemble de ces modalités d'intervention, les activités concrètes réalisées dans ce cadre, et leur évolution entre début 2022 et fin 2024. Ces analyses ont avant tout une dimension prospective. Elles doivent alimenter les réflexions stratégiques du CSA sur l'amélioration de ses modes d'intervention en fonction des situations diverses des partenaires et de l'évolution de leurs capacités à différents niveaux : pour le programme en cours 2022-2026, le plan stratégique du CSA pour les 10 prochaines années (qui doit être finalisé et remis à la DGD pour décembre 2024) et pour la rédaction du prochain programme DGD 2027-2031 (à démarrer en 2025).

Ce document constitue le rapport final de cette évaluation. Il présente successivement :

- L'approche méthodologique utilisée pour sa réalisation
- Une analyse par pays des modalités de collaboration
- Une analyse transversale des différentes modalités de collaboration mise en œuvre
- Les conclusions qui se dégagent par rapport aux différents critères d'évaluation et les recommandations pour l'amélioration de ces modalités de collaboration auprès de ses différents partenaires tant au sud qu'au nord

2. Approche méthodologique utilisée.

2.1. Les principes méthodologiques de l'évaluation

Une évaluation participative dans un but d'apprentissage. La participation du CSA et des OP partenaires du programme dans la réflexion sur son exécution est très importante, pour que l'évaluation ne soit pas seulement une recollection d'information pour porter un jugement externe sur celui-ci. Il s'agit en premier lieu d'apporter des éléments de discussion et de débat pour favoriser la construction collective d'apprentissages en partant de la richesse des différentes perceptions et expériences des acteurs concernés. Le recueil des points de vue des différents partenaires du programme ainsi que l'ouverture d'espaces de discussion sur les conclusions et recommandations globales de l'évaluation ont donc pris une importance particulière.

La collecte et l'interprétation équilibrée des informations objectives et subjectives. Une place importante a été faite à la collecte d'informations sur la base des documents existants, laquelle a apporté des données objectives (des faits) utiles pour appliquer les différents critères d'évaluation. Ces informations ont été croisées avec les différents points de vue et perception du CSA ainsi que de dirigeants des OP partenaires du programme en Belgique et dans les pays du Sud. Cela a amené à gérer des données ou des informations appartenant à différents registres qui vont du constat à l'interprétation en passant par l'opinion. L'analyse proposée dans le cadre de cette étude a procédé du croisement, du recoupement et d'une prise en compte équilibrée des informations issues de ces trois registres.

Une approche plurielle. Il est très important de complémenter les approches quantitatives qui permettent d'avoir des données chiffrées sur les modalités d'appui mises en œuvre, les effets et impacts produits, etc. par des méthodes plus qualitatives qui permettent d'approfondir les réflexions avec les acteurs concernés sur les différents aspects liés à l'évaluation. Des informations de sources bibliographiques, plus quantitatives, ont été récupérées des rapports d'activités, des documents produits et des différentes études réalisées autour de la problématique des zones d'intervention. Les sources premières d'informations ont été des entretiens, plus qualitatifs, des partenaires parties prenantes du programme.

Une évaluation proactive. Le défi de l'évaluation est de donner des éléments d'aide à la prise de décision du CSA dans ses orientations programmatiques et stratégiques et de s'appuyer sur les principales conclusions et enseignements obtenus par l'évaluation pour animer une réflexion participative, qui doit leur apporter les éléments nécessaires pour pouvoir, avec eux, construire des propositions d'amélioration des objectifs, stratégies et modalités d'intervention en vue de futures programmes et projets.

2.2. La démarche méthodologique et les outils proposés

Pour répondre aux questions évaluatives (voire en annexe) et atteindre les objectifs visés par l'évaluation tout en appliquant les principes énoncés ci-dessus, la démarche méthodologique utilisée a été la suivante :

a) **Description des activités concrètes réalisées, de la façon dont elles ont été définies et de ce qu'elles ont produit de façon tangible** (constats), pour chacune des modalités d'appui mises en œuvre entre 2022 et 2024, avec les différentes OP partenaires :
   - La fourniture d'une assistance technique : lesquelles (domaine, thématique, etc.) par qui (interne/externe), dirigé à qui, modalité de mise en œuvre, etc.
   - La gestion de projets, financements en partenariats entre le CSA et les OP partenaires : quels projets ? quel rôle de chacun / modalité de travail (dans l'identification, formulation, mise en œuvre, suivi-évaluation, etc.) ?
   - Les activités de dialogue politique et technique ainsi que la promotion de la solidarité entre les OP partenaires : concrètement, quelles activités (séminaires, visites d'échanges, ateliers, etc.), avec qui ?
   - Les relations avec les institutions de coopération au développement, en particulier l'intermédiation du CSA au profit des OP : quelles activités, réalisées par qui et avec qui, etc.
   - Autres types d'activités éventuelles (réflexion stratégique, autres)

   Cette description a reposé sur la révision de documents et matériaux disponibles, de rapport des activités menées, compte-rendu, etc. ainsi que d'entretiens semi-structurés avec ceux qui les ont conçues et menées/animées.

b) **Analyse participative de ces activités avec les acteurs directement concernés par leur définition et mise en œuvre, afin de recueillir et échanger sur leurs analyses et réflexions, en lien avec les principaux critères d'évaluation** :
   - Sur quelle appréciation du CSA des forces et faiblesses des partenaires repose la définition et mise en œuvre de ces activités ? Comment est-elle obtenue ? Comment procède le CSA pour définir ses objectifs d'appui et les modalités ? Dans quelle mesure cette appréciation est-elle partagée par les OP partenaires concernées ? Dans quelle mesure, les choix faits par le CSA dans la définition et mise en œuvre des modalités d'appui est-elle cohérente avec son appréciation des forces et faiblesses des partenaires ? Dans quelle mesure le CSA a-t-il pu adapter ses modalités d'appui selon les évolutions ?

- Dans quelle mesure le CSA a-t-il aidé les OP partenaires à surmonter leurs difficultés et faiblesses spécifiques ? A renforcer leurs capacités ? dans quelle mesure ces appuis ont-ils contribué, de façon significative, à permettre aux OP d'atteindre leurs propres objectifs ? Quelles modalités d'appui ont été particulièrement efficaces ? Quels ont été les facteurs déterminants ?

- Dans quelle mesure, les stratégies mises en œuvre par le CSA dans le soutien aux partenaires pour surmonter leur faiblesse/difficultés, ont-elles été efficaces ? lesquelles ? Les interventions du CSA ont-elles contribué de manière significative au renforcement des capacités des partenaires ? Quels types d'appui ont été les plus efficaces, et dans quels contextes le CSA aurait-il dû ajuster ses interventions ? Quelles autres activités (complémentaires ou alternatives) auraient-elles été pertinentes ?

- Dans quelle mesure les différentes modalités d'appui (assistance technique, projets en partenariat, dialogue politique et technique, intermédiation des relations avec les instituts de coopération au développement) ont-elles mobilisées de façon efficiente les ressources humaines, matérielles et financières requises.

- Dans quelle mesure, les résultats obtenus à travers les activités d'appui du CSA pourront-ils se maintenir sans assistance continue ? À quelles conditions ?

Ces analyses se sont réalisées principalement à travers des entretiens individuels ou groupaus séparés avec les différentes parties prenantes de la définition et mise en œuvre de ces activités (CSA et OP partenaires) afin que chacun puisse exprimer le plus librement possible son point de vue.

c) Analyse croisée et prospective

Le point de départ de cette phase a été, la réalisation d'un travail de synthèse, fait par l'évaluateur des apports des différentes acteurs et parties prenantes en lien avec les différentes modalités de collaboration. Ce travail a été l'occasion pour l'évaluateur d'apporter ses propres éléments d'analyse et réflexion (d'exprimer son point de vue) sur ces différentes modalités en lien avec les critères d'évaluation.

Ensuite, cette phase a reposé , fondamentalement, sur l'organisation et l'animation d'un atelier avec l'ensemble de l'équipe technique au siège du CSA à Bruxelles. Cet atelier a permis notamment de :

- Présenter et valider les éléments d'analyses qui font consensus (convergents).
- Mettre en débat les éléments d'analyse divergents, soit pour essayer de trouver des points de convergence soit pour mieux expliciter les facteurs qui expliquent les différences d'appréciation.
- Identifier et/ou valider les facteurs clefs qui déterminent la pertinence, l'efficacité, l'efficience et/ou la durabilité des modalités d'appui du CSA.
- Tirer de ces analyses des apprentissages et recommandations pour l'amélioration des modalités d'intervention du CSA en fonction des situations diverses des partenaires et de l'évolution de leurs capacités.

Le programme détaillé de cet atelier est présenté en annexes.

d) Restitution et rapportage. Cette phase outre la rédaction du rapport de l'évaluation, a été l'opportunité de présenter et discuter les conclusions et recommandations finales de l'évaluation, ainsi que leur opérationnalisation.

3. Analyse des modalités d'intervention dans chaque pays de collaboration

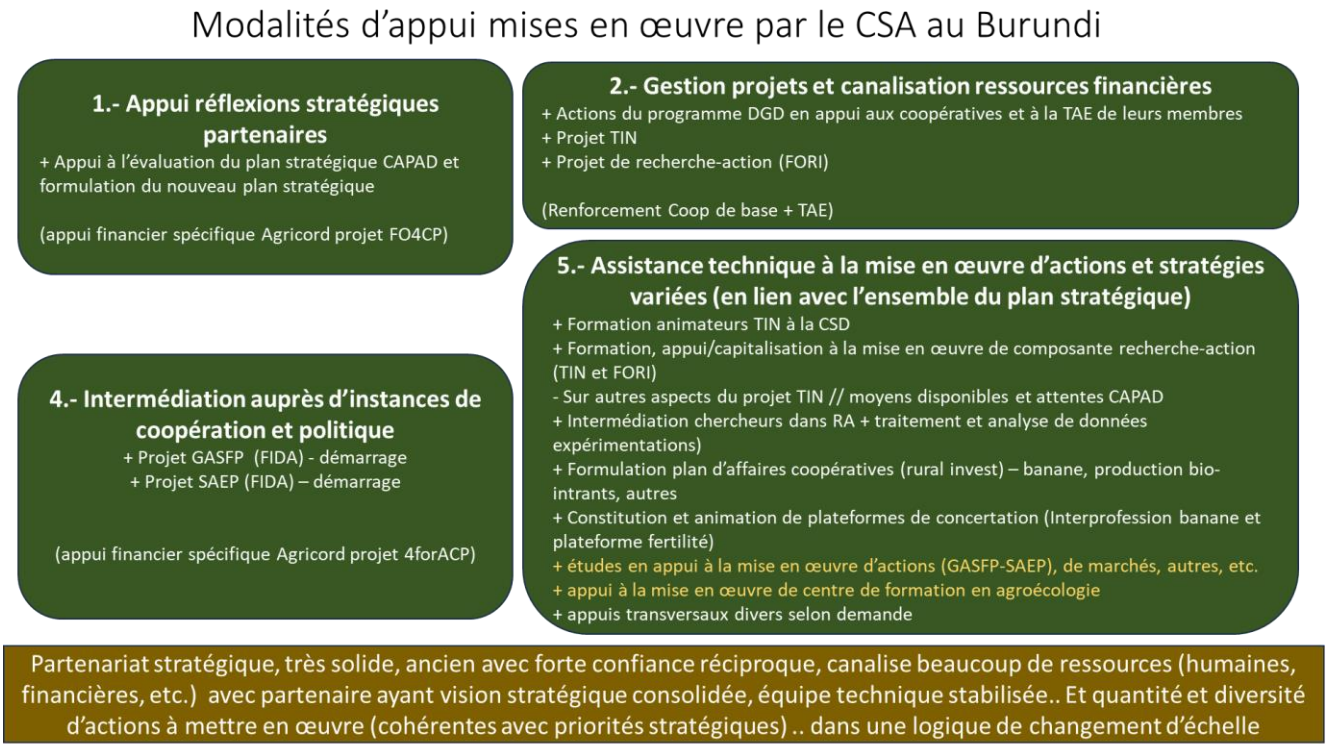
La première étape a consisté en la réalisation d'une analyse pays par pays des modalités d'appui mis en œuvre par le CSA. Elle a consisté en identifier concrètement les modalités mises en œuvre et les actions réalisées dans chacune d'elles, les principaux résultats et avancées obtenues, les difficultés ou limitations rencontrées ainsi que les principaux enjeux identifiés pour le futur. Au total, 6 modalités principales de collaboration ont été identifiées, mises en œuvre à des degrés divers dans les différents pays ces dernières années:

Modalités de collaboration mises en œuvre et pays concernés	Burundi	Philippines	RDC	Belgique
1. Appui / accompagnement des partenaires (OP faitières) dans leurs réflexions stratégiques et mise en cohérence de leurs actions avec plans stratégiques.				
2. Gestion de projets, canalisation de ressources financières et suivi-appui à leur mise en œuvre par les partenaires (OP faitières).				
3. Gestion de projet et mise en œuvre directe en partenariats avec les OP.				
4. Intermédiation avec des instituts de coopération au développement (au siège ou dans les pays concernés) et des instances politiques pertinentes au profit des OP partenaires.				
5. Fournir une assistance technique adaptée à la demande des OP partenaires (dans la mise en œuvre de leurs stratégies et actions).				
6. Favoriser le dialogue (politique et technique) et la solidarité entre OP selon les axes nord-sud et sud-sud (activités spécifiques volet « éducation à la citoyenneté mondiale » du programme DGD.				

Une synthèse des principaux éléments qui se dégagent pour chaque pays est présentée dans cette partie. Un point d'attention sera à chaque fois porté sur le rôle et la place spécifique du programme financé par la DGD dans ses différentes modalités de collaboration.

Il convient de préciser qu'afin d'éviter des répétitions, l'ensemble des activités d'appui réalisées pour favoriser les échanges Nord-Sud et aussi Sud Sud ont été incluses, uniquement, dans la synthèse Pays « Bruxelles », surtout car c'est depuis ce volet du programme DGD que la réalisation de ses activités sont principalement financées.

3.1. Burundi



4 modalités de collaboration distinctes se combinent dans la collaboration du CSA avec la CAPAD au Burundi :

- **Accompagnement à la planification stratégique** : Le CSA soutient la CAPAD dans l'évaluation de ses plans stratégiques passés et l'élaboration de nouveaux, un processus continu sur 15 ans ayant abouti à trois plans successifs, démontrant une évolution significative dans la vision de l'organisation. L'objectif est de permettre à la CAPAD de définir et de mettre en œuvre ses propres orientations stratégiques. L'accompagnement à l'évaluation du dernier plan stratégique et formulation du nouveau a été facilité par le CSA, à travers un expert indépendant sur un financement spécifique obtenu à travers AGRICORD, centré sur le renforcement de capacités des OP partenaires des AgriAgences dans le Sud (FO4ACP). Le fait que ce projet permette que jusque 30 à 40 % des ressources soient consacrés à des activités d'accompagnement et de renforcement des capacités menées par le CSA a été déterminant pour rendre possible cet appui à la planification stratégique.

- **La gestion de projets et la canalisation de ressources financières**. Des projets sont formulés par le CSA en collaboration avec la CAPAD et en cohérence avec les plans stratégiques formulés. Dans ces projets, si, le CSA est le destinataire principal du projet et responsable de son exécution face au bailleur, la plus grande partie du budget est allouée à la CAPAD, et le CSA a davantage un rôle de suivi technique et financier du projet, réalisation des rapports au bailleur, etc. Ces projets sont avant tout destinés à la mise en œuvre directe d'action par la CAPAD au niveau de ces coopératives de base et/ou aux des agriculteurs membres de ces dernières. Ils peuvent inclure des composantes plus ou moins importantes complémentaires d'assistance technique à leur mise en œuvre par le CSA. Les projets suivants, mis en œuvre ces dernières années, entrent dans cette modalité de collaboration.
    - **Le volet « Burundi » du programme DGD** qui combine des actions de renforcement de capacités des coopératives avec à la mise en œuvre de pratiques agroécologiques au niveau de leurs membres. Les montants prévus pour la réalisation d'assistance technique sont très réduits sur ce volet, celle-ci étant apportée par d'autres sources de financement complémentaires (qui portent sur les mêmes thématiques d'intervention et/ou sur les mêmes zones géographiques).
    - **Le projet TIN** de « **soutien à l'adoption et la mise en œuvre de pratiques agricoles durables restaurants et améliorant la fertilité des sols** », mis en œuvre sur une vaste échelle (70 000 exploitations agricoles cibles dans 28 communes) en partenariat avec une autre ONG belge

(Broederlijk Delen) et organisation burundaise (ADISCO) entre 2019 et 2024 et financé par l'Union Européenne (DUE). Ce projet inclut un volet significatif d'assistance technique et renforcement de capacités mis en œuvre directement par le CSA ou en partenariat avec d'autres organisations (GERDAL)

- **Le projet de « renforcement de la recherche-innovation participative sur l'agro écologie au service d'un système alimentaire plus productif et plus durable chez les exploitants agricoles familiaux de la région de l'Imbo au Burundi** » mis en œuvre dans le cadre du programme FORI exécuté par Agricord (sur financement de la DUE), entre 2022 et 2025. Ce projet inclut également un volet significatif de renforcement de capacités de la CAPAD dans la mise en œuvre et capitalisation de la démarche de recherche action participative.

- **Intermédiation pour l'obtention de financements** : sur la période considérée par l'évaluation, le CSA a joué plusieurs fois le rôle d'intermédiaire pour aider la CAPAD à obtenir des financements, sans que les fonds ne transitent par le CSA. Ce travail a été réalisé en combinant deux types d'activités :
  - **Jouer un rôle d'ouvreur de « porte »** , souvent en partenariat avec AgriCord, de réalisation de démarche auprès de bailleurs, pour faire connaître les initiatives portées au sud, sensibiliser sur l'importance de continuer à les appuyer, etc. Ces activités sont notamment financées via le volet Nord du programme DGD.
  - **Appuyer concrètement la CAPAD pour formuler et présenter des propositions de projets au bailleur**. Dans ce cas, cela a été réalisé par un consultant externe mobilisé par le CSA et financé à travers le projet FO4ACP, pour la formulation de deux projets qui ont ensuite été présentés au FIDA à Rome dans le cadre du programme GAFSP (Global Agriculture and Food Security Program) et SAEP (Sustainable Agricultural and Environmental Productivity Program).

- **Assistance technique à la mise en œuvre d'actions et stratégies variées (en lien avec l'ensemble du plan stratégique).** Des activités nombreuses et variées assistance techniques et/ou renforcement de capacités ont été réalisés par le CSA pour le renforcement global et institutionnel de la CAPAD et/ou pour l'appui à la mise en œuvre de stratégies spécifiques variées. **Réalisé et géré sous la responsabilité du CSA, cette activité d'assistance technique a été fournie soit directement par l'équipe salariée du CSA soit à travers des personnes ressource externes (consultants) que le CSA a mobilisé. Parmi les activités les plus significatives pendant la période considérée on peut mentionner :**
  - **Des formations et ateliers réalisés** auprès des équipes techniques de la CAPAD :
    - **Une formation à la mise en œuvre d'une démarche de construction sociale de la demande,** réalisée à l'ensemble du personnel technique du projet TIN, qui permet de mieux adapter les dispositifs d'appui à la transition écologique au contexte local ainsi qu'aux caractéristiques et besoins des agriculteurs.
    - **L'animation d'ateliers et de formation** sur la mise en œuvre de démarches de recherche action avec les équipes techniques mais aussi les chercheurs engagés dans leur mise en œuvre dans le projet TIN et aussi FORI
  - **L'apport d'appui technique et l'accompagnement à la mise en œuvre d'actions spécifiques** (souvent à caractère pilote) :
    - Dans la mise en œuvre du projet TIN : stratégie d'intervention, de communication, de capitalisation, etc.
    - Pour la formulation de plans d'affaires au niveau des coopératives (en s'appuyant sur l'outil Rural Invest).
    - À la mise en œuvre d'un centre de formation professionnelle en agro écologie (dans le cadre du projet SAEP).
    - À la définition et mise en œuvre d'actions stratégiques destinées à lever des obstacles à l'adoption de pratiques agroécologiques à grande échelle : production de bio intrants, élaboration de normes, plaidoyer, mise en œuvre d'un etc. d'un système participatif de garantie (SPG), etc. (projet SAEP)
  - **L'appui à la médiation avec d'autres acteurs clés pour la mise en œuvre des actions**, notamment avec des chercheurs et centres de recherche dans les actions de recherche action participative, à la mise en réseau avec d'autres acteurs (OP, instituts de recherche, consultants, etc.). À ce niveau, il est important de mentionner l'appui à l'établissement de liens (avec une université wallonne) puis au

financement d'un travail de doctorat, par la directrice de la CAPAD, sur une thématique, d'importance centrale, en lien avec l'inclusion sociale des interventions menées au Burundi.

