

NOTE CONCEPTUELLES ET LIGNES  
DIRECTRICES



## LE CADRE DE PARTENARIATS POUR L'AGRO-INDUSTRIE DE PAYS (CAP-F)

*Recalibrer les politiques, les ressources et les  
capacités pour une mise en œuvre du PDDAA accélérée*



CAADP



**NEPAD**  
TRANSFORMING AFRICA



---

## *Table des matières*

Résumé	1
1. Introduction	2
2. Une décennie d'initiatives sur l'intégration des acteurs privés	4
2.1. Forces	6
2.2. Faiblesses	6
2.3. Leçons apprises	7
3. Établissement d'un Cadre de partenariat pour l'agro-industrie de pays (CAP-F)	8
3.1. CAP-F value proposition	10
3.2. Principes directeurs pour le CAP-F	12
3.3. Conception d'un CAP-F	12
3.3.1. Bilan	13
3.3.2. Évaluation des opportunités de partenariat	13
3.3.3. Engagement et alignement	16
3.4. Mise en œuvre du CAP-F	17
3.4.1. Coordination et communications dans le pays	18
3.4.2. Responsabilisation mutuelle	19
3.4.3. Suivi et évaluation	20



## Résumé

L'agro-industrie joue un rôle important dans le processus de transformation agricole en fournissant des liens en amont et en aval avec d'autres secteurs du développement économique. En plus d'une demande croissante du marché local et régional, les améliorations récentes dans les performances de croissance de l'agriculture ouvrent de nouvelles opportunités en matière de l'approvisionnement et de la compétitivité des produits agricoles sur le continent. Il y a également une prise de conscience de plus en plus aiguë de la nécessité d'investir dans le secteur privé pour développer des chaînes de valeur de l'agro-industrie dans les pays africains, comme le souligne l'Agenda 2063 de l'Union africaine, la Déclaration de Malabo et l'Agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable.

Le Programme détaillé pour le développement de l'agriculture africaine (PDDAA), qui a fourni un cadre pour le Plan national d'investissement agricole (PNIA) au cours de sa première décennie, est principalement axé sur les investissements publics dans les segments stratégiques de la chaîne de valeur et des produits prioritaires. Le Cadre de partenariats pour l'agro-industrie de pays [Country Agribusiness Partnerships Framework] (CAP-F) décrit dans ce document vise à compléter les plans nationaux d'investissement du PDDAA en stimulant les investissements privés. En tant que l'un des instruments du PDDAA, le CAP-F (i) identifiera et lancera des réformes de politique habilitantes grâce à des engagements multipartites et des systèmes de soutien institutionnel, et (ii) établira des collaborations qui permettront de partager des ressources et des capacités en vue d'améliorer l'efficacité des chaînes de valeur prioritaires de l'agro-industrie.

L'inclusion transparente de toutes les parties prenantes, y compris les petits agriculteurs, les investisseurs nationaux et internationaux, les gouvernements, les partenaires au développement, les sociétés civiles et d'autres acteurs non étatiques, est un principe directeur important dans la planification et la gouvernance de la mise en œuvre et de l'adaptation du CAP-F. En partenariat avec les parties prenantes, les agendas stratégiques systémiques clés qui peuvent faciliter les investissements privés dans les chaînes de valeur de l'agro-industrie seront identifiés par les parties prenantes et les réformes seront accélérées grâce à des systèmes de soutien institutionnel.

Des partenariats seront également créés par la recombinaison de ressources et de capacités des différentes parties prenantes tout le long des chaînes de valeur prioritaires de l'agro-industrie, comme le prévoient les plans nationaux d'investissement du PDDAA. En fonction des compétences fondamentales des différents partenaires et les valeurs communes potentielles qu'ils pourraient créer, le CAP-F envisagera des partenariats multiples pour des zones géographiques et des produits différents, créant ainsi un réseau de relations dans les pays et les régions.

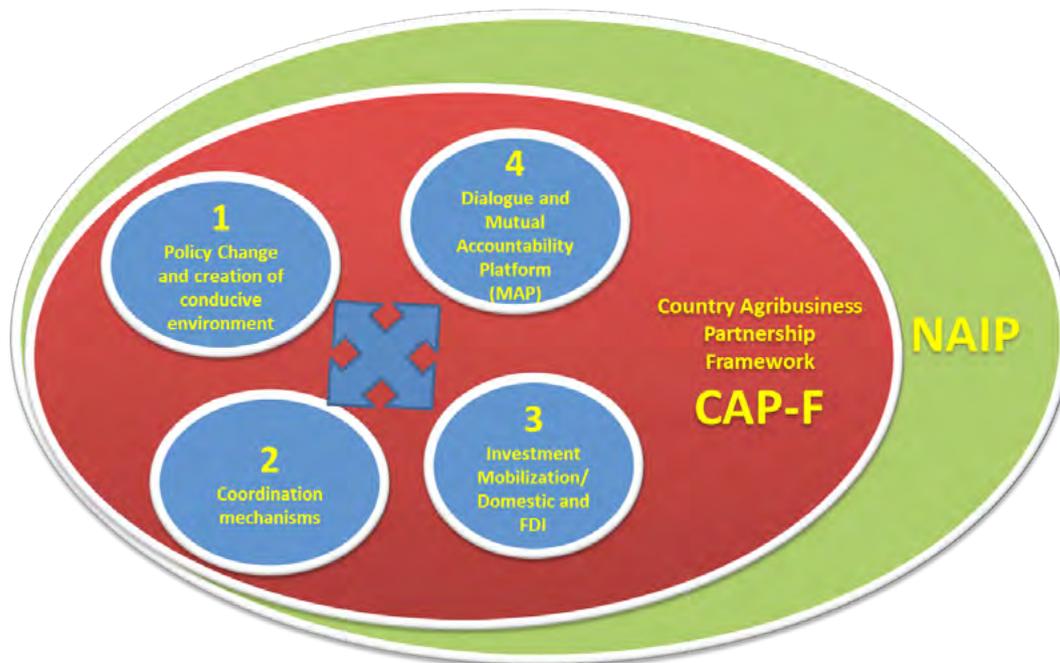
Dirigée par un groupe de ministres sous la direction du chef d'État/gouvernement, la mise en œuvre du CAP-F sera coordonnée par l'intermédiaire d'une unité spécialement formée, le Secrétariat du CAP-F, et sous la direction de l'équipe de pays du PDDAA ou du Groupe de travail du secteur agricole (GTSA). Les processus de partenariat dans le cadre du CAP-F seront guidés et soutenus par un



comité directeur composé des représentants du groupe multipartite. La responsabilisation des partenaires dans le cadre du CAP-F sera renforcée en facilitant la divulgation transparente des engagements directement à ceux qui seraient touchés par le partenariat et en faisant participer les parties prenantes aux examens conjoints des partenariats tous les deux ans.

