



RAPPORT D'ACTIVITÉS 2016

iram

R.C.A.



1. Éditorial

p. 3

2. Présentation de l'IRAM

p. 4

3. Faits marquants en 2016

p. 8

4. Activités de l'IRAM

p. 12

5. Tableau de bord 2016

p. 47

6. Partenaires de l'IRAM

p. 54

7. L'IRAM et le Groupe Initiatives

p. 58

8. Synthèse du nouveau projet IRAM 2016-2020

p. 60

De profondes mutations de l'aide au développement sont en cours. Nombre de bailleurs publics ont de plus en plus recours à l'aide budgétaire directe et à la mise en place pour accompagner sa gestion de programmes sectoriels très ambitieux tant du point de vue des résultats attendus que des montants financiers engagés. D'autres privilégient dorénavant le prêt au don y compris pour les pays les moins avancés, via des programmes de grande ampleur. La question des migrations préoccupe la communauté internationale. Elle utilise une partie des fonds de l'aide au développement pour alimenter des fonds spécifiques censés aider à la limitation et à la gestion des migrations avec une prise en compte souvent insuffisante des véritables ressorts des mobilités. Par ailleurs, les entreprises privées continuent à s'impliquer dans l'aide, notamment dans le secteur de l'agro-alimentaire, en interaction plus ou moins complexe avec les agences de développement. La concurrence entre les différents types d'opérateurs de développement est de plus en plus rude et ses lignes se brouillent. Entrent en compétition les bureaux d'études privés, les bureaux d'études publics, les O.N.G. et les agences de développement bilatérales elles-mêmes.

Dans ce contexte, l'IRAM a souhaité réactualiser son projet pour la période 2016-2020, réaffirmant ses principes d'intervention, son modèle de gouvernance et ses axes d'intervention prioritaires au regard des grands enjeux de développement des pays où l'institut intervient. Vous trouverez une synthèse du projet actualisé en fin de ce rapport d'activités.

Du point de vue des activités, 2016 a été une année de continuité avec un développement significatif des actions de l'IRAM en Afrique centrale notamment (République centrafricaine, Congo, République démocratique du Congo). Sur le plan des résultats financiers, la situation de l'année 2016 s'avère positive pour le groupe IRAM. Malgré un chiffre d'affaire jamais atteint, l'équilibre financier reste un défi, relevé, chaque année, grâce à une mobilisation intense de l'équipe salariée.

La fin de l'année a également été marquée par le renouvellement partiel de l'équipe de direction de l'IRAM (voir nouvel organigramme en fin de rapport) à laquelle nous souhaitons pleine réussite dans l'exercice de son mandat.

Et bien sûr l'année 2016 a été marquée par le lancement des projets « 60ans – IRAM », notamment le concours de nouvelles. En ces temps où la curiosité, l'ouverture, le respect vis-à-vis de l'autre est un principe fondateur de l'IRAM qu'il est bon de rappeler, notre concours a pour thème « rencontrer l'autre et devenir soi ». Le jury de ce concours sera présidé par Cheick Hamidou Kane qui entretenait avec les fondateurs de l'IRAM une forte complicité.

Enfin, vous n'avez pas été sans remarquer le nouveau site IRAM, modernisé, plus accessible. Vos commentaires et suggestions pour encore l'améliorer sont les bienvenus.

Vous souhaitant une bonne lecture du rapport 2016,

Étienne Beaudoux, président  
Marie-Jo Demante, directrice  
Juin 2017

L'Institut de recherches et d'applications des méthodes de développement (IRAM) intervient depuis 1957 dans le champ de la coopération internationale. L'Institut cherche à conjuguer une expertise indépendante de haut niveau et un engagement éthique.

### **Orientations et principes d'action**

Composé de deux entités, l'association IRAM et sa filiale IRAM Développement (société de droit commercial), le groupe associatif IRAM est une structure indépendante qui combine : i) une implication concrète dans des opérations de développement au Nord comme au Sud via des projets de long terme et des missions courtes d'expertise, en tant qu'opérateur direct ou structure de conseil ; ii) la production, à partir de ces expériences concrètes, de démarches, méthodes et outils ; iii) l'établissement de partenariats de longue durée avec des organisations du Sud ; iv) la contribution à des actions de plaidoyer à différentes échelles ; v) l'enseignement et la contribution à des initiatives de recherches.

L'IRAM inscrit son action dans le sens de la promotion de sociétés moins inégalitaires, du niveau local à l'échelle internationale et pouvant définir librement leurs propres voies de développement.

Notre travail vise à rechercher et promouvoir, en co-construction avec tous les groupes sociaux concernés, des solutions en faveur d'un développement humain durable et d'une cohésion sociétale renforcée. Ces solutions sont caractérisées en particulier par : i) des bases économiques viables porteuses d'intérêts partagés entre les acteurs d'un territoire donné ; ii) des modalités pérennes d'exploitation des ressources reposant sur une juste répartition des droits (et pratiques) d'accès ; iii) un cadre politique favorable s'appuyant sur une gouvernance transparente et partagée, des institutions — publiques et privées — solides, et une société civile plurielle informée et organisée. Cet engagement amène de fait l'IRAM à positionner prioritairement ses activités en appui aux groupes sociaux les plus vulnérables (petits paysans, femmes, jeunes, pasteurs nomades, etc.) dans les pays du Sud.

La recherche d'une cohérence d'analyse et d'action impose d'articuler nos activités à différentes échelles. Ainsi, nous travaillons à la fois à la consolidation des organisations, des institutions et des politiques aux niveaux local, national et régional ainsi qu'à l'adaptation des politiques de coopération. A partir de ces interventions nous sommes amenés à questionner les dynamiques de mondialisation, porteuses d'échanges et d'interdépendances mais aussi de confrontations et d'accroissement des inégalités. De ce fait, l'engagement de l'IRAM qui, au moment de sa création était centré sur l'appui aux politiques nationales des Etats du Sud, porte également aujourd'hui sur les modèles de développement au Nord et sur les relations économiques internationales.

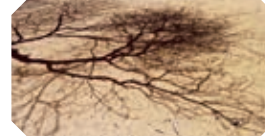
Les orientations de notre action sont définies dans notre projet associatif (2011-2016), adopté en 2011 à

l'issue d'un processus de rédaction collective impliquant des salariés et des membres associés. Ce projet a été réactualisé pour la période 2016-2020, nous vous en présentons une synthèse dans la partie 8 de ce rapport d'activités.

### Enjeux prioritaires

L'IRAM retient quatre enjeux prioritaires pour mener ses actions :

- Réduction de la vulnérabilité face aux aléas;
- Renforcement des capacités des organisations locales et nationales à influencer les politiques publiques;
- Réappropriation du développement des territoires par leurs acteurs;
- Formation et insertion socio-professionnelle des jeunes ruraux.



### Domaines d'intervention

Au regard des enjeux prioritaires retenus dans le projet IRAM, les principaux domaines d'intervention sont :

- Filières, marchés et petites entreprises;
- Systèmes ruraux d'activités et organisations de producteurs;
- Systèmes de financement et microfinance;
- Agriculture irriguée;
- Développement local et décentralisation;
- Formation et insertion des jeunes;
- Élevage, pastoralisme et hydraulique pastorale;
- Environnement, ressources naturelles et changement climatique;
- Sécurité alimentaire et nutritionnelle;
- Genre;
- Politiques agricoles et d'intégration régionale.

### Expertise

- Diagnostics et études de faisabilité;
- Conseil et appui méthodologique;
- Évaluation;
- Formation;
- Animation de réseaux;
- Actions de développement;
- Dispositifs de suivi-évaluation;
- Capitalisation;
- Séminaires-Colloques.

### Pays d'intervention

En 2016, l'IRAM est principalement intervenu en :

- Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal, Togo);
- Afrique centrale (Burundi, Cameroun, République centrafricaine, République démocratique du Congo, République du Congo, Rwanda, Sao Tomé-et-Principe, Tchad);
- Méditerranée, Proche et Moyen Orient (Algérie, Maroc, Territoire palestinien occupé, Tunisie);
- Asie (Cambodge, Laos);
- Afrique de l'Est (Kénya, Soudan,);
- Afrique australe et Océan Indien (Madagascar, Mozambique);
- Europe (France);
- Amérique latine et Caraïbes (Haïti).

Les interventions en France correspondent essentiellement à des séminaires et des actions de formation.

### Sources de financement

L'IRAM met en œuvre son projet selon deux modalités :

- Prestations de services pour des partenaires techniques et financiers : l'IRAM intervient à la demande d'administrations publiques, d'organisations de la société civile ou d'institutions privées. Selon les cas, ces interventions sont financées par les demandeurs eux-mêmes ou par des agences de coopération bilatérales, des organismes multilatéraux, des collectivités territoriales, des fondations, des ONG...;
- Définition et mise en œuvre d'actions de développement avec nos partenaires : les financements com-

binent des ressources propres (affectation d'une partie des résultats d'exploitation, mobilisation d'expertise bénévole) et des fonds alloués par des entités publiques ou privées.

## Équipe IRAM

L'IRAM se compose d'une équipe salariée, en France et dans plusieurs pays du Sud, et de membres de l'association mobilisés sur différents travaux et réflexions.

**L'Assemblée générale** : elle est constituée de membres honoraires, de membres associés et de membres professionnels. Elle regroupe 90 membres adhérents à l'association IRAM.

**Le Conseil d'administration** : Le CA est constitué de 7 personnes (5 membres associés et 2 membres professionnels) :

- Président : Étienne Beaudoux;
- Trésorière : Isabelle Droy;
- Secrétaire : Jean-Jacques Gabas;
- Membres associés : Johnny Egg, Anne Le Bissonnais, remplacée par Philippe Dierickx à l'A.G. 2016;
- Membres professionnels : Célia Coronel et Marion Tréboux.

En plus de l'administration de l'association, le C.A. exerce un rôle de vigilance à l'égard des activités opérationnelles, en veillant à ce que celles-ci soient conformes aux orientations du groupe (charte, projet associatif). Le C.A. joue un rôle spécifique dans la gestion du « budget du projet IRAM » (B.P.I.), depuis la définition des actions jusqu'à leur évaluation en passant par une contribution à la mise en œuvre et au suivi.

**L'équipe permanente** est composée, en 2016, de 35 experts techniques (dont 11 résidant à l'étranger) et 11 personnes assurant les fonctions d'appui au siège.

**Le Conseil d'analyse stratégique (CAS)**, créé en 2011, est composé de membres et de proches de l'association IRAM, il permet de renforcer notre capacité d'anticipation et d'analyse des évolutions de l'environnement de l'IRAM, jugées primordiales pour la réalisation de notre projet. En 2016, le CAS est composé de : Roger Blein, Jean-Jacques Boutrou, Imma de Miguel, Marc Dufumier, Benoît Faivre-Dupaigre, Christian Fusillier, Dominique Gentil, Yves Gueymard, Pierre Jacquemot, Christophe Mestre, Bio-Goura Soulé, Bernard Tallet, Marie-Cécile Thirion et Camilla Toulmin. Auxquels s'ajoutent les membres du C.A.

**21 janvier**

« **Financement et sécurisation du financement de l'agriculture dans les pays en développement** ». Séminaire organisé par l'ISTOM et le groupe E.S.C. Dijon-Cergy

Ce séminaire proposait de s'interroger sur le thème : « En quoi les contraintes actuelles du financement agricole auxquelles font face les agriculteurs dans les pays en développement exhortent-elles à développer et à adopter des outils innovants de financement et de sécurisation du financement de l'agriculture ? ». L'IRAM a présidé une session sur « Éléments d'évaluation des dispositifs de financement en place ».

**février**

**Lancement officiel du « Programme Renforcement institutionnel en Mauritanie vers la résilience agricole et pastorale (RIMRAP) » – Mauritanie**

Ce programme s'inscrit dans le cadre du 11<sup>e</sup> FED en Mauritanie dans le secteur de concentration de la sécurité alimentaire et l'agriculture durable. Pour contribuer à faire sortir la plus grande frange de la population rurale de la pauvreté extrême, ce programme prévoit un renforcement des capacités de résilience des populations rurales les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Il est mis en œuvre par le consortium IRAM-UCAD-A.F.C. sur financement de l'Union européenne pour une durée de 5 ans.

**3 mars**

« **Générer et transférer l'innovation au sein des filières** » **table ronde au Salon international de l'agriculture 2016 – Paris**

M. Ung Luyna, coordinateur du projet d'appui à la filière rizicole du Cambodge (dans le cadre duquel intervient l'IRAM en appui technique longue durée), membre du SNEC (*Supreme National Economic Council*) et du ministère de l'Économie et des Finances cambodgien, est intervenu aux tables rondes sur « Développement durable et filières tropicales », organisées par le CIRAD et l'A.F.D.

<https://www.iram-fr.org/table-ronde-generer-et-transferer-l-innovation-au-sein-des-filieres-salon-international-de-l-agriculture-2016-paris.html>

**30 juin**

**Journée technique interne IRAM « Modèles de développement et politiques agricoles : quels référentiels? » – Paris**

Cette journée technique interne a permis de cadrer et lancer le processus de réflexion, qui a pour objectif d'interroger quelques expériences de l'IRAM, dans des contextes spécifiques, afin de comprendre comment sont « traités » les enjeux des politiques agricoles. Elle a abouti aux prémices d'une grille de lecture complétée progressivement au cours de l'année 2016 pour servir de cadrage à la journée d'études 2017 sur l'élaboration des politiques publiques.



mai

**Communication au colloque international « Territoires et frontières : le développement à l'épreuve des régions frontalières ».** Université Gatineau en Outawai, Association de science régionale de langue française – CIRAD – Québec, Canada

Communication sur le dialogue politique pour l'amélioration des politiques publiques au Tchad. *Espace de dialogue et co-construction des politiques publiques par les acteurs du pastoralisme au Tchad.* Bonnet B., Sougnabé P., 19 p.

1er juillet

**Assemblée générale de l'association IRAM – Paris**

Le nouveau projet IRAM 2016-2020 a été présentée dans sa première version. Une synthèse de sa version définitive est présentée en partie 8 de ce rapport d'activités.

**Réunion du Conseil d'analyse stratégique (CAS) de l'IRAM – Paris**

À l'initiative du C.A., le Conseil d'analyse stratégique a engagé une réflexion sur « Migrations, quelles conséquences sur nos approches et nos territoires d'intervention ? »

Guinée



## septembre

### Évaluation *ex post* écrite et filmée du projet de développement du Parc national du Limpopo – Mozambique

Une évaluation commanditée par l'A.F.D. et conduite par l'IRAM et BAASTEL. La particularité de l'évaluation du projet de développement du parc national du Limpopo est qu'il a bénéficié d'évaluations écrites (IRAM et BAASTEL) et filmées concomitantes. Un film documentaire de 52 minutes a été réalisé.

<https://www.iram-fr.org/site-internet-de-l-evaluation-ex-post-ecrite-et-filmee-du-projet-de-developpement-du-parc-national-du-limpopo.html>

Le site internet de cette évaluation : <https://limpopo.afd.fr/>

## octobre

### Projet Nariindu « Approvisionner durablement Niamey en lait local par les petits éleveurs » – Niamey, Niger

Mise en ligne du site Internet GesSICa© (Gestion de systèmes d'information et de capitalisation) dédié au projet Nariindu.

<http://filiere-lait-niger.iram-fr.org>.

## 17-18 novembre

### « Développement agricole et valorisation des filières et territoires » – Besançon

Journées du réseau AFDI sur l'articulation entre filières et territoires. L'IRAM a fait une présentation sur ce thème, puis a participé à une table ronde.

## 30 novembre

### Atelier de restitution de l'étude d'évaluation et de capitalisation des programmes d'appui à la filière riz de mangrove et étude de faisabilité d'un nouveau programme riz Basse Guinée – ministère de l'Agriculture, Conakry, Guinée

Cette étude visait à évaluer un engagement de près de 20 ans de l'A.F.D. sur le riz de mangrove dans la Basse Guinée Nord, à capitaliser les enseignements des interventions sur ce sujet et d'autres portant sur des thèmes complémentaires (environnement et mangroves, saliculture solaire, structuration aval et labellisation de la filière riz, appui aux organisations professionnelles, développement économique territorial, etc.). Elle devait également étudier la faisabilité d'un nouveau projet, étendu à la Basse Guinée Sud.

## 13-15 décembre

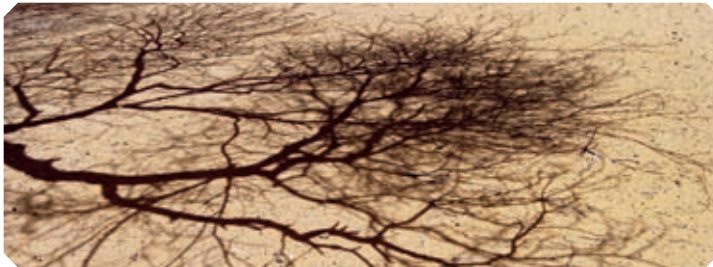
### Réunion annuelle des salariés – Saint-Martin de Londres

Cette année, outre la présentation du nouveau programme de direction articulé autour du projet IRAM rénové et le traitement des points de fonctionnement interne, la réunion a permis un débat sur les orientations stratégiques de l'équipe « formation et insertion professionnelle des jeunes » et la définition de ses priorités d'activités.



Cette présentation de nos activités 2016 n'est pas exhaustive. Elle s'articule autour des enjeux prioritaires du projet IRAM 2011-2016.

Tchad



**Réduction de la vulnérabilité face aux aléas** p. 13

R.C.A.