- **La réalisation d'études en appui à la mise en œuvre des actions** (SAEP, GAFSP) : étude de marché sur les bio intrants, sur les produits agro écologique, etc.
- **L'appui à la structuration et l'animation de plates-formes multi acteurs** :
  - **Pour la structuration de l'interprofession banane, pour la mise en place d'un dialogue structuré dans la filière banane**, avec les transformateurs, les transporteurs, les commerçants, les producteurs ainsi que le renforcement des capacités de l'ensemble de ces acteurs : formations en négociation, en communication, appui d'un expert extérieur pour la rédaction de normes pour la qualité des produits issus de la banane, etc. La mise en œuvre de cette interprofession s'inscrit dans le cadre du projet GAFSP.
  - **Pour mettre en place et coanimer la plateforme fertilité,** qui est une plate-forme nationale qui vise à **discuter de la question de la fertilité des sols au Burundi**, co-gérée par le ministère de l'agriculture burundais (MINEAGRI) et la FAO, impulsée par le CSA et la CAPAD (dans le cadre du projet TIN) qui en sont parties prenantes. Cette plateforme, regroupe tous les acteurs qui travaillent sur cette question et est structurée en groupes de travail. Le CSA et la CAPAD s'occupent de l'animation d'un groupe de travail axé sur l'agroécologie[1]. Cette plateforme s'inscrit, pour la CAPAD, dans le cadre **d'une stratégie de plaidoyer pour faire avancer l'appui à la transition agro écologique dans les politiques publiques burundaises**.
- **Des actions diverses spécifiques ou transversales en fonction des besoins et demandes de la CAPAD autour d'outils spécifiques :** en appui à la mise en œuvre et gestion de bases de données au niveau des agriculteurs (outil « PUMA »), pour réaliser un suivi du niveau de renforcement organisationnel des coopératives de base, pour le traitement de bases de données avec les résultats de la recherche action, pour la révision de documents et rapports divers, à l'obtention de produits de communication, à l'établissement d'adresses e-mail pour les employés de la CAPAD, etc.

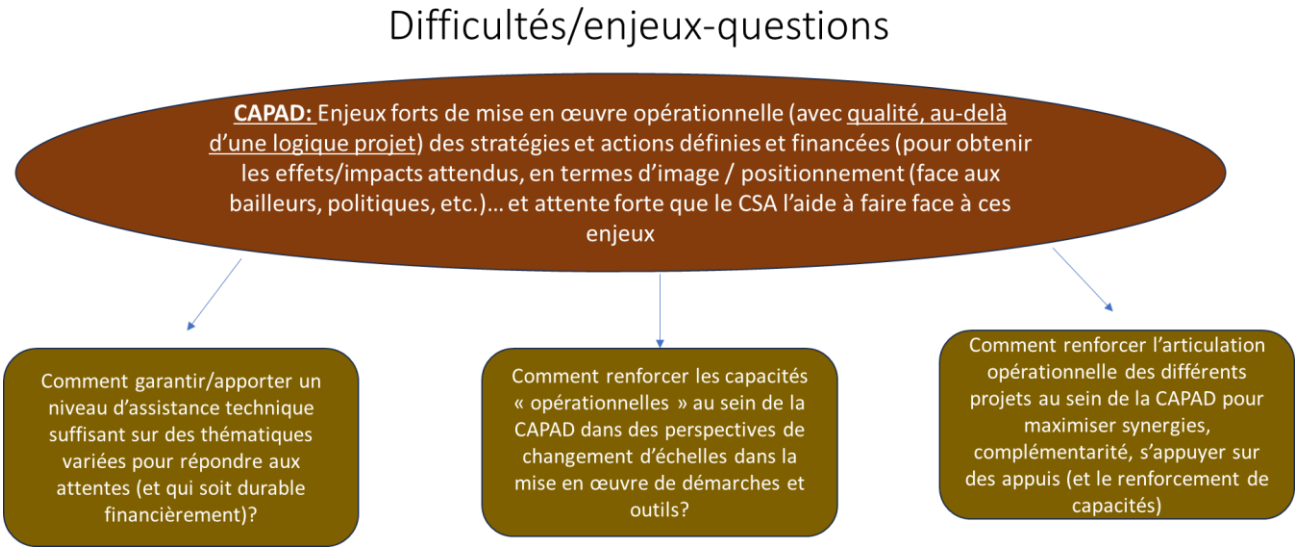
Le CSA est financé pour la réalisation de ces activités d'assistance technique soit directement sur les projets dont il est en charge de la gestion (TIN, FORI, FO4ACP) soit en étant engagé par la CAPAD pour la fournir, dans le cadre de projets gérés directement par la CAPAD (GASFP et SAEP).

Si toutes ces collaborations ont permis de nombreuses avancées et résultats positifs, et font du Burundi, le principal pays de collaboration du CSA par l'ancienneté de la collaboration, la durée dans le temps, la variété des modalités mises en œuvre et leur combinaison, les montants financiers en jeu, etc. Au-delà des résultats concrets et effets obtenus au niveau local, dans les zones d'intervention des différents projets, on peut mentionner comme résultats positifs:

- **Des évolutions significatives dans les plans stratégiques définis** et mis en œuvre par la CAPAD, avec une prise en compte de plus en plus prioritaire des enjeux de transition agro écologique et la mise en cohérence des projets et actions avec ces plans.
- **Un développement tant quantitatif que qualitatif des stratégies et actions exécutées** par la CAPAD, et **le renforcement de sa visibilité et légitimité auprès d'autres acteurs** (de la coopération mais aussi au niveau des politiques publiques nationales).
- Ce développement a notamment permis **une stabilisation de l'équipe salariée** au niveau de la CAPAD.
- **L'appui au développement des liens de la CAPAD** avec d'autres acteurs tant au Sud qu'au Nord, et aussi des relations de confiance avec certains bailleurs (FIDA).
- **La consolidation progressive d'un partenariat très fort et de longue durée** entre le CSA et la CAPAD, basé sur une relation de confiance et une vision partagée « *d'être dans le même bateau* », et qui permet le développement de stratégies d'appui mutuel.

[1] Il y a deux autres groupes de travail qui sont dirigés, l'un par l'ISABU, sur la recherche, et un 3ème qui traite de questions liées à l'acidification des sols et de la dolomie

Cet appui sur le long terme qui combine ces différentes modalités de collaboration est **évidemment très apprécié par la CAPAD, car il n'est pas dépendant de projets spécifiques, très flexible et s'adapte à ses besoins**. Il lui a donc permis de renforcer une vision stratégique institutionnelle très forte et en phase avec les priorités du CSA ainsi que de capter des ressources financières croissantes pour la mise en œuvre de ces stratégies et actions (grâce à une image et reconnaissance renforcée), dans une logique de plus en plus forte de changement d'échelle (la base de la CAPAD est composée de plus de 10 000 agriculteurs !). Dans ce contexte**, elle fait face à des enjeux forts de mise en œuvre opérationnelle de ses actions** (avec efficacité et efficience) et aussi **d'optimiser l'articulation entre ces différents projets**, afin d'atteindre les effets et impacts attendus, mais aussi pour maintenir et voir même renforcer son image et son positionnement face aux autres acteurs. **Par conséquent, elle a également une attente forte face au CSA que celui-ci l'aide à faire face à cet enjeu, d'où des demandes importantes d'appui et d'assistance technique.**



Cependant, **plusieurs limitations, difficultés ou enjeux peuvent être mises en avant, pour répondre à ces demandes, lesquels concernent notamment l'assistance technique apportée à la CAPAD**:

- Dans certains projets (comme le TIN), **l'assistance technique n'a pas toujours été à la hauteur des attentes** de la CAPAD. Bien que des enseignements en aient été tirés pour les projets suivants, un manque de renforcement des capacités internes sur certaines approches (CSD, appui au changement de pratiques, recherche-action) peut être observé. De façon générale, **face aux nombreuses et diverses activités réalisées, qui se traduisent par des demandes d'assistance technique également variées et nombreuses, pouvoir y répondre de façon satisfaisante, au moment opportun, est un enjeu majeur et permanent pour le CSA**.
- **Le financement de cette assistance technique ainsi que sa contribution à la viabilité institutionnelle et financière du CSA**, pose plusieurs questions :
  - Dans les contrats d'assistance technique commandités directement pas la CAPAD (projets GASFP et SAEP), les **frais de structure** du CSA ne sont généralement pas reconnus, ce qui pose un défi pour la viabilité financière de l'organisation en Belgique.
  - **Les faibles temps/moyens alloués à l'assistance technique** dans le cadre de certains projets (comme dans le cadre du programme DGD) limitent la capacité du CSA à apporter un appui méthodologique suffisant, et l'oblige à se concentrer plutôt sur le suivi.
  - **L'atteinte d'un équilibre adéquat entre la mobilisation d'expertise externe** pour répondre aux demandes d'assistance technique avec un haut niveau de qualité sur des sujets spécifiques **et une mobilisation plus interne, plus à même de contribuer à la viabilité financière de l'organisation**.
- **L'articulation de cette assistance technique apportée par le CSA avec le renforcement de capacités internes à la CAPAD, face à des enjeux d'autonomisation du partenaire local mais aussi du temps disponible pour répondre à toutes les demandes** :
  - **Elle présente le risque de maintenir une dépendance externe** au détriment du renforcement de capacités internes et autonomisation de l'organisation partenaire, qui peut faire que la question de l'internalisation pérenne de certaines capacités au sein de l'OP, soit insuffisamment posée et traitée.

- Elle pose la question **du rôle et des limites de l'appui à des actions au niveau local** (notamment dans le cadre de projets qui s'inscrivent dans des stratégies de changement d'échelle), **qui semble parfois insuffisamment posée et débattue** : l'appui à des expériences locales pilote afin d'obtenir des apprentissages méthodologiques que la CAPAD devra ensuite multiplier par elle-même ? Des espaces de renforcement de capacités pour les équipes techniques de la CAPAD ?
- **Cela pose aussi la question des limites à poser aux réponses à apporter par le CSA à des demandes nombreuses et variées**, qui s'inscrivent dans des relations de confiances très fortes, mais posent la question du temps disponible pour y répondre, et requièrent aussi, d'analyser et prendre en compte dans quelle mesure ce temps est effectivement financé.

La poursuite et le renforcement des collaborations avec la CAPAD, pose donc, au CSA, trois questions :

- **Comment apporter un niveau d'assistance technique suffisant sur des thématiques variées pour répondre aux attentes (et qui soit durable financièrement)?** Et, quelles stratégies de renforcement de compétences internes pour y répondre tout en réduisant la mobilisation de consultants externes ?
- **Comment renforcer les capacités « opérationnelles » au sein de la CAPAD** dans des perspectives de changement d'échelles dans la mise en œuvre de démarches et outils requis, et ainsi augmenter son autonomie face à l'assistance technique externe? Cela pose la question de l'amélioration de l'efficience de l'efficacité de l'appui à la mise en œuvre de démarches et outils au niveau local dans une perspective de renforcement de capacités « des cadres intermédiaires » de la CAPAD ? Et aussi, d'une définition plus précise des outils et démarches effectivement appropriables et par qui au sein de la CAPAD ?
- **Comment renforcer l'articulation opérationnelle des différents projets au sein de la CAPAD** pour maximiser les synergies et la complémentarité, s'appuyer sur des appuis (et le renforcement de capacités) entre un projet et un autre : par exemple entre le projet FORI et le programme DGD, entre les dynamiques d'application de pratiques agroécologiques impulsées dans le cadre du projet TIN et le projet SAEP ?

En résumé, la collaboration au Burundi est forte et productive, avec des succès notables dans l'appui stratégique et la structuration d'espaces multi-acteurs. Cependant, elle fait face à des défis persistants liés à la fourniture d'une assistance technique suffisante et adaptée dans un contexte de ressources et d'accès limités, ainsi qu'à la nécessité de mieux intégrer les différentes modalités d'intervention et de renforcer les capacités internes et celles des partenaires pour assurer la durabilité et l'efficacité à long terme.

3.2. Philippines

Modalités d'appui mises en œuvre par le CSA aux Philippines

2.- Gestion projets et canalisation ressources financières

- Programme DGD (renforcement des coopératives de base avec Business plans et agroécologie) = logique de changement d'échelles//actions du MINPAD

Pas une priorité stratégique pour Pakisama et pas de définition stratégique claire pour AgricooPh

3.- Gestion de projet et mise en œuvre directe en partenariats avec les OP

+ Projet MINPAD (GIZ) : SCD + amélioration fertilité des sols + achats institutionnels (gestion administrative et logistique des activités)
+ Projet FORI – recherche action sur fertilité

Beaucoup d'avancées très significatives (notamment sur achats institutionnels)

4.- Assistance technique à la mise en œuvre d'actions et stratégies sur des thématiques spécifiques

+ Formation fédérations et coopératives à la mise en œuvre SCD + appui à la mise en œuvre
+ Formation fédération et coopérative à recherche-action et appui à la mise en œuvre
+ Formation techniciens et membres coopératives à l'élaboration et application de bio-solutions
+ Réalisation études (mapping programmes gouvernementaux achats institutionnels)
+ Appui à la mise en œuvre, organisation et animation(?) d'une « coalition des coopératives et fédération contre la faim et la pauvreté » et de la mise en œuvre d'actions d'achats institutionnels (en articulant échelle coop avec fédération)
+ Conseil technique et appui concertation pour la mise en œuvre d'un fond de résilience (AgricooPh?)

OP (faitières) partenaires avec priorités stratégiques différentes et/ou peu définies ou consolidées pour lesquelles le CSA est un PTF parmi d'autres et face auxquels (OP et autres PTF) le CSA a commencé à se positionner sur certaines thématiques stratégiques spécifiques (amélioration de la gestion de la fertilité des sols et achats institutionnels)

Le CSA a mis en œuvre des modalités de collaboration spécifiques aux Philippines, qui se distinguent de ses approches dans d'autres pays et ont généré des avancées, des difficultés et des enjeux particuliers :

Le CSA a, historiquement, **mis en œuvre sa modalité de collaboration habituelle, de gestion de projets et mise en œuvre en partenariats avec les OP**, dans laquelle une fédération partenaire (d'abord Pakisama puis Agricooph) reçoit des fonds et définit elle-même les appuis et l'accompagnement spécifique qu'elle va réaliser auprès des coopératives membres, dans le cadre des objectifs et stratégies d'ensembles concertées au moment de la formulation du projet. **C'est notamment, encore le fonctionnement du volet « Philippines » du programme DGD**. Dans ce cadre, les partenaires :

- Mettent en œuvre des projets avec une approche de **services technico-économiques**, incluant l'accompagnement des **business plans des coopératives**, l'appui institutionnel à la gouvernance, et le travail sur les politiques, notamment les **achats institutionnels** et le **plaidoyer**.
- Développent leurs propres outils d'appui aux coopératives, tels que des **"Sustainable Service Workshops"**, pour améliorer la gouvernance et les services à leurs membres.
- Développent des marchés où les acheteurs peuvent venir acheter les produits des coopératives.
- Engagent du personnel, parfois formé par le CSA, pour accompagner les coopératives sur des sujets comme l'agroécologie ou la fertilité des sols.

Cependant, cette modalité a rencontré plusieurs **difficultés importantes** aux Philippines, qui ont progressivement conduit à opter pour une exécution directe :

- **Priorité donnée par les partenaires au plaidoyer plutôt qu'aux actions de terrain** : des partenaires comme Pakisama se sont davantage renforcés eux-mêmes et ont privilégié le plaidoyer, ne mettant pas ou peu d'actions concrètes en place au niveau des coopératives de base. Cette orientation correspondant d'ailleurs avec ses priorités stratégiques, il avait été décidé de réorienter l'appui aux coopératives de base et leurs agriculteurs vers la naissante fédération AgriCooPh, qui avait mis ce type d'action au centre de sa stratégie.
- **Manque de stratégie claire et « opportunisme »**: étant une fédération récemment créée, AgricooPh, n'avait pas encore de vision stratégique « stabilisée ». Ainsi, par exemple, elle n'avait pas encore un positionnement très clair sur le type de modèle agricole à promouvoir auprès de ses membres et agissait davantage par « opportunisme » face aux bailleurs et possibilités de financement qui se présentaient. Pour le CSA, qui a une logique de collaboration très respectueuse des stratégies et actions des partenaires, cela a eu plusieurs conséquences négatives concrètes :
    - **Influence d'autres bailleurs et dilution des outils** : la fédération était également soutenue par d'autres bailleurs, qui la poussait parfois davantage à adopter leurs outils sans toujours une réflexion approfondie sur leur pertinence pour leur propre stratégie. Le projet du CSA devenait alors une sorte de "bouche-trou" de méthodes Il y avait un **manque de stabilité et de continuité** dans l'appui stratégique.
    - **Manque de qualité et autonomie des équipes techniques**. Par ailleurs, le CSA se retrouvait souvent avec des **équipes moins performantes** car d'autres bailleurs "sélectionnaient les meilleures".
- **Difficultés de suivi et de compréhension mutuelle**. Bien que les leaders des fédérations exprimaient souvent leur accord au CSA sur les orientations stratégiques, la "mécanique" de la mise en œuvre opérationnelle ne suivait pas, entraînant des **dysfonctionnements. Par ailleurs, dans cette modalité de travail, le suivi des activités étant "assez large"**, sans un suivi quotidien, le constat a été fait qu'en réalité, l'équipe du partenaire n'était pas toujours "conceptuellement sur la même longueur d'onde" que le CSA, et donc que ce suivi, plus à distance, rendait difficile la compréhension mutuelle et l'explication des philosophies d'intervention.

Ces difficultés, mais aussi l'exigence du bailleur (GIZ) ont conduit le CSA à **opter pour une autre modalité d'exécution, très spécifique aux Philippines : l'exécution directe de projets**, et donc, notamment, du projet « développement inclusif et promouvant la paix à Mindanao » (MINPAD). L'objectif global de ce projet est de développer des services technico-économiques au niveau des coopératives et fédérations, notamment autour de l'agroécologie, du conseil agricole, des plans d'affaires et des achats institutionnels. Cette nouvelle modalité a été mise en place avec une "astuce" : travailler avec les fédérations pour les appuyer, tout en travaillant **directement avec les coopératives** via la mise en place d'une équipe locale du CSA sur place.

Les raisons et les bénéfices de cette transition incluent :

- **Des résultats significativement meilleurs** : L'équipe sur place a constaté qu'elle obtenait **"10 fois plus de résultats"** en travaillant directement avec les coopératives. Les coopératives membres des fédérations étaient également "beaucoup plus contentes" car les équipes du CSA étaient plus efficaces, particulièrement sur les achats institutionnels.
- **Suivi rapproché et participation quotidienne** : La mise en œuvre quotidienne permet beaucoup plus d'interactions, un suivi très rapproché, et une participation directe au design des activités, aux décisions et à la mise en œuvre, ce qui aide à faire comprendre la philosophie du CSA et à avoir plus d'impact. Cela permet donc une plus grande efficacité des interventions et un meilleur **suivi/contrôle** des activités.
- **Plein pouvoir d'orientation et de décision** : Être le "maître d'œuvre" du projet confère au CSA le plein pouvoir d'orienter et de décider des activités, même s'il collabore étroitement avec les fédérations et les coopératives. Le CSA engage des consultants et a le "dernier mot".
- **Nécessité d'une présence locale** : L'existence d'une équipe et d'un bureau du CSA aux Philippines est aussi justifiée par le fait qu'elle permet d'accéder à des **opportunités de financement importantes** auprès de grands bailleurs, qui sont négociées au niveau national.
- **Possibilité plus effective de mettre en œuvre une assistance techniques (incluse dans les budgets des projets exécutés)**. Contrairement à d'autres contextes (comme le Burundi avec la CAPAD), les relations de partenariat aux Philippines (Pakisama, Agricop) étant moins solidement ancrées, les partenaires sont moins enclins à inclure un budget pour l'accompagnement du CSA dans leurs propres budgets.