Les progrès réalisés des partenariats en termes de mise en œuvre des actions politiques et le

partage des ressources et des capacités seront suivis et évalués chaque année par les parties prenantes et les spécialistes par rapport à des ensembles spécifiques d'indicateurs convenus par les partenaires au début de chaque cycle de partenariat. Les sorties, les résultats et les impacts du CAP-F seront signalés annuellement au Groupe de travail du secteur agricole et contribueront au processus d'examen biennal dans le cadre de la Déclaration de Malabo et des engagements de pays du PDDAA.



## 1. Introduction

La transformation du secteur agricole sous-tend les politiques nationales de réduction de la pauvreté et du développement économique en Afrique. Les possibilités de transformation, cependant, ne sont souvent pas facilement présentes, mais doivent plutôt être créées à partir d'investissements fondamentaux souvent trop dispersés. Le Programme détaillé pour

le développement de l'agriculture africaine (PDDAA) qui vise à éliminer la faim et à réduire la pauvreté par l'agriculture, fournit un cadre politique favorisant la croissance et le développement de l'agriculture dans les pays africains. Grâce à la Déclaration de Maputo<sup>1</sup>, les chefs d'État et de gouvernement de l'Union africaine (UA) se sont réengagés à allouer 10% de leurs budgets annuels nationaux à l'agriculture par la mise en œuvre du PDDAA pour atteindre

<sup>1</sup>Déclaration du Sommet de l'UA sur l'agriculture et la sécurité alimentaire en Afrique, Maputo, juillet 2003.



une croissance annuelle envisagée de 6% du produit intérieur brut (PIB) agricole. Les pays membres de l'UA ont ensuite élaboré des Plans nationaux d'investissement agricole (PNIA) en réfléchissant sur leurs propres stratégies nationales dans le cadre du PDDAA.

Au cours de la première génération de PNIA, les dépenses d'investissement ont été constituées autour des quatre piliers synergiques du PDDAA suivants :

- Expansion de la superficie faisant l'objet d'une gestion foncière durable (piliers 1)
- Amélioration de l'infrastructure rurale et les capacités commerciales pour l'accès au marché (pilier 2)
- Approvisionnement accru en alimentation et réduction de la faim (Pilier 3)
- Recherche agricole, diffusion et adoption de technologies (Pilier 4)

Ainsi, en tant qu'instrument clé du PDDAA, les PNIA se sont concentrés sur les retombées des investissements « publics » dans les domaines de la terre, du travail, de l'eau, des infrastructures et des technologies qui pourraient accroître la réduction de la pauvreté grâce à la transformation de l'agriculture en Afrique. Les résultats indiquent que la part moyenne des dépenses agricoles au niveau continental est passée de 3,1% entre 1995 et 2003 à 3,4% entre 2003 et 2013, tandis que le taux de croissance du PIB agricole moyen annuel était de 5,1% entre 2003 et 2012<sup>2</sup>. Bien qu'elles soient caractérisées par une forte variabilité selon les pays et les régions, les incidences de

l'augmentation de l'investissement public et la croissance sur le rythme de la réduction de la pauvreté étaient lentes<sup>3</sup>.

Avec l'avènement de la Déclaration de Malabo en juin 2014, l'attention s'est reportée sur les principaux domaines de résultats des engagements clés. Ceux-ci sont utilisés pour guider les pays à proposer des PNIA nouveaux/actualisés conformes à Malabo.

La nécessité de maintenir les augmentations progressives des investissements est donc devenue beaucoup plus critique pour relever les défis déconcertants d'accélérer la réduction de la pauvreté par la transformation agricole. Dans le contexte des vents contraires actuels pour l'économie mondiale, il faut d'urgence adopter des **paradigmes d'investissement supplémentaires** évolutifs qui stimuleront les investissements privés dans l'agro-industrie en créant des environnements politiques habilitants et en recombinaison les ressources et les capacités des parties prenantes publiques et privées au sein des chaînes de produits prioritaires. En outre, la transformation de l'agriculture nécessite une traduction efficace de l'augmentation de la production agricole en avantages socio-économiques, ce qui nécessite une meilleure compétitivité sur le marché, un accès et un commerce accrus aux marchés, une résilience aux chocs extérieurs, l'accès à l'alimentation et la nutrition et une meilleure gestion des ressources naturelles et de l'environnement. L'orientation des investissements de l'agro-industrie vers de telles activités pourrait également conduire à une augmentation de la valeur ajoutée et à l'emploi au sein des chaînes de valeur sur le continent.

<sup>2</sup> Système régional d'analyse stratégique et de gestion de connaissances (ReSAKSS) : <http://www.resakss.org/region/africa-wide/growth-options> (consulté le 19/09/2016)

<sup>3</sup> Banque mondiale. 2013. Africa's Pulse, vol. 8



Reconnaissant les rôles potentiels des investissements privés complémentaires dans l'avancement de l'agenda de l'agro-industrie et de la transformation agricole continentale, les chefs d'État et de gouvernement ont appelé à la création et à l'amélioration des conditions politiques et institutionnelles appropriées et des systèmes de soutien pour faciliter les investissements privés dans l'agriculture lors du Sommet de l'UA tenu à Malabo<sup>4</sup>. En s'appuyant sur des appels similaires encadrés dans l'Agenda de 2063 de l'Union africaine sur « L'Afrique que nous voulons », l'Agenda des Nations Unies sur les Objectifs de développement durable (ODD) exhorte également les partenariats à mobiliser, à rediriger et à débloquer le pouvoir de transformation des ressources privées pour atteindre les objectifs de développement durable des gouvernements locaux et nationaux<sup>5</sup>.