**Renforcement des capacités des organisations locales et nationales à influencer les politiques publiques** p. 21

Cambodge



**Réappropriation du développement des territoires par leurs acteurs** p. 31

Côte d'Ivoire



**Formation et insertion socio-professionnelle des jeunes ruraux** p. 43

L'activité agricole est marquée depuis toujours par la nécessaire gestion des aléas climatiques, économiques, sociaux et politiques. Mais aujourd'hui, dans les pays en développement, sous les effets combinés de la pression sur les ressources naturelles, de l'intégration croissante aux marchés et des changements climatiques, les agriculteurs et les éleveurs sont confrontés à des aléas dont l'ampleur s'accroît. Dans un contexte de profonde transformation des systèmes d'activités, qui réduisent la résilience des mé-

nages, ces aléas fragilisent en premier lieu les catégories sociales et les individus les plus démunis, notamment les femmes. La réduction de la vulnérabilité des acteurs les plus touchés par ces aléas constitue ainsi un enjeu de taille, non seulement dans les sociétés du Sud et mais encore à l'échelle mondiale. En 2016, nos actions dans ce domaine ont porté sur la formulation, la mise en œuvre et l'évaluation de projets d'appui à la sécurisation des systèmes pastoraux et d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle.

Tchad



Les activités de l'IRAM dans ce domaine sont anciennes. Elles ont été structurées cette année autour de l'amélioration des politiques publiques en faveur du renforcement de la viabilité de la mobilité pastorale qui est un enjeu central tant du point de vue économique, de gestion des ressources naturelles que social. L'équipe IRAM a ainsi été mobilisée pour la formulation ou la mise en œuvre de plusieurs programmes d'envergure régionale, au Sahel et dans les pays côtiers concernant notamment la concertation autour de la création d'infrastructures performantes pour l'élevage mobile (puits, mares, marchés, aires d'abattage). La mise en place d'investissements pertinents et concertés reste

un enjeu fort. Son importance l'est autant pour l'accès aux ressources hydraulique et fourragères indispensables à la vie des troupeaux que pour la prévention des conflits entre agriculteurs et éleveurs. Les équipements de commercialisation sont également essentiels pour une meilleure valorisation du potentiel économique que représente l'élevage dans ces régions. La gestion durable, associant l'ensemble des acteurs des territoires concernés (éleveurs, agriculteurs, collectivités territoriales, services techniques) de ces différentes infrastructures, est une condition de la pérennité des systèmes.

### Projets de développement

**Projet d'appui aux acteurs et au développement de la filière bovine dans le Ouaddaï.** Tchad. 2014-2017. Maîtrise d'ouvrage : IRAM-APAFIBO-INADES. Financement : U.E., A.F.D. Montant global du projet : 494 k€.

Le projet mis en œuvre par l'IRAM, l'INADES et la Fédération des éleveurs du Ouadaï a bénéficié de subventions de l'Union européenne et de l'A.F.D. pour consolider les acquis enregistrés par le Projet d'appui à la filière bovins viande du ministère de l'Élevage dont l'IRAM assurait avec JVL l'assistance technique jusqu'en 2015. L'APAFIBO vise ainsi à renforcer les capacités des acteurs de la filière bovine et à réaliser des aménagements favorisant la viabilité de la filière dans la Région du Ouaddaï.

En 2016, le projet a pu réaliser huit ouvrages et accompagner leur gestion en tenant compte des caractéristiques

spécifiques de chaque type de réalisation (marché à bétail, aire d'abattage parcs de vaccination, ateliers de transformation de la viande, étal de boucherie à Abdi). L'appui au projet a permis d'approfondir l'identification et l'implication des différents acteurs concernés notamment les femmes transformatrices de viande, de veiller à leur information, de modular des règles et des procédures pour tenir compte des contraintes locales. Une attention particulière a été portée à la mise à l'entretien des infrastructures. Une programmation a été établie mettant en avant des actions de formation technique, d'information sur les textes juridiques régissant la mobilité pastorale, et la réalisation d'une étude visant la faisabilité d'un dispositif pilote de formation professionnelle de jeunes bergers, en lien avec les Maisons familiales rurales (M.F.R.). La clôture du projet est prévue en mi-2017.

## Appui-Conseil – Évaluation

**Appui à la formulation de la composante régionale du Programme régional d'investissement en faveur de l'élevage dans les pays côtiers (PRIDEC).** Pays côtiers. Juillet-septembre 2016 Financement : U.S.A.I.D., CEDEAO-Réseau Billital Maroobé (R.B.M.), Hub rural.

Les pays côtiers constituent une composante géographique essentielle des systèmes pastoraux, car outre le fait qu'ils renferment la clientèle principale des produits de l'élevage sahélien, ils constituent des espaces de repli essentiels lors de périodes de sécheresse. Sur initiative conjointe de la Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), du Gouvernement du Togo et du Réseau Billital Maroobé (R.B.M.) l'IRAM s'est vu confier en 2015 l'appui technique à la formulation du programme régional. Pour co-construire ce programme, plusieurs rencontres ont eu lieu dans la région en 2015 rassemblant les sept principaux groupes d'acteurs concernés, à savoir : les institutions d'intégration régionale et de coopération technique; les institutions publiques et les administrations territoriales des pays côtiers et sahéliens, les réseaux régionaux de producteurs ruraux, les partenaires techniques et financiers impliqués dans le soutien au développement de l'élevage, les chefs traditionnels, les huit antennes nationales de R.B.M.

Elles avaient pour objectif de donner un nouvel élan au dialogue politique, l'idée sous-jacente étant que de nouvelles normes fondées sur des droits reconnus et sécurisés et un code de conduite appliqué par toutes les parties prenantes permettraient une évolution positive et apaisée de la pratique.

La composante régionale du programme prévoit d'animer la réflexion des acteurs pour la construction d'une vision régionale partagée des politiques de soutien à l'élevage

transhumant, la composante doit aussi faciliter le dialogue au plus haut niveau pour favoriser une évolution positive et apaisée de la transhumance transfrontalière. En 2016, l'IRAM a accompagné R.B.M. et le Hub rural à la rédaction d'une note détaillée à présenter à la « rencontre régionale de haut niveau pour une transhumance apaisée entre pays sahéliens et pays côtiers », qui s'est tenue à Lomé fin septembre 2016.

**Appui-conseil au Projet régional d'appui au pastoralisme au Sahel (PRAPS).** Burkina Faso, Mali, Sénégal, Niger, Mauritanie et Tchad. Financement : Banque mondiale.

Le PRAPS concerne 6 pays du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad) pour une durée de 6 ans (2015-2021) et est financé par la Banque mondiale à hauteur de 248 millions de dollars. Le projet s'appuie sur 5 composantes : 1. Amélioration de la santé animale, 2. Amélioration de la gestion des ressources naturelles, 3. Facilitation de l'accès aux marchés, 4. Gestion des crises pastorales, 5. Gestion du projet et appui institutionnel. Un accent particulier est également mis sur les zones transfrontalières et les axes de transhumance.

Depuis 2015, l'IRAM apporte son appui à la supervision de la mise en œuvre des composantes 2. Gestions des ressources pastorales et 3. Appuis à la commercialisation des produits de l'élevage.

En 2016, cet appui a pris deux formes principales :  
– *L'animation du bilan du plan d'action 2015* (avril-mai et octobre-novembre 2016), l'émission de recommandations et la proposition d'outils méthodologiques selon la nature des atouts et difficultés rencontrés. Les thématiques abordées ont été notamment les liens avec

la décentralisation, les principes d'ingénierie sociale, la concertation entre acteurs, la mutualisation des savoirs sur l'hydraulique pastorale, la commercialisation des animaux et la gestion des ouvrages (puits, forages, marchés, etc.). Un appui a également été apporté sur la planification des activités et des ressources financières pour l'année 2017.

- *L'appui à la préparation et au déroulement des premiers Entretiens techniques du PRAPS* (E.T.P., janvier-mars 2016), en partenariat avec le GIS « Pôle Pastoralisme zones sèches » regroupant des départements et unités de recherche et d'enseignement sénégalais, du Centre de suivi écologique (C.S.E.) et du Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD).

Au titre de la coordination du PRAPS, le CILSS organise chaque année une conférence technique de haut niveau pour guider les activités des planificateurs, gestionnaires et partenaires professionnels liés au programme. Les premiers E.T.P. portaient sur la gestion durable des parcours dans le Sahel : stratégies, pratiques, gouvernance et promotion. Ils visaient tout particulièrement les pro-

blématiques importantes et complexes d'accès et de gestion durable de la ressource en pâturages et parcours et de l'hydraulique pastorale. L'IRAM a apporté son appui à travers la participation à la note de cadrage, à l'identification des intervenants, la rédaction d'une communication sur la gestion durable des ressources pastorales et la rédaction d'une note de synthèse des résultats de l'E.T.P. En outre, l'IRAM a animé un des trois groupes de travail axé sur l'amélioration des pratiques et la gouvernance des ressources pastorales.

**Appui organisationnel et fonctionnel aux acteurs du pastoralisme au Tchad.** Tchad. Janvier-février 2016. Financement : A.F.D. Partenaire : ANTEA (France).

À la demande du ministère de l'Hydraulique pastorale et villageoise, l'IRAM, via la plateforme pastorale, a apporté un appui en termes d'analyse prospective aux acteurs du pastoralisme au Tchad pour le développement concerté d'un modèle de fonds d'entretien des infrastructures pastorales dans le cadre de la Stratégie nationale de développement pastoral (S.N.D.P.).

Territoire palestinien occupé





Dans le domaine de la sécurité alimentaire, les travaux de l'IRAM, pour l'essentiel, concernent le renforcement des structures nationales ou régionales (institutions publiques, organisations socio-professionnelles...) afin d'améliorer leur connaissance des contextes (évaluation des risques notamment) ainsi que les services qu'elles peuvent rendre pour améliorer la sécurité alimentaire et prévenir les crises. Il s'agit aussi de favoriser la définition et la mise en œuvre de « règles du jeu » adaptées (lois, stratégies, mécanismes

de concertation, etc.) au niveau national comme régional. Les questions de la nutrition et de la protection sociale prennent également une place importante dans les analyses conduites par l'institut.

En 2016, différents travaux ont traduit ces orientations : conduite de programmes, formulation, évaluation ou accompagnement de projets et de politiques de développement, essentiellement dans le domaine de la réduction de la vulnérabilité.

## Projets de développement

**Programme régional d'appui à la sécurité alimentaire et nutritionnelle en Afrique de l'Ouest (PASANAO).** Afrique de l'Ouest. 2012-2017. Maîtrise d'ouvrage : Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Financement : A.F.D. Montant global du projet : 2 300k€. Partenaires : Bureau Issala (France), AEDES (Belgique), LARES (Bénin).

Ce programme vise à appuyer la CEDEAO et les pays membres à améliorer la pertinence et l'efficacité des politiques de réduction de l'insécurité alimentaire. Le groupe IRAM-AEDES-Issala-LARES fournit le personnel de la cellule de coordination, basée à Lomé (trois assistants techniques régionaux), ainsi que des experts de court terme mobilisables à la demande.

En 2016, les activités ont principalement porté sur : i) la finalisation d'une étude relative à la mise en place d'un dispositif d'échanges et de formation sur les filets sociaux en Afrique de l'Ouest; ii) la préparation d'une étude visant à effectuer un état des lieux de la mise en œuvre du tarif extérieur commun (TEC) de la CEDEAO et de ses effets sur les filières agricoles; iii) le suivi de 24 « opéra-

tions innovantes en faveur de la sécurité alimentaire et nutritionnelle » subventionnées par la CEDEAO (à partir des ressources apportées par l'A.F.D.) dans différents pays de la région.

**Renforcement institutionnel en Mauritanie, de la résilience de l'agriculture pluviale et du pastoralisme (RIMRAP).** Mauritanie. 2016-2021. Maîtrise d'ouvrage : U.E. Financement : U.E. Montant global du projet : 2 800 k€. Partenaires : UCAD (Mauritanie), A.F.C. (Allemagne).

Pour contribuer à faire sortir la plus grande frange de la population rurale de la pauvreté extrême, dans le cadre de la coopération entre l'U.E. et la Mauritanie dans le cadre du 11<sup>e</sup> FED il est mis en œuvre un renforcement des capacités de résilience des populations rurales les plus vulnérables à l'insécurité alimentaire et nutritionnelle. Il s'agit de donner une réponse sur le long terme aux problèmes de sécurité alimentaire et de malnutrition, ce soutien se matérialise par un appui institutionnel aux structures étatiques en charge des politiques sectorielles c'est-à-dire aux deux ministères de l'Agriculture et de l'Élevage au travers

de leurs services centraux et déconcentrés. Un accent particulier est mis sur la structuration du secteur agro-pastoral par l'amélioration de l'accès aux services (infrastructures de base, accessibilité des zones, conseil rural, vulgarisation...), à l'appui à l'agropastoralisme, en tenant compte des potentiels importants de mise en valeur des terroirs, de la variabilité climatique, etc. Le programme RIMRAP est organisé en 4 composantes techniques :

1. Le renforcement des capacités physiques et matérielles des ministères de l'Agriculture et de l'Élevage (équipement et travaux).
2. L'appui au renforcement de capacité en matière de politiques et de stratégies, de suivi & évaluation et de sys-

tèmes d'information sur la base d'une convention avec AECID.

3. Le renforcement de capacité en manière de formation et de recherche sur la base d'une convention avec la G.I.Z.
4. Amélioration de la gouvernance en matière d'accès équitable et de la gestion durable des ressources via la mise en œuvre d'actions par 4 consortia d'O.N.G. dans les Wilaya d'Assaba, Guidimakha, Hodh el Chargui, Hodh el Gharbi.
5. L'IRAM, associé à UCAD (Mauritanie) et A.F.C. (Allemagne) est en charge de l'assistance technique (A.T.) en soutien aux deux ministères pour la coordination et la supervision des composantes 2, 3 et 4.

## Étude-Évaluation

**Contrat-cadre évaluations Programme alimentaire mondial (PAM).** Monde. 2013-2016. Financement : P.A.M. Partenaires : Groupe U.R.D. (France), Prospect (Belgique), Bureau Issala (France).

Dans le cadre de la série d'évaluations des opérations lancée en 2013 par le bureau de l'évaluation du PAM, le consortium IRAM-U.R.D.-Prospect-Bureau Issala a été sélectionné pour gérer la partie « évaluation de projets ». Il s'agit non seulement de former des équipes d'experts, mais aussi de gérer l'ensemble du processus d'évaluation (interface avec le bureau pays, le bureau régional, l'équipe d'évaluation et le bureau des évaluations du PAM; appui à l'équipe tout au long du processus; contrôle qualité...).

Trois évaluations, mises en œuvre principalement durant l'année 2015, ont été conclues en 2016. Il s'agit de l'évaluation d'un programme au Niger (exécutée en partenariat avec le Groupe U.R.D.), de l'évaluation d'un programme au

Sénégal (partenariat avec Prospect), et de l'évaluation du portefeuille du PAM en Mauritanie sur la période 2010-2015 (exécutée en partenariat avec Baastel).

Trois autres évaluations ont été organisées en 2016 : un programme au Tchad, un programme régional autour du Bassin du Lac Tchad, et le programme pays de São Tomé. Enfin l'évaluation du programme pays au Rwanda a démarré en 2016 et se poursuivra en 2017.

**Évaluation des risques agricoles.** Cameroun. Octobre 2016 – février 2017. Niger. Juin 2015 – juin 2016. Financement : Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM), FIDA.

L'objectif de ces évaluations était d'identifier les principaux risques pesant sur l'activité agricole et de quantifier leur probabilité d'occurrence ainsi que leur impact sur les moyens de subsistance des producteurs ruraux et les

économies nationales.

Au Cameroun, l'étude a permis de hiérarchiser les risques biologiques (perte en champs et pertes post-récolte) comme principaux facteurs de risques. Parmi les stratégies de gestion des risques analysées, l'étude a recommandé d'appuyer prioritairement les structures de stockage et les services de protection des végétaux et de l'élevage.

Au Niger, au regard de l'inventaire des outils et initiatives existants, une analyse plus approfondie a été réalisée et des recommandations ont été émises sur trois domaines déterminants pour les producteurs et productrices: l'accès aux services financiers (crédits et épargnes), l'accès aux marchés et l'accès à l'information.

**Évaluation qualitative du Programme national de bourse familiale (P.N.B.S.F).** Sénégal. Juin-décembre 2016 Financement : F.A.O., Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (D.G.P.S.N.). Partenaire : IPAR (Sénégal).

Cette étude avait pour objectif de renforcer les synergies entre le programme de transfert monétaire et ses initiatives de soutien à la résilience des ménages. Les principaux résultats de l'étude montrent une amélioration nette des revenus et de la sécurité alimentaire des ménages bénéficiaires des bourses familiales, mais montre également que les besoins de base d'une majorité de ménages demeurent insatisfaits. Par ailleurs, si les bourses contribuent à renforcer la résilience des ménages, elle n'a que très peu d'effets sur le développement d'activités productives.

**Évaluation du programme pays 2011-2016 de la F.A.O. au Niger.** Niger. Novembre 2015 – mai 2016 Financement : Bureau de l'évaluation (O.E.D.) de la F.A.O.

L'évaluation a porté sur : i) le positionnement stratégique de la FAO dans le secteur de la nutrition; ii) l'intégration de la nutrition dans le programme et les interventions mises en œuvre au niveau pays; et iii) la contribution de la F.A.O. à l'Initiative les Nigérien nourrissent les Nigériens (I3N).