Dans le cadre de cette **modalité d'exécution directe**, le CSA a également exécuté un projet (financé par le programme FORI) sur la mise en œuvre de démarches de recherche action participative sur l'**amélioration de la fertilité des sols, avec notamment l'utilisation de « bio-solutions » (problème majeur identifié dans le cadre du projet MINPAD)**. L'objectif est de renforcer les services technico-économiques des coopératives et fédérations, avec une forte composante en **agroécologie** et en conseil agricole. Cette approche a permis une plus grande efficacité dans le soutien aux coopératives et fédérations.

Par ailleurs, cette **modalité d'exécution directe** des projets aux Philippines et la présence d'une équipe sur place, **a permis au CSA de fournir une assistance technique et des activités de formation variées à ses partenaires,** lesquelles couvrent plusieurs domaines clés :

- **Formation des fédérations et coopératives à la mise en œuvre de démarches de « Construction Sociales de la Demande (SCD)»,** qui visent à permettre aux coopératives de base d'identifier de nouveaux services et/ou d'améliorer les services existants afin de mieux répondre aux besoins et demandes de leurs membres. Cette formation a été réalisée par un expert international mobilisé par le CSA (dans le cadre du projet MINPAD), et, ensuite, un membre de l'équipe locale du CSA à accompagner les coopératives à la mise en œuvre de cette démarche.
- **Formation technique sur les bio-solutions et l'analyse des sols**, au niveau des coopératives de base, permettant aux personnes formées de devenir des ressources techniques pour accompagner les coopératives membres sur ces questions. Cette formation a été réalisée par un Philippin, spécialiste de cette thématique et membres de l'équipe locale du CSA.
- **Formation sur la démarche de recherche action participative** à des techniciens des coopératives et fédérations, afin d'appuyer la mise en œuvre de ce type de démarche pour résoudre des problèmes en lien avec la fertilité des sols ainsi que la dépendance d'intrants externes au coût élevé. La mise ne œuvre de cette démarche a également été conçue comme stratégie de mise en œuvre de services techniques par les coopératives basées sur un accompagnement groupal d'agriculteurs autour de la résolution de problèmes techniques communs.
- **Accompagnement technique et animation de processus multi acteurs pour la mise en œuvre d'initiatives d'achats institutionnels** :
    - Réalisation d'**études et de cartographie** des programmes gouvernementaux d'achats alimentaires, puis utilisation de ces analyses pour alimenter les réflexions stratégiques et identifier des modalités d'accès au marché pour les coopératives, telles que les « **achats négociés** ».
    - Organisation et animation d'**ateliers et d'espaces de concertation** avec les OP partenaires, où les conclusions de ces études sont partagées, et des stratégies d'action sont définies collectivement.
    - **Assistance technique plus ponctuelle sur d'autres thématiques** : gestion du cycle de projet, conception d'un fonds de résilience face aux incidents climatiques, en balisant les mécanismes de financement et de rapportage en concertation avec AgriCooPh et d'autres partenaires.

Ces modalités d'appui aux Philippines ont conduit à de nombreuses avancées positives.

- **Efficacité accrue et résultats tangibles dans les différentes actions mises en œuvre :**
  - **Mise en œuvre de démarches SCD dans plusieurs coopératives** qui ont ainsi pu identifier des nouveaux services à mettre en œuvre ainsi que des plans d'action pour les concrétiser. C'est notamment ces processus qui ont mis en exergue une problématique commune en lien avec la dégradation de la fertilité des sols qui a donné lieu aux initiatives réalisées dans ce sens.
  - **Renforcement de capacités et réalisation de premières initiatives sur la fabrication de bio-solutions** et leur expérimentation dans des parcelles au niveau des producteurs avec des premiers résultats prometteurs.
  - **Sur les achats institutionnels,** des opportunités concrètes ont été identifiées ainsi que des modalités pour y accéder, faisables pour les coopératives (les achats négociés). Par ailleurs sous l'impulsion du CSA, une **alliance de fédérations et de coopératives essentiellement agricoles (CAF)** a été impulsée autour de cette question des achats institutionnels. Le CSA devrait même devenir membre d'une coordination nationale plus large, impliquant des ministères et d'autres institutions.
- **Légitimité et alignement des partenaires**. Le CSA a acquis une **légitimité claire** pour travailler sur le thème des achats institutionnels, reconnue par d'autres partenaires techniques et financiers (PTF) des OP (et commence aussi à en avoir une sur les amendements des sols avec des bio-solutions). Cela favorise un alignement de ces derniers sur le fait que c'est le "business" du CSA avec AgriCooPh, reconnaissant le CSA comme spécialiste sur ce sujet.

Cependant, bien qu'ayant démontré une efficacité accrue notamment sur les achats institutionnels et la fertilité des sols et les bio-solutions, **ces modalités d'intervention, et notamment celle d'exécution directe, présente plusieurs limites, difficultés, enjeux et questions** :

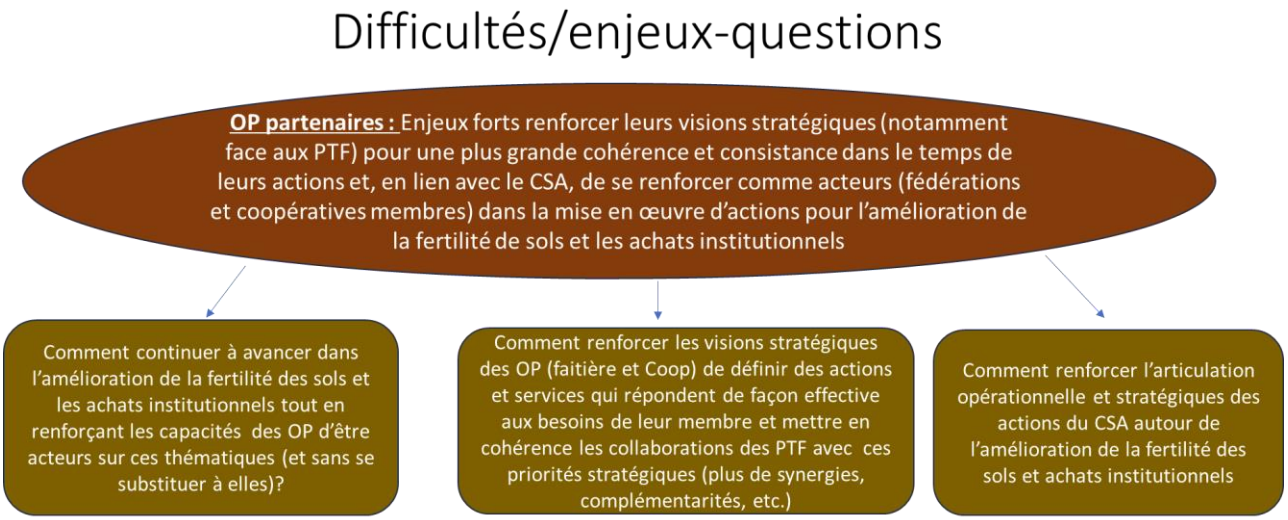
- **Coût et intensité d'accompagnement** : Cette approche implique un **coût d'accompagnement élevé** et repose sur des missions très fréquentes sur place ainsi que sur la présence d'une équipe dédiée du CSA. La réussite dépend fortement de la chance d'avoir une « **bonne équipe sur place** ».
- **Risque de substitution et d'affaiblissement des partenaires** : Le CSA a toujours eu pour principe de **ne pas se substituer aux Organisations de Producteurs (OP)**. Cependant, la mise en œuvre directe soulève la question de la **complémentarité ou de la concurrence** avec les fédérations (et même d'entrer en conflits avec elles). Il existe un risque de **prendre une place qui est la leur** et d'affaiblir les fédérations de coopératives au lieu de les renforcer. L'équilibre entre appuyer et accompagner sans prendre « *le lead* » n'est **pas toujours facile à trouver**, ce qui soulève une question quant à la **durabilité à long terme** des actions si le CSA prend trop d'initiative. De plus, le CSA peut être perçu comme "juge et partie" dans l'animation des espaces de concertation.
- **Coordination et duplication des efforts** : Sur des sujets autres que les achats institutionnels (où le CSA a acquis une légitimité reconnue), il existe des **recoupements et des duplications d'efforts** avec d'autres partenaires des fédérations. Il est nécessaire de **renforcer la coordination des actions et des appuis** autour d'axes stratégiques spécifiques comme l'agroécologie et les business plans des coopératives de base, en différenciant le stratégique et l'opérationnel. La difficulté de "sortir des silos" pour une meilleure concertation et cohérence des appuis est un défi récurrent. Des problèmes peuvent également surgir, comme des partenaires qui "s'attribuent les résultats" du CSA quand ils travaillent sur les mêmes coopératives.

Malgré ces défis, cette modalité permet une **plus-value claire** en termes d'efficacité et d'accès à de nouvelles opportunités de financement. La question centrale demeure de **comment renforcer la réflexion stratégique des OP tout en maintenant un appui concret sans les « déresponsabiliser »,** ni se substituer à elles pour une plus grande cohérence et consistance dans le temps de leurs actions et, en lien avec le CSA, de se renforcer comme acteurs (fédérations et coopératives membres) dans la mise en œuvre d'actions pour l'amélioration de la fertilité de sols et les achats institutionnels.

En particulier :

- **Comment continuer à avancer dans l'amélioration de la fertilité des sols et les achats institutionnels tout en renforçant les capacités des OP d'être acteurs sur ces thématiques (et sans se substituer à elles)**? Cette question renvoie notamment à l'optimisation de la mobilisation de compétences à différents niveaux (salariés du CSA au siège, équipe locale, experts internationaux et locaux, etc.)

- **Comment renforcer les visions stratégiques des OP (faitière et Coop) de définir des actions et services qui répondent de façon effective aux besoins de leur membre** et mettre en cohérence les collaborations des autres PTF avec ces priorités stratégiques (plus de synergies, complémentarités, etc.) ?
- **Comment renforcer l'articulation opérationnelle et stratégiques des actions du CSA autour de l'amélioration de la fertilité des sols et achats institutionnels** ? Cette question concerne notamment le volet « Philippines » du programme DGD qu'il faudrait mieux articuler avec les deux thématiques majeures d'intervention du CSA dans ce pays : les achats institutionnels et la mise en place par les coopératives de services d'appui à l'amélioration de la fertilité des sols.



En résumé, aux Philippines, le CSA a évolué vers une **modalité de collaboration spécifique et différente** de ses approches habituelles, marquée par la **mise en œuvre directe de projets** avec la présence d'une **équipe propre sur place**. Bien que le principe du CSA ait toujours été de **ne pas se substituer aux Organisations de Producteurs (OP)** mais de les renforcer, des difficultés rencontrées avec les fédérations partenaires ainsi que des contraintes externes, notamment l'obligation imposée par le projet MINPAD, ont conduit à cette exécution directe. Cette approche implique un **coût d'accompagnement élevé** et des missions très fréquentes, mais elle a démontré une **efficacité accrue**, permettant d'obtenir des **"résultats 10 fois plus importants"** et une meilleure satisfaction des fédérations, notamment sur les **achats institutionnels** et l'**amélioration de la fertilité des sols et les bio-solutions**.

Cependant, cette modalité d'exécution directe et la complexité du contexte soulèvent plusieurs **limites et enjeux.** Principalement, elle soulève un **risque de substitution et d'affaiblissement des fédérations**, le CSA pouvant être perçu comme prenant une place qui est la leur au lieu de les renforcer. Cet équilibre est difficile à trouver, d'autant plus que le CSA peut être vu comme "juge et partie" dans l'animation des espaces de concertation. Des **dysfonctionnements chez les partenaires initiaux**, notamment une priorité au plaidoyer ou une mise en œuvre opportuniste des projets sans orientations stratégiques claires, ont d'ailleurs contribué à l'adoption de cette approche directe. Un défi majeur demeure le **renforcement de la réflexion stratégique OP**, dont la vision est souvent instable et guidée par les opportunités de financement plutôt que par des axes clairs. Enfin, la **durabilité à long terme** de ces actions est une préoccupation, car une implication trop directe du CSA pourrait nuire à l'autonomie et à la pérennité des services offerts par les OP.

3.3. République Démocratique du Congo

Modalités d'appui mises en œuvre par le CSA en RDC

2.- Gestion projets et canalisation ressources financières

+ Actions du programme DGD avec LOFEPACO en appui à des coopératives et à la TAE de leurs membres, sans lien direct avec plan stratégique de l'organisation
+ Projet Wallonie-Bruxelles (co-financement du programme DGD) avec LOFEPACO
+ Projet Agroécologie avec SYDIP et COOCENKI: soutien à des activités en cours (agroécologie-champs écoles paysans) avec un financement limité
+ Projet de recherche-action (FORI) avec les 4 partenaires (SYDIP, COOCENKI, LOFEPACO et FOPAC)

Plusieurs projets, pas avec tous les partenaires, montant réduits, pas toujours en lien avec priorités stratégiques (incidence forte CSA dans le contenu), souvent peu de marge pour de l'AT, mais très important pour maintenir le lien et pour les OP de continuer à mener des actions

5.- Assistance technique limitée actuellement malgré besoins et demande/attente forte

+ Assistance technique à la mise en œuvre du PASA NK par les 4 OP partenaires + intermédiation relation avec Bailleur/Unité de coordination (projet très important pour les OP: finance activités d'appui et infrastructures) – sur le point de finir (fin 2025?)
+ Formation, appui à mise en œuvre et capitalisation projet de recherche-action (FORI): présentiel et appui complémentaire à distance.

Relativement peu d'assistance technique (2 missions par an sur place) à cause de moyens limités et contexte sécuritaire difficile.

Des OP partenaires consolidées historiquement par le CSA et un lien qui se maintient malgré un contexte difficile et donc des liens forts avec le CSA, des appuis importants qui permettent de garder le lien et aux OP d'opérer mais des actions et des interactions qui restent limitées (manque de moyen + contexte)

En République Démocratique du Congo (RDC), le CSA collabore avec 4 OP partenaires : LOFEPACO, SYDIP, COOCENKI et FOPAC, dans le Nord Kivu, sous deux modalités principales (et une 3ème historique) :

- **La gestion de projet et canalisations de ressources financières,** concerne quatre projets avec des montants budgétaires relativement réduits pour chacun d'eux, tous en lien avec le renforcement organisationnel de coopératives de base et/ou l'appui à des processus de transition agro écologique :
  - Le volet « RDC » du programme DGD mis en œuvre avec LOFEPACO
  - Le projet « Wallonie – Bruxelles », mis en œuvre également avec LOFEPACO en cofinancement du programme DGD.
  - Le projet « agro écologie » mis en œuvre avec SYDIP et COOCENKI, centré sur la mise en œuvre de champs-école paysans autour de pratiques agro écologiques.
  - Le projet d' « innovation participative de pratiques agro écologique dans le Nord Kivu en RDC, centré sur la mise en œuvre de démarches de recherche action participative en lien avec la lutte contre les ravageurs et l'amélioration de la fertilité des sols avec des pratiques agro écologique ». Ce projet s'inscrit également dans le cadre du programme FORI mis en œuvre par AGRICORD.

Les trois premiers projets mentionnés, ont des budgets très réduits et prévoient très peu de temps et de moyens pour de l'assistance technique. Ils ne permettent la réalisation que d'une voire deux mission par an sur place par un membre de l'équipe du CSA. L'essentiel du suivi / accompagnement se fait donc à distance et est centré sur la gestion du projet : révision des plans d'action annuels proposés par les OP partenaires en début d'année, transfert de fonds une fois les plans approuvés, réception et révision des rapports narratifs et financiers. Dans ces conditions, **il est difficile pour le CSA de réaliser un accompagnement plus suivi et rapproché de la mise en œuvre de ces projets**, de s'assurer de la cohérence de ceux-ci avec les priorités stratégiques des partenaires ainsi qu'avec les principaux enjeux des territoires d'intervention. Par ailleurs, ces projets ne concernant pas l'ensemble des OP partenaires, ils ne permettent donc pas non plus de favoriser pleinement les synergies entre eux.

Néanmoins, ces projets sont considérés comme importants tant par le CSA que les OP partenaires car ils **permettent de maintenir un lien et une présence sur le terrain même lorsque le contexte est difficile et qu'il n'y a pas d'autres opportunités de financement pour les OP.**

Le quatrième projet, mis en œuvre dans le cadre du programme FORI, est, sur ces aspects, très différents : il concerne les quatre OP partenaires **et prévoit des fonds pour réaliser un travail significatif d'assistance technique, qui est la seconde modalité de coopération mise en œuvre actuellement**.

L'assistance technique apportée par le CSA en RDC concerne donc des activités réalisées dans le cadre de ce projet de recherche action mais aussi celle apportée à un projet d'envergure mis en œuvre par les 4 OP :

- **Animation d'une formation appliquée sur la mise en œuvre de démarches de recherche-action** participative avec des groupes d'agriculteurs expérimentateurs ainsi que d'ateliers de suivi/capitalisation des avancées dans la mise en œuvre des processus de recherche action. Ces formations et ateliers ont été réalisés en présentiel chaque fois que possible et sinon ils ont été animés à distance, par un expert externe mobilisé par le CSA. En complément de ces ateliers et formations, **une dynamique de suivi à distance a été mise en œuvre avec l'organisation de visioconférence de présentation et d'échanges d'expériences autour des avancées dans les processus accompagnés**. Cela a **permis de mettre en œuvre une vraie dynamique d'accompagnement par le CSA et aussi d'échanges entre les OP partenaires.**
- **Assistance technique à la mise en œuvre du projet PASA NK**. Financé par le FIDA, ce projet, actuellement en phase de finalisation, se concentre sur quatre filières (café, maïs, riz, pommes de terre) et inclut le développement de la production, la commercialisation, la transformation, avec des investissements importants (centres de collecte, entrepôts, camions, moulins) et des fonds de roulement. Il est mis en œuvre en consortium par les quatre OP partenaires du CSA.

Ce projet PASA NK, est emblématique des processus de coopération historiques mis en œuvre par le CSA et du type d'appui stratégique et multifacette apporté :

- **Il tire son origine d'un travail d'intermédiation réalisé par le CSA, il y a quelques années déjà, pour permettre à ces OP d'accéder à des programmes publics**. Il s'agissait à ce moment-là d'une modalité stratégique et ambitieuse qui visait à renforcer les capacités des OP pour qu'elles puissent accéder à, et exécuter, des programmes de grande envergure. En effet, historiquement, le CSA a toujours privilégié le financement des OP par de grands programmes plutôt que par un transit direct des fonds. Ainsi, vers 2015, le FIDA (Fonds international de développement agricole) et le ministère de l'Agriculture Congolais ont sollicité le CSA pour un programme au Nord Kivu avec les OP. L'objectif était de **renforcer les OP** pour qu'elles puissent être capables d'obtenir et de gérer des projets de grande envergure (15 millions d'euros dans ce cas). Le PASA-NK est un projet gouvernemental, mais c'est l'un des rares cas où des programmes nationaux ont été rétrocédés aux OP, grâce à un ministre de l'Agriculture issu des OP et une représentante du FIDA très ouverte à leur participation.
- Dans ce processus, **le CSA a joué un rôle crucial en renforçant les capacités des OP** pour qu'elles soient en mesure d'être des partenaires du projet, un travail qui a duré un ou deux ans avant la mise en place du projet.
- Un **volet important d'assistance technique** été inclus dans le projet, couvrant l'appui à la formulation des plans d'action et le renforcement des capacités des OP pour leur exécution. Il a permis au CSA de réaliser des activités d'appui diverses :
    - **Elaboration et finalisation de plans d'affaires**. Cet accompagnement a été réalisé à distance par des experts externe avec la consolidation des documents par une salariée du CSA. En 2025, le CSA prévoit des **coachings et un accompagnement à distance** des OP pour l'opérationnalisation des plans d'affaires, avec l'appui des mêmes personnes.