Des estimations récentes fondées sur des données probantes suggèrent également que de bonnes politiques et le soutien stratégique du gouvernement peuvent aider les agriculteurs et les entreprises agricoles d'Afrique à créer un marché alimentaire de trillions de dollars d'ici 2030<sup>6</sup>. L'urbanisation en plein essor et la forte croissance de la demande du marché en Afrique, qui devrait quadrupler d'ici à 2030, offrent des opportunités de marché sans précédent pour l'agriculture africaine. Cependant, la faible compétitivité des chaînes de valeur de l'agro-industrie dans les pays africains cesse d'augmenter les factures d'importation de produits alimentaires de l'extérieur du continent<sup>6</sup>. De telles tendances défavorables peuvent être inversées par la stimulation des investissements privés et des partenariats qui sont soutenus par la mise en œuvre de politiques transparentes et efficaces au sein des différentes chaînes de

valeur de l'agro-industrie. L'objectif du présent document est d'établir un ensemble de lignes directrices pour la conception d'un cadre de partenariats pour l'agro-industrie de pays (CAP-F), impliquant le gouvernement, le secteur privé, les partenaires au développement, les associations d'agriculteurs et les sociétés civiles, en tant qu'outil/instrument de soutien à la mise en œuvre du PDDAA. En s'inspirant des initiatives existantes, telles que Grow Africa et la Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition, ce document propose un aperçu de la recombinaison et de la réutilisation des ressources et des capacités grâce à des processus conduits par les pays.

## 2. Une décennie d'initiatives sur l'intégration des acteurs privés

La formation d'alliance avec des parties prenantes privées dans le secteur agricole n'est pas entièrement nouvelle à l'Afrique. Plusieurs collaborations commerciales se déroulent depuis longtemps au sein des différentes chaînes de valeur. Par exemple, les gouvernements des pays concluent souvent des accords d'approvisionnement pour des intrants agricoles tels que les semences, les engrais et l'équipement. Même les petits meuniers de riz dans les zones rurales s'efforcent souvent de conclure des ententes avec des agriculteurs pour traiter leur production. Cependant, ces collaborations représentent des accords sans lien de dépendance et sont simplement de nature transactionnelle, ce qui signifie que les parties concernées négocient, vendent ou achètent selon des termes de référence spécifiques pour une période relativement courte et souvent sur une base ad hoc. Ce qui n'a pas encore été saisi, est la façon d'utiliser de telles collaborations

<sup>4</sup> Déclaration de Malabo sur une croissance accélérée de l'agriculture et une transformation pour une prospérité partagée et des moyens d'existences améliorées, Sommet de l'UA à Malabo, juin 2014.

<sup>5</sup> Nations Unies. 2016. Transformer notre monde : l'Agenda 2030 pour le développement durable.

<sup>6</sup> Banque mondiale. 2013. Growing Africa : Unlocking the potential of agribusiness. [Débloquer le potentiel de l'agro-industrie]



passantes pour favoriser de manière cohérente et durable la mise en œuvre des stratégies nationales de développement agricole globales tout en étant systématique.

Plus récemment, des partenariats public-privé (PPP) à grande échelle ont également émergé dans la construction d'infrastructures stratégiques, telles que les routes rurales et les installations de transformation des produits agricoles et de stockage autour de vastes terres fertiles dans de nombreux pays. Dans des pays comme le Burkina Faso, l'Éthiopie, le Ghana, le Nigéria, la Tanzanie, le Malawi, le Mozambique et la Zambie, ces zones terrestres sont également partagées en partie avec de principales

parties prenantes privées par des accords de bail à long terme. Cependant, le manque de consultations plus larges avec les parties prenantes concernées et de transparence dans les processus décisionnels a souvent ralenti le rythme de ces processus. De telles controverses réitèrent la nécessité pour les pays d'élaborer des approches d'investissement intégrant de façon cohérente les questions financières, environnementales, sociales, de gouvernance et éthiques dans la prise de décision. Une réflexion claire sur ces questions est également primordiale pour les investisseurs eux-mêmes en ce qui concerne leur prise de décisions en matière d'investissement et leurs pratiques de propriété.

#### Encadré 1

**Grow Africa** est une plate-forme régionale co-fondée par l'UA, le NEPAD et le Forum économique mondial en 2011. Elle favorise les investissements privés dans l'agro-industrie afin de réaliser la croissance économique et la création d'emplois grâce à des consultations multipartites. Elle a mobilisé plus de 10 milliards de dollars d'investissements dans le secteur privé, dont 1,6 milliard de dollars ont déjà été réalisés dans 12 pays (Réf. : <https://www.growafrica.com/content/loi-process-and-benefits> (consulté le 22/09/16)).

Les investissements responsables du secteur privé dans le secteur agricole ont donc été promus par divers partenaires et institutions de développement sous la forme de plusieurs programmes/projets et initiatives continentaux, régionaux et nationaux ces dernières années. Grow Africa (Encadré 1) et la Nouvelle alliance (Encadré 2) représentent deux initiatives continentales qui soutiennent l'établissement et la mise en œuvre d'engagements partagés

#### Encadré 2

La Nouvelle Alliance pour la sécurité alimentaire et la nutrition (**Nouvelle Alliance**) a été établie par les membres du G8 en 2012. Elle a mis en place l'Accord de coopération de pays (ACP) comme outil pour mobiliser les engagements et mettre en œuvre des réformes politiques et des investissements par des investisseurs privés, des gouvernements et des partenaires au développement au Bénin, au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Éthiopie, au Ghana, au Malawi, au Mozambique, au Nigéria, au Sénégal et en Tanzanie.

des gouvernements, des investisseurs privés et des partenaires au développement. Bien qu'une évaluation approfondie des faiblesses et des forces de ces initiatives n'entre pas dans le cadre de ce document, un bref aperçu des lacunes et des forces clés de ces initiatives est présenté - dans la perspective d'établir un plan directeur efficace de l'agro-industrie dans le cadre des Plans nationaux d'investissement (PNIA) du PDDAA. L'objectif est de tirer des



améliorations clés de leur expérience et de les appliquer à la conception d'un cadre global pour les partenariats de l'agro-industrie de pays.