**Étude sur les déterminants des politiques en matière de nutrition au Niger.** Niger. 2016. Financement : U.E., Initiative des plateformes nationales d'information pour la nutrition (N.P.I.N.). Partenaire : CIRAD (France).

L'étude a porté sur l'analyse des processus de formulation des politiques visant à améliorer la nutrition de la population du Niger, et identifier les évidences qui sous-tendent ces politiques.

**Évaluation de l'intervention de l'État haïtien sur le marché des intrants MARNDR.** Haïti. Janvier-avril 2016. Financement : BID.

Il s'agissait de : (i) Analyser le cadre institutionnel de mise en place des activités, (ii) Analyser les résultats quantitatifs et qualitatifs (positifs et/ou négatifs) des expériences du mécanisme de subvention de la demande dans les communes concernées, à partir de la littérature existante des entretiens et enquêtes complémentaires de terrain, (iii) Analyser les forces et faiblesses de la conception et mise en œuvre des incitations agricoles, et les conditions d'exécution des activités, afin d'identifier des mesures d'amélioration, (iv) Mesurer l'accessibilité de la population bénéficiaire aux activités réalisées et détection des possibles déviations existantes (ciblage, fraude, etc.), (v) Evaluer la pertinence des paquets techniques proposés au regard des systèmes de production des zones ciblées, (vi) Enfin, pro-

poser des ajustements/orientations stratégiques et opérationnels pour améliorer la mise en œuvre et appuyer la prise de décision quant aux suites à donner à ce système de subvention, au regard de la politique actuel d'appui à l'accès aux intrants.

**Évaluation de l'approche Résilience aux crises alimentaires de l'Union européenne au Sahel et dans la corne de l'Afrique.** Burkina Faso, Mali et Niger. Janvier 2016 – février 2017. Financement : U.E. Partenaire : A.D.E. (Belgique).

L'IRAM a contribué, dans une équipe mise en place par

A.D.E. à l'évaluation de l'approche de l'Union européenne en matière d'appui à la résilience aux crises alimentaires dans le Sahel et la corne de l'Afrique. L'IRAM a notamment travaillé sur l'historique de développement de l'approche de l'U.E. et sur sa pertinence. Les 3 cas d'études sahéliens (Niger, Burkina Faso, et Mali) ont été coordonnés par l'IRAM. Les résultats de l'évaluation doivent contribuer à la réflexion pour le développement d'une nouvelle communication de l'U.E. en matière de politique d'appui à la résilience, qui devrait notamment accorder une place plus importante aux questions de fragilité.

## Capitalisation – Recherche

**Capitalisation sur la réduction des risques liés à la sécurité alimentaire.** Afrique de l'Ouest. Octobre 2016 – juillet 2017. Financement : F.A.O., U.E.

Capitalisation d'expériences de mécanismes à base communautaire de réduction des risques de catastrophe liées à l'occurrence de sécheresse, focalisation sur les mécanismes de réponse rapide et redressement. Cadrage méthodologique et identification d'expériences dans 4 pays d'Afrique de l'Ouest (Mauritanie, Mali, Niger et Burkina Faso) en cours de réalisation. Cette capitalisation donnera lieu à une publication.

**Study to enhance food security in developing countries (D.A.I.).** Pays en développement. Avril-décembre 2016. Financement : U.E. Partenaire : CIRAD (France).

Ce travail de synthèse, coordonné par le CIRAD, a porté sur le rôle des stocks alimentaires publics dans la sécurisation alimentaire dans les pays en développement. Une publication paraîtra en 2017.

Mauritanie



La participation des organisations locales et nationales dans la formulation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques publiques est un enjeu essentiel pour leur efficacité. Il y a maintenant un relatif consensus sur la nécessité de définir, au cas par cas, et de manière concertée le meilleur agencement possible entre le marché, l'intervention publique et l'action collective pour le développement économique et social. Ceci est d'autant plus crucial dans le contexte actuel où si la pauvreté semble globale-

ment en recul, les inégalités sont de plus en plus criantes, entraînant frustration, conflits et actes de violence. Ainsi, l'IRAM au-delà de la mise en œuvre de son expertise sur l'évaluation des politiques et sur les instruments de coopération s'investit particulièrement dans le renforcement des capacités des acteurs au niveau local, national et régional afin qu'ils puissent intervenir efficacement dans les concertations en lien avec les politiques qui les concernent.

Guinée



## Appui aux acteurs nationaux et régionaux pour la définition et la mise en œuvre des politiques publiques agricoles et alimentaires

L'IRAM accompagne les maîtrises d'ouvrage nationales et régionales mais aussi les organisations professionnelles et de la société civile pour la définition des politiques de production agricole et de sécurité alimentaire. L'objectif est de leur rendre disponibles les informations nécessaires

sur les évolutions du contexte et d'alimenter leur prise de position afin que les politiques élaborées puissent être en adéquations avec les besoins et contraintes des différents acteurs et aboutissent aux résultats souhaités.

### Projets de développement

**Programme d'appui à la maîtrise d'ouvrage des administrations du secteur rural.** Cameroun. 2015-2018. Maîtrise d'ouvrage : Ministère de l'agriculture et du développement rural (MINADER) – Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries animales (MINEPIA). Financement : A.F.D, C2D. Montant global du projet : 345 k€. Partenaires : Expertise France, J.M.N. Consultant (Cameroun).

L'IRAM en association avec ses partenaires apporte au programme une assistance technique temporaire. Celle-ci est destinée à réaliser des travaux d'accompagnement et d'expertise portant sur la définition concertée des po-

litiques harmonisées de soutien à la production, sur la définition des performances des administrations et la mise en place d'un système de suivi-évaluation. En 2015, trois études ont été commencées : politique semencière, hydraulique agricole et élaboration de la chaîne Planification de programmation de budgétisation et de suivi (P.P.B.S.) du MINADER. L'année 2016 a vu s'achever les deux premières études, tandis que la dernière sera finalisée en 2017. Une dernière étude de conception de politique a été démarrée en juillet 2016, portant sur la politique nationale de vulgarisation et de conseil agricole.

### Appui-Conseil – Évaluation

**Formulation de la stratégie nationale de conseil agricole au Niger.** Niger. Janvier-juin 2016. Financement : D.D.C. (Suisse). Partenaires : CIRAD, CER France.

Le Haut-Commissariat à l'Initiative 3N (les Nigériens nourrissent les Nigériens) et le Réseau des chambres d'Agriculture (RECA) ont confié à l'IRAM la formulation de la stratégie nationale de conseil agricole. Celle-ci propose la

mise en place d'un système national de conseil agricole pluriel, valorisant les dispositifs paysans (O.P.), privés (G.S.C. et O.N.G.) et publics (ministères, ONAHA). Après des négociations entre les différents acteurs publics concernés et leurs partenaires techniques et financiers, la stratégie devrait être adoptée en 2017 par un comité interministériel.

En aval de la définition des politiques, l'IRAM s'investit dans le renforcement des capacités des acteurs locaux, nationaux et régionaux pour leur mise en œuvre. Il s'agit notamment de traiter les questions d'organisation institutionnelle, d'analyse économique, de concertation inter-professionnelle au sein des filières ou de gestion de la

commercialisation. Plusieurs travaux importants ont été menés en 2016 dans l'objectif de créer ou d'améliorer les dispositifs de soutien et de conseil aux exploitations familiales pour une meilleure valorisation de leurs potentiels économiques et sociaux.

## Projets de développement

**Projet d'appui à la commercialisation du riz cambodgien.** Cambodge. 2013-2017. Maîtrise d'ouvrage : *Supreme National Economic Council* (SNEC). Financement : A.F.D. Montant global du projet : 3 500 k€. Partenaire : NIRAS (Danemark).

Le projet vient en appui à la mise en œuvre de la politique nationale de développement de la production et des exportations de riz du Cambodge. Il s'articule autour de quatre composantes techniques : développement de l'organisation de la filière rizicole, amélioration et reconnaissance de la qualité du riz cambodgien sur les marchés internationaux, renforcement de l'implication des organisations de producteurs dans la commercialisation du paddy, et accompagnement de la réforme de la Banque de développement rural afin de développer sa capacité à servir les riziers et les producteurs (amélioration de la réglementation et des politiques).

À travers son assistant technique, l'IRAM appuie la gestion générale du projet, la coordination avec les autres interventions des acteurs du développement dans le secteur, et assure un appui technique pour la mise en œuvre de ces différentes composantes. Par ailleurs, une révision de la politique nationale rizicole est en cours.

En 2016, la représentation des O.P. au sein de la fédéra-

tion du riz cambodgien a été consolidée, avec notamment 3 élus au sein du conseil d'administration de cette fédération interprofessionnelle.

En octobre 2016, une plateforme de commercialisation a été mise en ligne, les O.P. peuvent y poster des annonces sur leurs récoltes à venir et les acheteurs potentiels (riziers) peuvent les consulter directement ou recevoir des notifications (filtrées suivant leurs critères) par e-mail ou S.M.S.

Un projet de marque de certification du « riz jasmin » cambodgien a progressé et devrait se concrétiser en 2017.

La Banque de développement rural a poursuivi son processus de réforme et a validé une nouvelle offre de crédit dédiée aux coopératives agricoles, contribuant ainsi à renforcer leurs capacités comme acteurs commerciaux dans les filières agricoles.

Par ailleurs, une révision de la politique nationale rizicole est en cours.

## Assistance technique pour la mise en œuvre des projets d'appui à la structuration de la filière gomme arabique.

Tchad. 2014-2017. Maîtrise d'ouvrage : S.O.S. Sahel international Tchad. Montant global du projet : 286 k€. Financement : A.F.D.

Soudan. 2014-2017. Maîtrise d'ouvrage : *Forest National Corporation* (F.N.C.). Montant global du projet : 286 K€.

Financement : A.F.D. Partenaire : RONGEAD (France).

Le Programme de renforcement des capacités commerciales (P.R.C.C.) vise à appuyer le développement des micro-entreprises, T.P.E. et P.M.E., afin de contribuer à réduire la pauvreté et protéger l'environnement en renforçant la filière gomme et en développant ses opportunités commerciales. Dans ce cadre l'A.F.D. soutient deux projets d'appui à la structuration de la filière gomme arabique, l'un au Tchad, l'autre au Soudan.

D'une durée de trois ans, les projets ont pour objectif spécifique de mettre en place au niveau régional des activités pilotes pour favoriser le dialogue autour des questions de qualité, de traçabilité, de répartition de la valeur, de préservation de la ressource et de financement de la filière gomme arabique. Il s'agit également de favoriser un meilleur positionnement commercial des acteurs de la fi-

lière tant au niveau local qu'international. Pour rappel le Soudan et le Tchad sont les plus gros producteurs mondiaux de gomme arabique utilisée dans de nombreux produits alimentaires, médicaux et cosmétiques.

L'IRAM, dans les deux pays, fournit une assistance technique sous forme d'une série de missions d'appui à travers une équipe pluridisciplinaire.

En 2016, une dizaine de missions ont été réalisées dans les deux pays sur différentes thématiques au Tchad, il s'agissait de la formation aux outils de gestion financière des groupements, la mise en place d'une ligne de crédit aux unions, la formation technique des producteurs. Dans les deux pays, en plus de la planification opérationnelle et budgétaire, des appuis et formations sur la gestion de la qualité de la gomme et des contrats entre collecteurs et commerçants grossistes et exportateurs ont été apportés.

## Appui-Conseil – Évaluation

**Études de préféabilité et de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de promotion des exportations à Madagascar.** Décembre 2015 – janvier 2017. Financement : A.F.D. Partenaire : Harson (Madagascar).

Une première phase a consisté, à partir du diagnostic des contraintes à l'exportation de la revue des politiques et des dispositifs d'appui aux P.M.E. en la matière et des résultats de l'évaluation du Programme de renforcement des capacités commerciales (P.R.C.C.) 2012-2016 d'appui aux entreprises, en la réalisation d'une ébauche de différents scénarii pour la mise en place d'institutions pérennes d'appui à l'exportation (composante 1) et l'appui au développement du secteur « bio » (composante 2). La deuxième phase a permis de réaliser la faisabilité d'un projet de 3 ans visant à (i) ap-

puyer la création d'une agence nationale de promotion des exportations à Madagascar, avec la participation des secteurs publics et privés, incluant les dimensions techniques (appui aux entreprises et intelligence économique), institutionnelles, organisationnelles, plan d'affaire et besoins en assistance technique; (ii) accompagner les entreprises du secteur de l'agriculture biologique par le renforcement de leurs capacités techniques, le plaidoyer pour l'appui à l'élaboration du cadre politique et réglementaire, et l'appui à la construction de réseaux nationaux et internationaux.

**Étude filière huile de palme, arachide et hévéa.** Guinée. Juillet 2016 – juin 2017. Financement : A.F.D. Partenaire : G.L.G. (France).



Le gouvernement guinéen via le ministère du Commerce, au travers de la Coordination nationale des projets du programme de développement des produits de base (C.N.P.-C.F.C.) souhaite définir des stratégies pour le développement des filières arachide, palmier à huile et hévéa. L'étude avait ainsi pour objectifs la construction d'une vision du développement de ces filières et la définition des axes stratégiques et des actions prioritaires à mener.

Pour chacune d'entre elles l'IRAM a conduit une analyse institutionnelle, fonctionnelle et socio-économique, un diagnostic sur leur compétitivité (actuelle et potentielle). Cela a abouti à l'élaboration d'une proposition de document stratégique assorti d'un plan d'action qui ont été discutés par les acteurs des filières lors d'un atelier de

validation. La finalisation de l'étude est prévue mi-2017.

**Étude et plan d'affaires des I.G. poivre de Kampot et Sucre.** Cambodge. Août-novembre 2016. Financement : F.A.O.-A.F.D. Partenaire : CIRD (Cambodge).

Dans le cadre du projet régional d'appui aux Indications géographiques protégées (I.G.) financé par l'A.F.D. et coordonné par la F.A.O., une mission a été réalisée en partenariat avec le CIRD (*Cambodian Institute for Research and Rural Development*) en appui aux deux associations de gestion des I.G. cambodgiennes « Poivre de Kampot » et « Sucre de palme de Kampong Speu ». L'IRAM était particulièrement en charge de l'I.G. poivre. Il s'est agi d'élaborer à partir d'un diagnostic concerté avec l'association

Guinée



concernée, d'un plan stratégique à moyen terme (2017-2020) pour construire la pérennité de l'organisation et de son I.G. L'Association de promotion du poivre de Kampot (K.P.P.A.) a des atouts certains qui ont pu être mis en évidence, notamment le fait que les dispositifs de contrôle et de certification ont été mis en œuvre de manière régulière et sans discontinuité validant ainsi la qualité de ses produits.

**Étude d'identification des filières porteuses en termes économiques et en matière de renforcement de la résilience agricole et pastorale.** Mauritanie. Juin 2016. Financement : U.E.

Dans le cadre du RIMRAP (Renforcement institutionnel en Mauritanie vers la résilience agricole et pastorale) pour lequel l'IRAM assure une assistance technique permanente, une étude sur les filières agro-sylvo-pastorales de la Mauritanie a été réalisée pour amorcer des pistes de réflexions sur les filières les plus porteuses pour la résilience des populations vulnérables. Cette étude a permis de dresser un état des lieux et de fournir un outil d'aide à la décision sur la base des données économiques des filières et de leur positionnement géographique. L'étude a analysé une vingtaine d'entre elles regroupées en 4 catégories (1) les filières agricoles (céréales, oléagineux), (2) les filières d'élevage (lait, viande rouge, cuirs et peaux, lait et dérivés et aviculture), (3) les filières aquacoles (pêche continentale) et (4) les filières forestières (apiculture, plantes médicinales, produits forestiers non ligneux, gomme arabique).

**Étude de faisabilité du programme national de mise à niveau des exploitations familiales (Tunisie).** Tunisie.

Juin 2016 – juin 2017. Financement : A.F.D. Partenaires : AGER, CER France, Horus.

L'IRAM avec AGER avait réalisé en 2015 l'étude de reformulation concertée du programme de mise à niveau des exploitations agricoles. Cette étude avait pour objectif de contribuer à la « modernisation du secteur agricole » et visait à redéfinir une approche de mise à niveau des exploitations. La démarche reposait à la fois sur la concertation entre les différents acteurs concernés, sur l'analyse renouvelée du potentiel productif des territoires et des exploitations agricoles économiquement viables, et sur la prise en compte des nouveaux enjeux et défis sectoriels que sont l'approche inclusive, la contribution à la sécurité alimentaire et l'équilibre de la balance commerciale. L'étude s'est basée sur une enquête auprès d'un échantillon raisonné de 150 exploitations agricoles, des ateliers de concertation entre les acteurs (ministère de l'Agriculture, organismes sous tutelles, organisations professionnelles agricoles et secteur privé) pour l'élaboration et l'architecture institutionnelle et opérationnelle du futur programme.

À la suite de cette étude, l'IRAM, et ses partenaires ont pu réaliser la faisabilité d'un nouveau programme en travaillant notamment sous l'angle du financement des exploitations. Une phase de diagnostic et d'état des lieux des capacités de financement de l'agriculture, à la fois en matière d'autofinancement des exploitations agricoles, de recours au crédit, et de subventionnement a été conduite. Sur celle-ci se sont basées des propositions de dispositif de financement. Par ailleurs, au regard des résultats de la première étude, une proposition de dispositif d'appui conseil au niveau national a été élaborée. La finalisation de l'étude est programmée en juin 2017.