  - Une **stratégie de marketing et de labellisation** est également en cours d'élaboration, avec l'appui de consultants locaux et d'experts externes.
  - Appui à l'élaboration d'une **stratégie de sortie** avec l'aide du CSA, s'appuyant sur des documents existants et des informations provenant des OP.
- Le CSA a également assuré une **intermédiation "très importante" dans les conflits** entre les OP et les bailleurs (notamment le FIDA et l'UCP, l'unité de coordination gouvernementale). Ce rôle a permis aux OP de ne pas être exclues du projet face aux nombreux problèmes rencontrés. Pour y arriver, le CSA a facilité les contacts entre les OP et le FIDA à Rome et à Abidjan, qui sont « au-dessus » de l'UCP.

L'ensemble de ces appuis a été apporté et ont été déterminants, dans un contexte propre au projet souvent difficile alors que parfois ceux-ci n'étaient pas financés directement :

- Le projet a connu une **interruption de trois ans** due à des détournements de fonds non liés à ce projet, entraînant la suspension du portefeuille du FIDA au Congo.
- Des **problèmes se sont présentés avec le coordinateur du projet**, qui n'était pas favorable aux OP et voulait des « rétrocommissions ».
- Le budget initialement alloué à la FOPAC pour les transferts au CSA a été **réduit**, obligeant le CSA à travailler avec des "bouts de ficelle" et à chercher des fonds ailleurs.
- Les retards accumulés font que les infrastructures (hangars, moulins, etc.) ne seront livrées que lors de la dernière année du projet, ne laissant pas le temps aux OP de se les approprier pleinement.

Toutes ces actions et appuis sont mis en œuvre dans un contexte sécuritaire compliqué mais permettent, malgré tout, des résultats et avancées sur le terrain :

- **Le renforcement de capacités des OP dans la gestion et mise en œuvre de projets** d'envergure diverse et à travers le renforcement des services apportés à leurs membres
- **Des avancées concrètes sur le terrain** en appui à des processus de transition agro écologique, avec des approches innovantes de co construction avec les agriculteurs (dans le cadre de la recherche action)
- **Le développement de collaborations avec d'autres acteurs**, notamment les centres de recherche et université
- **Le renforcement de capacités méthodologiques de mettre en œuvre des dispositifs participatifs d'appui à la transition écologique** à travers des modalités innovatrices d'appui et accompagnement ainsi que d'échanges entre OP en combinant des modalités présidentielles et digitales.

De façon transversale, **elles ont permis de renforcer la légitimité et crédibilité des OP sur le terrain, à travers la réalisation d'actions concrètes et significatives**. Pour y arriver, **l'accès à des ressources financières** à travers le CSA a été considéré comme vital. Par ailleurs, **la combinaison des différentes modalités de collaboration a été considérée comme très importante et pertinente par les OP partenaires** ainsi que des apports d'outils et méthodes de travail, d'autant plus qu'elles s'inscrivent dans une collaboration sur le long terme et pas uniquement liée à des projets spécifiques. Parmi les outils qui ont été mis à disposition par le CSA celui de mesure du degré de renforcement des coopératives de base, a été particulièrement apprécié d'autres nécessitant encore des améliorations (gestion de bases de données au niveau producteur).

Cependant, de façon transversale, **la mise en œuvre des différentes modalités de collaboration par le CSA en RDC rencontre plusieurs difficultés principales, souvent intriquées** :

- **Le renforcement de la canalisation de ressources financières** (qu'elles passent ou pas directement par le CSA) reste une demande centrale des OP, notamment pour augmenter les moyens financiers consacrés à l'appui à la transition écologique et plus particulièrement à la mise à l'échelle des pratiques expérimentés dans les processus de recherche action.
- **Les ressources limitées pour l'assistance technique et le suivi rapproché**, alors que les besoins et attentes des OP sont également très importantes à ce niveau.

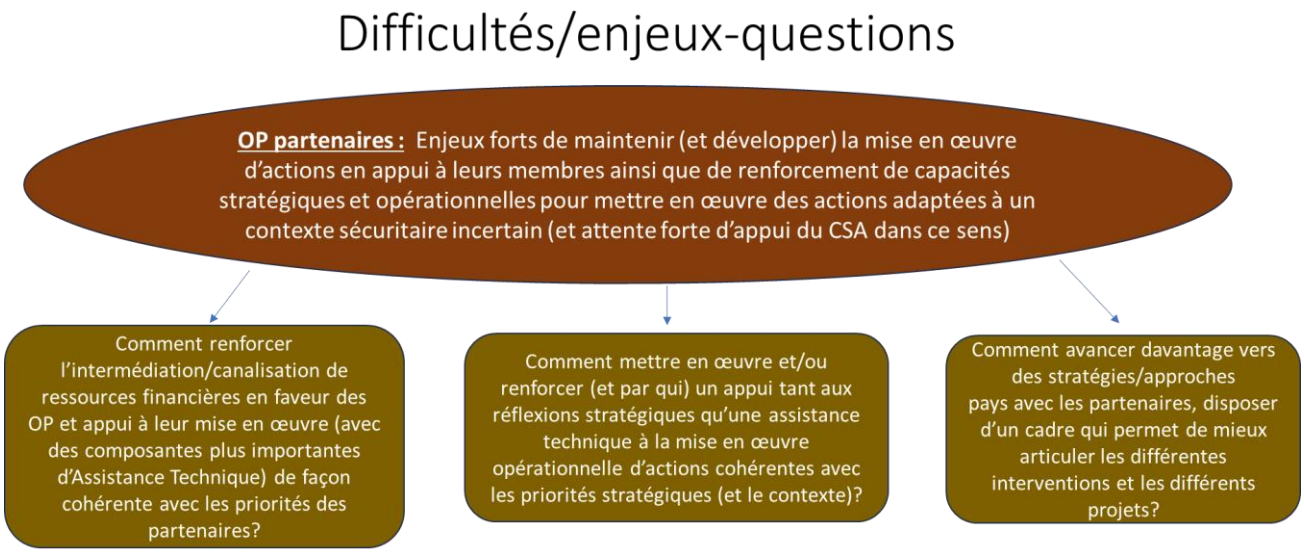
- Les modalités classiques de transfert de fonds des « petits projets, allouent **peu de temps et de moyens qualitatifs pour l'assistance technique** et les missions sur le terrain. Le budget alloué à l'action en RDC est généralement très faible, ne permettant au mieux qu'une seule mission par an.
- Même dans le cadre de projets intégrant une composante d'assistance technique, le nombre de **missions sur place est fortement limité** (deux par an au mieux) en raison de la taille réduite de l'équipe du CSA (5 à 6 personnes disponibles pour les missions) et des conditions sécuritaires sur le terrain. Cette distance rend difficile une connaissance approfondie et un accompagnement continu des partenaires, qui sont perçus comme "lointains".
- Le temps des missions est souvent accaparé par des **événements opérationnels ponctuels** (validation de documents élaborés à distance, organisation d'ateliers), ce qui limite la disponibilité pour un travail stratégique ou un suivi approfondi des innovations.

- **Des difficultés d'alignement stratégique et de cohérence des interventions** :
  - Certains projets, notamment ceux basés sur le transfert de fonds, ne sont **pas toujours suffisamment en phase avec les priorités stratégiques** des partenaires. Cela rend plus difficile l'intégration des actions du CSA dans la stratégie globale des OP.
  - Il existe un défi persistant pour **créer des synergies entre les différentes interventions** du CSA et avec d'autres partenaires. L'intégration entre les projets de transfert financier et ceux d'assistance technique, qui étaient historiquement distincts, est un enjeu clé pour gagner en efficacité.
  - La **mise à l'échelle des innovations** développées dans des "petits projets de recherche-action" (comme FORI, axé sur l'agroécologie) au sein de programmes plus vastes comme le PASA-NK, qui touchent des milliers d'agriculteurs, est un défi d'articulation à relever.
  - L'**articulation des trois dimensions** (assistance technique, financement des activités et salaires, et investissements lourds) reste un défi. Le CSA cherche à ce que les investissements lourds (hangars, camions) et les fonds de roulement soient financés par d'autres canaux (idéalement les banques) afin de maximiser l'effet de levier de son intervention axée sur l'assistance technique et le financement des activités sur place.
- **Des contraintes structurelles et contextuelles** :
  - La **situation sécuritaire** est une contrainte majeure qui limite la capacité du CSA à faire des missions fréquentes et à être constamment présent sur le terrain.
  - Les missions sur place étant également une **source de financement pour le CSA**, cela créé une "quadrature du cercle" : la nécessité de réaliser des missions pour financer l'organisation entre en tension avec la capacité limitée du personnel et les conditions sécuritaires, ce qui peut aussi freiner le développement d'approches plus efficientes.

En conséquence, **les enjeux forts pour les OP maintenir (et développer) la mise en œuvre d'actions en appui à leurs membres ainsi que de renforcement de capacités stratégiques et opérationnelles** pour mettre en œuvre des actions adaptées à un contexte sécuritaire incertain, ainsi que les attentes d'appui du CSA pour les relever, peut se traduire pour le CSA en 3 questions centrales à résoudre :

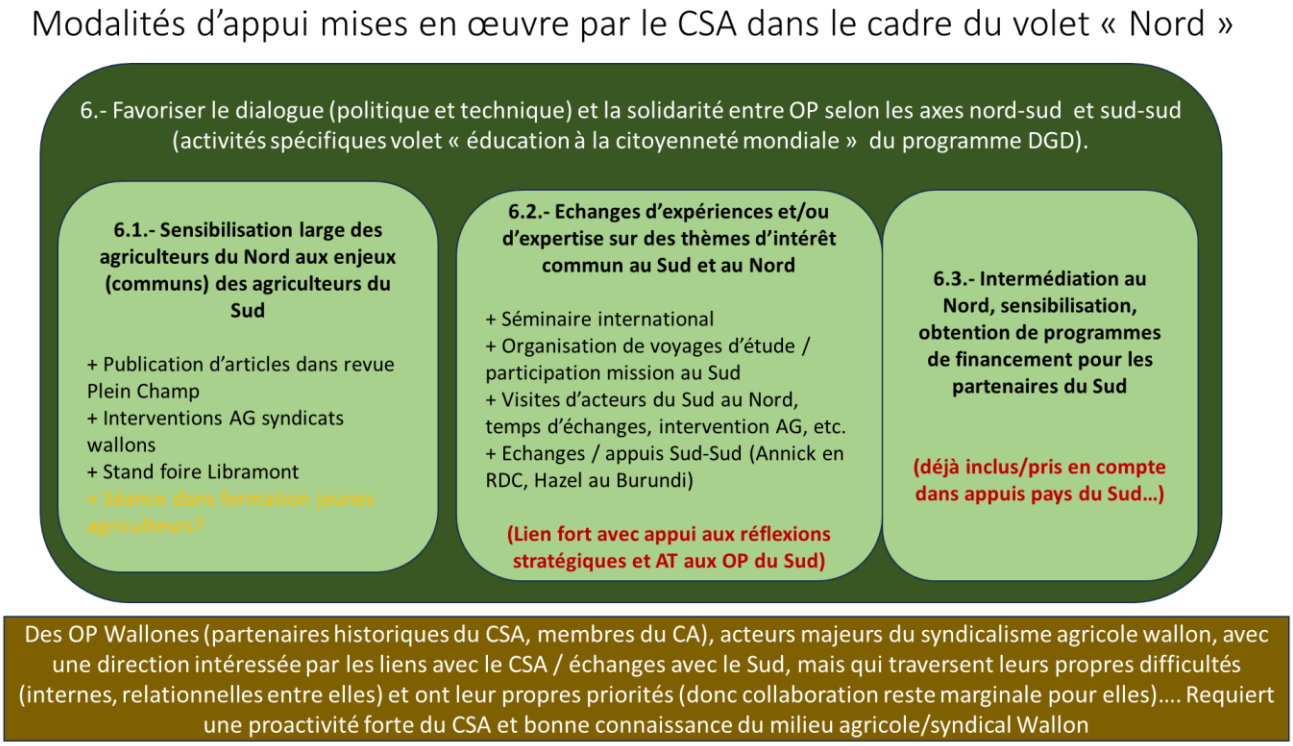
- **Comment renforcer l'intermédiation/canalisation de ressources financières en faveur des OP et appui à leur mise en œuvre** (avec des composantes plus importantes d'Assistance Technique) de façon cohérente avec les priorités des partenaires?
- **Comment mettre en œuvre et/ou renforcer (et par qui) un appui tant aux réflexions stratégiques qu'une assistance technique à la mise en œuvre opérationnelle** d'actions cohérentes avec les priorités stratégiques (et le contexte)? Notamment en combinant différentes modalités (présentielles / digitales) et aussi type d'expertise (interne / externe, internationale, régionale, etc.).

- **Comment avancer davantage vers des stratégies/approches pays** avec les partenaires, disposer d'un cadre qui permet de mieux articuler les différentes interventions et les différents projets?



En résumé, en RDC, le CSA déploie une combinaison de modalités : des projets à petit budget gérés par les OP, une assistance technique ciblée (notamment via des démarches de recherche-action et sur l'exécution du projet PASA-NK), et un rôle d'intermédiation stratégique, notamment pour faciliter l'accès à des financements d'envergure comme le PASA-NK. **Cette diversité permet de maintenir un lien actif et de répondre à des besoins variés, mais reste freinée par des contraintes sécuritaires, des moyens limités et une articulation encore partielle entre les interventions**.

3.4. Belgique



Les collaborations réalisées avec les OP en Belgique (Wallonie) sont radicalement différentes de celles des autres pays car elles n'incluent **"pas de transfert financier"**, l'accent étant mis sur les "**échanges d'expertise et de points de vue**, sur la **sensibilisation** et le **plaidoyer**, avec un objectif central de favoriser les échanges Nord-Sud sur des préoccupations communes aux agriculteurs.

Par ailleurs, elles se réalisent dans **un contexte partenarial difficile et fluctuant** :

- La collaboration avec les organisations agricoles wallonnes, notamment la **Fédération Wallonne de l'Agriculture (FWA), s'est déroulée dans un contexte de "difficultés financières importantes"** pour celle-ci. Ces difficultés, résultant d'une diversification d'activités non-agricoles infructueuses, ont impacté la disponibilité et la capacité de la FWA à s'investir dans la collaboration avec le CSA, la priorité étant donnée à la "survie de la structure".
- Un **renouvellement important du personnel de la FWA (plus de 90% en 2-3 ans)** a posé un défi pour la continuité du partenariat, nécessitant un travail de sensibilisation et d'information des nouveaux membres sur l'historique de cette collaboration.
- Des **tensions entre les organisations agricoles wallonnes** (par exemple, l'hostilité de l'ancienne direction de la FWA envers la FJA) ont également pu entraver une collaboration plus large avec le CSA. Ces dynamiques internes spécifiques au paysage agricole belge ont directement influencé les activités du CSA, comme l'annulation du séminaire international l'année précédente en raison de l'indisponibilité de la FWA.

Malgré ce contexte, **la collaboration a pu être maintenue notamment grâce à la connaissance approfondie des acteurs et du secteur par la personne de l'équipe du CSA en charge de ce volet**, ayant "30 ans chez eux", cela constitue une "facilité de contact" et un "coup de pouce" significatif pour le CSA, facilitant les interactions et la sensibilisation au sein des organisations agricoles wallonnes. Cette connaissance historique du réseau local ainsi que les relations interpersonnelles constituent un atout majeur pour maintenir la collaboration malgré les défis structurels.

Cette modalité de collaboration repose sur 3 types d'actions distinctes mais complémentaires :

- **La sensibilisation large des agriculteurs du Nord aux enjeux (communs) des agriculteurs du Sud.** Son objectif principal est de créer des ponts et des espaces de dialogue entre les agriculteurs familiaux du Nord et du Sud. Pour cela, les actions de sensibilisation cherchent à se concentrer sur des sujets perçus comme d'intérêt commun tels que le changement climatique, l'évolution des pratiques agricoles, la résilience, et la place des agriculteurs dans les filières. La finalité est de montrer que les agriculteurs du Sud sont confrontés aux mêmes types de difficultés que ceux du Nord, notamment en matière d'accès au marché, d'accès aux intrants, et de réduction des coûts de production. Les activités réalisées dans ce sens sont notamment les suivantes :
    - Participation, avec un stand, à la **Foire de Libramont**, un événement agricole majeur en Wallonie.
    - **Publication des activités du CSA dans le journal hebdomadaire de la Fédération Wallonne de l'Agricultur**e (FWA), "Pleinchamp". A ce sujet, il convient de mentionner que ce journal a fait faillite récemment. Un nouveau journal a été mis en place, mais il ne sera plus distribué à toutes les exploitations agricoles de Wallonie qu'une seule fois par trimestre, et uniquement aux membres et abonnés. Cela représentera, **une réduction de la diffusion des messages de sensibilisation du CSA auprès du public agricole wallon.**
    - **Participation du CSA aux assemblées générales** des organisations agricoles wallonnes pour y diffuser des informations. Ces événements attirent généralement des centaines de personnes, offrant une large audience. Par ailleurs,
        - une **vidéo de présentation du CSA** et des témoignages de responsables d'organisations paysannes (OP) du Sud sont diffusés lors de l'assemblée annuelle de la FWA.

        - **Le CSA s'efforce d'inviter des responsables d'OP du Sud** à intervenir lors de ce type d'événements dans le Nord, pour apporter un témoignage direct sur leurs réalités et préoccupations (ex: accès aux intrants au Burundi, céréales locales au Sénégal, achats institutionnels aux Philippines).
    - **L'intégration de séances de sensibilisation aux problématiques du Sud dans les formations obligatoires pour l'accès aux aides de la PAC**, et proposer des **thématiques pour les voyages d'études organisés** par la FWA sont en cours de réflexion.

- **Échanges d'expertise, d'expériences et de points de vue** (Nord-Sud et Sud-Sud) sur des thématiques d'intérêt commun aux OP du Nord et du Sud. Les rencontres humaines et les contacts directs entre les responsables des OP du Nord et du Sud étant très importantes, car elles sont plus efficaces pour « lier les relations et lancer des dynamiques », différentes activités sont organisées dans ce sens :
    - **Organisation et animation d'un séminaire international (annuel)** qui constitue un lieu d'échange entre les organisations paysannes du Nord et du Sud sur des thématiques d'intérêt commun (sur la gestion de la fertilité des sols, les traités de libre-échange, le conseil agricole, etc.)
    - **Des visites de terrain sont organisées**, où des délégations d'OP du Sud peuvent rencontrer des responsables du Nord en Belgique, et réciproquement, des responsables du Nord peuvent être emmenés pour découvrir les activités des OP du Sud sur place. .
    - **Des échanges d'expertise** sont régulièrement organisés entre experts du Nord et du Sud, comme l'intervention d'experts wallons au Burundi sur la structuration de l'interprofession banane.

- **Plaidoyer au Nord et intermédiation pour le financement**. Ce volet, porte sur la sensibilisation des preneurs de décision au Nord (politiques publiques, organisations internationales, organismes de coopération, etc.) sur des thématiques et enjeux d'intérêt majeurs pour les OP du Sud ainsi qu'à faire connaitre leurs actions et expériences sur ces thématiques et enjeux et sensibiliser sur l'importance de (continuer à) les appuyer. Il est géré principalement par le directeur du CSA et se réalise de plus en plus dans le cadre du réseau d' « Agri-Agences[2] » Agricord et se traduit en deux types d'actions principales :
    - **L'engagement dans des actions collectives sur le plaidoyer,** comme par exemple, concernant **la proposition de traité de libre-échange avec le Mercosur**, en présentant le point de vue des agriculteurs familiaux du Brésil aux institutions européennes pour montrer que les préoccupations des agriculteurs du Nord (wallons) rejoignent celles du Sud. Dans ces actions, l'objectif est d'identifier des points communs entre les agriculteurs du Nord et du Sud pour renforcer l'impact de ce type d'actions. Elles sont donc souvent complémentaires avec des actions de plaidoyer appuyées dans les pays du Sud (comme par exemple sur les achats institutionnels locaux aux Philippines)
    - **La sensibilisation et l'obtention de programmes de financement pour les partenaires du Sud** auprès d'organismes engagés dans l'appui au développement situés au Nord (FIDA, FAO, DUE, ENABEL, etc.).