## 2.1. Forces

### Coopération comme valeur fondamentale

La Nouvelle Alliance (NA) et Grow Africa (GA) mettent clairement l'accent sur la mobilisation des investissements privés en tant qu'engagement partagé entre les gouvernements des pays, les donateurs, les investisseurs privés et les acteurs non étatiques.

### Visibilité

La supervision stratégique est assurée par un Conseil de direction composé de représentants des gouvernements des pays africains, des pays du G8, des secteurs privés africains et mondiaux, de la société civile et des associations d'agriculteurs. Cela accroît la visibilité des initiatives et de leurs causes par la promotion des engagements du secteur privé dans le secteur agricole.

### Consultations

Les initiatives utilisent de manière efficace les forums de dialogue en tant que mécanismes d'engagement, fournissant un espace inclusif pour susciter un plaidoyer politique avec des représentants de ministères et de parties prenantes du secteur non-agricole.

### Engagements bien définis

Les Accords de coopération de pays (ACP) servent de cadre pour la définition des engagements et les actions propres aux pays par les parties prenantes. L'ensemble d'engagements suivant a été pris dans 12 pays au total :

- Des investissements de plus de 10

milliards de dollars ont été engagés par plus de 200 entreprises privées (locales et internationales) par le biais de 300 lettres d'intention (LOI).

- Les gouvernements des pays se sont engagés dans plus de 200 réformes et actions politiques qui rendraient l'environnement propice à des investissements privés responsables.
- Plus de 6,2 milliards de dollars ont été promis par les donateurs pour soutenir les processus d'investissement privé.

### Suivi et évaluation

En dépit de nombreux défis rencontrés pour vérifier les statistiques sur les investissements, les sorties en termes d'engagements sont effectivement suivies dans chaque pays et sont signalées conjointement par la NA et GA. L'évaluation a récemment été liée au processus d'examen conjoint du secteur (ECS) de pays.

### Responsabilisation

Les examens annuels des parties prenantes sont le principal mécanisme de responsabilisation pour les engagements et les actions habilitantes menées dans le cadre des ACP. En outre, la validation est effectuée par le Système régional d'analyse stratégique et de gestion de connaissances (ReSAKSS), qui collecte des informations auprès du gouvernement, des donateurs et du secteur privé dans chaque pays.

## 2.2. Faiblesses

### Domaine exclusif

Les initiatives de la NA et GA ne concernent que les pays qui ont accepté de s'engager dans les changements de politiques, tels que renforcer les droits de propriété intellectuelle, soutenir des investissements d'amorçage et créer des



opportunités commerciales<sup>7</sup>. Toutefois, dans plusieurs pays africains, une telle disponibilité nécessiterait des consensus politiques et techniques très long et, dans certains cas, des mesures législatives préalables ou l'alignement des politiques régionaux.

### Chauffage soudain et refroidissement progressif

La cadence de l'élan s'est nettement ralentie depuis le lancement. Par exemple, la NA a été mise en place avec un sentiment d'urgence, suite aux appels des chefs mondiaux et des représentants de haut niveau des institutions mondiales pour mettre fin à la faim et à la malnutrition. Cependant, les actions ultérieures n'ont pas suffisamment saisi l'élan initial en rassurant les pays participants par des empreintes de capitaux privés monumentaux.

### Collage

En l'absence d'un exercice de bilan qui aurait pu identifier les combinaisons de ressources requises dans le cadre du PDDAA de façon exclusive dès le lancement, les initiatives ont plutôt attiré un plus large éventail de parties prenantes privées dans le secteur agricole. Cela a abouti à un rassemblement de lettres d'intention variées, qui ont ensuite été plaquées sur l'agenda du PDDAA. Par conséquent, les alignements ne sont pas suffisamment exhaustifs pour répondre aux contraintes de ressource et de capacité dans le cadre du PNIA basé sur le PDDAA.

### Sorties à mèche courte

Les initiatives ont formulé le choix du spectre des relations avec les parties prenantes privées trop tôt en plaçant les partenaires disposés et leurs lettres d'intention sans les faire passer par un ensemble complet de séquences d'évaluation et/ou de décision. En outre, les lettres d'intention

ne pouvaient pas remplacer les propositions commerciales typiques qui sont soutenues par des analyses d'investissement. Par conséquent, lorsque des attentes cachées n'avaient pas été respectées certains engagements et promesses initiaux ont été rapidement abandonnés.

### Faible processus de soutien aux politiques

Malgré leur rôle central dans la mobilisation des investissements, les réformes politiques requises ont été identifiées, en se fondant sur une compréhension générique des pratiques mondiales des investisseurs potentiels. Un soutien supplémentaire pour générer des preuves analytiques comparatives, des capacités institutionnelles pour ces considérations politiques et la confiance entre les petits exploitants et les sociétés civiles sont largement restés comme des éléments passifs dans le cadre des initiatives.

### Manque de confiance

En l'absence de statistiques traçables et de critères de référence pour les impacts des investissements et de la mise en œuvre des réformes politiques, un malaise grandissant s'installe concernant les impacts sur les petits agriculteurs et les micros et petites entreprises. Les disparités entre les rapports annuels et la réalité sur le terrain aggravent davantage cette méfiance parmi certaines parties prenantes. Les récentes transitions institutionnelles de la NA à l'UA et à GA au NEPAD sont considérées par certaines parties prenantes comme une renonciation des fondateurs d'origine.