**Atelier stratégique sur le financement rural au Sénégal.** Sénégal. Février 2016. Financement : FONGS-Action paysanne (Sénégal).

Cet appui avait pour objectif d'accompagner l'animation de l'atelier stratégique organisé par la FONGS sur le financement rural et contribuer à la feuille de route qui l'a prolongé. En complément, une contribution aux réflexions sur le prochain programme de S.O.S. Faim Belgique, partenaire de la FONGS pour la période 2017-2021, a été réalisée. L'atelier visait à contribuer à la définition de l'accompagnement du réseau Finrural, la recherche d'alternatives à la non-institutionnalisation du réseau et à la structuration de nouveaux partenariats avec la caisse nationale de crédit agricole du Sénégal.

**Étude de faisabilité pour la mise en place d'un dispositif de conseil de gestion.** Côte d'Ivoire. 2016. Financement : A.F.D.-C2D. Partenaire : CER France.

L'étude a été commanditée par le Fonds interprofessionnel pour la recherche et le conseil agricole (FIRCA). Un projet de 3 ans a été proposé visant à recruter des conseillers de gestion dans trois Centres de gestion et d'économie rurale (CeGER) dans les régions du Haut Sassandra, du Poro et du Gbêkè. Les services de conseil de gestion seront testés et adaptés aux besoins à l'issue de cette expérience pilote. Ces appuis-conseils viseront des exploitations familiales et des OPA intervenant dans 5 grandes filières exportatrices (hévéa, palmier à huile, café-cacao, coton et anacarde). Il est également prévu de produire des référentiels technico-économiques à partir de cet appui-conseil.

## Publications

- Bastiaensen J., Bédécarrats F., Doligez F., Labie M., coordination du dossier « L'inclusion financière : aider les exclus ou servir les financiers ? », Revue *Tiers-Monde*, n°225, janvier-mars 2016, 178 p.
- Doligez F. *L'inclusion financière, nouvel avatar de la libéralisation financière ?*, introduction.
  - Mejdoub M., Bunge F., Gourvez J.Y., M'Kacher A., Doligez F. *Quelles perspectives pour l'émergence d'une mi-*

*crofinance « solidaire » ? Le cas des associations de microcrédit en Tunisie*, pp. 49-76.

Stührenberg L., Doligez F. *Vers un retour de l'État ?*, éditorial du dossier « Agriculteurs et accès au financement, quel rôle pour l'État ? », *Grain de sel*, Inter-Réseaux Développement rural, n°72, janvier-juin 2016.

## Formation

**ISTOM – École d'ingénieur agro-développement international, 5<sup>e</sup> année de spécialisation, Cergy-Pontoise.**

Conception et animation d'un module « développement agricole et financement ».

Accompagnement de la réflexion des étudiants sur des articles de méthodologie d'évaluation (systémique, expérimentale, qualitative) ainsi que sur des études de cas pratiques.

## Renforcement des acteurs de la société civile

La négociation avec les acteurs de la société civile, dans la définition des politiques publiques est essentielle pour s'assurer que celles-ci répondent à leurs besoins et attentes. C'est aussi la condition pour qu'elles soient respectées par ces acteurs et puissent aboutir à des résultats. Dans ce sens,

l'IRAM s'attache, dans plusieurs de ses travaux, à proposer une méthodologie permettant d'appréhender le renforcement des capacités de la société civile, pour qu'elle puisse intervenir dans la définition, le suivi et la mise en œuvre des politiques et des projets qui en sont issus.

### Projets de développement

**Appui à l'ordonnateur national du FED en appui à la gestion et au suivi des projets O.N.G.** Mali. 2011-2016. Maîtrise d'ouvrage : Cellule de l'Ordonnateur national du FED (Mali). Financement : U.E. Montant global du projet : 952 k€. Partenaire : AEDES (Belgique).

L'IRAM, en partenariat avec AEDES, a appuyé les services de l'ordonnateur national dans la programmation, la mise en œuvre et le suivi des actions financées par l'U.E. en matière de sécurité alimentaire.

Cet appui, via la mise à disposition d'un assistant technique et de missions ponctuelles, visait à renforcer les acteurs publics et à mettre en place un cadre d'échange

entre les différents acteurs impliqués, particulièrement les O.N.G. L'IRAM est intervenu en particulier en accompagnement d'un processus de capitalisation valorisant les savoir-faire des acteurs de la société civile. En est issu un document à visée opérationnelle présentant différents volets : les enseignements des enquêtes sur l'impact des actions des O.N.G. en matière de nutrition ; les leçons tirées des activités innovantes (cash transfer, et activités nutrition notamment) ; les acquis et limites du renforcement des capacités des bénéficiaires de ces activités et des cadres nationaux impliqués dans le programme. Le document final devrait être publié au cours de l'année 2017.

### Appui-Conseil – Évaluation

**Évaluation des partenariats des OSIM dans le cadre des projets de développement local financés par le programme d'appui aux Organisations de solidarité issues des migrations (PRA-OSIM) en 2014 et 2015.** Mai 2016 – janvier 2017. Financement : FORIM-MAEDI. Partenaire : Ciedel (France).

Le programme ayant fait l'objet d'une évaluation en 2013, il a été décidé conjointement entre le FORIM et le MAEDI de centrer cette évaluation, prévue dans le cadre de la convention biennale 2014-2015 entre le FORIM et le

ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) sur un point précis du programme : Les partenariats développés par les OSIM dans le cadre des projets de développement local cofinancés par le PRA-OSIM.

Le travail d'évaluation a essentiellement poursuivi les objectifs suivants : tirer un bilan des effets du programme et des mécanismes qu'il a mis en place, sur les partenariats des OSIM (au Nord et au Sud), analyser la réalité des partenariats développés par les OSIM en France et dans les

pays d'origine des migrants. Sur ces 2 volets, il s'agissait également de développer des propositions et recommandations visant l'amélioration du dispositif du PRA-OSIM,

notamment concernant son rôle de facilitateur-incitateur de partenariats.

## Formations

**Institut des régions chaudes (I.R.C.), SupAgro.** Master spécialisé « Innovations dans les systèmes agricoles et agroalimentaires du monde (ISAM) », Montpellier.

Conception et animation d'une intervention dans le module « outils d'évaluation » avec un focus spécial sur l'évaluation dans les projets de coopération : rappel historique sur les approches de coopération, présentation du cycle de projet et de l'articulation des différents temps de suivi-évaluation, critères de l'évaluation.

## Formation en suivi-évaluation des cadres de la C.T.B. (R.D.C.)

En complément de l'appui au suivi-évaluation du PRO-DADEKK, il a été demandé à l'IRAM d'assurer, sur une semaine, une formation au suivi-évaluation des cadres des programmes de la C.T.B. Une douzaine de personnes a été formée dans le cadre des formations internes de la représentation de la C.T.B.

R.C.A.





L'IRAM, depuis plusieurs années, situe ses travaux dans une approche de développement territorial qui vise à favoriser les interactions et concertations entre les différents acteurs, au niveau d'un espace qui leur est immédiatement intelligible, pour traiter des questions d'accès durable aux services, de gestion durable des ressources productives et de valorisation des initiatives de développement économique.

Traiter des enjeux de reconquête économique et de réappropriation des territoires par leurs habitants consiste à concevoir et à mettre en œuvre des modalités d'intervention qui permettent de créer durablement un environnement institutionnel et économique favorable à la gé-

nération de revenus, à la création d'emplois, au partage équitable des richesses et à l'intégration des personnes vulnérables. Dans cette optique, l'IRAM privilégie trois axes d'intervention complémentaires :

- Le renforcement des processus de décentralisation pour relocaliser les processus de décisions politiques et d'accès durable aux services;
- Le soutien de l'innovation au sein des filières agricoles porteuses pour permettre une génération durable et partagée de richesses au sein des populations locales;
- L'accompagnement de la gestion décentralisée des ressources naturelles pour favoriser leur accès durable et équitable par les différents acteurs.

R.C.A.



L'IRAM accompagne plusieurs collectivités dans le renforcement des capacités de leurs élus et de leurs personnels, pour un meilleur exercice de leurs fonctions administratives, d'animation du développement économique et social de leurs territoires et de maîtrise d'ouvrage des infrastructures et équipements locaux. Dans ses travaux d'accompa-

gnement de la gouvernance territoriale, l'IRAM accorde une grande importance à la participation citoyenne, essentielle pour la définition et la mise en œuvre de politiques locales de développement en accord avec les besoins, initiatives et aspirations des habitants des territoires concernés.

### Projets de développement

**Projet « Appui au renforcement des capacités des organisations de la société civile et des autorités locales dans les pôles de développement de Sibut, Bouar, Bozoum et Paoua (ARCOSCAL) ».** République centrafricaine. 2012-2016. Maîtrise d'ouvrage : ministère délégué à la Présidence de la République chargé des pôles de développement. Financement : U.E. Montant global du projet : 3 000 k€. Partenaire : O.N.G. Échelle (République centrafricaine).

L'objectif spécifique du projet est de renforcer la capacité des organisations de la société civile et des autorités locales des pôles de développement (P.D.D.) de Sibut, Bouar, Bozoum et Paoua à s'investir de manière concertée dans le développement économique et social des communes et des régions concernées.

Trois axes d'intervention participent de cet objectif : le renforcement des capacités institutionnelles des organisations de la société civile (O.S.C.) et autorités locales (A.L.); l'accompagnement des O.S.C. et autorités locales pour contribuer à la relance des activités économiques et à la restauration des services sociaux de base; la structuration d'un partenariat entre les acteurs du développement afin de renforcer la gouvernance, la coordination et le suivi des activités mises en œuvre sur les territoires.

En raison des troubles politico-militaires qui ont tou-

ché la R.C.A. à partir de la fin de 2012, le projet a été suspendu en juin 2013 et n'a pu reprendre ses activités, après installation des deux assistants techniques permanents de l'IRAM, qu'à partir de la fin de 2014.

Dans le pôle de Sibut, les 8 premiers micro-projets mis en place en 2016 visaient la remise en fonctionnement des autorités locales (communes et services déconcentrés de l'État), dans le cadre d'une subvention spécifique de 150 000 € obtenue en août 2015. D'autres projets ont été instruits et validés et seront mis en œuvre en 2017, notamment des projets visant au développement économique au travers de la dotation en équipements de production des groupements de producteurs. Par ailleurs, des sessions de formations ont été réalisées, principalement en direction des autorités locales, afin d'accompagner les investissements en infrastructures et équipements par un renforcement des capacités.

En 2016, le projet Arcoscal a repris l'accompagnement des pôles de l'Ouest sur lesquels le CIDR est intervenu jusqu'au début de l'année, en contrepartie de l'abandon des pôles de Bambari, Kaga Bandoro et Batangafo, qui devaient être initialement accompagnés par l'IRAM, où les conditions sécuritaires n'ont pas permis de mettre en œuvre les activités prévues. Ainsi, dans les pôles de Bouar, Bozoum



et Paoua des micro-projets sont également en cours d'identification dans ces pôles et seront mis en œuvre en 2017.

**Projet de promotion de la bonne gouvernance locale (ProDeG-Togo).** Togo. Juin 2013 – octobre 2016. Maîtrise d'ouvrage : ministère de la Planification, du Développement et de l'Aménagement du territoire. Financement : Coopération allemande. Montant global de la composante : 550 k€. Partenaire : ECO-Consulting Group (Allemagne).

L'IRAM en partenariat avec ECO-Consult est opérateur d'une composante du ProDeG, en charge de la planification du développement à l'échelle de la préfecture de Tchaoudjo, et de l'appui à la gouvernance financière dans trois villes secondaires : Palimé, Tsévié, Sokodé.

L'approche de la composante vise à favoriser l'augmentation des ressources financières des communes afin de leur permettre de fournir les services publics dont elles ont la charge. Le constat a été fait que la faiblesse de ces ressources était en partie liées à l'insuffisante exploitation du potentiel fiscal, au manque de ressources humaines des

collectivités et au trop peu d'information des citoyens qui n'ont qu'une connaissance limitée de la gestion des finances locales et de leur utilisation. De ce fait, la composante a réalisé un travail d'accompagnement des collectivités pour l'analyse de leurs comptes et leur mise en transparence, l'élaboration de fichiers de contribuables, la conduite de concertations locales pour l'élaboration de plans de mobilisation des ressources et le renforcement des capacités des services municipaux en matière de gestion financière. Par ailleurs elle a accompagné au niveau central le ministère de l'Économie et des Finances dans la mise en place d'outils de suivi des finances des collectivités.

En 2016, un guide du contribuable expliquant les droits et devoirs des citoyens en matière fiscale a été élaboré et diffusé dans les trois préfectures. Un atelier de formation-capitalisation de fin de projet associant services techniques centraux et déconcentrés ainsi que les représentants des collectivités locales partenaires a été tenu en mi-2016 à Lomé. L'IRAM et ECO-Consult ont été retenus pour la mise en œuvre d'une nouvelle phase de 3 ans à partir de début 2017.

## Appui-Conseil – Évaluation

**Évaluation de la coopération décentralisée entre Montreuil et Beit Sira.** Territoire palestinien occupé. Juin 2016 – février 2017. Financement : ville de Montreuil.

Depuis 2005, la ville de Montreuil a engagé un partenariat avec Beit Sira. Les initiatives soutenues dans le cadre de cette coopération décentralisée participent d'une dynamique de gouvernance territoriale, avec d'une part le développement et la pérennisation de services et infrastructures publiques de base et d'autre part l'appui aux activités des acteurs locaux. Cette mission avait pour objet d'évaluer de manière

quantitative les résultats obtenus, et l'impact à moyen terme des projets mis en œuvre dans le cadre des deux protocoles de coopération (2010-2012 et 2013-2015), de manière qualitative si les processus mis en place, et le choix d'une ingénierie directe et multi partenariale, par exemple, s'avèrent les plus adéquates au vu des principes d'échange, de renforcement des capacités et de stratégie multi-acteurs. Il s'agissait aussi d'embrasser la dimension partenariale dans son entièreté et de s'assurer que Montreuil et Beit Sira ont la même vision de leur coopération et des principes qui la fondent.

Le renforcement de l'insertion des agricultures familiales du Sud dans le marché nécessite, outre des politiques plus favorables et la mise en place de référentiels techniques et économiques adaptés, des actions au niveau intermédiaire pour que les filières ne soient plus déconnectées de leurs territoires d'origine. Il est aujourd'hui considéré comme acquis que pour favoriser un développement efficace et durable, les articulations entre filières et territoires ou filières et développement local doivent être renforcées. Les interrelations doivent être facilitées entre les différents

opérateurs présents sur un territoire : les organisations paysannes, les entreprises, les collectivités locales, les opérateurs externes (O.N.G. par exemple)... Les interventions de l'IRAM, en 2016, concernent dans ce cadre l'appui à la structuration de filières anciennes couvrant de vastes territoires mais subissant des contraintes importantes en lien avec les évolutions du contexte (climatique notamment) ou la promotion de filières courtes sur des territoires plus restreints valorisant de nouvelles opportunités économiques.

### Projets de développement

**Projet NARIINDU – Approvisionner durablement Niamey en lait local par les petits éleveurs.** Niger. 2012-2016. Maîtrise d'ouvrage : Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger (AREN). Financement: A.F.D.-FISONG, CFSI, IRAM. Montant global du projet: 480 k€. Partenaires : Karkara (Niger), V.S.F. (Belgique), AREN (Niger), réseau Bilital Maroobé (Burkina Faso).

Ce projet fait suite au programme de sécurisation de l'élevage et de l'agriculture périurbaine (PSEAU) dont l'IRAM avait été l'opérateur de 2006 à 2008. Démarré en 2012, il vise l'amélioration de l'approvisionnement en lait local des quartiers situés en périphérie de Niamey, à partir de la production des petits éleveurs périurbains. Il appuie la collecte, le contrôle de la qualité et la commercialisation du lait local grâce à un dispositif innovant de centres de collecte multi-services contrôlés par les éleveurs locaux. Ce lait peut-être pour partie vendu en direct à des consommateurs et acheté par la laiterie industrielle Solani située à Niamey qui le redistribue ou l'incorpore dans certains de ses produits.

Le financement du projet étant terminé, en 2016, les ac-

tivités se sont limitées à : (i) la rédaction des documents de capitalisation mis en ligne sur le site <http://filiere-lait-niger.iram-fr.org/index.html>, (ii) la préparation de Nariindu 2 (2017-2019). Cette nouvelle phase, d'un budget total de 550 k€ sur 3 ans, permettra de (i) consolider les deux centres de collecte existants (Hamdallaye et Kollo); (ii) de mettre en place deux nouveaux centres de collecte et une collecte mobile; (iii) de poursuivre le développement de la filière lait local au travers de partenariats innovants avec les industries laitières locales.

**Appui à la coopération décentralisée PACA – Tanger Tétouan.** Maroc. 2014-2016. Maîtrise d'ouvrage : Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, Région Tanger-Tétouan (Maroc). Financement : Conseil régional Provence-Alpes-Côte d'Azur. Montant global du projet : 360 000 k€. Partenaire : ECO-G (Maroc).

L'accompagnement de l'IRAM, au travers de son assistance technique permanente s'est concentré pendant 3 ans sur le renforcement des compétences de maîtrise d'ouvrage

des élus et des cadres territoriaux, l'élaboration du Schéma régional d'aménagement du territoire (SRAT), et l'appui au projet pilote de Parc naturel régional de Bouhachem, première initiative de la sorte au Maroc. Par ailleurs, la structuration d'une stratégie régionale en faveur de l'économie sociale et solidaire a également été accompagnée.