Mesurer les effets et impacts des actions de sensibilisation « large » aux agriculteurs du Nord reste un défi en soi. Cependant, le fait de réussi à toucher, de façon effective, un « public » assez large avec la combinaison des différents types d'actions menées constitue en soit une réussite importante et une contribution à « l'éducation citoyenne mondiale ». La volonté que ses actions portent sur des thématiques d'intérêt commun aux agriculteurs du Nord et du Sud est également très positive et pertinente.

[2] Des organisations de développement créées ou soutenues par des organisations d'agriculteurs

Les activités d'échanges d'expertise, d'expériences et de points de vue, ont été perçu comme très positives et importantes par l'ensemble des acteurs et parties prenantes rencontrées pendant l'évaluation tant au Sud qu'au Nord :

- **Au Nord,** elles viennent compléter les actions de sensibilisation réalisées auprès d'un public agricole plus large avec des temps d'échanges en présentiel, unanimement appréciées. Elles permettent notamment de maintenir l'ouverture et l'accord des dirigeants des OP Wallonnes (en constant renouvellement) voire leur appui à la réalisation de ces actions larges de sensibilisation. Permettent selon les thématiques abordées d'alimenter leur propre réflexion sur les enjeux auxquels ils doivent faire face en Belgique.
- **Au Sud, elles s'inscrivent en complément avec l'ensemble des autres modalités d'appui mis en œuvre par le CSA,** notamment au niveau de l'appui à leurs réflexions stratégiques mais aussi sur des thématiques d'intervention spécifique (fertilité des sols, le renforcement du rôle de la place des femmes en agriculture, adaptation au changement climatique, etc.). Elles sont très appréciées par les OP du Sud – permettent des échanges avec les OP du Nord mais aussi, et surtout, car elle ouvre des opportunités d'échanges aussi entre OP du Sud (notamment au moment des séminaires internationaux).

Ainsi, les échanges d'expériences, notamment à travers des rencontres en présentiel, des séminaires internationaux (organisés régulièrement, bien qu'avec des interruptions dues à des difficultés de partenaires) et des visites de terrain, sont jugés par tous les acteurs rencontrés, **essentiels pour créer du lien et favoriser la compréhension mutuelle des préoccupations**.

Finalement, **le troisième volet de sensibilisation et d'intermédiation pour le financement d'actions de développement au sud mis en œuvre par les OP partenaires**, **est central dans le dispositif de coopération d'ensemble du CSA**. Comme on a pu le voir dans la description des collaborations dans chacun des pays du Sud, il répond à un besoin et une demande centrale des OP partenaires (accéder à des moyens financiers pour pouvoir mettre en œuvre des services et actions d'appui au développement de leurs membres) et dépasse le cadre des projets directement canalisés par le CSA. Les résultats obtenus à ce niveau sont donc très significatifs et appréciés par les OP partenaires, même si les maintenir et si possible, pour certains pays, les augmenter reste un défi permanent.

L'ensemble de ses actions de collaborations, étant financées principalement dans le cadre du volet « Nord » du programme DGD, cela montre **l'importance centrale de ce volet pour l'ensemble de la stratégie de collaboration mise en œuvre par le CSA (et sa cohérence) tant au Nord qu'au Sud**.

> *« Le financement de la DGD a été une "variable d'ajustement" cruciale, permettant de réaliser des activités d'intermédiation et de plaidoyer, souvent placées dans le volet "Nord" des programmes et gérées directement par le CSA. Cela a permis des activités qui ne seraient pas possibles avec des projets d'assistance technique pure » (CSA)*

Les difficultés et enjeux auxquelles font face la mise en œuvre des activités sont multiples.

- **Elles sont d'abord liées aux difficultés internes des OP wallonnes partenaires du CSA** et mentionnées ci-dessus. Ces difficultés ont eu un impact négatif sur la disponibilité et la capacité des dirigeants de la FWA à s'investir dans la collaboration avec le CSA, la priorité ayant été donnée, très logiquement à la survie de leur structure. De même le renouvellement de plus de 90% du personnel de la FWA en 2-3 ans pose un défi pour la continuité du partenariat avec le CSA, car les nouveaux membres ne connaissent pas l'historique de cette collaboration. Une conséquence concrète a été **l'impossibilité d'organiser le séminaire international en 2024** (année où la crise interne à la FWA était à son paroxysme). Face à cette situation :

- **Le changement de présidence à la FWA** avec l'élection d'une personne qui a déjà travaillé avec le CSA et exprime une ouverture vers les autres organisations agricoles (y compris la FJA) est perçu comme une opportunité positive pour redynamiser la collaboration. Cependant, un travail de sensibilisation et d'information des nouveaux membres reste nécessaire.
- **La connaissance des acteurs**, par la salariée du CSA en charge de ce volet (30 ans d'expérience au sein de ces organisations) facilite les contacts et prend une importance centrale.
- **Élargissement de la collaboration en Belgique**. Mais si ce n'en est pas la raison unique, le CSA souhaite élargir ses collaborations au-delà des organisations paysannes pour inclure des **centres de recherche, des services d'encadrement et des universitaires** afin de créer un espace d'échange Nord-Sud plus vaste, en s'assurant que la recherche réponde aux besoins réels des agriculteurs. Des premières initiatives et contacts déjà été pris dans ce sens : certains de ces acteurs ont été invités au dernier séminaire sur la gestion de la fertilité des sols, un partenariat a été facilité pour la réalisation d'un doctorat dans une université belge par la directrice de la CAPAD, etc.

- **Les OP partenaires du Sud ont été appuyés pour la mise en œuvre de diverses démarches et outils** qui leur permettent de prendre davantage les difficultés, préoccupations et problèmes que les agriculteurs membres de leurs OP de base demandent à résoudre, comme point de départ de la définition de nouvelles actions ou service à mettre en œuvre. Vu l'importance de la définition de thématiques ou d'enjeux communs entre le sud et le nord**, la mise en œuvre de démarches similaires auprès d'agriculteurs du Nord fait défaut pour accéder de façon plus précise aux questions que se posent et veulent résoudre**, comme point de départ de définition des thématiques de sensibilisation et/ou d'échange.

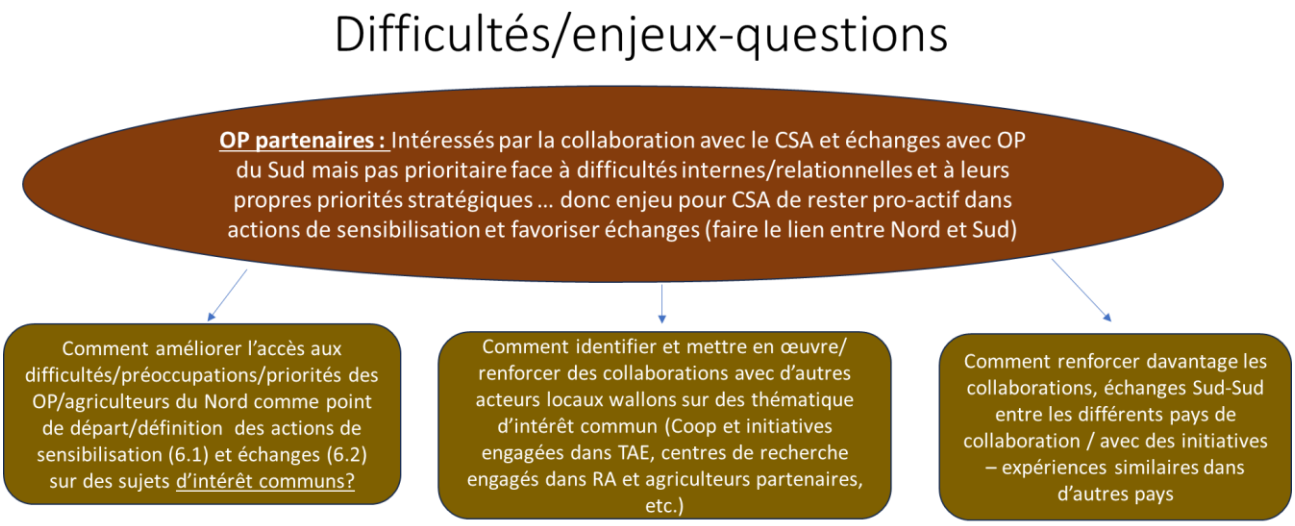
- **Les avancées sur ce volet reposent beaucoup sur les relations personnelles tissées par des personnes spécifiques au sein du CSA** (au niveau du « monde » professionnel agricole wallon et du « monde » des organismes d'appui au développement). Elle pose donc la question de leur fragilité et dépendance à la permanence de ces personnes au sein du CSA à défaut de définition de stratégies plus « institutionnelles », pour faciliter la prise de « relais » sur ces activités.

- En complément de ces échanges Nord-Sud réalisés principalement en Belgique. **Les OP du Sud, notamment celles situées dans la région des Grands Lacs (Burundi, RDC), sont très demandeuses du renforcement de dynamiques d'échanges à cette échelle régionale**, par exemple en réactivant des plates-formes régionales d'OP qui avaient été animées par le passé (East African Farmers Federation). Ainsi par exemple, un séminaire régional qui avait organisé à Goma (RDC – Nord Kivu), avait été unanimement apprécié.

Au final, dans un contexte où les OP partenaires en Wallonie sont certes intéressées par la collaboration avec le CSA et échanges avec les OP du Sud mais que celle-ci n'est pas prioritaire pour elles face à leurs difficultés internes/relationnelles et à leurs propres priorités stratégiques, **un enjeu majeur pour CSA est de rester pro-actif dans la mise en œuvre de ces modalités de collaboration en Belgique (tout en faisant le lien avec les OP du Sud). Cela pose 3 questions centrales :**

- **Comment améliorer l'accès aux difficultés/préoccupations/priorités** des agriculteurs du Nord en vue de la définition des actions de sensibilisation et des échanges sur des sujets d'intérêt communs?
- **Comment identifier et mettre en œuvre/ renforcer des collaborations** avec d'autres acteurs locaux wallons sur des thématique d'intérêt commun (Coop et initiatives engagées dans TAE, centres de recherche engagés dans la recherche-action et agriculteurs partenaires, etc.)

- **Comment renforcer davantage les collaborations**, échanges Sud-Sud entre les différents pays de collaboration / avec des initiatives – expériences similaires dans d'autres pays.



4. Analyse transversale des principales modalités de collaboration

4.1. Appui / accompagnement des partenaires (OP faitières) dans leurs réflexions stratégiques et mise en cohérence de leurs actions avec plans stratégiques.

Le CSA cherche à apporter **un accompagnement stratégique aux OP partenaires, avec pour objectif de renforcer leur capacité à définir des orientations institutionnelles claires et cohérentes, à les traduire en plans stratégiques opérationnels et à aligner leurs actions sur ces plans.** Il s'agit d'un axe central de la stratégie du CSA, qui vise à favoriser l'autonomisation des OP dans leur trajectoire de développement et dans leur capacité à influencer les politiques publiques. Cet accompagnement, déployé dans des contextes très différenciés (Burundi, RDC, Philippines, Belgique), prend des formes diverses selon les partenariats, les ressources disponibles et les dynamiques institutionnelles locales.

Au **Burundi**, la collaboration avec la CAPAD représente sans doute l'exemple le plus abouti de cet appui stratégique. Le CSA a accompagné de manière continue l'élaboration et la mise en œuvre de plusieurs plans stratégiques successifs, en mobilisant à la fois des compétences internes et externes. Cette collaboration a permis une véritable évolution de la vision institutionnelle de la CAPAD, avec une prise en compte croissante des enjeux liés à la transition agroécologique. Le CSA a su articuler son accompagnement stratégique avec des actions concrètes de terrain, des démarches de recherche-action et une intermédiation politique active, facilitant ainsi une cohérence forte entre vision stratégique, mise en œuvre opérationnelle et accès aux financements. Cette réussite tient à une relation de confiance durable, à une flexibilité d'intervention et à la capacité du CSA à répondre de manière fine et adaptée à des besoins multiples. Elle est toutefois confrontée à plusieurs défis : la charge de travail que représente cet accompagnement pour l'équipe du CSA, la difficulté de financer à long terme cette assistance stratégique, et les risques de dépendance du partenaire face à une assistance technique parfois trop centrale dans les dynamiques de mise en œuvre.

En **République Démocratique du Congo**, l'accompagnement stratégique a été plus limité, souvent cantonné à des projets spécifiques, avec des moyens restreints. Si certains projets, comme PASA-NK, ont permis une montée en compétence des OP en matière de planification et de mise en œuvre de projets d'envergure,

l'intégration de ces projets dans une stratégie globale institutionnelle reste incomplète. Le CSA joue un rôle d'intermédiation reconnu et utile, notamment dans la gestion de tensions entre OP et bailleurs, mais les modalités de collaboration sont encore très marquées par des logiques de projets isolés. Le manque de ressources pour un accompagnement de proximité et la difficulté à articuler assistance technique, financement d'activités et investissements lourds posent la question de la cohérence et de l'efficacité globale de l'appui stratégique. Il en résulte un besoin fort de renforcer l'approche pays, d'établir des cadres d'orientation stratégiques partagés et de mieux coordonner les différents niveaux d'intervention.

Aux **Philippines**, le CSA a été confronté à des défis spécifiques, liés notamment à l'instabilité stratégique de ses partenaires et à l'influence marquée des bailleurs internationaux. Les fédérations partenaires, en particulier AgriCOOPh, ont souvent développé leurs actions de manière opportuniste, sans vision stratégique suffisamment consolidée. Face à cela, le CSA a fait le choix d'un accompagnement plus direct, allant jusqu'à l'exécution elle-même de projets (notamment MINPAD), avec la mise en place d'une équipe locale propre. Cette modalité, bien que contraire à la philosophie initiale du CSA, a permis des résultats tangibles importants, notamment en matière d'agroécologie et d'achats institutionnels. Toutefois, elle soulève des enjeux sensibles : le risque de substitution aux OP, la difficulté à articuler cet appui direct avec le renforcement de la vision stratégique des partenaires, et la durabilité à long terme des actions. Le défi principal pour le CSA aux Philippines reste de transformer ces réussites opérationnelles en leviers pour renforcer la capacité des OP à construire et piloter leurs propres stratégies, en cohérence avec leurs réalités et leurs ambitions.

En **Belgique**, l'accompagnement stratégique prend une forme différente, orientée vers le plaidoyer, la sensibilisation et les échanges d'expériences entre agriculteurs du Nord et du Sud. Ici, il ne s'agit pas d'accompagner la construction de plans stratégiques institutionnels, mais plutôt de soutenir une réflexion partagée sur les enjeux communs à l'agriculture familiale dans une logique d'éducation à la citoyenneté mondiale. Les difficultés rencontrées (problèmes internes aux partenaires, instabilité institutionnelle) n'ont pas empêché la réalisation d'activités significatives, portées notamment par une connaissance fine du réseau local. Si cet axe est moins institutionnalisé que dans les pays du Sud, il reste essentiel pour ancrer l'action du CSA dans une dynamique Nord-Sud cohérente.

Plusieurs enjeux communs, globaux, traversent ces différentes expériences :

- **La viabilité financière de l'assistance stratégique** : les modalités actuelles de financement des projets ne permettent que très rarement de couvrir les coûts d'un appui stratégique de qualité. Cela met en tension la soutenabilité du modèle d'intervention du CSA.
- **La cohérence entre projets et stratégies institutionnelles** : dans plusieurs pays, les projets sont conçus de manière relativement autonome les uns des autres. Il en résulte un besoin fort d'approche intégrée, via des stratégies pays co-construites avec les OP.
- **L'articulation entre assistance technique et autonomisation stratégique** : comment appuyer efficacement sans induire une dépendance ? Comment renforcer les capacités internes (cadres intermédiaires, techniciens) pour que les OP prennent en main leur développement stratégique ?
- **Le positionnement du CSA vis-à-vis des OP** : le CSA oscille entre un rôle de facilitateur et d'opérateur. Cette dualité, bien qu'efficace dans certains contextes, nécessite une clarification continue pour éviter les risques de substitution.

Pour y faire face, dans les conditions et limitations existantes pour les interventions du CSA, il semble indispensable de **mieux articuler l'appui aux réflexions stratégique avec l'appui à l'exécution de projets (que ce soit sous la modalité « classique » de canalisation de ressources vers les OP partenaires ou la modalité d'exécution directe mise en œuvre aux Philippines)**. En effet, trop souvent, l'appui stratégique et

l'accompagnement opérationnel semblent pensés et mis en œuvre de manière parallèle, voire cloisonnée, ce qui nuit à leur synergie et à leur efficacité respective. Pour répondre à cela, plusieurs leviers sont identifiés :

- **Renforcer les systèmes de suivi-évaluation des projets orientés vers les effets et impacts** : la mise en œuvre des projets représente une source d'apprentissage considérable, à condition que les outils de suivi ne se limitent pas à un reporting d'activités et de réalisations, mais s'intéressent davantage aux transformations générées chez les coopératives, les OP et leurs membres. Un suivi-évaluation qui articule la quantification des effets et impacts mais prend aussi en compte des aspects qualitatifs, participatifs et centrés sur les changements observables permettrait d'alimenter directement les processus de réflexion stratégique.
- **Prévoir des moyens spécifiques pour l'appui stratégique au sein des projets** : dans plusieurs contextes (notamment en RDC ou aux Philippines), l'appui stratégique pâtit d'un manque de ressources spécifiques dans les budgets projets. Intégrer dès la conception des projets une ligne budgétaire dédiée à l'accompagnement stratégique permettrait d'assurer un suivi rapproché, des sessions de planification institutionnelle, ou encore des exercices de relecture stratégique, en lien avec les résultats et apprentissages issus de la mise en œuvre.
- **Optimiser les missions de terrain pour combiner appui opérationnel et accompagnement stratégique** : les missions réalisées dans le cadre des projets sont souvent concentrées sur la gestion ou la supervision technique. Pourtant, elles constituent une opportunité privilégiée pour engager/renforcer des dialogues stratégiques avec les directions des OP, faire un point d'étape sur la cohérence entre les actions et les plans institutionnels, ou encore ajuster les orientations si nécessaire. Une meilleure planification des missions, intégrant systématiquement un temps pour ces échanges stratégiques, renforcerait l'impact global de l'appui du CSA.
- **Favoriser des temps de capitalisation et de relecture croisée** : organiser des temps de retour d'expérience entre projets (au sein d'un même pays ou entre pays), à destination des OP partenaires, peut permettre de relier les pratiques concrètes aux orientations stratégiques, et d'adapter ces dernières en conséquence. Cela renforcerait aussi les capacités d'analyse des OP et leur autonomie dans la conduite de leur développement.
- **Potentialiser davantage certaines démarches et outils utilisés dans le cadre de projets spécifiques comme outils d'appui aux réflexions stratégiques et/ou utiliser davantage et de façon directe les résultats de leur mise en œuvre pour alimenter les réflexions stratégiques transversales :** les analyses de paysage (zonage), des principaux processus de changement historiques et en cours dans les territoires d'intervention ; la formulation et concertation de problèmes à traiter ainsi que l'animation de réflexion sur la recherche de solutions à ces problèmes, etc.
- **Renforcer les capacités de l'ensemble de l'équipe CSA de mettre en œuvre leurs actions d'appui opérationnels aux OP partenaires dans des projets spécifiques dans cette perspective plus stratégique, semble une condition préalable indispensable** pour ensuite activer les autres leviers mentionnés précédemment.

Ainsi, **l'enjeu n'est pas seulement de fournir un appui stratégique ponctuel ou séparé des dynamiques opérationnelles**, mais bien d'**intégrer la réflexion stratégique dans le cœur même des dispositifs de mise en œuvre**. Cette articulation renforcerait à la fois la pertinence des actions des OP et leur capacité à évoluer dans un environnement institutionnel et économique complexe.

L'accompagnement stratégique des OP par le CSA constitue donc un pilier fort et pertinent de son action. Il permet non seulement de renforcer la capacité d'action des partenaires sur le terrain, mais aussi de structurer des dynamiques institutionnelles durables et adaptées aux enjeux de la transition agroécologique. Cette mission, exigeante et complexe, appelle à une réflexion continue sur les modalités d'intervention, les ressources à mobiliser et les équilibres à trouver entre soutien, autonomie et partenariat ainsi que le

renforcement de capacités internes à l'équipe du CSA en conséquence. La diversité des expériences dans les pays du Sud offre un riche terreau d'apprentissage pour affiner les approches et construire une stratégie renouvelée et cohérente pour les années à venir.