## 2.3. Leçons apprises

### Les engagements du secteur privé doivent être bien intégrés dans l'agenda du PDDAA

Bien que l'importance du développement du secteur privé et de sa contribution à l'agriculture

<sup>7</sup> <https://new-alliance.org/faq>



soit largement reconnue, il est nécessaire d'élucider certains aspects :

- (i) Comment ces opérations soutiendront-elles les priorités nationales en matière de sécurité alimentaire et de nutrition
- (ii) Quelles valeurs ajoutées spécifiques seraient offertes aux partenaires
- (iii) Comment créeront-ils de telles valeurs
- (iv) Comment pourraient les valeurs faire partie du contexte de la transformation agricole et de la réduction de la pauvreté que les pays africains s'emploient à promouvoir dans le cadre du PDDAA.

### **Un soutien non-exclusif à l'échelle du continent de la croissance de l'agriculture dirigée par le secteur privé devrait être mobilisé**

Avec la réaffirmation de l'importance des principes et des valeurs du PDDAA et une poussée renouvelée pour la facilitation de l'investissement privé dans l'agriculture, l'agro-industrie et les industries agro-alimentaires, l'UA a exhorté les pays, par le biais de la Déclaration de Malabo<sup>4</sup>, à adopter ces priorités. Cela exige que tous les pays membres élaborent des cadres pour créer et renforcer les systèmes de soutien politique et institutionnel nécessaires qui peuvent faciliter les investissements privés.

### **Établir un processus mené par les pays de développement de partenariats au sein des chaînes de valeur de l'agro-industrie en coopération avec la NA et GA**

Un processus inclusif visant à maximiser la participation de toutes les parties prenantes concernées à la planification et à la mise en œuvre sera plus efficace pour chaque pays. Une attention particulière sera accordée à la

participation des petits et moyens entrepreneurs et des petits agriculteurs locaux. Pour tirer parti de l'élan et des capacités déjà générées par la NA et GA, il est important de continuer à engager la NA, GA et d'autres partenaires et initiatives de développement engagés dans la promotion de la sécurité alimentaire et du développement agricole durable par le biais de partenariats.

### **Institutionnaliser le processus de facilitation**

Les processus et les systèmes de planification et de coordination et la responsabilisation des collaborations avec le secteur privé seront institutionnalisés et mis en place dans les pays. Les mécanismes de suivi et d'évaluation seront directement supervisés par le groupe multipartite qui coordonne la politique agricole et les activités de développement et seront harmonisés avec la mise en œuvre de l'agenda global du PDDAA.

## **3. Établissement d'un Cadre de partenariat pour l'agro-industrie de pays (CAP-F)**

En assurant les liens nécessaires entre l'agriculture et les secteurs industriels et des services, l'agro-industrie joue un rôle important dans les modèles de croissance économique. L'agro-industrie fait référence à une chaîne d'activités commerciales couvrant l'offre d'intrants agricoles, la production et la transformation de produits agricoles et leur distribution aux consommateurs finaux. Les chaînes de valeur de l'agro-industrie se composent généralement de quatre segments principaux : (i) la production et l'approvisionnement d'intrants, (ii) la production primaire/l'agriculture, (iii) la post-récolte et le traitement (l'agro-industrie), et (iv) la commercialisation et la distribution.



Les « partenariats » sont définis comme « des relations volontaires et collaboratives entre les parties prenantes au sein desquelles les participants conviennent de travailler ensemble pour atteindre un objectif commun en entreprenant un ensemble spécifique d'activités ». Les partenariats comprendront de nombreuses formes de collaboration différentes, de la création d'un environnement propice aux affaires jusqu'au partage des ressources et des capacités, mais ils ne comprendront pas nécessairement des capitaux propres ou le partage de capital.

#### Encadré 5: Pourquoi le secteur privé ?

Un secteur privé efficace :

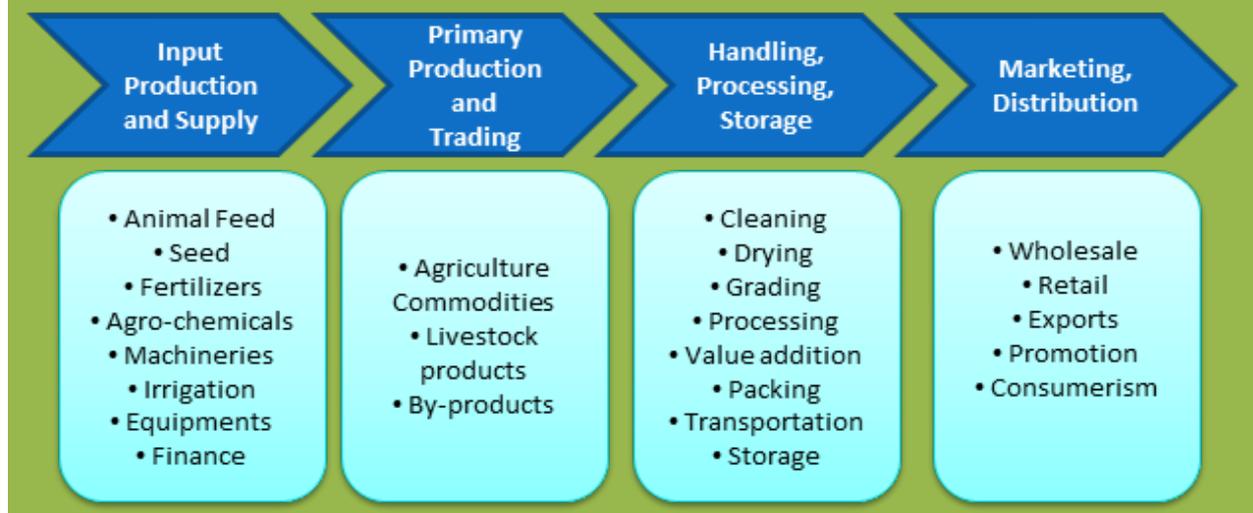
- Comblera les lacunes dans les ressources et les capacités
- Accroîtra le rendement des investissements (infrastructure, recherche, extension, financier, social)
- Élargira l'accès au marché
- Créera plus d'emplois
- Augmentera les activités économiques

#### Encadré 4: Pourquoi des partenariats?

Les partenariats entre les parties prenantes peuvent ajouter de la valeur en :

- Fournissant une « loupe » efficace permettant de comprendre les convictions et les changements en matière de politique
- Augmentant les ressources financières, humaines et techniques, ce qui entraînera un plus grand impact sur le terrain
- Partageant les coûts et les responsabilités
- Fournissant des orientations et une meilleure compréhension des bénéficiaires et des parties prenantes
- Fournissant un soutien mutuel et la motivation à résoudre les problèmes
- Apportant de nouvelles idées, des ressources et des capacités de l'extérieur du ou des cercles traditionnels.