Malgré des avancées significatives, notamment la mise en fonctionnement de la Maison de l'économie sociale et solidaire créée en 2014 (accueil des porteurs de projets, observatoire de l'E.S.S., projet de création d'une entreprise partagée...) et la visibilité croissante du parc de Bouhachem, le conseil régional de région PACA suite aux dernières élections régionales a mis fin au financement de l'assistance techniques à ses partenaires marocains. Le programme a ainsi pris fin de manière abrupte en avril 2016.

**Programme d'appui à l'agro-sylviculture autour d'Antananarivo.** Madagascar. 2014-2018. Maîtrise d'ouvrage : IRAM. Financement : U.E. Montant global du projet : 1 679 k€. Partenaires : ECO-Consulting Group (Allemagne), BEST (Madagascar).

L'objectif spécifique du programme est d'améliorer les revenus des producteurs autour d'Antananarivo et l'accès des populations à un marché sécurisé de produits agricoles et de bois énergie. Pour ce faire, le programme doit faciliter l'organisation et la structuration de six filières jugées stratégiques et porteuses autour de la ville d'Antananarivo : maraîchage, arboriculture fruitière, poulet fermier, lait, pisciculture et bois-énergie. L'IRAM apporte de l'assistance technique au programme via deux assistants techniques résidentiels ainsi que de l'expertise court-terme sur

Tchad



différentes thématiques liées aux filières et sur la mise en place du dispositif de suivi-évaluation.

En 2015, huit contrats entre le programme et des opérateurs (O.N.G.) visant à mettre en œuvre les activités sur les différentes filières concernées ont été signés.

L'année 2016 a principalement été marquée par des missions courtes d'expertise. Deux études ont été réalisées par ECO-Consult l'une portant sur l'instauration d'un système de contrôle forestier décentralisé en lien avec une fiscalité incitative dans le bassin d'approvisionnement en

bois-énergie (charbon de bois) de la ville d'Antananarivo, et l'autre sur l'étude de filière « bois énergie ». Une mission d'assurance-qualité réalisée par l'IRAM sur le programme a été réalisée en septembre. Elle a permis de faire apparaître un déroulement du programme apprécié des différents acteurs même si des points de vigilance sont à considérer au vu de l'ampleur et des objectifs variés du programme. Le suivi de la mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation a également été effectué.

## Appui-Conseil – Évaluation

**Évaluation de 15 ans d'appui au développement des territoires ruraux.** Afrique subsaharienne. Juin-août 2017. Financement : A.F.D. Partenaires : Ciedel (France), *South Research* (Belgique).

Le soutien au développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne s'impose comme un axe prioritaire d'intervention de l'A.F.D. De ce fait, l'Agence a souhaité réalisé une méta-évaluation sur les performances de ce type d'intervention. L'évaluation-capitalisation de ces « 15 ans de développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne » se base sur un important travail de terrain et d'analyse bibliographique, et consiste en :

- Un bilan quantitatif (activités réalisées notamment) et qualitatif (résultats obtenus mais également qualité du montage) des projets à différents stades de maturité (conception, mise en œuvre, achèvement) sur la période 2000-2014; Une analyse comparative permettant d'identifier les « leçons apprises »;
- L'élaboration de recommandations opérationnelles permettant à l'A.F.D. d'améliorer ses interventions en termes

d'appui aux territoires ruraux et de construire des modes opératoires robustes tant des points de vue du contenu que des montages institutionnel et financier...

L'exercice évaluatif porte sur un panel de 20 projets concernant 13 pays d'Afrique subsaharienne et Madagascar. L'étude commencée en mi-2016 devrait se terminer en septembre 2017.

**Évaluation et capitalisation des programmes d'appuis à la filière riz de mangrove et faisabilité d'un nouveau programme riz en Basse Guinée.** Guinée. Financement : A.F.D. Partenaires : BRLi (France), APDRA (France), In-suco (Grande-Bretagne).

Après 20 ans d'appui au développement de la filière riz de mangrove en Basse Guinée, l'A.F.D. a souhaité faire réaliser une étude d'évaluation/capitalisation de son action suivie, au regard des résultats, de la formulation d'un nouveau programme. Une première phase de l'étude a ainsi porté sur l'évaluation rétrospective et la capitalisation des projets financés par la coopération française. La seconde

phase a concerné la faisabilité d'un nouveau projet d'appui au secteur riz de mangrove en Guinée maritime combinant des interventions en matière d'aménagements hydroagriques et d'appui à la filière (contrat, signe de qualité, financement, équipements des opérateurs). L'étude a montré la nécessité de développer la filière sel solaire qui a donc fait l'objet d'une faisabilité complémentaire.

Le développement de la filière riz de mangrove illustre les enjeux du développement durable, articulant des enjeux environnementaux (protection de la mangrove et des co-teaux), économiques (génération de revenus pour les exploitations agricoles familiales et les autres acteurs de la filière riz, compétitivité de la filière vis-à-vis des importations) et sociaux (équilibre ville-milieu rural, place des femmes et des jeunes). L'évaluation et la capitalisation des interventions passées et la faisabilité d'une nouvelle intervention a fait intervenir un large panel d'experts afin de questionner

les modèles de développement. Ce processus d'évaluation, capitalisation et faisabilité a été conduit de façon participative et en très étroite collaboration avec les services de l'État et la profession agricole. En plus des livrables « classiques » l'IRAM a pu développer un site de capitalisation via son outil de Gestion de systèmes d'information et de capitalisation – GesSICa©.

**Faisabilité du programme d'appui au développement économique des territoires ruraux des régions de Tahoua et Agadez.** Niger. Novembre 2015 – janvier 2016. Financement : A.F.D.

Cette étude a permis d'élaborer le montage d'un programme de 5 ans visant le développement économique local de deux régions. Ce programme articule l'appui aux acteurs des filières agricoles et le renforcement des capacités des collectivités locales à mettre en place les condi-

Guinée



tions favorables au développement économique de leurs territoires. Les possibilités de financement et les appuis techniques ont été proposés aux différents acteurs (collectivités territoriales, institutions financières, structures de conseil agricole, services déconcentrés de l'État et organisations de producteurs). Par ailleurs, des mesures d'atténuation des risques ont été formulées.

**Étude de faisabilité d'un projet de développement agricole sur le plateau de Nakaï.** Laos. Mars-mai 2016. Financement : A.F.D. Partenaires : Faculté d'agronomie de Nabong, C.C.L. (Laos).

Cette étude de faisabilité d'un projet de développement agricole sur 5 ans sur la zone du plateau de Nakaï (zone d'accueil des familles déplacées suite à la mise en eau du barrage hydroélectrique de la rivière Nam Theun) visait à définir les conditions techniques, les activités, les montages institutionnel et financier de ce projet sur la base des recommandations effectuées dans l'étude de diagnostic. Les recommandations de l'étude visent à ce que le futur projet (i) Soutienne le développement des activités agricoles et d'élevage en fournissant aux producteurs les appuis techniques nécessaires pour réduire les contraintes institutionnelles et administratives auxquelles ils font face,

(ii) Développe un changement d'approche, passant d'une approche compensatoire à une logique de développement, (iii) Proposer un montage institutionnel qui remplace les autorités locales (province de Khammouane, district de Nakaï, villages du plateau) au centre du processus.

Le projet concernera la totalité des populations du plateau de Nakaï et non seulement les populations réinstallées (16 villages).

**Accompagnement à la mise en œuvre d'une approche d'assurance-qualité et à l'élaboration d'un dispositif de suivi-évaluation du Programme d'appui au développement agricole et au désenclavement des districts du Kwilu et du Kwango (PRODADEKK).** République démocratique du Congo. 2014-2018. Financement : C.T.B. Partenaire : E-Sud (France).

L'IRAM accompagne méthodologiquement le PRODADEKK pour la conception de son dispositif de suivi-évaluation axé sur l'atteinte des résultats du programme. E-Sud est chargé, sur la base des éléments de contenu et des données à analyser pour les différents types d'acteurs concernés, de concevoir un outil informatique adapté. Les éléments du suivi-évaluation vont alimenter le processus de capitalisation, dont l'IRAM a la charge, à partir du début 2017.

## Formations

**Institut des régions chaudes (I.R.C.), master « Systèmes agraires tropicaux », Montpellier.**

Conception et animation d'une intervention au sein du module introductif « Questionner les référentiels mobilisés dans les métiers du développement agricole et agroalimentaire ».

**ISTOM – École d'ingénieur agro-développement international, master « Développement agricole et financement », Cergy-Pontoise**

Conception et animation d'un module sur la gestion financière de projet.

Il existe un fort enjeu de cohérence entre les gestions traditionnelles des ressources naturelles et du foncier, celles réalisées par l'État et le rôle des collectivités locales en matière de G.R.N. (et de foncier dans certains pays). Ce mandat de gestion est relativement nouveau pour les collectivités locales, qui de ce fait dispose de peu d'expérience et d'outils. La réappropriation de la gestion des ressources renouvelables et du foncier productif des territoires repose donc sur une articulation entre le renforcement des capacités locales de gestion des ressources (organisations d'usagers, associations locales, collectivités) et l'aménagement du cadre

juridique reconnaissant les modalités effectives de transfert de responsabilités aux organisations et institutions locales. L'IRAM capitalise une expérience particulière grâce à la mise en œuvre de programmes de gestion concertée des ressources naturelle depuis les années 1990 (Tchad, Sénégal, Mauritanie, Burkina Faso, Niger). Cette expérience permet à l'IRAM d'enrichir ses expertises et ainsi réaliser des études et évaluations spécifiques dans le domaine. Par ailleurs, des actions innovantes en matière de valorisation des ressources font l'objet de réflexion au sein de l'IRAM, notamment en lien avec la production locale d'énergie.

### Projets de développement

**Projet d'implantation d'un démonstrateur de picohydroliennes..** République du Congo. 2014-2016. Maîtrise d'ouvrage : ministère de la Recherche et de l'Innovation scientifique et technique. Financement : ministère des Finances – FASEP – Innovation verte (France). Montant global du projet : 575 k€. Partenaires : Ecocinetic (France), G.C.A.D.M. (République du Congo).

Le projet vise à développer l'accès aux services énergétiques de la population du village de Moulenda, situé sur un affluent du fleuve Congo, à 130 km de Brazzaville, au travers de l'installation de petites hydroliennes conçues par Ecocinetic. Défini comme une phase-test, le démonstrateur de Moulenda doit permettre de suivre et d'évaluer les performances techniques, économiques, sociales et en-

Sénégal



vironnementales des hydroliennes avec les partenaires locaux afin d'en démontrer l'efficacité et de définir les modalités d'appropriation locales (maintenance, organisation du service et de son financement). En offrant une solution d'accès à l'énergie pour les zones rurales enclavées et en s'inscrivant dans les priorités et les politiques publiques de l'électrification rurale, le projet doit permettre de diffuser la solution testée (contacts avec bénéficiaires, opérateurs

et financeurs potentiels) afin de répondre aux enjeux du développement durable en Afrique subsaharienne. L'année 2015 a permis de former deux cadres congolais et de fabriquer les hydroliennes. L'année 2016 a vu se concrétiser l'installation et la mise en fonctionnement des picohydroliennes ainsi que le suivi de leurs performances réalisé par des étudiants de l'ICAM-UCAC de Brazzaville.

### Appui-Conseil – Évaluation

**Appui méthodologique à la *Global Water Initiative (G.W.I.)*.** Burkina Faso, Mali, Sénégal. Octobre 2014-septembre 2017. Financement : Fondation Howard G. Buffet.

Les pays ouest-africains envisagent la construction de nouveaux grands barrages afin de satisfaire leurs besoins en énergie et en eau, et de promouvoir la sécurité alimentaire, dans un contexte d'incertitude lié au changement climatique. Il apparaît nécessaire, comme le recommande la CEDEAO dans ses lignes directrices pour le développement d'infrastructures hydrauliques durables en Afrique de l'Ouest, d'évaluer les performances des barrages existants. Au sein du programme *Global Water Initiative (G.W.I.)*, mis en œuvre par l'Union internationale pour la conservation de la nature (U.I.C.N.) et par l'Institut international pour l'environnement et le développement (I.I.E.D.), l'IRAM a pris part à l'analyse de la capacité de quelques grands barrages à produire des aliments à des prix compétitifs et à garantir des revenus satisfaisants aux producteurs, tout en présentant une rentabilité économique qui justifie les hauts niveaux d'investissement public nécessaires. Les études sur la rentabilité des barrages, réalisés en 2014 et 2015 à Bagré au Burkina et à Niandouba au Sénégal, ont été complétées

en 2016 par l'étude du barrage de Sélingué au Mali. Par ailleurs, des enquêtes sur les systèmes de productions dans les trois barrages ont été réalisées et le rapport concernant le barrage de Sélingué a été finalisé. L'ensemble de ces études devra être complété en 2017 et fera l'objet d'ateliers de partage et validation avant publication.

**Assistance technique à la task force « Initiative pour l'irrigation au Sahel – S2I ».** Sahel. Juin 2015 – juillet 2017. Maîtrise d'ouvrage : Banque mondiale, CILSS. Financement : F.A.O., Banque mondiale.

Le forum de Dakar tenu en 2013, organisé par la Banque mondiale en partenariat avec le CILSS, avec six États du Sahel (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad), la CEDEAO, l'UEMOA et la F.A.O. a lancé un appel international pour le développement de l'irrigation au Sahel, à travers une Déclaration dite de Dakar. Cette déclaration vise l'augmentation des superficies irriguées de 400 000 ha (actuellement à 1 000 000 ha) d'ici 2020 dans les pays du Sahel, tout en mettant en œuvre les mesures d'accompagnement nécessaires. Une task force a été mise en place pour opérationnaliser cette déclaration au travers





de la formulation d'un projet régional. L'IRAM a appuyé cette initiative sur les aspects suivants : (i) facilitation des rencontres de la task force à Bamako (juin) et Niamey (novembre) et rédaction des compte-rendus (rencontres sur 2 ou 3 jours réunissant entre 60 et 80 participants), (ii) appui à la rédaction de la note de concept du projet régional d'appui à l'initiative irrigation au Sahel (SIIP), (iii) appuis techniques aux équipes de chaque pays pour la préparation de leurs projets pays avec des missions au Mali, Niger, Tchad, Sénégal et Burkina.

**Évaluation ex-post écrite et filmée du projet de développement du Parc national du Limpopo (P.N.L.) au Mozambique.** Mozambique. Juin 2015 – mai 2016. Financement : A.F.D.

Cette évaluation présente un intérêt méthodologique important pour ce qui est des complémentarités entre les deux formes d'évaluation, écrite et filmée, notamment en ce qui concerne l'appropriation de ses résultats par les différents types d'acteurs concernés. Les résultats de cette évaluation sont disponibles sous forme d'un rapport, pu-

blié par l'A.F.D. dans sa collection « ex-post », d'un film, disponible sur son site et sous forme de D.V.D., ainsi que d'un site internet spécifique. <https://limpopo.afd.fr/>

**Pré faisabilité du projet d'amélioration de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire dans le tiers Sud du Sénégal.** Sénégal. Septembre 2015 – avril 2016. Financement : A.F.D. Partenaires : C.A.C.G. (France), SONED Afrique (Sénégal).

Cette étude a permis, à partir de la caractérisation de la situation physique, agro-socio-économique et environnementale de la zone et l'état des infrastructures hydro-agricoles existantes ciblées, d'élaborer le contenu et le montage d'un projet de 5 ans visant le renforcement de la résilience et l'amélioration des conditions de vie des populations ru-

rales via l'accroissement de la productivité agricole et de la sécurité alimentaire dans cinq départements des régions de Kolda, Tambacounda et Kédougou. Il s'agit i) de mettre en place des infrastructures hydro-agricoles et d'équipement rural, ii) d'appuyer la nutrition, la diversification de l'agriculture et des revenus, et iii) de renforcer les acteurs locaux et des filières aux plans institutionnel et technique.

Le projet devra relever le défi de réussir une valorisation durable du potentiel agricole (augmentation de la production et de la productivité avec gestion conservatoire des ressources) pour assurer la satisfaction des besoins nationaux en céréales et la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations locales (augmentation des revenus disponibles pour y faire face, et actions adaptées aux situations de malnutrition).

## Formations

**Centre d'études et de recherches sur le développement international (CERDI), master « Politiques publiques et développement durable », Clermont-Ferrand.**

Organisation et animation d'un module de formation sur « Décentralisation et gestion des ressources naturelles » : apport théorique sur les réformes de décentralisation en Afrique subsaharienne, travaux de groupe sur les textes de décentralisation et sectoriels permettant d'identifier les rôles des différents acteurs dans la gestion des ressources naturelles et les cohérences-incohérences juridiques; présentation d'études de cas en Mauritanie, à Madagascar et au Niger.

**Muséum histoire naturelle – AgroParisTech, Master DEBATs, master « Développement durable, biodiversité et aménagement des territoires – DEBATs », Paris.**

Conception et animation d'un module d'une semaine sur « Environnement et développement ». Deux axes sont traités : la gestion du cycle d'un projet de développement, la présentation d'études de cas (développement en zone forestière au Laos; filière courte agrocarburants pour l'énergie rurale au Mali; plateforme de concertation sur l'hydraulique pastorale au Tchad).

**ITI – International Terra Institute, Paris.**

Conception et animation d'un module sur la finance durable et la microfinance : présentation de la microfinance et des systèmes financiers décentralisés autour de l'histoire de la microfinance, les formes d'organisation de la microfinance, l'approche générale de la viabilité des institutions de microfinance et l'impact de la microfinance.