4.2. Gestion de projets, canalisation de ressources financières et suivi-appui à leur mise en œuvre par les partenaires (OP faitières) vs exécution directe auprès des OP de base ?

Le CSA mobilise deux modalités d'intervention distinctes dans le cadre de ses partenariats avec des OP du Sud, qui apparaissent comme alternatives l'une à l'autre :

- **La gestion de projets confiée aux OP faitières partenaires**, qui exécutent directement la plus grande partie des activités et des budgets avec un appui du CSA en tant que co-porteur (en charge surtout du suivi technique et financier) ou accompagnateur. C'est la modalité historique du CSA, considérée comme « classique ». Elle consiste essentiellement en un transfert de fonds de la part du CSA vers les OP partenaires pour la mise en œuvre d'activités prédéfinies dans un plan d'action annuel. Le rôle du CSA se concentre principalement sur le suivi des projets et des transferts financiers
- **L'exécution directe de projets** par le CSA lui-même, tout en impliquant les OP comme bénéficiaires ou partenaires opérationnels. C'est une modalité nouvelle, non habituelle au CSA, mise en œuvre récemment spécifiquement aux Philippines en réponse d'abord à une exigence d'un bailleur (GIZ), mais aussi suite à des difficultés spécifiques observées au niveau des fédérations partenaires dans ce pays.

Ces deux modalités répondent à des logiques et des contextes différents, et présentent des **forces, limites et risques distincts**, qu'il convient donc de mettre en balance pour en tirer des **enseignements stratégiques**, fondées sur les expériences développées par le CSA avec ses OP partenaires dans le sud.

La gestion de projets via les OP partenaires mise en œuvre en RDC et au Burundi, présentent de nombreux avantages pour les OP :

- **Un renforcement de capacités en maîtrise d'ouvrage des OP** : en étant directement gestionnaires de projets, les OP développent leurs compétences en planification, gestion financière, mise en œuvre et reddition de comptes.
- **Une appropriation plus forte** : les projets sont, en principe, conçus à partir des priorités stratégiques de l'OP, ce qui renforce leur pertinence et leur ancrage dans les dynamiques institutionnelles locales.
- **Un positionnement institutionnel accru** : la gestion de fonds améliore la visibilité et la légitimité des OP face aux bailleurs et aux pouvoirs publics, et favorise leur reconnaissance comme acteurs de développement crédibles.
- **Cohérence avec les principes d'autonomisation** du CSA, en ligne avec l'approche partenariat sur le long terme.

Elle présente **néanmoins des inconvénients et des risques** qui ont surtout été mis en avant en RDC :

- **Un suivi difficile à distance** : pour le CSA, l'accompagnement est souvent limité à quelques missions, rendant difficile un suivi fin, surtout dans un contexte géographiquement ou sécuritairement complexe.
- **Mobilisation réduite des budgets pour l'appui stratégique** : dans plusieurs cas, les projets portés par les OP n'intègrent pas suffisamment de moyens pour permettre un réel accompagnement stratégique par le CSA (lequel n'est pas non plus apporté par ailleurs, de façon complémentaire, sur d'autres financements).
- **Un risque d'éloignement stratégique** : si les OP se concentrent sur l'exécution de projets sans appui stratégique adéquat, il peut y avoir une perte de cohérence avec leur plan stratégique global.

L'exécution directe des projets par le CSA aux Philippines a permis des résultats significatifs dans les actions mises en œuvre (par rapport à la modalité de gestion de projets confiés aux OP partenaires mise en œuvre les années antérieures) :

- **Une efficacité opérationnelle renforcée** : lorsque les OP ont des difficultés à mettre en œuvre les stratégies et actions concertées (cf partie 3.2 Philippines) et/ou face à des exigences de certains bailleurs, le CSA peut agir directement et mobiliser des ressources plus efficacement.
- **Contrôle de la qualité et cohérence des actions** : en étant maître d'ouvrage, le CSA peut s'assurer que les méthodes, outils et démarches promus sont bien appliqués.
- **Meilleure capitalisation et apprentissage** : la proximité de terrain favorise une compréhension fine des dynamiques locales et alimente directement les réflexions internes du CSA.
- **Capacité à saisir des opportunités** de financement dans le futur, pour le CSA grâce à une visibilité et légitimité locale plus forte (dans un contexte où les opportunités de financement existent surtout au niveau national philippin, et beaucoup moins dans le Nord, en Europe)

Elle présente néanmoins elle aussi, plusieurs inconvénients et risques :

- **Risque de substitution** : le CSA, en mettant en œuvre lui-même les actions, peut affaiblir le rôle des OP, les placer en position de "prestataires" ou "bénéficiaires" plutôt qu'acteurs moteurs.
- **Durabilité fragilisée** : les capacités des OP ne sont pas nécessairement renforcées par cette modalité, ce qui limite l'appropriation des résultats à long terme.
- **Charge de gestion importante pour le CSA** : cette modalité exige une équipe sur place, un suivi rapproché et une gestion administrative lourde, avec un coût élevé.
- **Position ambiguë du CSA** : en tant qu'acteur de mise en œuvre, le CSA devient "juge et partie", ce qui peut brouiller les lignes de responsabilité vis-à-vis des OP et autres partenaires.

L'analyse de ces deux modalités révèle que **leur pertinence dépend fortement du contexte local, du degré de consolidation du partenariat et de la maturité institutionnelle des OP**. Il ne s'agit donc pas de choisir entre l'une ou l'autre de manière exclusive, mais de définir **des critères de choix explicites** et des **modalités hybrides** quand cela est pertinent. Ensuite, il **faut bien être conscient des risques et inconvénients de chaque modalité pour les prendre en compte, les minimiser, et où prévoir des mesures complémentaires. Ainsi :**

- **Au Burundi, la modalité de gestion de projets par la CAPAD, avec canalisation de ressources financières et accompagnement technique du CSA, s'est révélée pleinement adaptée au contexte.** Ce modèle repose sur un partenariat de longue date, caractérisé par une relation de confiance et une convergence stratégique forte entre le CSA et la CAPAD. Cette OP dispose d'une vision institutionnelle claire, d'une capacité croissante de gestion, et d'un ancrage territorial solide. L'ensemble des projets mis en œuvre (DGD, TIN, SAEP, FORI) s'inscrivent dans une dynamique cohérente avec ses plans stratégiques successifs, eux-mêmes appuyés méthodologiquement par le CSA. Cette modalité permet une appropriation élevée des actions, renforce la légitimité institutionnelle de la CAPAD et favorise son autonomisation progressive. Elle constitue un exemple réussi d'une gestion de projet intégrée dans une trajectoire stratégique durable, même **si elle exige un accompagnement soutenu pour maintenir la cohérence et l'efficacité dans l'exécution des projets dans un contexte de montée en charge rapide**.

- **Aux Philippines, l'exécution directe a été une réponse pragmatique pertinente à des partenariats fragiles ainsi qu'à l'exigence de Bailleurs.** Le CSA a fait le choix d'une exécution directe de projet, notamment à travers le projet MINPAD, en réponse à la fragilité des fédérations partenaires, à leur faible capacité stratégique consolidée et à la forte influence des bailleurs. Cette modalité s'est avérée efficace pour impulser des dynamiques concrètes auprès des coopératives de base, notamment sur les achats institutionnels et l'agroécologie, et a permis une meilleure maîtrise méthodologique, une réactivité accrue

et des résultats tangibles. Elle a aussi permis au CSA d'acquérir une légitimité reconnue sur certaines thématiques, ouvrant de nouvelles perspectives de collaboration. Toutefois, cette efficacité se double de risques : celui de substitution aux OP, d'affaiblissement de leur rôle fédératif, et de durabilité limitée si leur montée en capacité n'est pas simultanément assurée. Ce contexte appelle donc une vigilance particulière pour que l'exécution directe reste transitoire et articulée à un renforcement progressif de la vision stratégique des OP.

- **En RDC, l'articulation est encore fragile entre projets, capacités des OP et accompagnement stratégique.** Le CSA mobilise principalement des modalités de gestion de projet avec les OP partenaires, mais celles-ci rencontrent des limites importantes. Les budgets réduits, la fréquence limitée des missions et les contraintes sécuritaires entravent un accompagnement stratégique de qualité. Par ailleurs, les OP présentent des niveaux de structuration et de maturité hétérogènes, ce qui complique la mise en œuvre de projets cohérents avec leurs orientations stratégiques. L'exécution directe n'est pas pratiquée, mais certains projets (comme PASA-NK) nécessitent une assistance technique soutenue que les OP ont encore du mal à absorber pleinement. La dispersion des projets et le manque d'articulation entre eux posent également la question de l'élaboration d'une stratégie pays commune et structurante. Dans ce contexte, le défi pour le CSA est de trouver une combinaison adaptée entre soutien à la gestion autonome des OP, accompagnement méthodologique et stratégique renforcé (y compris à distance), et mobilisation accrue de ressources financières pour des projets plus intégrés et alignés avec les priorités des OP.

Ces deux modalités sont donc complémentaires et doivent être mobilisées de manière **contextualisée et stratégique**. Leur efficacité dépend largement de leur **articulation avec une démarche d'accompagnement institutionnel**. L'enjeu central pour le CSA est de rester fidèle à sa mission de renforcement des capacités tout en s'adaptant aux exigences des bailleurs, aux contextes locaux, et aux besoins différenciés de ses partenaires. L'intégration progressive de **critères objectifs pour choisir les modalités**, ainsi que le développement de **stratégies pays co-construites**, permettraient de maximiser la pertinence, l'impact et la durabilité des interventions.

4.3. Intermédiation avec des instituts de coopération au développement (au siège ou dans les pays concernés) et des instances politiques pertinentes au profit des OP partenaires.

L'intermédiation avec des institutions de coopération au développement et des instances politiques constitue une modalité stratégique centrale dans l'approche du CSA. Elle vise à faciliter l'accès des organisations paysannes (OP) partenaires à des financements, à des espaces de décision et à des opportunités de reconnaissance institutionnelle, sans nécessairement que le CSA soit lui-même porteur ou gestionnaire direct des projets. Cette posture d'« interface » entre les OP et les acteurs de la coopération traduit la volonté du CSA de favoriser leur autonomisation et leur positionnement comme acteurs de développement légitimes et compétents.

Cette modalité se traduit par des actions complémentaires :

- L'ouverture de contacts ou de « portes d'entrée » auprès de bailleurs et agences internationales,
- Le soutien à la formulation de projets par les OP (appui méthodologique, mobilisation de consultants),
- La mise en relation avec des centres de recherche, des universités, ou des institutions publiques,
- L'accompagnement dans le plaidoyer et la participation aux dialogues politiques, notamment sur les enjeux agricoles et alimentaires.

Dans les **pays du Sud**, cette intermédiation a permis plusieurs avancées notables ces dernières années :

- **Au Burundi**, par exemple, le CSA a accompagné la CAPAD dans la formulation de projets soumis au FIDA dans le cadre des programmes GAFSP et SAEP. Ce travail, mené en lien avec AgriCord et financé par le programme FO4ACP, a renforcé la capacité de la CAPAD à accéder directement à des fonds internationaux.

- En **RDC**, cette fonction d'intermédiation s'est révélée décisive dans le cadre du projet PASA-NK, mis en œuvre avec les quatre OP partenaires. Le CSA a non seulement contribué à la conception du projet, le renforcement de capacités des OP pour leur mise en œuvre mais a également joué un rôle de médiateur lors des conflits avec le bailleur (FIDA) et l'unité de coordination nationale. Ce rôle politique et technique a permis d'éviter l'exclusion des OP du projet, malgré les tensions et les retards structurels. L'intermédiation du CSA s'est donc révélée être un levier critique de maintien des OP comme acteurs légitimes dans des dispositifs de grande envergure

- Aux **Philippines**, l'intermédiation est restée très limitée. Dans un contexte où les OP partenaires (AgriCOOPh, Pakisama) sont relativement jeunes ou instables institutionnellement, le CSA a priorisé un rôle de facilitateur technique et de veille stratégique, notamment dans l'identification d'opportunités de financement (comme avec la GIZ pour le projet MINPAD) et dans l'ancrage de certaines thématiques dans les priorités des bailleurs (ex : achats institutionnels, agroécologie). La capacité du CSA à se positionner comme porteur d'une expertise sur ces enjeux lui permet d'orienter les agendas et de faire reconnaître ses partenaires comme bénéficiaires légitimes.

Ces expériences montrent que cette modalité d'intermédiation est porteuse de plusieurs atouts :

- Elle **renforce l'autonomie institutionnelle des OP** en leur donnant accès direct aux ressources et aux espaces d'influence.
- Elle permet de **lever certains obstacles systémiques**, en particulier pour les OP qui n'ont pas les réseaux, les codes ou les capacités internes pour dialoguer avec les bailleurs internationaux.
- Elle positionne le CSA comme **acteur-pont crédible et légitime**, à la fois proche des réalités locales et capable d'interagir avec les niveaux internationaux.

Cependant, cette fonction exige aussi :

- **Des compétences spécifiques en diplomatie, plaidoyer (« réseautage ») et ingénierie de projet**, qui mobilisent du temps et des ressources humaines spécialisées, mais aussi des capacités de « veille prospective » (sur les possibilités de financement, avant que les appels à proposition ne soient formellement publiés)
- Une **clarté de posture** : le CSA doit veiller à ne pas se substituer aux OP dans la relation aux bailleurs, mais à agir comme facilitateur.
- Une attention particulière aux **risques d'asymétrie**, si les OP ne parviennent pas à s'approprier pleinement les processus engagés.
- **De disposer de données systématisées, publications, capitalisation sur les actions mises en œuvre, les effets et impacts obtenus, les enjeux à relever**, etc. (produites depuis les projets mis en œuvre) et qui servent de support à cette fonction d'intermédiation.

La fonction d'intermédiation portée par le CSA constitue un levier stratégique puissant au service du renforcement des OP. Elle est particulièrement pertinente dans des contextes où les OP sont en voie de structuration, ou lorsqu'elles doivent accéder à des dispositifs de coopération complexes. Pour être pleinement efficace, cette modalité doit s'accompagner d'un travail de renforcement des capacités politiques et techniques des OP, afin que celles-ci puissent progressivement s'approprier les espaces d'influence et devenir elles-mêmes

des interlocutrices légitimes et reconnues des bailleurs et des institutions. Le rôle du CSA est alors de construire un pont… mais aussi de former les partenaires à le traverser.

Cependant, bien que reconnue comme un levier stratégique, la fonction d'intermédiation portée par le CSA souffre souvent d'un **manque de reconnaissance explicite dans les cadres de financement des projets Sud**. Elle mobilise pourtant des ressources humaines importantes, nécessite une présence institutionnelle constante, des compétences spécifiques en dialogue politique, en diplomatie de développement et en ingénierie de projet.

Or, dans la pratique, **c'est le volet Nord du programme DGD qui assure aujourd'hui l'essentiel du financement de ces actions d'intermédiation**, qu'il s'agisse de faciliter des contacts avec des bailleurs internationaux, de participer à des espaces multiacteurs ou d'appuyer la formulation de projets au profit des OP. Ce financement est donc **stratégiquement crucial** : il permet de couvrir des fonctions transversales qui ne sont pas directement rattachées à un projet Sud, mais qui conditionnent leur accès au financement, leur reconnaissance institutionnelle, et parfois même leur capacité à être partie prenante de politiques publiques ou de dispositifs multilatéraux.

La pérennité de cette fonction repose donc en grande partie sur **le maintien – voire le renforcement – de ce type de soutien via le programme Nord**, et sur la capacité du CSA à **faire reconnaître cette intermédiation comme un axe stratégique à part entière**. Cela suppose non seulement de la documenter (résultats, effets, mise en relation réussie), mais aussi de la rendre visible dans les dispositifs de planification et de suivi du programme. À terme, il serait souhaitable que cette fonction fasse l'objet d'un **financement structuré, reconnu et récurrent**, en lien avec les enjeux d'autonomisation et de légitimation des OP partenaires.

4.4. Fournir une assistance technique adaptée à la demande des OP partenaires (dans la mise en œuvre de leurs stratégies et actions).

La fourniture d'une assistance technique sur mesure constitue l'un des piliers historiques de l'appui du CSA à ses partenaires. Elle vise à répondre de manière ciblée aux besoins exprimés par les organisations paysannes (OP) dans la mise en œuvre de leurs stratégies, qu'il s'agisse d'un accompagnement institutionnel, technique, méthodologique ou organisationnel. Cette modalité se distingue par sa **souplesse, sa réactivité et son ancrage dans une logique de renforcement des capacités**, en particulier dans des contextes où les OP cherchent à se structurer, à professionnaliser leurs services ou à expérimenter des approches innovantes.

Dans la pratique, l'assistance technique peut prendre différentes formes : formation, appui-conseil, coaching, animation d'ateliers, accompagnement de recherche-action, élaboration d'outils, production de connaissances, ou encore mobilisation d'expertise externe. Elle peut être assurée **par l'équipe salariée du CSA**, par des **consultants mobilisés ponctuellement**, ou **en partenariat avec des institutions académiques et techniques**. Ce pluralisme permet de répondre à une diversité de demandes, mais exige également une capacité d'organisation, de coordination et de qualité méthodologique élevée.

Dans tous les pays d'intervention au Sud, les OP expriment des besoins croissants d'assistance technique, mais ceux-ci varient selon leur niveau de structuration, les dynamiques de projet en cours, et les priorités stratégiques définies localement.

- **Au Burundi**, l'assistance technique fournie à la CAPAD est dense, diversifiée et fortement intégrée à la mise en œuvre de ses stratégies. Elle concerne autant le renforcement institutionnel que l'appui technique sur des thématiques spécifiques (agroécologie, recherche-action participative, structuration de filières, formulation de plans d'affaires, etc.). Le CSA a su construire une modalité d'appui sur le long terme, souple et adaptée, bien que confrontée à des défis de charge de travail, de financement structurel, et d'articulation entre appui externe et autonomisation interne.

- **En RDC**, l'assistance technique est forte pour le projet PASA NK mais plus ponctuelle et souvent contrainte par le manque de moyens alloués dans les autres projets. Les besoins sont pourtant importants: appui méthodologique à la recherche-action, accompagnement sur les dynamiques agroécologiques, ou soutien à la gestion de projets d'envergure comme le PASA-NK. Le CSA a dû composer avec un contexte sécuritaire difficile, une équipe réduite, et des budgets de projets insuffisamment prévus pour ce type d'appui. Cela a limité la possibilité d'un suivi rapproché et d'un appui structurant, en dépit de l'intérêt manifeste des partenaires.
- **Aux Philippines**, l'assistance technique a pris une place centrale dans la modalité d'exécution directe adoptée par le CSA. Grâce à la présence d'une équipe locale, le CSA a pu proposer des accompagnements techniques de qualité sur des thématiques spécifiques (fertilité des sols, achats institutionnels, réplication de la démarche "construction sociale de la demande", etc.). Ces appuis sont bien accueillis par les coopératives de base, mais soulèvent la question du **positionnement vis-à-vis des fédérations**. Le défi reste d'arrimer ces appuis techniques à une logique de renforcement institutionnel des OP faitières, sans créer de dépendance, de substitution ni de conflits.

Cette modalité présente plusieurs aspects très positifs qui lui donnent **une certaine plus-value qui va au-delà du contenu spécifique des assistances techniques apportées** :

- La **réactivité et adaptabilité** qui permet de répondre rapidement à des besoins ciblés, en s'ajustant à l'évolution des contextes.
- Elle s'inscrit, **dans une logique d'accompagnement sur le long terme des OP partenaires**, qui va largement au-delà de demandes spécifiques et ponctuelles
- **La transmission de savoirs et de méthodes innovantes:** elle est souvent l'occasion d'introduire des approches innovantes et de mettre à disposition et/ou construire collectivement des démarches et outils appropriables (ex : recherche-action, outils de diagnostic, bases de données, SPG…).
- Cette assistance technique s'inscrit presque systématiquement **dans une logique de renforcement de capacités des OP partenaires.**
- Elle est centrale dans **le renforcement du lien de confiance avec les OP** : les partenaires valorisent fortement la disponibilité du CSA et la qualité technique des appuis proposés.