#### Encadré 3 : Les composantes des segments de la chaîne de valeur de l'agro-industrie varieront en fonction des produits concernés





Les partenariats seront plutôt fondés sur une vision partagée et un ensemble de principes fondamentaux partagés par les différentes parties prenantes. Les partenaires comprendront, sans s’y limiter, le secteur privé, les partenaires au développement, le gouvernement, les sociétés civiles et les associations d’agriculteurs. Il convient cependant de noter que si les partenariats forment un effort collectif qui peut générer des impacts plus importants que les individus seuls, les partenariats peuvent dans

certains cas nécessiter des délais relativement plus longs pour générer des résultats. Par conséquent, le partenariat peut ne pas être un choix viable lorsque des résultats plus rapides sont nécessaires. Cependant, des partenariats seront utilisés pour susciter une transformation systémique afin de résoudre certains problèmes complexes qui traversent plusieurs secteurs, géographies et joueurs.

### 3.1. Proposition de valeur du CAP-F

**Encadré 8:** Les engagements et les objectifs de Malabo que le CAP-F permettra de réaliser

Malabo Commitment	Goals
Enhancing Investment Finance (public and private)	Policy and institutional support systems for private investment in agriculture, agri-business and agro-industries
Ending Hunger by 2025	Doubling current agricultural productivity levels
Halving Poverty by the year 2025	Public-private partnerships for 5 priority agricultural commodity value chains with strong linkage to smallholders
Boosting Intra-African Trade in Agricultural commodities and services	Promote and strengthen platforms for multi-actors interactions

Le CAP-F vise à renforcer les liens entre les joueurs de la chaîne de valeur de l’agro-industrie et l’agenda du PNIA basé sur le PDDAA dans les pays africains. Alors que les PNIA servent généralement de plans pluriannuels d’investissement du PDDAA pour le développement du secteur agricole, le CAP-F peut servir de registre dynamique d’inventaire annuel pour les partenariats et un registre des

investissements privés qui soutiennent le PNIA. Chaque pays générera son propre CAP-F et délibérera sur les éléments d’investissement pertinents de l’agro-industrie du plan national d’investissement (PNIA) du PDDAA. Étant donné que l’utilisation efficace des ressources dans un pays donné améliorera considérablement sa compétitivité au sein des chaînes de produits agricoles, ce qui entraînera des avantages

comparatifs régionaux et mondiaux, le CAP-F peut également contribuer à stimuler le commerce intra-africain. Il est donc prévu que le CAP-F sera également l'un des outils nationaux du PDDAA permettant la mise en œuvre de la Déclaration de Malabo (Encadré 8). L'objectif technique du CAP-F est de répondre aux deux objectifs spécifiques suivants :

(i) **Amorçage de l'agenda politique :**

Grâce à des consultations collaboratives, le groupe multipartite identifiera les questions de politique systémique et les actions qui pourraient stimuler l'environnement privé de l'agro-industrie (agenda systémique) à partir d'un ensemble de questions de politique générales du secteur agricole (agenda universel). En collaboration avec le ministère de l'Agriculture et d'autres ministères d'exécution, le groupe multipartite évaluera conjointement les éléments de preuve et ses impacts potentiels et « élèveront » un ensemble spécifique d'options politiques (agenda institutionnel) et feront pression pour son adoption par des processus de prise de décision (voir l'Encadré 6 pour l'agenda décisionnel).

**Encadré 6:**  
Les partenariats entre les parties prenantes conduisent à l'avancement du processus de promulgation d'actions politiques habilitantes



(ii) **Collaborations :**

En combinant les ressources, les actifs et les

capacités des organisations (y compris privées), le CAP-F répondra aux lacunes et aux limites des PNIA quant au renforcement des chaînes de valeur des produits de l'agro-industrie. Dans de telles collaborations, l'accent sera mis sur les compétences distinctives et complémentaires des partenaires de création d'une valeur commune qui peut être partagée entre les petits agriculteurs grâce à des économies d'échelle et des économies de portée.

**Encadré 7:** Les partenariats entre les parties prenantes créeront des valeurs supplémentaires grâce à une vision partagée



L'objectif de la conception du CAP-F proposée dans les sections ci-dessous est de fournir des lignes directrices aux équipes de pays pour établir un CAP-F. Compte tenu de la diversité dans les contextes actuels (défis et stratégies) du développement de l'agriculture dans les différents pays africains, la conception du CAP-F ne sera pas universelle et prescriptive. La conception du CAP-F sera donc modifiée de manière flexible dans le temps par des partenaires locaux et mondiaux selon les aspirations du pays pour la transformation agricole et le développement économique. Les pays qui concluent actuellement des ACP avec l'aide des initiatives de la NA et de GA continueront avec les ACP en tant qu'alternative au CAP-F ou les réviseront pour refléter certains des composants supplémentaires décrits ici.



## 3.2. Principes directeurs pour le CAP-F

### 1. Possession et ancrage dans l'agenda du PNIA basé sur le PDDAA

CAP-F sera construit sur les domaines de résultats du cadre de PDDAA propre au pays qui est largement reflété dans le PNIA. Le processus de planification, d'exécution et d'adaptation du CAP-F sera retenu par les parties prenantes de l'agriculture et de ses secteurs connexes ; et sera dirigé par des chefs de pays locaux ayant des intérêts majeurs dans la transformation agricole et la croissance économique.