La question de la formation et de l'intégration en emploi des jeunes constitue à la fois une préoccupation ancienne et un enjeu crucial aujourd'hui et pour les années à venir, dans les pays du Nord comme du Sud. Pour faire face au nombre d'entrées de jeunes sur le marché du travail les défis sont immenses, notamment sur le continent africain, ceci dotant plus que le passage de la formation à un emploi reste difficile pour un jeune qu'il soit ou non qualifié ou diplômé.

Malgré une urbanisation rapide, l'essentiel de la population africaine sera rurale jusqu'en 2035. Il est donc urgent d'apporter une réponse structurée aux préoccupations et

besoins des jeunes ruraux tout en prenant en compte les réalités actuelles de ce milieu et leurs évolutions : pression foncières accrue, vulnérabilité au changement climatique, difficultés de plusieurs grandes cultures de rente etc.

L'IRAM, depuis plusieurs années, renforce son implication dans les réflexions sur la formation et l'insertion des jeunes, en apportant sa compréhension des systèmes ruraux concernés.

La reconnaissance progressive de l'IRAM sur le sujet l'amène aujourd'hui à être sollicité par des structures spécialistes de la formation professionnelle pour intervenir en appui au sein de projets de longue durée.

Guinée



## Projets de développement

**Programme d'appui jeunesse-emploi (PAJE).** Algérie. 2014-2016. Maîtrise d'ouvrage : ministère algérien du Travail, de l'Emploi et de la Sécurité sociale. Financement : U.E. Montant global du projet : 4 800 k€ Partenaires : Pôle Emploi, AFPA, A.N.D.M.L., I.B. (Allemagne), GOPA (Allemagne).

L'objectif général du PAJE est d'accompagner le gouvernement algérien dans sa politique nationale en faveur de la jeunesse et pour l'employabilité et l'insertion des jeunes, ainsi que soutenir les efforts de la société civile pour une meilleure prise en compte des jeunes dans la société. Le consortium a été chargé de mettre en place une unité d'appui au programme pour accompagner la direction au niveau des dispositifs centraux et locaux, à travers la réalisation d'activités dans quatre wilayas pilotes : Annaba, Béchar, Khenchela et Oran. L'IRAM est impliqué dans l'appui à la gestion et au pilotage du programme.

Retrouvez les informations sur le site du projet <http://paje.dz>

**Projet d'appui à la formation professionnelle et à l'insertion des jeunes (AFPIJE).** Bénin. 2015-2018. Maîtrise d'ouvrage : ministère béninois de l'Enseignement secondaire, de la Formation technique et professionnelle, de la Reconversion et de l'Insertion des jeunes (M.E.S.F.T.P.R.I.J.). Financement : A.F.D. Montant global du projet : 3 500 k€. Partenaire : SwissContact (Suisse).

Le projet a pour objectif général de renforcer l'employabilité des jeunes par l'amélioration de l'offre de formation professionnelle duale pour une meilleure qualification de la main d'œuvre nécessaire au développement économique du pays. Le projet cible spécifiquement le dispositif de for-

mation d'apprentissage de type dual, en cours de rénovation dans le cadre de la réforme du système d'enseignement technique et de formation professionnelle.

L'apprentissage de type dual est le dispositif de formation professionnelle devant apporter une solution durable pour la qualification et l'insertion professionnelle d'une population jeune, en situation d'échec scolaire et/ou de précarité sociale et économique. Le Bénin s'est engagé de longue date dans le développement de ce dispositif de formation avec une volonté constante de le faire évoluer pour répondre au mieux aux enjeux de qualification et d'insertion.

Le projet est organisé en trois composantes qui répondent à trois types d'enjeux : (i) le renforcement et l'extension de l'offre de formation de type duale en réponse aux besoins des économies locales, (ii) le renforcement et l'amélioration du niveau d'insertion des jeunes dans l'emploi dans un cadre local de concertation pluri-acteurs initié par un collectif de communes, (iii) le renforcement des capacités de pilotage par le M.E.S.F.T.P.R.I.J. du dispositif de formation de type dual à cette étape de sa rénovation et en cohérence avec l'évolution d'ensemble du système de formation. Le projet est mis en place à plusieurs échelles territoriales. Les quatre départements du Zou, Collines, Mono et Couffo sont concernés par l'extension de l'offre de formation ; les neuf communes du Zou pour l'insertion des jeunes grâce au cadre intercommunal. La composante 3 quant à elle est à portée nationale. Les publics-cibles du projet sont principalement les jeunes en demande ou en formation par apprentissage ainsi que les professionnels nécessitant des compléments de qualification (patrons ou salariés). L'IRAM copilote le projet et a en charge la responsabilité de la composante 2. En 2016,

L'IRAM a réalisé une étude de faisabilité pour la création et la mise en place d'un fonds intercommunal d'appui à

l'insertion socioprofessionnelle des jeunes et à préparer le processus de capitalisation du projet.

## Appui-Conseil – Évaluation

**Appui au montage d'un dispositif de pôle de formation professionnelle destiné aux éleveurs de la région de Médenine.** Tunisie. Février-mars 2016. Financement : FIDA, U.E.

Le projet de développement agro-pastoral et des filières associées dans le Gouvernorat de Médenine, est un projet de développement communautaire local et inclusif, axé sur les chaînes de valeurs des filières porteuses. Le projet a pour objectif global d'améliorer les conditions de vie de la population rurale vulnérable et de créer de nouvelles opportunités d'emploi à travers le renforcement de la résilience des systèmes de production agropastoraux et le développement des filières associées. L'objectif spécifique est de rendre les acteurs publics et privés capables de gérer et de valoriser durablement les terroirs et les filières agro-pastorales. Dans le cadre de sa sous-composante Renforcement des capacités des acteurs et assistance technique, l'IRAM a accompagné l'équipe du projet dans la définition du contenu du pôle de formation professionnelle, et à la définition des rôles de l'assistance technique.

**Programme appui à la formation professionnelle (AFOP 2).** Cameroun. 2013-2016. Financement : A.F.D., C2D. Partenaires : Montpellier Supagro associé à 13 structures de l'enseignement supérieur.

L'objectif de la 2<sup>e</sup> phase du programme AFOP vise à

améliorer la qualification professionnelle des acteurs de développement agricole et rural et une meilleure insertion des jeunes formés dans les secteurs de l'agriculture, de l'élevage et des pêches. Trois résultats sont attendus de cette nouvelle phase : (i) accroître le nombre de jeunes et d'adultes formés au travers du dispositif de formation professionnelle, (ii) accroître le nombre de jeunes et d'adultes insérés à l'issue de la formation, (iii) accroître le nombre de structures de formation rénovées.

Dans cette 2<sup>e</sup> phase du programme, les objectifs sont de rénover une centaine de centres de formation, permettant d'accueillir 3 500 jeunes par an, ainsi que 25 écoles destinées à environ 2 500 jeunes par année.

Les 900 jeunes agriculteurs sortis des premiers cycles de formation en 2012 seront accompagnés dans leur installation. L'IRAM intervient, outre des appuis ponctuels sur la conduite d'études et de suivi de stagiaires, en participant au groupe de réflexion sur l'économie de la formation. En 2016, l'IRAM a également participé à l'animation d'un atelier sur l'éducation financière. Cet atelier avait pour objectif de co-construire les capacités financières à apporter aux jeunes en formation ou porteurs de projets pour les accompagner à négocier et bénéficier lors de leur installation et tout au long de la mise en œuvre de leur projet, des services financiers offerts par les institutions de microfinance.

## Formation

Institut des régions chaudes (I.R.C.). master « Systèmes agraires tropicaux », Montpellier.

Participation à la table ronde « Questionner les référentiels utilisés dans les métiers du développement agricole et agro-alimentaire », 11 septembre 2015.

Guinée



## État financier (k€)

## Compte de résultats :

Le volume d'activité géré par l'IRAM en 2016 atteint un nouveau record, avec près de 5,8 millions d'euros de chiffre d'affaires. Le volume d'activité a ainsi quasi doublé en quinze ans.

L'analyse des cinq dernières années permet de relever que cette croissance est sous tendue par le dynamisme de notre activité d'expertise, c'est-à-dire par des prestations réalisées par les équipes de chargés de programme. Ce métier se décline en des prestations d'évaluation, de conduite d'études, de mission d'appui conseil et capitalisation recherche. Cette activité représente la moitié du chiffre d'affaires 2016 et les trois quarts de notre marge brute. Cet exercice bénéficie du maintien d'un fort volume d'activité sur les évaluations du Programme alimentaire mondial, les programmes d'appui à la filière gomme arabique au Tchad et au Soudan et des études importantes, notamment l'étude sur la production rizicole en zone de mangrove en Guinée. 3 800 jours d'expertise ont été prestés sur l'exercice (IRAM et intervenants externes confondus), sur 110 contrats.

L'IRAM intervient également sur des prestations d'assistance technique long terme (A.T.L.T.). Cette activité est en croissance également, bien qu'à un niveau sensiblement inférieur à l'activité d'expertise (+55 % en cinq ans). Notre chiffre d'affaires sur l'A.T.L.T. s'élève à 1,7 million d'euros, soit 30 % de notre activité. Quatre contrats d'assistance technique long terme dont nous sommes chefs de file représentent des volumes d'activités conséquents en 2016 : l'assistance technique au RIMRAP en Maurita-

nie; le Programme sécurité alimentaire basé au Togo, le programme ASA à Madagascar et le projet riz au Cambodge. Ce type d'intervention mobilise également nos chargés de programme salariés, avec 300 jours prestés sur ce type d'intervention, expertise et suivi confondu.

Enfin l'IRAM intervient comme opérateurs de projet. En 2016, l'IRAM gère principalement le contrat ARCOSCAL en R.C.A., pour un volume de chiffre d'affaires de 650 000 euro (financement U.E.), et le contrat appui à la filière bovine dans l'Est du Tchad (financement U.E.-A.F.D.) et l'appui à Konni- Madaoua financé par la région Hauts-de-France. Ce type d'intervention est intéressant en termes de construction de savoirs et d'accompagnement sur le long terme (entre 3 et 10 ans). Ce sont également des activités fortement mobilisatrice des fonctions techniques et administratives du siège, et confrontées à des règles procédurales relativement lourdes.

L'exercice 2016 se termine avec 25 000 euros de résultat net, soit un résultat positif pour la deuxième année consécutive. Ce résultat est ainsi proche de la moyenne des dix derniers exercices avec 180 000 euros de résultat cumulés en 10 ans, avec une évolution en dent de scie. Le résultat reste donc sensible, avec un résultat net représentant moins de 0,5 % du chiffre d'affaires en 2016 et une moyenne de 0,90 % de retour sur fonds propres sur les dix derniers exercices.

La solidité de nos fonds propres et notre capacité à nous maintenir à l'équilibre sur le long terme est à saluer. Le résultat du groupe sur 2016, présentant un dé-

séqulibre au sein du groupe, entre association et SASU, soulignent néanmoins la délicatesse de notre équilibre.

Compte de résultats (k€)	2014	2015	2016
Chiffre d'affaires	4 777	5 616	5 759
Frais liés aux missions et sous-traitance	- 2 604	- 3 182	- 3 398
Salaires et charges	- 1 911	- 1 940	- 1 896
Frais de structure	- 293	- 372	- 406
Amortissement	- 22	- 20	- 25
Résultat financier et exceptionnel	43	23	9
Provision	- 2	- 40	- 10
Intéressement		- 19	
I.S.			- 9
Résultat net	- 12	66	24

#### Bilan :

Les fonds propres de l'IRAM s'élèvent à un tiers du total de bilan, ce qui est satisfaisant. Le groupe ne présente pas d'endettement. Le fonds de roulement, stable

autour de 1,2 million d'euros, représente 2,5 mois de chiffre d'affaires soit un mois de moins qu'il y a cinq ans. La pression sur la trésorerie est donc accrue.

Bilan (k€)	2014	2015	2016
Total actif	5 346	5 817	5 303
Immobilisations	578	575	621
Créances clients et autres actifs	2 534	4 555	2 858
Disponibilités	2 235	688	1 824
Total passif	5 346	5 817	5 303
Capital social	434	434	434
Autres fonds propres	1 312	1 370	1 414
Autres passifs	3 600	4 013	3 455

Les comptes de l'IRAM sont contrôlés chaque année par le cabinet Doucet, Beth et associés, commissaire aux comptes des deux entités (association et SASU)



## Activités réalisées et partenaires financiers :

L'A.F.D. représente près de la moitié des financements 2016. Les deux tiers des financements sont orientés vers des études, un quart vers des missions d'assistance technique long terme et 10 % finance des projets. Les financements de l'A.F.D. progressent de 10 % entre 2015 et 2016.

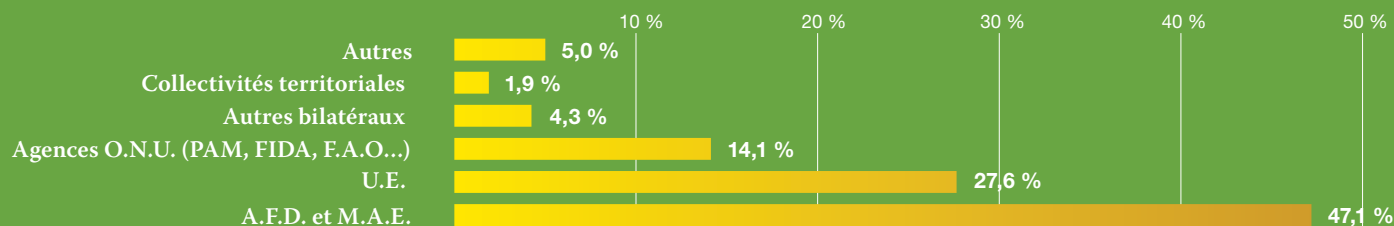
L'Union Européenne est le deuxième bailleur de l'IRAM. Les financements obtenus progressent de 20% entre 2015 et 2016 et se concentrent sur le projet ARCOSCAL (41 % du financement U.E.) et assistance

technique long terme avec notamment les programmes ASA et RIMRA, cumulant 55 % des financements.

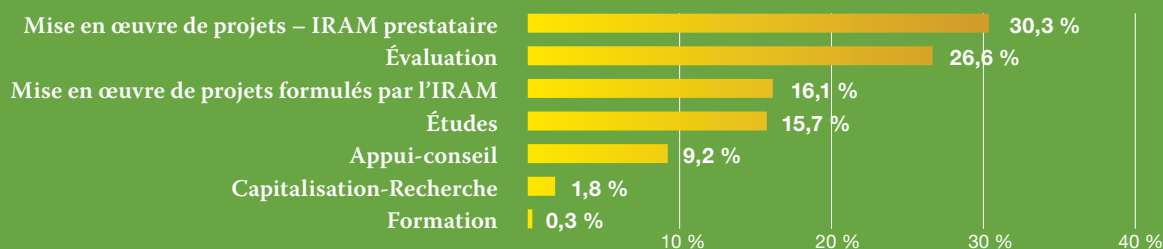
Les travaux menés pour les agences de l'O.N.U. sont essentiellement des prestations d'évaluation (70 % du chiffre d'affaires). Le PAM et la F.A.O. concentrent l'essentiel de ces financements.

Les financements des collectivités territoriales déclinent de 40 % avec la fin des coopérations PACA/Maroc et Hauts-de-France/Niger.

### Partenaires financiers (% du chiffre d'affaires)



### Activités réalisées (% du chiffre d'affaires)



L'Afrique représente 90 % de notre activité 2016. La part de l'Afrique du Nord et de l'Asie se contracte entre 2015 et 2016. Les pays concentrant le plus d'activité en 2016 sont la Guinée (14 %), la R.C.A. (11 %), la Mauritanie (10 %) et Madagascar (8 %).

Zones d'interventions (% du chiffre d'affaires)



Madagascar



## Les sources de financement des activités de l'IRAM

### Institutions publiques

- Agence belge de développement (C.T.B.) – Belgique
- Agence française de développement (A.F.D.) – France
- Ambassade de France au Laos – France
- Banque mondiale (B.M.)
- Banque Interaméricaine de Développement (BID)
- Communauté économique des États d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)
- Conseil régional de Picardie – France
- Conseil régional de Provence – Alpes-Côte d'Azur – France
- Délégation générale à la Protection sociale et à la Solidarité nationale (D.G.P.S.N.) – Sénégal
- Direction du Développement et de la Coopération (D.D.C.) – Suisse
- Fonds international de développement agricole (FIDA) – Italie
- Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) – France
- Hub rural – Sénégal
- *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (G.I.Z.) – Allemagne
- Initiative des plateformes nationales d'information pour la nutrition (N.P.I.N.) – Niger
- Institut agronomique méditerranéen de Montpellier (I.A.M.M.) – France
- Ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) – France
- Ministère des Affaires étrangères et européennes (M.A.E.E.) – Luxembourg
- Ministère de l'Agriculture et du Développement rural (MINADER) – Cameroun
- Ministère de l'Élevage, des Pêches et des Industries animales (MINEPIA) – Cameroun
- Ministère de l'Agriculture – Haïti
- Ministère de l'Économie, des Finances et du Commerce extérieur – Direction générale du Trésor – France
- Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture (F.A.O.)
- Programme alimentaire mondial (PAM)
- Plateforme pour la gestion des risques agricoles (PARM) – Afrique
- Union européenne (U.E.)
- *United States Agency for International Development* (U.S.A.I.D.) – États-Unis
- Ville de Montreuil – France

### Fondations et entreprises privées

- Fondation Howard G. Buffet – États-Unis
- Fondation Total – France

### Organisations de la société civile

- Comité français pour la solidarité internationale (C.F.S.I.) – France
- FERT – France
- Fédération des organisations non gouvernementales du Sénégal (FONGS) – Sénégal
- Forum des organisations de solidarité internationale issues des migrations (FORIM) – France
- S.O.S. Faim – Belgique
- S.O.S. Faim – Luxembourg



### Budget projet IRAM (€)

En 2011, l'IRAM a formalisé un budget dédié à la mise en œuvre du projet associatif. Les ressources du B.P.I. sont constituées d'une partie des résultats de l'activité de prestation de service du groupe. Les actions financées émanent des membres de l'association, l'assemblée générale exerçant un rôle de définition des priorités, et le conseil d'administration, en concertation avec l'équipe salariée, oriente l'utilisation des fonds et suit l'exécution des actions arrêtées.