Malgré ses atouts, **la modalité d'assistance technique adoptée soulève plusieurs limites et tensions**, dans sa mise en œuvre externe auprès des partenaires et surtout dans sa gestion interne au sein du CSA :

- **Risque de dépendance.** Si l'assistance technique n'est pas pensée dans une logique de transfert de compétences, elle peut générer des dynamiques de dépendance vis-à-vis du CSA. Ce risque est accru lorsque les appuis sont très spécialisés, récurrents, ou perçus comme difficilement remplaçables localement. À long terme, cela peut freiner l'autonomisation des OP, en particulier si des relais internes ne sont pas formés ou impliqués dans les processus d'apprentissage.

- **Sous-financement structurel.** Dans de nombreux cas, les projets ne prévoient pas de budgets suffisants pour l'assistance technique. Elle est souvent considérée comme une activité transversale ou accessoire, alors qu'elle exige des ressources humaines, logistiques et méthodologiques importantes. Lorsqu'elle est tout de même assurée, elle repose sur des financements croisés, des arbitrages internes ou, parfois sur une mobilisation discrétionnaire de l'équipe, ce qui nuit à sa lisibilité, à sa durabilité et à son pilotage stratégique.

- **Difficultés internes liées au suivi du temps et au financement.** En lien avec ce dernier point, une tension importante réside dans la **difficulté pour les équipes du CSA à tracer précisément le temps consacré à l'assistance technique**, surtout lorsque celle-ci est intégrée à d'autres fonctions (suivi de projet, animation de partenariat, participation à des missions). Cette faible traçabilité empêche une répartition budgétaire

fine et complique la négociation de ressources spécifiques auprès des bailleurs. Cela peut conduire à une surcharge de travail plus ou moins visible (sans que la cause spécifique n'en soit clairement identifiée) et à un déséquilibre entre ambition technique et capacités réelles d'exécution.

- **Un équilibre difficile à trouver entre spécialisation et diversité des demandes.** Les demandes exprimées par les OP partenaires sont variées et en évolution constante, allant de l'agroécologie à la gestion coopérative, en passant par la gouvernance, le plaidoyer ou les systèmes d'information. Le CSA est donc confronté à un **choix stratégique : jusqu'où spécialiser son équipe interne**, tout en maintenant une capacité d'intervention transversale et adaptable ? Une spécialisation accrue peut renforcer la qualité des appuis, mais au prix d'une souplesse réduite ; à l'inverse, une trop grande dispersion des compétences peut nuire à la profondeur technique. Ce dilemme invite à envisager une structuration plus claire des pôles d'expertise internes, en cohérence avec les thématiques prioritaires des OP.

- **Besoin d'internalisation progressive pour renforcer la viabilité financière du CSA.** Aujourd'hui encore, de nombreuses assistances techniques sont assurées par des experts externes. Si cela peut être pertinent ponctuellement (notamment pour des besoins très spécialisés ou des interventions ponctuelles), cela représente un **coût élevé** et une **faible transférabilité**. Le CSA gagnerait **à renforcer l'internalisation de certaines compétences clés, à travers** :
    - Une **spécialisation relative** des membres de l'équipe sur des sujets stratégiques, transversaux pour le CSA et d'intérêt pour les personnes concernées.
    - La **définition et mise en œuvre de plans de renforcement de capacités internes**, articulées avec les activités réalisées au sein du CSA, qui combine une partie d'autoformation avec la participation a des formations spécifiques et, aussi des processus internes (capitalisations, mission en binômes avec des experts externes, ateliers et séminaires internes, etc.)
    - **La capitalisation d'outils méthodologiques réutilisables**,

  Une telle démarche permettrait d'améliorer la réactivité, de maîtriser les coûts à long terme, et de consolider un modèle d'intervention plus viable et cohérent avec les principes de renforcement de capacités.

L'assistance technique adaptée constitue une composante essentielle de l'accompagnement proposé par le CSA, particulièrement appréciée par les OP pour sa flexibilité, sa pertinence et sa proximité. Toutefois, pour en garantir la durabilité et l'efficacité, elle doit faire l'objet d'un **pilotage stratégique renforcé**, tant sur le plan organisationnel que financier. Cela implique une meilleure traçabilité du temps et des ressources engagées, une clarification des priorités d'expertise interne, et une démarche active de réduction de la dépendance aux expertises externes. Cette consolidation est indispensable pour maintenir l'équilibre entre **pertinence technique, soutenabilité financière et finalité de renforcement des partenaires**.

5. Principales conclusions et recommandations

5.1. Conclusions par critère d'évaluation

Pertinence

Le CSA fonde son appréciation des forces et faiblesses des OP sur une relation de proximité établie sur le long terme, alimentée par une immersion régulière sur le terrain, des échanges continus et un dialogue constant avec les partenaires. **Cette connaissance, bien que majoritairement empirique et peu formalisée dans des diagnostics systématiques, est jugée pertinente par les partenaires eux-mêmes et cohérente avec leurs propres auto-évaluations**. Toutefois, l'absence de grilles d'analyse ou de méthodologies harmonisées peut limiter la comparabilité et la traçabilité de ces appréciations dans le temps et entre les pays.

Les choix du CSA en matière de modalités d'appui (assistance technique, gestion de projets, intermédiation) **apparaissent généralement alignés avec ces diagnostics**, bien que certaines faiblesses structurelles persistantes – comme l'insuffisante capacité stratégique ou la fragilité financière des OP – soient abordées de manière inégale selon les contextes. Par exemple, l'accompagnement à la structuration stratégique est manifeste au Burundi, alors qu'il est moins formalisé en RDC ou aux Philippines. **Le CSA a montré une très bonne capacité d'adaptation aux contextes évolutifs**, comme en témoigne l'évolution de son mode d'intervention aux Philippines, où l'exécution directe s'est imposée face à des partenaires affaiblis.

Au final, plus que le choix exclusif entre des modalités d'appui, c'est leur combinaison stratégique — ajustée aux contextes, aux opportunités et aux contraintes — qui constitue la véritable force du CSA, et rend la mise en œuvre des différentes modalités de collaboration très pertinentes avec les OP partenaires du Sud. Les expériences les plus réussies sont justement celles où ces modalités sont articulées de façon complémentaire. Toutefois, l'absence d'un cadre formel définissant des configurations-types ou des critères d'ajustement limite la capacité du CSA à systématiser et capitaliser ces combinaisons. La formalisation de grilles d'aide à la décision ou de protocoles adaptatifs constituerait dès lors un levier fort pour améliorer la cohérence et la réplicabilité de ses dispositifs d'intervention. »

Par ailleurs, le volet « Belgique » est particulièrement pertinent dans la mesure où il remplit plusieurs fonctions transversales stratégiques : il vise à sensibiliser les OP agricoles wallonnes aux enjeux partagés avec les OP du Sud, à faciliter les échanges Nord-Sud et à appuyer l'intermédiation du CSA auprès des bailleurs internationaux et décideurs politiques. Ces fonctions sont globalement cohérentes avec les objectifs du programme et avec les besoins des partenaires du Sud. Cependant, leur contribution reste parfois implicite et insuffisamment formalisée. Mieux expliciter la stratégie d'intervention du CSA en Belgique — en lien avec les finalités globales du programme et les synergies recherchées — permettrait de mieux en valoriser la pertinence et d'en renforcer la lisibilité.

2. Efficacité

Les appuis du CSA ont effectivement permis à plusieurs OP de surmonter des faiblesses spécifiques, notamment dans les domaines techniques (production agroécologique, structuration de filières, commercialisation), méthodologiques (mise en œuvre de démarches de recherche-action participative, d'appui à des coopératives de base à formuler leurs plans d'affaires, etc.) et institutionnels (définition et mise en œuvre de stratégies d'intervention, gestion de projets). Les modalités d'assistance technique, de canalisation de financements ou d'intermédiation ont permis aux OP de mieux se positionner, de renforcer leur légitimité, et d'avancer dans l'atteinte de leurs propres objectifs.

Toutefois, l'efficacité de ces appuis varie selon les modalités mobilisées et les contextes :

- **Au Burundi, l'efficacité de l'appui du CSA repose sur une relation de longue date avec la CAPAD, fondée sur la confiance et une co-construction stratégique**. La combinaison cohérente des différentes modalités (appui stratégique, assistance technique, intermédiation, gestion de projets) a permis un renforcement institutionnel marqué de la CAPAD et une mise en œuvre opérationnelle de plus en plus ambitieuse. Les effets sont visibles tant au niveau local (coopératives, services techniques, adoption de pratiques agroécologiques) qu'au niveau institutionnel (stratégies, reconnaissance externe, plaidoyer). Cependant, la montée en puissance de la CAPAD génère une demande croissante d'appui technique, qui dépasse parfois les capacités du CSA. Cela soulève un double enjeu : renforcer l'efficience de l'appui apporté et favoriser une autonomisation progressive des fonctions techniques au sein de la CAPAD.
- **Aux Philippines, l'évolution vers une mise en œuvre directe des projets par une équipe du CSA a permis une nette amélioration de l'efficacité** : résultats concrets sur les services techniques, ancrage local renforcé, satisfaction des coopératives. Cette approche a permis de surmonter les limites initiales des fédérations partenaires (vision stratégique instable, priorités divergentes). Toutefois, cette efficacité repose sur un accompagnement intensif et pose la question du risque de substitution. Le défi pour le CSA est désormais de maintenir les acquis tout en recentrant progressivement son action sur le renforcement des capacités des OP, pour assurer la durabilité des dynamiques enclenchées.
- **En RDC, le CSA a déployé plusieurs modalités d'appui** (projets à faibles budgets, assistance technique sur des initiatives plus ambitieuses, intermédiation auprès du FIDA). Ces interventions ont permis de maintenir un lien actif avec les OP partenaires et de contribuer à leur reconnaissance et à leur structuration. Néanmoins, leur efficacité est limitée par le faible volume des ressources de ces « petits projets », leur manque d'articulation entre eux et avec les projets de plus grande envergure (PASA NK), les contraintes sécuritaires et le manque d'articulation stratégique. L'impact des actions est réel mais inégal, et la durabilité des effets reste incertaine sans une stratégie pays plus intégrée et un appui plus soutenu aux dynamiques internes des OP.

Les modalités les plus efficaces apparaissent être celles qui combinent un accompagnement stratégique dans la durée, une assistance technique adaptée, et une intermédiation ciblée. À l'inverse, des interventions trop ponctuelles ou centrées sur l'exécution opérationnelle, sans renforcement simultané des capacités de l'OP, montrent des résultats plus limités dans le temps. L'absence d'un système de suivi-évaluation orienté vers les effets et impacts limite également la capitalisation de ces expériences et les apports possibles aux réflexions stratégiques des partenaires.

L'efficacité du volet Belgique repose sur trois fonctions complémentaires, dont l'impact varie en intensité :

- **La sensibilisation des agriculteurs wallons autour des enjeux communs** à l'agriculture familiale Nord et Sud, reste difficile à mesurer mais semble rester globalement modeste à cause d'un **contexte partenarial fragile**, à des **canaux de diffusion affaiblis**, et à l'**absence de stratégie formalisée** pour toucher plus largement et durablement le monde agricole wallon.
- **Les activités d'échange Nord-Sud et Sud-Sud** (séminaires, missions croisées, témoignages lors d'événements agricoles) **se révèlent particulièrement efficaces** en tant que leviers d'apprentissage mutuel et de renforcement des capacités, tant pour les OP du Sud que pour les acteurs du Nord. Elles contribuent aussi à nourrir les réflexions stratégiques des partenaires et à renforcer leur positionnement.
- **La fonction d'intermédiation assurée par le CSA en Belgique** (auprès de bailleurs, réseaux institutionnels, centres de recherche) **produit des effets structurants pour les OP du Sud** en facilitant leur accès à des financements, leur reconnaissance internationale et leur intégration dans des espaces de dialogue politique. Si ces effets sont significatifs, ils restent toutefois peu documentés et mériteraient d'être mieux suivis et valorisés pour en démontrer pleinement la **portée.**

3. Efficience

L'efficience des interventions du CSA présente une forte hétérogénéité selon les pays :

- **Au Burundi, les modalités sont globalement bien articulées et mobilisent les ressources de manière efficiente**. Toutefois, la diversité des demandes et la forte sollicitation du CSA engendrent une pression constante sur les capacités internes. L'enjeu est de mieux planifier l'utilisation des ressources, de clarifier le positionnement entre expertise externe et interne, et de garantir une viabilité financière à long terme, notamment en intégrant les frais de structure dans les prestations.
- **Aux Philippines, la mise en œuvre directe permet des gains d'efficacité opérationnelle et une meilleure maîtrise des activités**. Toutefois, **cette modalité est gourmande en ressources humaines et financières** (équipe locale, déplacements, encadrement) et questionne la soutenabilité du modèle. Un meilleur partage de responsabilités avec les OP (coopératives de base et/ou plateformes locales de coopératives agricoles) permettrait de réduire les coûts tout en renforçant leur rôle et leur appropriation.
- **En RDC, la multiplication de plusieurs « petits projets » à faible budget et le manque de coordination stratégique limitent l'efficience globale des actions**. Les moyens sont trop dispersés pour permettre un accompagnement en profondeur, et la logistique est coûteuse compte tenu des contraintes sécuritaires. Des synergies plus fortes entre projets, une meilleure planification des interventions, et une priorisation des appuis stratégiques renforceraient l'impact des ressources mobilisées.

Globalement, les ressources humaines et financières ont été mobilisées de manière efficiente en appui aux OP du Sud, mais l'organisation interne du CSA montre des marges de progression en termes de structuration et renforcement des pôles de compétences et de planification stratégique de l'expertise, notamment pour un meilleur équilibre et une meilleure complémentarité entre la mobilisation de compétences internes et celle de consultants externes ainsi qu'une suivi plus stratégique des temps de travail consacrés aux différentes modalités de collaboration. Ainsi, le recours à l'expertise externe, doit être raisonné et mobilisé au mieux en complémentarité de celle interne à l'équipe salariée au CSA.

En Belgique, les **actions de sensibilisation des agriculteurs wallons** restent ponctuelles et reposent largement sur des dynamiques relationnelles informelles. Leur efficience pourrait être renforcée par une meilleure structuration des partenariats avec les OP agricoles et par la diversification des formats et canaux de diffusion. Les **activités d'échange Nord-Sud et Sud-Sud**, financées en grande partie sur le volet Belgique du programme DGD, ont un bon rapport coût-impact : elles génèrent des apprentissages croisés et nourrissent les stratégies des OP partenaires, tout en renforçant la cohérence du programme. Leur organisation reste toutefois dépendante d'opportunités ponctuelles et gagnerait à être intégrée dans une stratégie d'animation plus planifiée. Enfin, la **fonction d'intermédiation assurée par le CSA au Nord**, bien que peu visible budgétairement, constitue un levier hautement efficient. En facilitant l'accès de ses partenaires à des bailleurs et réseaux (FIDA, GIZ, EU, etc.), le CSA contribue à mobiliser des ressources financières importantes au bénéfice du Sud. Néanmoins, ce rôle stratégique gagnerait à être davantage institutionnalisé pour en pérenniser les effets et en optimiser le pilotage.

4. Durabilité

La durabilité des résultats obtenus est étroitement liée à la nature du partenariat, aux capacités endogènes des OP et aux modalités d'intervention choisies.

- **Au Burundi, les acquis sont bien ancrés et portés par une OP (CAPAD) disposant d'une base solide et d'une stratégie claire**. Le partenariat de long terme avec le CSA favorise une appropriation progressive. Toutefois, la dépendance technique sur certaines fonctions reste un point d'attention, appelant à renforcer l'internalisation de certaines compétences.
- **Aux Philippines, les résultats sont visibles mais reposent encore largement sur l'intervention directe du CSA.** Sans stratégie explicite de transfert vers les OP, le risque d'essoufflement est réel dès le retrait du CSA. La durabilité suppose un renforcement des capacités stratégiques des OP (au moins au niveau des

coopératives agricoles de base et plateformes locales de coopératives) et une clarification progressive des rôles.

- **En RDC, le manque de moyens pérennes, les conditions sécuritaires, et la faible articulation entre les projets compromettent la durabilité des acquis.** Néanmoins, des effets structurants sont observés lorsqu'ils s'inscrivent dans une logique de long terme (ex. : PASA-NK). Le défi est de stabiliser les mécanismes d'appui, d'intégrer les approches dans des stratégies OP, et de construire un accompagnement progressif au changement d'échelle.

Là où l'appui du CSA s'inscrit dans un partenariat ancien, fondé sur une co-construction stratégique, les résultats sont durables (ex. : CAPAD au Burundi). Les OP y ont internalisé certaines compétences clés et renforcé leur autonomie de décision. En revanche, dans les cas où le CSA intervient en substitution partielle des OP – comme dans certains volets aux Philippines – la dépendance au dispositif CSA reste forte, et les effets observés risquent de s'amenuiser dès que l'appui diminue. La pérennité dépend alors de la capacité à transférer progressivement les fonctions exercées par le CSA vers les OP elles-mêmes.

Les facteurs favorables à la durabilité incluent donc : un partenariat de long terme, un ancrage local des équipes, un accompagnement institutionnel structuré, et une internalisation progressive des compétences. À l'inverse, **les facteurs qui menacent cette durabilité** sont : la dépendance à l'expertise externe, l'absence de stratégie de sortie, la faiblesse des capacités de gestion dans certaines OP, et la précarité du financement de certaines fonctions-clés (intermédiation, suivi stratégique).

En Belgique, les actions menées auprès des agriculteurs du Nord restent ponctuelles et peu formalisées. Sans stratégie plus structurée de mobilisation des partenaires, les acquis risquent de rester marginaux et peu reproductibles. Une redéfinition des priorités et modalités d'engagement pourrait renforcer l'enracinement de ce volet. Par contre**, les résultats obtenus peuvent avoir des effets durables sur les OP du Sud, en renforçant leur positionnement international et leur accès aux ressources**. Toutefois, cette durabilité dépend fortement de la capacité du CSA à maintenir ses réseaux d'influence et à institutionnaliser ses démarches d'intermédiation. **L'absence d'ancrage structuré avec les OP belges constitue un facteur de fragilité**, tout comme la dépendance à l'engagement individuel de membres de l'équipe. **Le renforcement de partenariats stratégiques stables avec des acteurs clés en Belgique** et la formalisation d'objectifs de plaidoyer à long terme permettraient de mieux ancrer cette fonction et d'en pérenniser les effets.

5.2. Recommandations (analyse prospective)

<u>Pour renforcer l'appui aux réflexions stratégiques des partenaires et/ou la mise en cohérence de leurs actions avec leurs priorités stratégiques</u>

1.- Mieux aider/accompagner les OP partenaires (OP faitières) dans leurs réflexions stratégiques et à mettre en cohérence leurs actions avec leurs plans stratégiques notamment en RDC et aux Philippines, en lien avec les thématiques spécifiques de collaboration du CSA :

- En RDC (Nord Kivu), sur le renforcement de l'intégration des producteurs dans les filières clefs appuyées par les OP dans la mise en œuvre des plans d'affaire formulés dans le cadre du PASA NK sur ainsi que sur l'augmentation durable des niveaux de production et productivité agricoles.
- Aux Philippines, sur la répartition adéquate des rôles ainsi que de la valeur ajoutée générée par les processus de vente institutionnelle aux différents niveaux organisationnels (producteurs, coopératives, fédération) ainsi que sur l'amélioration durable de la fertilité des sols.

Dans ce but, plusieurs types d'activités sont suggérées :

- Renforcer les échanges Nord-Sud et Sud Sud autour de ces thématiques stratégiques pour les OP

- Profiter des missions sur place, pour animer des espaces de réflexion stratégiques en lien avec la mise en œuvre d'actions en lien avec ces thématiques. Dans le cas de la RDC, combiner ces misions sur place avec des modalités à distance (lorsque les conditions ne permettent pas de mission sur place)
- Faciliter la participation de membres de ces OP à des séminaires internationaux sur ces thématiques (par exemple, au séminaire sur formation en agroécologie au Maroc pour la CAPAD).
- Réaliser une valorisation transversale des processus CSD réalisés aux Philippines pour alimenter réflexions stratégiques des fédérations partenaires.