### 2. Engagement transparent et inclusif des groupes de parties prenantes concernées à tous les stades

Le CAP-F engagera les groupes de parties prenantes concernés à travers l'ensemble des processus (planification, mise en œuvre et adaptation). Le processus d'engagement devrait être inclusif et englobera les principaux acteurs qui disposent de ressources essentielles (les ministères, le secteur privé, y compris les investisseurs locaux et internationaux, et les partenaires au développement), les principales parties prenantes, qui pourraient être affectées positivement ou négativement par les décisions (y compris les petits agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs et les micros et petits entrepreneurs locaux) ainsi que les intermédiaires qui ont une influence sur la mise en œuvre des décisions (y compris les sociétés civiles et autres acteurs non étatiques).

### 3. Une combinaison de ressources et de capacités qui sera conçue et gérée de manière à créer et à réaliser des valeurs communes pour les joueurs

Grâce à la mise en correspondance systématique

des compétences de base des parties prenantes privées avec les lacunes dans les ressources et les capacités des cadres de mise en œuvre du PDDAA de pays, les partenariats dans le cadre du CAP-F créeront une ou plusieurs valeurs communes qui renforceront les économies d'échelle et les économies de portée tout en assurant une responsabilisation mutuelle grâce à une meilleure coordination. Grâce à un consensus mutuel entre les parties prenantes, les partenariats s'adapteront et évolueront de manière flexible pour répondre aux besoins changeants au fil du temps et seront éliminés progressivement une fois que le ou les objectifs auront été remplis.

## 3.3. Conception d'un CAP-F

Les principales questions stratégiques auxquelles il faut répondre avant d'établir des partenariats de l'agro-industrie sont les suivantes:

- Quelles mesures politiques spécifiques sont nécessaires pour stimuler les investissements privés dans le contexte des aspirations du pays pour une croissance induite par l'agriculture ?
- Quels sont les domaines dans lesquels des partenariats sont nécessaires pour renforcer les chaînes de valeur des produits ?
- Quelles sont les ressources et les capacités existantes ?
- Quelles sont les ressources externes nécessaires ?
- Comment doivent-ils être combinés pour créer des partenariats ?
- Les résultats justifieront-ils les objectifs stratégiques et les investissements de l'agenda de transformation agricole du PDDAA dans le cadre des PNIA ?



Bien que la plupart des pays aient saisi des approches pour engager le secteur privé dans leurs processus de planification du PDDAA, une stratégie nationale de l'agro-industrie pourrait être un point de départ. Cependant, même en l'absence d'un tel schéma stratégique, les étapes de planification (décrites ci-dessous) pour l'élaboration d'un CAP-F propre au pays devraient aider à prendre ces décisions.

### 3.3.1. Bilan

Pour identifier l'agenda et les collaborations critiques de politique de l'agro-industrie, le CAP-F doit mobiliser un éventail plus large d'acteurs et de partisans de toutes les chaînes de valeur de l'agro-industrie, y compris le gouvernement, le secteur privé, les partenaires au développement, les associations d'agriculteurs, la société civile et d'autres organisations non gouvernementales. Le groupe multipartite, qui sert également de forum de dialogue public-privé pour le développement de la chaîne de valeur de l'agro-industrie, devrait être composé de modèles à suivre (voir l'Encadré 9 pour les archétypes).

Étant donné que les agendas politiques doivent être fondés sur des preuves et des processus politiques propres à chaque pays ; pendant le processus de bilan les parties prenantes doivent examiner et hiérarchiser selon chacun des éléments suivants :

- Identifier des politiques systémiques: En considération des attributs fondamentaux de l'agenda (collecte des problèmes, compréhension des causes, symboles et autres éléments des investisseurs privés qui attirent l'attention) et des événements systémiques

#### Box 9: Archetypes of the multi-stakeholder group

**Catalyseur** : Généralement un fonctionnaire du ministère qui lance les partenariats et joue le rôle de chef de file

**Champions** : Les acteurs privés visionnaires qui s'engagent à participer à la transformation agricole du pays

**Facilitateur** : Un représentant d'une organisation neutre (par ex. la NA, GA, la société civile, un dirigeant d'université/académique) qui convoque et facilite les discussions en groupe, offrant un espace neutre pour les dialogues sur les politiques

**Moteur** : Un ou des membres éminents et passionnés d'une institution ou d'un ministère qui initient et dirigent les actions menées par les champions

**Activateurs** : Les membres qui collaborent et contribuent aux activités du partenariat

(le contexte du développement agricole, les conditions socio-économiques, les ressources disponibles et les contraintes) et les preuves, les parties prenantes aborderont et identifieront l'agenda critique de politique systémique qui pourrait stimuler les investissements privés dans les chaînes de valeur de l'agro-industrie dans le contexte des objectifs et stratégies nationaux.

- Cartographier les ressources (y compris les engagements financiers des partenaires au développement), les capacités et les combinaisons qui existent actuellement pour effectuer des changements de politique afin de stimuler les investissements du secteur privé et soutenir le développement des chaînes de produits de l'agro-industrie.

<sup>8</sup> Gomes-Casseres, B. 2015. Remix Strategy: The three laws of business combinations. Harvard Business Review Press.



- Identifier les besoins de nouvelles combinaisons de ressources (collaborations) qui pourraient être nécessaires pour compléter le Plan national d'investissement (PNIA) du PDDAA.

Avec une attention adéquate sur les impacts potentiels sur les petits agriculteurs, les entrepreneurs locaux et la durabilité environnementale, les principaux objectifs de ces discussions sont de déterminer comment nourrir le développement du secteur privé au fil du temps et comment le CAP-F devrait guider et gérer leur intégration.