En 2016, au regard des résultats du groupe, le B.P.I. n'a pas été réabondé. Les ressources disponibles correspondent ainsi au solde de l'exercice précédent, soit 19 917 €. Les actions suivantes ont été réalisées durant l'exercice 2016 :

- Préparation de la journée d'échange technique relative à « Filières et développement des territoires: pourquoi et comment renouveler les approches pour les interventions au Sud ? ». 8 jours de travail de l'équipe salariée ont été dégagés pour la préparation de la journée d'études et la rédaction des actes.
- Prise en charge des frais de participation au conseil d'administration du Crédit rural de Guinée en janvier 2016.

L'ensemble de ces actions a été valorisée à 5 700 €. Ainsi, au 31 décembre 2016, le solde du budget projet IRAM s'élève à 14 217 €.

B.P.I. (€)	Ressources	Emplois	Solde en fin d'exercice
2011 : Dotation sur résultat Groupe associatif 2010	89 100		
<b>Engagements</b>			
Actions décidées et engagées en 2011		20 918	68 182
Temps salariés		7 629	
Frais		13 288	
2012 : Financement externe Étude Guinée	15 482		
<b>Engagements</b>			
Actions décidées et engagées en 2012		50 139	33 526
Temps salariés		16 171	
Frais		33 968	
2013 : Dotation sur résultat Groupe associatif 2012	14 000		
2013 : Dotation sur temps de travail salariés (dédié au B.P.I.)*	26 950		
<b>Engagements</b>			
Actions décidées engagées en 2013		44 096	30 379
Temps salariés		35 860	
Frais		8 237	
<b>Engagements</b>			
Actions réalisées en 2014		1 604	28 775
Temps salariés		1 604	
Frais		0	
<b>Engagements</b>			
Actions réalisées en 2015		8 858	19 917
Temps salariés		7 700	
Frais		2 394	
<b>Engagements</b>			
Actions réalisées en 2016		5 700	14 217
Temps salariés		3 080	
Frais		2 620	

\* 70 jours (C.U. moyen 385 €).

Depuis sa création, L'IRAM a développé de nombreuses relations de partenariat tant en France et en Europe que dans les pays du Sud. Ces partenariats permettent de donner plus d'ampleur à la mise en œuvre du projet du groupe, notamment par un élargissement des compétences techniques et une meilleure connaissance du contexte local des interventions. Pour la plupart d'entre eux, ces partenariats s'inscrivent dans la durée.

### Nos partenaires dans l'exécution de prestations de services

L'IRAM formule une grande partie de ses offres de services en association avec d'autres structures (bureaux d'études, O.N.G. professionnelles...) établies en Europe ou dans les pays du Sud. Ces partenariats sont construits autour de complémentarités techniques, thématiques ou géographiques. En 2016, nos principaux partenaires en la matière sont :

- Aide à la décision économique (A.D.E.) – Belgique
- Agence européenne pour le développement et la santé (AEDES) – Belgique
- AFC – Allemagne
- Association pour la formation professionnelle des adultes (AFPA) – France
- AGER – Tunisie
- Ambre – France
- Association nationale des directeurs de missions locales (A.N.D.M.L.) – France
- ANTEA – France
- APDRA – France
- Baastel – Belgique
- Bureau d'expertise sociale et de diffusion technique (BEST) – Madagascar
- B.R.L.I. – France
- Bureau Issala – France
- CER France – France
- CIDR – France
- CIRAD – France
- *Cambodian Institute for Research and Rural Development* (CIRD) – Cambodge
- Compagnie d'aménagement des coteaux de Gascogne (C.A.C.G.) – France
- COWI - Danemark
- DAI – États-Unis
- ECO consulting group – Allemagne
- École d'agriculture de Meknès – Maroc
- E-Sud – France
- Expertise France – France
- G.L.G. – France
- GOPA – Allemagne
- Harson – Madagascar
- Horus – France
- Internationaler Bund (I.B.) – Allemagne
- Insuco – Grande-Bretagne
- IPAR - Sénégal
- J.M.N. Consultant – Cameroun
- Laboratoire d'analyse régionale et d'expertise sociale (LARES) – Bénin
- NIRAS – Danemark
- Oxfam – Espagne
- Prospect – Belgique
- Pôle Emploi – France
- RONGEAD – France

- SAFEGE – Belgique
- SONED Afrique – Sénégal
- *South Research* – Belgique
- Swiss Contact – Suisse et Bénin
- T.D.H. – Bénin
- UCAD – Mauritanie
- Groupe Urgence réhabilitation développement (U.R.D.)
  - France

### Nos partenaires dans la formulation d'initiatives pour le développement

La mise en œuvre du projet associatif de l'IRAM se traduit par diverses initiatives qui, le plus souvent, reposent sur des partenariats. Ceux-ci portent notamment sur : la formulation et/ou la mise en œuvre d'actions innovantes sur le terrain ; la réalisation de processus de capitalisation ; la préparation d'actions de plaidoyer ; le renforcement des capacités... En 2016, les partenaires de l'IRAM en la matière sont, au Nord comme au Sud, des organisations de la société civile, des entreprises à finalité sociale (I.M.F. par exemple) ou des organisations professionnelles :

- Association pour la redynamisation de l'élevage au Niger (AREN) – Niger
- Comité de coopération avec le Laos (C.C.L.) – Laos
- Centre international d'études pour le développement local (CIEDEL) – France
- Crédit rural de Guinée (C.R.G.) – Guinée
- D.G.E. – Bénin
- Ecocinetic – France
- Fédération des agro-pasteurs du Ouaddaï (FRAPO) – Tchad

- Groupement des coopératives agropastorales pour le développement de Moulenda (G.C.A.D.M.) – Congo
- Hub rural – Sénégal
- INADES Formation – Tchad
- *International Institute for Environment and Development* (I.I.E.D.) – Grande-Bretagne
- Karkara – Association nigérienne pour la dynamisation des initiatives locales – Niger
- Maison guinéenne de l'entrepreneur (M.G.E.) – Guinée
- Université d'agronomie de Nabong – Laos
- O.N.G. Échelle – Centrafrique
- Réseau d'appui aux initiatives locales (RAIL) – Niger
- Réseau Bilital Maroobé (R.B.M.) – Réseau des organisations d'éleveurs et pasteurs de l'Afrique – Burkina Faso
- V.S.F. Belgique – Belgique

### Nos partenaires dans la participation à des actions de recherche

En articulation étroite avec ses autres activités, l'IRAM participe à des programmes de recherche en partenariat avec des unités de recherche de l'I.R.D., du CIRAD et de différentes universités. En 2016, nos principaux partenaires dans ce domaine sont :

- Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement (CIRAD) – Département « environnement et sociétés »
- Institut des régions chaudes (I.R.C.) – SupAgro Montpellier
- Institut de recherche pour le développement (I.R.D.)
- Groupement d'intérêt scientifique pour l'étude de la mondialisation et du développement (GEMDEV)

## Nos partenaires dans la réalisation d'actions de formation

L'IRAM conçoit et anime des modules de formation pour plusieurs établissements d'enseignement supérieur français :

- AgroParisTech
- Centre d'études et de recherches sur le développement international (CERDI) – Clermont-Ferrand
- Centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM – I.A.M.M.) – Montpellier
- Institut des régions chaudes – Montpellier SupAgro – I.R.C. – Montpellier
- ISTOM – École supérieure d'agro-développement inter-

- national – Cergy-Pontoise
- *International Terra Institute (I.T.I.)* – France
- Muséum national d'histoire naturelle – Paris
- Université de Lille 1 – Faculté des sciences économiques
- Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne – Institut d'étude du développement économique et social (IEDES).
- Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne – U.F.R. de géographie
- Université de Rennes 1 – Faculté des sciences économiques

Madagascar





L'IRAM est membre fondateur de :



Comité d'échanges, de réflexion et d'information  
sur les systèmes d'épargne-crédit

L'IRAM est membre de différents réseaux, associations, groupes d'associations



Comité scientifique français de la désertification



L'IRAM est membre  
des conseils d'administrations



Crédit rural de Guinée

**Inter-réseaux**  
Développement rural

## 2 journées d'étude :

### Coopérer en milieu urbain : Quelles stratégies des OSI pour des politiques urbaines inclusives ? ; 30-31 mars, Dakar, Sénégal

Au moment où les acteurs de la ville se tournaient vers la préparation de la conférence des Nations unies sur le logement et le développement urbain durable (Habitat III, Quito, octobre 2016), les dix organisations du Groupe Initiatives se sont saisies de cette dynamique pour organiser une réflexion collaborative sur leurs pratiques en appui aux acteurs du milieu urbain.

<http://www.groupe-initiatives.org/Cooperer-en-milieu-urbain-184>

Les résultats ont été publiés dans la série *Traverses* du G.I. et ont alimenté les positions françaises pour Habitat III.

<http://www.groupe-initiatives.org/Cooperer-en-milieu-urbain-Quelles-strategies-des-OSI-pour-des-politiques>

### Quelle prise en charge du risque projet par les O.S.I. ? ; 30 novembre, Nogent-sur-Marne

La notion de risques liés aux projets de développement est depuis longtemps intégrée dans les démarches de travail des organisations de solidarité internationale (O.S.I.) : le risque est inhérent au contexte des pays et des territoires de coopération. Savoir l'anticiper et réussir à le gérer sont deux qualités de plus en plus perçues (et attendues) comme des savoir-faire spécifiques des OSI.

Il s'agissait lors de cette journée de partager les savoir-faire des différentes institutions du G.I. sur la gestion du risque, et de débattre avec leurs partenaires techniques et financiers notamment, de l'amélioration de leur prise en compte dans la conception des projets.

<http://www.groupe-initiatives.org/Quelle-prise-en-charge-du-risque-projet-par-les-OSI>

## 4 journées d'échange expériences-métiers :

Conformément aux engagements de l'accord-cadre de coopération « Synergie G.I. », les organisations du Groupe Initiatives ont lancé un cycle de journées d'échange d'expériences-métiers. Visant à investir dans l'interconnaissance et les synergies collectives, ces journées sont organisées autour des grands pôles de compétences des organisations du Groupe Initiatives. Chacune est pilotée par une association qui accueille dans ses bureaux les praticiens du réseau.

<http://www.groupe-initiatives.org/Journees-d-echanges-d-experiences-metiers-du-Gi-Bilan-2016>

**Eau, assainissement et déchets : 14 juin, Poitiers ; Agriculture et développement rural : 11 octobre, Lyon**  
**Santé, protection sociale et nutrition : 13 octobre, Nogent-sur-Marne ; Climat et énergie : 1er décembre, Aubagne**

## 1 journée métier support :

**Les modèles économiques : 13 septembre, Nogent-sur-Marne**

R.C.A.



En 2010, il a été décidé d'élaborer un « projet associatif », issu de la réflexion conjointe des membres de l'association et des salariés pour orienter et encadrer l'action de l'IRAM. Un premier projet a été élaboré pour la période 2011-2016. Il a été actualisé selon le même processus pour les 5 années suivantes. Le projet 2016-2020 a été adopté par l'Assemblée générale de juin 2016. Les lignes qui suivent en constituent une présentation synthétique.

## 1. Notre identité

L'IRAM travaille dans le domaine de la coopération internationale depuis 1957, principalement dans les champs du développement rural et du développement local. L'IRAM intervient en Afrique, en Amérique latine, dans les Caraïbes, en Asie du Sud-Est ainsi qu'en Europe.

La création de l'IRAM a été motivée par la colère de ses fondateurs face aux dénis de démocratie, à la marginalisation de catégories sociales entières et à l'injustice des relations internationales. Cette colère demeure aujourd'hui aussi forte. L'IRAM se définit comme un « bureau d'études associatif » exprimant ainsi un des traits forts de son identité : la volonté d'associer une expertise indépendante de haut niveau et un engagement éthique. Composé de deux entités, l'association IRAM et sa filiale IRAM Développement (société de droit commercial), le groupe IRAM est une structure indépendante qui combine : i) une implication concrète dans des opérations de développement au Nord comme au Sud ; ii) la production, à partir de ces expériences concrètes, de démarches, méthodes et outils ; iii) l'établissement de partenariats de longue durée avec des organisations du Sud ;

iv) la contribution à des actions de plaidoyer à différentes échelles ; v) l'enseignement et la contribution à des initiatives de recherches.

## 2. Notre contexte d'intervention

### Des modèles de développement de plus en plus questionnés

Les modèles de développement basés sur la mondialisation marchande qui poursuit son essor entraînent la restructuration permanente des rapports économiques entre régions du monde et entre groupes socioéconomiques au sein des pays et creusent partout les inégalités.

Au Nord, les sociétés sous pression de la dette et des emplois précaires, se cherchent des horizons meilleurs entre repli nationaliste et promesses de renouveau écologique. L'Afrique, soutenue par ses ressources et portée par sa démographie, est en passe de devenir la nouvelle frontière d'un capitalisme international débridé. Du fait des frustrations et des inquiétudes qu'il génère, il contribue à renforcer l'influence de mouvements religieux radicaux, qui répandent la terreur obligeant des populations à l'immigration forcée. L'influence de ces mouvements dans le reste du Monde ont des répercussions violentes également dramatiques, notamment en Europe.

Toutefois, dans plusieurs pays européens les sociétés civiles se mobilisent, et proposent de nouvelles formes d'organisation, de communication, de partage du travail, des ressources et du pouvoir. En Afrique, les aspirations démocratiques peuvent avoir raison de régimes népotiques et autoritaires ouvrant de nouveaux défis en termes de réorganisation de l'espace public.

Le fait d'une interdépendance croissante des sociétés

au niveau mondial renforce l'évidence de la nécessité de réponses globales combinant des actions aux différentes échelles, du local à l'international y inclus de nouvelles formes de régulation concernant notamment l'atténuation du changement climatique (et l'adaptation à celui-ci), l'instabilité des marchés des matières premières et des produits alimentaires, la préservation des ressources naturelles et les migrations. Ces régulations, germes d'une réelle gouvernance démocratique mondiale, restent nécessaires pour maîtriser les phénomènes de terrorisme ou d'économies souterraines qui prospèrent dans les marges de la mondialisation. C'est particulièrement le cas en Afrique Subsaharienne où ces phénomènes constituent autant de facteurs d'instabilité politique dans des sociétés déjà fragilisées, qui hypothèquent fortement l'efficacité des actions de développement.

### Développement rural et développement local : de nouveaux enjeux dans les pays du Sud

L'importance de l'agriculture familiale pour la satisfaction des besoins alimentaires est aujourd'hui reconnue au niveau international mais il est aussi admis que la situation des producteurs n'est pas homogène et qu'il existe de fortes disparités économiques et sociales, selon les zones géographiques et les productions.

Dans de nombreux pays en développement, la vulnérabilité, de certains groupes sociaux, en particulier les petits agriculteurs et les habitants des zones marginales ou enclavées s'intensifie en entraîne pauvreté durable et marginalisation. La combinaison de plusieurs facteurs, qui s'exprime différemment selon les régions, explique ce processus. Il s'agit notamment de la raréfaction des ressources naturelles, de la stagnation des rendements agricoles, des stratégies d'accaparement de terres de certains acteurs et

Mauritanie



du renforcement de l'intégration verticale au sein des filières agro-alimentaires. Ces phénomènes, ajoutés à une transition démographique à peine amorcée dans certains pays ont des conséquences importantes sur les jeunes. Des millions de jeunes ruraux arrivent sur le marché du travail chaque année sans espoir de tirer de la terre des revenus décents. Par ailleurs, malgré des progrès notables dans certaines régions, les services publics restent notablement insuffisants. Les collectivités locales, affrontent des contraintes importantes et ont des difficultés à jouer leur rôle en matière d'équipement et d'aménagement de leurs territoires.

L'agriculture est l'une des activités humaines qui participe fortement à la dégradation des ressources naturelles et qui a un impact significatif sur le changement climatique, à travers l'utilisation excessive des ressources en eau (souterraines ou de surface), la déforestation, le non renouvellement de la fertilité des sols, l'émission de certains gaz à effet de serre et la consommation d'énergies fossiles. Pourtant, lorsqu'elle s'exerce dans un cadre favorable, l'exploitation agricole (agriculture, élevage, pêche et cueillette) peut contribuer de manière décisive à la préservation de l'environnement.

Ces éléments préoccupants ne doivent cependant pas occulter les dynamiques positives en cours dans de nombreux pays du Sud. Parmi celles-ci, on peut noter : la réhabilitation et le renouvellement de l'intervention publique ; la montée en puissance de la société civile et particulièrement des organisations de producteurs qui s'expriment au niveau des territoires, au sein des filières et dans la discussion des politiques publiques de développement agricole et rural, du niveau local à l'international ; la forte croissance de la demande alimentaire urbaine avec une exigence ac-

crue sur la qualité stimulant la production ; ou encore l'implication croissante des collectivités locales dans le développement de leur territoire.