2.- **Renforcer l'articulation des actions mises en œuvre dans le cadre du programme DGD avec les autres stratégies et actions mises en œuvre dans les 3 pays de coopération**, notamment, avec le programme FORI (dans les 3 pays) pour que les résultats des processus de recherche-action alimentent le volet agroécologie du programme DGD et avec les actions menées pour développer les services des OP au niveau des filières (amont et aval) : SAEP (Burundi), PASA NK (RDC), MINPAD (Philippines).

Pour renforcer/homogénéiser les capacités de l'équipe du CSA d'apporter un appui à la gestion stratégique de projets ainsi qu'une assistance technique qui réponde aux besoins et attentes des OP partenaires :

3.- **Renforcer les capacités transversales de l'équipe**, d'appuyer les OP partenaires dans l'amélioration des dispositifs d'accompagnement du changement de pratiques (techniques, organisationnelles ou autres) au service du renforcement des agricultures paysannes, à travers la participation à des formations qui leur permette de :

- ***Acquérir ou renforcer des moyens d'analyse pour mieux prendre en compte les dimensions sociales en jeu dans les processus de changement en milieu paysan et rural dans les pays du Sud***, pour définir et améliorer les dispositifs d'intervention. Ces moyens d'analyse devraient porter notamment sur :
  - Les logiques d'action des acteurs avec lesquels on travaille - ***la façon dont les « groupes cibles » perçoivent et analysent leur situation et les différents points de vue en présence-*** pour déterminer les objectifs, thématiques et stratégies d'intervention.
  - ***Les dynamiques sociales et les réseaux d'acteurs qui jouent un rôle dans les processus de changement de pratique,*** pour définir des échelles d'intervention et des modalités de mobilisation des groupes cibles et des autres acteurs adaptés.
  - **La question des interactions entre *logique de projet* et *logique d'action des praticiens* (agriculteurs en premier lieu) *en tant que fondamentalement différentes*** sur le plan à la fois cognitif, social, politique et stratégique et en mesure les conséquences.
- ***Acquérir ou renforcer des démarches et outils méthodologiques pour concevoir et/ou améliorer des dispositifs d'intervention*** qui mettent les agriculteurs au cœur de processus de changement, appréhendés comme des processus de résolution de problèmes :
  - des outils méthodologiques et d'animation, pour ***l'aide à l'expression de préoccupations, la formulation de problèmes traitables et l'accompagnement à la recherche de solutions dans un groupe de pairs*** (groupe d'agriculteurs, équipe technique d'un projet, etc.).
  - Une démarche méthodologique pour ***raisonner, dans le contexte spécifique de chaque intervention*** (situation locale, moyens disponibles, autres acteurs présents, etc.), ***l'articulation entre différents types d'activités et de fonctions pour atteindre le plus efficacement possible les objectifs recherchés.***

4.- Organiser des sessions périodiques d'échanges thématiques au niveau des membres de l'équipe salariée (et éventuellement de représentants d'OP partenaires) sur les outils et démarches utilisées, leurs conditions d'utilisation, utilité, etc. : de mesures d'avancées des agriculteurs dans la TAE (TAPE), de suivi technico-économique de producteur (PUMA), de la mise en œuvre de démarches SCD, etc.

5.- Renforcer la participation des membres de l'équipe aux réflexions stratégiques avec les partenaires (sur des thématiques spécifiques, au moment de la formulation de nouveaux projets (ou de réflexions stratégiques sur les projets existants), etc.

6.- Concerter, mettre en œuvre et réaliser un suivi de plans individuels de renforcement de capacités de chaque membre de l'équipe (et notamment des plus jeunes), qui prenne en compte à la fois les domaines d'intérêt de chacun et les thématiques stratégiques sur lesquels chacun travaille (ou va être amené à travailler) : appui à l'innovation de pratiques agroécologiques et leur mise à l'échelle, renforcement des capacités des OP de base à prêter (de façon économiquement viable) des services qui répondent aux besoins de leurs membres, animation et/ou organisation de plateformes de concertations multi-acteurs, appui stratégiques aux OP partenaires, etc. Ces plans, devraient combiner différents types d'activités : études documentaires personnelles, participation à des formations, ateliers, séminaires spécifiques (internes ou externes à l'organisation), réalisation de missions en binômes avec des experts externes engagés pour apporter des appuis aux partenaires, etc.

Pour renforcer la gestion de connaissances au sein de l'organisation en appui transversal aux différentes modalités d'intervention et notamment l'appui stratégique à la mise en œuvre des projets et à l'intermédiation des fonds.

7.- Appuyer la **définition et mise en œuvre progressive d'un nombre limité d'indicateurs (d'effets/impacts) des actions, relativement simples à mesures, agrégeables, aux différents niveaux d'intervention, qui permettent d'alimenter les réflexions stratégiques ainsi que des actions de plaidoyer (politiques publiques, bailleurs, etc.)** à intégrer progressivement / systématiquement dans les nouveaux projets (ces indicateurs, leur définition et outils pour les mesures, doit progressivement faire partie de la boite à outils du CSA en appui aux OP):

- **Niveau EAF:** nombre d'agri engagés dans l'expérimentation / application de nouvelles pratiques – surfaces concernées, produits commercialisés, prix de vente, bio-intrants élaborés, achetés et/ou appliqués, etc.
- **Niveau Coopérative:** nombre de coopératives qui mettent en œuvre de nouveaux services et lesquels/nombre de producteurs qui bénéficient des services des OP, # OP qui augmentent leur CA, quantité de bio-intrants produits et/ou vendus, etc.
- **Niveau Fédération:** indicateurs mesurables, concrets de renforcement de capacités (niveau stratégique / niveau opérationnel)
- **Niveau plateformes de concertation**: acteurs engagés, problèmes traités, actions et initiatives mises en œuvre/impulsées depuis ces plateformes, etc.

8.- Renforcer la définition, mise en œuvre et le suivi de plans de production de documents (outils méthodo, capitalisations, présentation des stratégies et actions mises en œuvre) pour chaque projet/pays afin d'alimenter à la fois l'appui technique aux partenaires que des actions de plaidoyer, d'intermédiation auprès de bailleurs, etc. La désignation en interne d'une personne responsable de la coordination de cette production documentaire est un aspect central de cette recommandation.

Pour renforcer / améliorer la viabilité financière des différentes modalités d'appui apportées aux partenaires :

9.- Renforcer / améliorer la recherche de financement tout en cherchant un équilibre entre les différentes modalités d'exécution (intermédiation, gestion de projet, exécution directe) et une meilleure prise en charge des frais de structure.

- Produire des infographies sur les effets et impacts des actions appuyées par le CSA dans les différents pays notamment à partir des données fournies par le système de suivi-évaluation (voir recommandation précédente) et/ou capitalisées, en appui aux recherches de financement.
- Mettre en place et coordonner un système de veille/prospection plus systématique d'opportunités de financement (au Nord et dans les pays de coopération), qui aille en « amont » de la publication des appels à proposition et identifie des opportunités de démarches de « gré à gré » avec des bailleurs.

10.- Mettre en place un suivi stratégique périodique (bimestriel ou trimestriel) des temps de travail des membres de l'équipe (en s'appuyant sur les planifications annuelles individuelles et feuilles de temps existantes), qui permettent de comparer les temps investis dans les différentes modalités d'appuis/projets/partenaires et les ressources et temps disponibles/prévus afin de :

- **A court terme**, d'aider à la prise de décision et la réalisation d'arbitrages afin de réaliser des réajustements éventuels et d'avoir un équilibre adéquat entre demande/besoins d'appuis des partenaires et les possibilités (financières et techniques) d'appui.
- **A moyen et long terme**, améliorer la planification (et budgétisation) des temps (et ressources humaines et financières) réellement requises pour la mise en œuvre des différentes modalités d'appui auprès des partenaires.

<u>Pour renforcer les collaborations dans les différents pays d'intervention</u>

11.- Renforcer, au sein du CSA, la coordination pays « Burundi » vu la diversité des intervenants du CSA ainsi que les demandes fortes d'assistance technique (à bien coordonner, mettre en cohérence, calibrer suivant besoins et moyens disponibles) et aussi face aux enjeux d'augmenter cohérence, synergie entre projets et aussi entre les différentes modalités d'appui

12.- Augmenter le volume (financier) de coopération avec les partenaires est particulièrement important pour la RDC, afin de disposer de moyens qui permettent de renforcer les liens avec eux (plus d'appui stratégique, d'appui à la mise en œuvre, plus d'assistance technique, etc.). Il doit permettre de renforcer la mise en cohérence des actions entre les partenaires et avec les priorités stratégiques de chacun.

13.- Aux Philippines, maintenir et renforcer la mise en œuvre d'actions directement au niveau des coopératives de base (tout en maintenant un dialogue et des concertations avec les fédérations) afin de veiller à ce que les achats institutionnels permettent effectivement aux agriculteurs membres de vendre leur production à un meilleur prix et que les actions en lien avec l'application de bio-solutions, leur permette de façon effective d'améliorer la fertilité de leur sol et/ou de réduire leurs coûts de production. Cela passe notamment par **le renforcement d'une équipe locale sur place** (notamment face à des enjeux de suivi-évaluation, capitalisations et documentation) ainsi que par **la prise en charge plus important des frais de structure sur place dans les projets et programmes mis en œuvre** (FORI, DGD, autres).

14.- Dans un contexte difficile, de fragilité des OP partenaires au Nord, il est important de maintenir voire renforcer une proactivité forte du CSA dans le « volet Nord », face aux enjeux de sensibilisation du Nord aux enjeux du Sud, de maintien et renforcement d' échanges Nord/Sud et d'intermédiation auprès de décideurs de politiques publiques et bailleurs au Nord. Dans ce cadre, il est important de :

- **Renforcer la définition / concertation de thématiques communes (définies comme des problèmes, questions spécifiques à traiter),** qui prennent en compte les préoccupation et difficultés communes des agriculteurs au Sud et au Nord.
- **Diversifier les partenariats en Belgique** avec d'autres acteurs clefs qui sont en lien avec ces thématiques communes (Universitaires, de la recherche, associations et/ou groupements locaux).

6. Annexes

6.1. Les questions évaluatives

Sur la base de cette compréhension de la demande, une proposition questions évaluatives spécifiques pour chacun des critères d'évaluation est présentée dans le tableau ci-dessous. Celles-ci pourront être révisées et enrichies lors de la phase de cadrage de l'évaluation

Critères pour l'évaluation	Questions évaluatives
Pertinence	Comment le CSA fait-il pour analyser les forces et faiblesses des partenaires ? Quels documents disponibles, diagnostics réalisés ? Par qui ? Quelles sont les forces et faiblesses des partenaires selon l'appréciation du CSA ? Dans quelle mesure cette appréciation repose-t-elle sur des fondements solides ? Est-elle congruente avec les appréciations des partenaires sur leurs propres forces et faiblesses ? Dans quelle mesure, les choix faits par le CSA dans la définition et mise en œuvre des modalités d'appui est-elle cohérente avec son appréciation des forces et faiblesses des partenaires ? Est-elle ajustée aux défis spécifiques de chaque partenaire ? Aux demandes et attentes des partenaires ? Quelles difficultés, faiblesses n'ont pas ou pas suffisamment été abordées ? De quelle façon auraient-elles dus/pu être abordées ? Dans quelle mesure le CSA a-t-il pu adapter ses modalités d'appui selon les évolutions des contextes dans les différents pays et/ou de la situation interne et/ou des capacités des OP partenaires ?
Efficacité	Dans quelle mesure le CSA a-t-il aidé les OP partenaires à surmonter leurs difficultés et faiblesses spécifiques ? A renforcer de manière significative leurs capacités ? Quelles difficultés, faiblesses n'ont pas ou pas suffisamment été abordées ? De quelle façon auraient-elles du/pu l'être ? Dans quelle mesure ces appuis ont-ils contribué, de façon significative, à permettre aux OP d'atteindre leurs propres objectifs ? Quelles modalités d'appui ont été particulièrement efficaces ? Lesquelles l'ont été dans une moindre mesure ? Dans quels contextes le CSA aurait-il dû ajuster ses interventions ?
	Quels ont été les facteurs déterminants de l'efficacité/inefficacité des modalités d'appui mises en œuvre ? Quelles autres modalités (complémentaires ou alternatives) auraient été plus efficaces/ pertinentes ?

Efficience	Dans quelle mesure, les modalités de fourniture d'assistance technique ont-elles été efficientes : domaines d'expertise, ressources humaines mobilisées (internes versus externes), modalités de mise en œuvre, personnes auxquelles elles ont été dirigées, etc. ? Avec quelle efficience ont été gérés les projets, financements en partenariat entre le CSA et les OP partenaires : le rôle de chacun, modalités de travail (dans l'identification, formulation, mise en œuvre, suivi-évaluation, etc.), ressources mobilisées, etc. ? Quelles conséquences sur la durabilité des interventions et la pérennité du CSA ? Quelles exigences spécifiques des différentes modalités pour éviter les risques de dérive ? Dans quelle mesure ces modalités ont-elles fait jouer les synergies/complémentarités entre partenaires (Sud-Sud et Sud-Nord), notamment les activités de dialogue politique et technique ? Ont-elles permis de promouvoir/renforcer la solidarité entre OP partenaires ? Dans quelle mesure des temps et moyens suffisants ont-ils été consacrés au renforcement de ces échanges et synergies ? Dans quelle mesure, l'intermédiation du CSA au profit des OP des relations avec les instituts de coopération au développement (les activités réalisées par qui et avec qui, les moyens mobilisés, etc.) a-t-elle été efficiente ? Dans quelle mesure s'articule-t-elle de façon efficiente avec d'autres instances et structures qui jouent des rôles similaires (Agricord, réseaux régionaux d'OP, autres ?) ? Dans quelle mesure et à quelles conditions, constituet-elle un facteur d'autonomisation des OP ou au contraire de dépendance à l'égard du CSA ? Quels ont été les principaux facteurs déterminants l'efficience/inefficience des modalités d'appui mises en œuvre ? quelles modalités alternatives de mise en œuvre de ces appuis auraient été plus efficientes ? A quelles conditions ?
Durabilité	Dans quelle mesure le CSA a-t-il aidé ses partenaires à surmonter leurs difficultés, à renforcer leurs capacités, et à atteindre leurs objectifs de façon durable ? Dans quelle mesure ces modalités d'appui ont-elles renforcé l'autonomie des OP partenaires, ou au contraire leur dépendance aux appuis du CSA ? Quels sont les principaux facteurs qui déterminent la durabilité (ou le manque de durabilité) des effets et impacts des appuis apportés par le CSA ?
Analyse prospective	Comment améliorer la pertinence des modalités d'appui, afin qu'elles soient plus en accord avec les forces et faiblesses de leurs partenaires et leur évolution dans le temps mais aussi avec les évolutions du contexte ? Comment renforcer l'efficacité, l'efficience et/ou la durabilité des modalités d'intervention du CSA auprès de ses OP partenaires ? Quelles évolutions majeures sont requises / souhaitables dans les modalités d'intervention ? Lesquelles abandonner progressivement ? Renforcer ? Quelles nouvelles modalités expérimenter ? Avancer vers l'animation d'un réseau d'OP partenaires et une plus grande mutualisation de compétences complémentaires entre les partenaires ? Renforcer les liens entre OP et acteurs de la recherche (au Nord et au Sud) pour développer davantage l'innovation participative ?

6.2. Objectifs et programme de l'atelier avec l'équipe technique salariée (CSA)

Objectifs :

- Echanger et valider les principaux constats qui se dégagent de l'évaluation des modalités d'appui du CSA dans chacun des pays (Burundi, RDC, Philippines, Belgique et Afrique de l'Ouest) : Avancées, difficultés et défis/enjeux pour le CSA
- Face à ces défis, co-construire des propositions d'amélioration des modalités d'intervention du CSA (et leur complémentarité/combinaison et cohérence) ainsi que des outils mobilisés pour mieux y répondre

Programme :

Mardi 3 juin

Heure	Thème	Déroulé/précisions
	Introduction	Objectifs, programme de l'atelier
	Présentation des principaux constats (avancées/difficultés) et validation des enjeux/défis pour les différentes modalités d'intervention du CSA dans chaque pays d'intervention	Présentation, échanges et validation des défis/enjeux pays par pays (15 mn présentation + 20-25 mn discussion échange = - Burundi - Philippines - RDC - Afrique de l'Ouest - Belgique (volet Nord) (total environ 3 heures)
	Pause déjeuner	
	Réflexions par modalités d'appui : 1.- Comment mieux aider/accompagner les partenaires (OP faitières) dans leurs réflexions stratégiques et mettre en cohérence leurs actions avec leurs plans stratégiques (RDC et Philippines)?	flexions et échanges (individuelle/groupe/plénière ?) - Avec quel temps et moyens financiers ? - Avec quels outils ? (animation méthodologique ? participation aux réflexions ? études ? etc.) - Stratégies partenaires vs stratégies Pays ? Comment harmoniser, mettre en cohérence, etc. ?
	2.- Gestion / Canalisation de financement et suivi projet vs exécutions directe de projets avec partenaires	flexions et échanges (individuelle/groupe/plénière ?) - Quelles conditions, critères pour ces deux modalités ? - Quels points d'attention, propositions d'améliorations dans la mise en œuvre de chacune de ces 2 modalités ? - L'appui au suivi-évaluation des interventions, un enjeu stratégique et opérationnel clef ? comment l'améliorer, le renforcer ? l'harmoniser ? (en articulant/prenant en compte les différents niveaux : exploitation agricole, OP de base et OP faitière)

	3.- Intermédiation pour permettre aux OP d'accéder à des « gros » projets de coopération, programmes publics, etc. :	Quelles améliorations ? Avec quels moyens ? Quelle durabilité financière pour le CSA ? en lien avec les aspects suivants : - Lobbying/réseautage, formulation et présentation de propositions, « projection »/visibilisation des partenaires, etc. ? - Renforcement de capacités de partenaires de mettre en œuvre/gérer ces projets de coopération. - Médiation, concertation avec autres parties prenantes de ces projets (bailleurs, instances étatiques autres ?

Mardi 4 juin

Heure	Thème	Déroulé/précisions
	4.- Assistance technique : Comment garantir/apporter un niveau d'assistance technique suffisante aux partenaires sur des thématiques variées pour répondre opportunément aux attentes / financements versés au CSA (et qui soit viable/durable/faisable pour le CSA)?	**3 enjeux thématiques spécifiques :** • La définition et mise en œuvre de dispositifs, services techniques d'appui à la transition agroécologique (auprès des membres) : o La recherche-action (innovation de pratiques agroécologiques) en partenariat o L'appui, à une large échelle, à la mise en œuvre de TAE • Le renforcement des OP de base (technique, gouvernance, administrative, entrepreneuriale) et la mise en œuvre de services d'appuis qui répondent de façon effective aux besoins/à la demande de leurs membres (amont/aval) • L'appui à la mise en œuvre, animation de plateformes de concertation, d'interprofession, de partenariats avec d'autres acteurs des territoires, pays de coopération Pour chacun de ces 3 enjeux thématiques, réfléchir et échanger sur les questions suivantes : o Quels outils mobiliser /formaliser? quel degré de complexité/simplification ? o Quel degré de maitrise de ces outils par l'équipe CSA et quels objectifs de maitrise au niveau des partenaires ? o Qui et comment apporter cette assistance technique (équipe CSA, consultants-experts internationaux, experts-consultants nationaux ou régionaux) ? Comment améliorer la complémentarité / cohérence entre les apports de ces différents types d'expertise (d'un point de vue technique mais aussi financier) ?
	Pause déjeuner	
	Suite et fin sur assistance technique	
	Réflexions finales transversales et conclusions	Réflexions et échanges finaux sur aspects transversaux sur comment améliorer/renforcer cohérence-complémentarité entre - les différentes thématiques d'assistance technique ainsi que les apports d'AT plus transversaux - les appuis stratégiques et opérationnels au niveau des partenaires

		- les différentes modalités d'appui - les appuis à des expériences pilotes au niveau local et leur mise à échelle