### L'aide internationale, nouvelles ambitions, nouvelles alliances

L'aide publique au développement croît de nouveau après plusieurs années de déclin. Contrairement à la période précédente, du fait des crises alimentaires à répétition, la place donnée au développement agricole redevient significative. Cependant, pour une large part, l'augmentation de l'A.P.D. repose sur l'annulation de la dette. Par ailleurs, malgré la question récurrente des prêts non remboursés, plusieurs pays augmentent la part des prêts dans les nouveaux financements octroyés, y compris aux Pays les moins avancés. Quelle que soit les formes et les modalités qu'elle prend, l'aide publique, à elle seule, ne peut répondre aux nouveaux objectifs de développement fixés par la communauté internationale.

Les constats globaux issus du bilan de la mise en œuvre des Objectifs millénaires du développement font ressortir que si, depuis le début des années 2000, la pauvreté a diminué dans le monde et les écarts de richesse entre les pays se sont amoindris, que des pays dits sous-développés » sont maintenant classés dans les pays à revenus intermédiaires devenant pour certains les locomotives de la croissance mondiale, les inégalités ont quant à elles partout augmenté. Les inégalités sont parfois plus graves au sein de pays que celles entre pays au point que l'opposition Nord-Sud n'est plus valide. La corrélation entre plus de croissance et moins de pauvreté doit ainsi être remplacée par une relation triangulaire entre croissance, pauvreté et inégalités. De ce fait, la communauté internatio-

nale s'est engagée en 2015 vers l'atteinte des Objectifs de développement durable (O.D.D.) pour mettre fin à la pauvreté, lutter contre les inégalités et l'injustice et faire face aux changements climatiques à l'orée de 2030. Le principe d'universalité est retenu, les O.D.D. concernant tous les pays quel que soit leur niveau de développement, le Burkina Faso comme la Colombie ou la France. La mise en œuvre de ce nouvel agenda se heurte cependant à des difficultés. Outre les questions méthodologiques liées à la mesure des résultats au regard du principe d'universalité, le gigantisme des ressources à mobiliser (on parle de milliers de milliards de dollars) constitue un facteur contraignant.

Pour répondre aux besoins de financement, l'A.P.D. compte mobiliser de nouvelles sources de financement, en complément de ses propres forces. Il est attendu beaucoup de l'intervention des entreprises privées en direct et via leurs fondations. Les réflexions sont nombreuses ces

dernières années sur les coalitions d'acteurs, pour le développement rural notamment, associant secteur public, entreprises, organisations non gouvernementales et producteurs. Au-delà du positionnement parfois ambigu des entreprises dont les objectifs ne sont pas toujours clairement affichés, leur mise en œuvre se heurte encore à la question du partage du risque entre ces différents acteurs en cas d'échec dans l'atteinte des résultats économiques escomptés. D'autres types d'acteurs interviennent également comme les collectivités locales qui nouent des partenariats entre Nord et Sud même si ceux-ci sont parfois brutalement remis en cause au gré des changements de majorité politique de leurs organes délibératifs.

Les mutations en cours sont donc importantes et représentent des menaces potentielles qu'il conviendra d'analyser étroitement mais aussi des opportunités à saisir avec prudence et exigence.

Guinée



### Les principaux défis pour l'IRAM

Dans un contexte contraignant, l'IRAM cherche à dépasser le simple souci d'efficacité de l'aide au développement pour s'inscrire dans un objectif de transformation des dynamiques sociales et économiques globales. Malgré la modestie de nos forces, notre volonté est de ne pas nous laisser enfermer, pas plus que nos partenaires-acteurs, dans des catégories, des concepts et des schémas qui ne rendent plus compte de leurs réalités socioéconomiques. Il est vital de garder une vigilance permanente afin de comprendre les dynamiques en cours.

Il s'agit ainsi de bien faire correspondre nos convictions, la capitalisation de nos expériences et nos choix prospectifs (partenariats, modalités d'intervention, thèmes) et garder autant que possible l'initiative d'investir dans des thématiques novatrices.

Les conditions de sécurité dans les pays d'intervention de l'IRAM exigent de plus en plus de développer des modalités d'action prenant en compte des risques fortement accrus. Il s'agit, notamment, plus que jamais, de renforcer les partenariats durables au Sud, et de consolider des méthodes d'accompagnement à distance notamment.

### 3. Nos objectifs et principes d'actions

Afin de continuer à défendre le sens des actions du groupe IRAM, les principaux objectifs poursuivis durant les cinq prochaines années seront les suivants :

- Accroître la liberté d'action de l'IRAM, tant du point de vue des choix d'intervention, que des approches développées et mises en œuvre;
- Développer, avec une équipe de taille modeste, qui conti-

nuera d'être reconnue pour sa pertinence opérationnelle et son professionnalisme, un positionnement pertinent et cohérent face à une demande dont la volatilité et la diversité augmentent;

- Dégager des moyens plus importants (financements et ressources humaines), en s'appuyant sur l'ensemble des parties prenantes au projet IRAM;
- Faire rayonner les résultats des travaux (démarches expérimentées, analyses réalisées, outils et méthodes développés) et accroître l'influence des positions et des analyses de l'IRAM via des publications, l'appartenance à des réseaux, le renforcement des partenariats;
- Rendre plus palpable dans l'activité quotidienne des salariés les avantages attendus du fonctionnement collectif : travail en équipe projet et transversalités, mise en avant de la polyvalence, confrontation constructive des idées en interne, renforcement de l'unité du collectif comme creuset d'échanges et d'enrichissements personnels débouchant sur un véritable plaisir de travailler ensemble.

La réalisation de ces objectifs s'appuiera sur les principes suivants:

- Une indépendance de pensée s'appuyant sur l'exigence d'une démarche intellectuelle rigoureuse;
- Une diversification de nos commanditaires nous permettant de garder une posture de critique constructive et d'indépendance.
- Un effort permanent de recherche et développement de nouvelles pistes de réflexion et d'action dans nos différents domaines techniques d'intervention;
- Une stratégie d'animation de réseaux et de construction de partenariats, à travers l'implication des parties prenantes de l'IRAM dans des réseaux de réflexion ou



de plaider et la construction de partenariats avec des acteurs du Sud et du Nord.;

- L'identification d'axes structurants définis pour les 5 ans à venir.

#### 4. Les enjeux prioritaires pour la période 2016-2020

L'identification des questions clés de la période actuelle, croisée avec les compétences de l'IRAM, nous ont conduits à retenir des enjeux prioritaires. La sélection de ces enjeux nous permettra de nous doter de fils directeurs dans le choix de nos activités prioritaires et dans l'allocation de nos ressources humaines et financières. Il s'agit aussi de donner plus de visibilité à notre identité spécifique et à nos engagements.

Pour la période 2016-2020, quatre enjeux ont été retenus :

- La réduction de la vulnérabilité face aux aléas : L'activité agricole est fortement marquée par la nécessaire gestion des aléas climatiques, économiques, sociaux et politiques. Mais aujourd'hui, dans les pays en développement, sous les effets combinés de la pression sur les ressources naturelles, de l'intégration croissante aux marchés et des changements climatiques, les agriculteurs et les éleveurs sont confrontés à des aléas dont l'ampleur s'accroît. Dans un contexte de profonde transformation des systèmes d'activités, qui réduisent la résilience des ménages, ces aléas fragilisent en premier lieu les catégories sociales et les individus les plus démunis, notamment les femmes. La réduction de la vulnérabilité des acteurs les plus touchés par ces aléas constitue ainsi un

enjeu de taille, non seulement dans les sociétés du Sud et mais encore à l'échelle mondiale.

- Le renforcement des capacités des organisations intermédiaires pour améliorer leur contribution au renouvellement des politiques publiques : Dans le secteur agro-alimentaire, le poids des entreprises multinationales et la progression de l'agriculture contractuelle, qui transfère l'essentiel des risques aux exploitations agricoles, suscite des disparités croissantes entre les exploitations familiales. Les démarches de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, exigées de plus en plus par les consommateurs et les citoyens, restent toutefois marginales. Les inégalités, alimentées notamment par les crises financières et alimentaires de la fin des années 2000, dont les effets se ressentent toujours, restent criantes. Dans ce contexte, le développement économique et la lutte contre les inégalités demandent une meilleure articulation entre le marché, l'intervention publique et l'action collective. Un enjeu particulièrement important réside ainsi dans le renforcement des capacités des organisations intermédiaires (Fédérations d'O.P.; associations professionnelles dans le secteur de la microfinance; réseaux d'organisations de la société civile) à intervenir efficacement dans la formulation, le suivi, l'évaluation et la mise en œuvre des politiques publiques.
- La réappropriation du développement des territoires par leurs acteurs : Face aux transformations politiques, démographiques et écologiques et constatant les disparités territoriales profondes que connaît le continent africain, le développement économique appelle de plus en plus des approches localisées et multisectorielles. Ce développement territorial ainsi repensé serait plus

à même, à travers une gouvernance locale, de promouvoir la création d'emplois, de favoriser l'accès aux services des populations et d'assurer une gestion plus durable des ressources naturelles.

- L'insertion professionnelle des jeunes ruraux : La question de l'insertion sociale, économique, mais aussi politique et citoyenne des jeunes par la formation, l'accompagnement vers l'emploi ou la création d'activités et l'accompagnement vers un engagement politique et citoyen réussi, est à l'IRAM une préoccupation ancienne

et un enjeu crucial pour les années à venir. Les défis sont immenses, dans les pays du Sud et en Afrique subsaharienne en particulier, vu l'accroissement démographique, pour faire face au nombre de jeunes candidats à un emploi ou une activité rémunératrice. Or on constate que le passage de la formation à un emploi est difficile pour un jeune qu'il soit ou non diplômé. Par ailleurs, il existe un enjeu fort d'amélioration de la participation des jeunes, en tant que citoyennes et citoyens, au débat public et aux processus de décision aux différentes

Guinée



échelles. En milieu rural, ces problématiques sont amplifiées. Il est donc urgent d'apporter une réponse structurée et d'ampleur aux préoccupations et besoins des jeunes ruraux en particulier, en prenant en compte les réalités actuelles : pression foncière accrue, vulnérabilité aux changements climatiques...

## 5. Notre démarche et notre organisation

### Poursuivre nos objectifs d'« organisation apprenante »

Notre démarche d'intervention privilégie la construction de connaissances, la formulation de propositions et l'élaboration de références à partir de pratiques ancrées sur le terrain et de relations de partenariats établies dans la durée avec les acteurs concernés. Une telle approche repose sur l'appréhension de la complexité des situations et l'adaptation des méthodes et techniques d'intervention à la spécificité de chaque contexte. Dans les années à venir, elle impliquera de continuer à tenter de combiner les compétences spécifiques à chaque équipe thématique et une certaine polyvalence.

Au travers de l'évaluation interne et externe de ses pratiques, l'IRAM poursuivra ses efforts pour tirer des enseignements et partager des apprentissages issus de ses actions via la capitalisation, les échanges techniques et la diffusion des résultats de ses activités.

Nous développons l'échange et le partenariat avec des structures partageant les mêmes valeurs et principes d'action, notamment avec les membres du Groupe Initiatives avec lesquels des actions sont d'ores et déjà menées et un protocole d'accord a été signé. L'IRAM s'emploiera à les développer. Le renforcement des capacités des acteurs du

Sud avec lesquels nous travaillons restera un objectif commun à l'ensemble de nos activités.

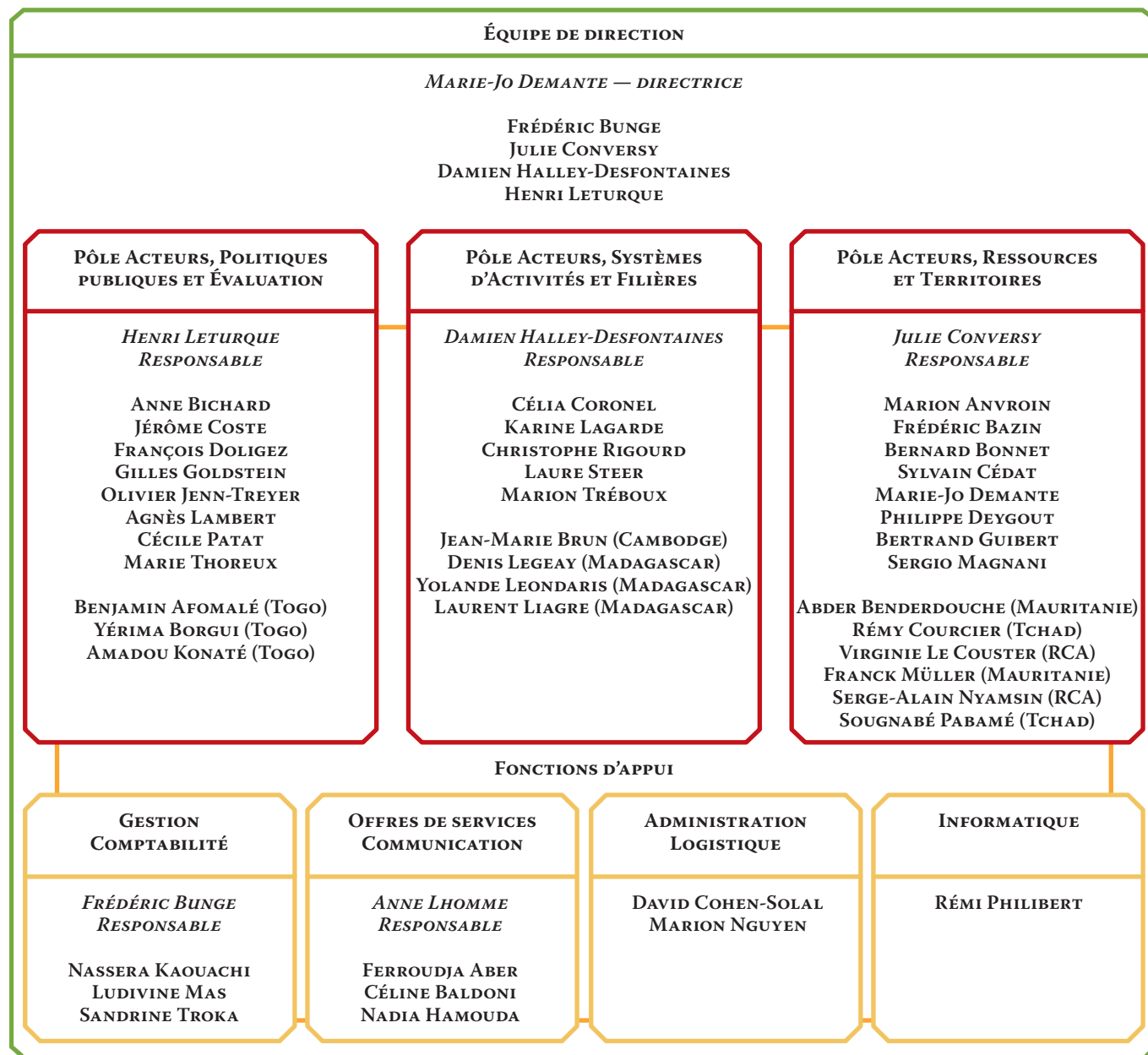
### Consolider la réforme de notre système de gouvernance

L'équipe salariée continuera à fonctionner selon les principes d'une gestion de type coopératif, basée notamment sur les notions de confiance, de prise d'initiative et d'implication de chacun dans le jeu collectif. Une attention particulière sera portée à : la politique de formation; la maîtrise, par tous les salariés des principaux enjeux qui caractérisent les domaines d'intervention de l'IRAM; l'apprentissage collectif; et la poursuite de l'intégration de jeunes professionnels en cherchant à surmonter les contraintes du marché.

### Poursuivre la diversification de notre modèle économique

Le modèle économique de la structure fait partie intégrante du projet IRAM. La formulation et l'application du modèle économique poursuivront un objectif clair : la viabilité du groupe IRAM et non la maximisation du profit. Réciproquement, la définition du projet ne peut s'affranchir des conditions de la nécessaire viabilité économique de la structure.

Sur cette base, le modèle économique se déclinera principalement autour des axes suivants : La combinaison mesurée et adaptée de différentes sources de financement et modes d'intervention; la diversification géographique; le renforcement de la solidité du bilan et l'utilisation de cette bonne santé financière comme levier de mobilisation de fonds privés; une croissance de l'activité qui renforce la viabilité économique de la structure tout en étant cohérente avec les principes de fonctionnement collectif.





**Comité éditorial :** Étienne Beaudoux, Marie-Jo Demante, Anne Lhomme

**Crédits photographiques :** Marion Anvoin, Anne Bichard, Bernard Bonnet, Jean-Marie Brun, Julie Conversy, François Doligez, Laurent Liagre, Laure Steer

**Mise en pages :** E. Jeudy

**Impression :** juin 2017 (Imprimerie Martin, Persan), sur papier recyclé



**iram**

**Institut de recherches et d'applications  
des méthodes de développement**

**www.iram-fr.org**

IRAM Paris (siège social)

49, rue de la glacière — 75013 Paris

téléphone : + 33 (0)1 44 08 67 67 — télécopie : + 33 (0)1 43 31 66 31

iram@iram-fr.org

IRAM Montpellier

Parc scientifique Agropolis — Bâtiment 3 — 34980 Montferrier-sur-Lez

téléphone : + 33 (0)4 99 23 24 67 — télécopie : + 33 (0)4 99 23 24 68