### 3.3.2. Évaluation des opportunités de partenariat

La prochaine étape consiste à examiner la façon dont les mesures stratégiques et les collaborations identifiées initialement créeront une valeur conforme aux objectifs nationaux d'investissement du PDDAA énoncés dans le PNIA. L'accent devrait être mis sur l'accumulation de données probantes et les analyses d'impact. Bien que l'engagement des parties prenantes dans cette étape clé soit primordial, les efforts institutionnels visant à évaluer de manière critique les options techniques deviennent également importants pour élever les agendas systémiques au rang des agendas institutionnels. Dans la mesure du possible, des informations scientifiques et culturelles doivent être générées sur les options politiques et les partenariats visant à promouvoir les activités de l'agro-industrie dans les chaînes de produits prioritaires. En outre, l'évaluation du raisonnement socio-économique derrière les actions politiques intersectorielles telles que le

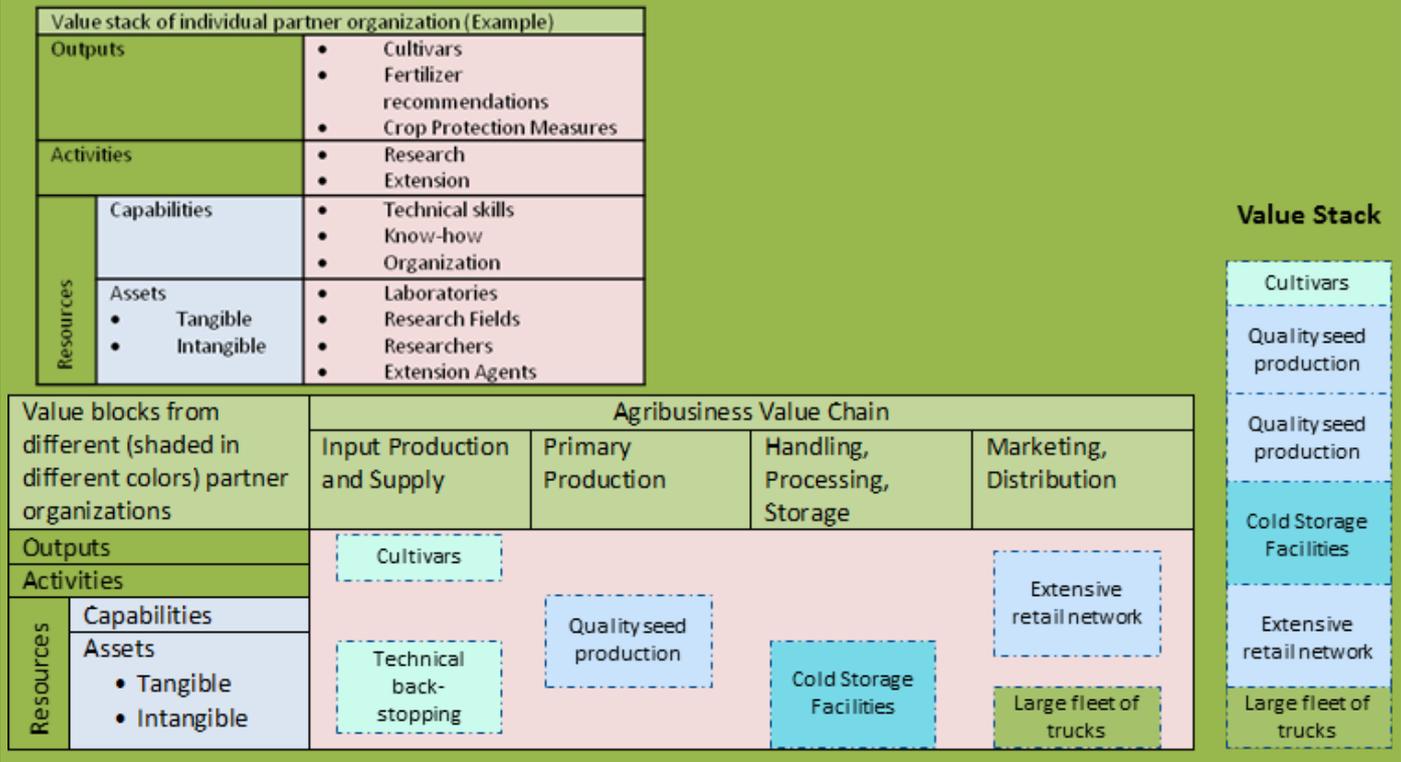
financement des investissements, l'infrastructure et les tarifs d'importation/exportation nécessite des analyses au niveau administratif.

Lors de l'évaluation des partenariats en matière de ressources et de capacités, il est impératif d'évaluer de quelle manière les complémentarités des compétences de base des partenaires individuels peuvent être exploitées et la manière dont les partenaires individuels peuvent s'accorder dans la création d'une « valeur commune ». Pour apprécier les partenaires individuels quant à leur adéquation en matière de partenariat, la méthode de « pile de valeur »<sup>8</sup> sera utilisée. Les ressources et les capacités de chaque organisation partenaire interagissent pour créer et soutenir des activités (Encadré 10). Si l'on pouvait recombinaison les blocs de valeur(s) souhaitée(s) de chaque partenaire volontaire du partenariat envisagé, une valeur commune pourrait être empilée (Encadré 10). La valeur commune d'un partenariat sera mesurée en fonction du potentiel d'amélioration des services et des produits, de coûts réduits, d'économies d'échelle et d'économies de portée. Cependant, les sociétés civiles et les organismes à but non lucratif peuvent peser les implications environnementales et philanthropiques des partenariats en tant que valeur commune. Les partenariats de l'agro-industrie nationaux de chaînes de produits prioritaires devraient également s'aligner sur les efforts de partenariat régional, le cas échéant. Par exemple, le CAP-F du pays sera adapté pour tirer parti des avantages synergiques des partenariats entrepreneuriaux dans la chaîne de valeur laitière et les chaînes d'approvisionnement en engrais du Plan régional d'investissement agricole (PRIA) du Marché commun de l'Afrique orientale et australe (COMESA).

<sup>7</sup> Gomes-Casseres, B. 2015. Remix Strategy : The three laws of business combinations. [La stratégie de compilation : Les trois lois des regroupements d'entreprises]. Harvard Business Review Press.

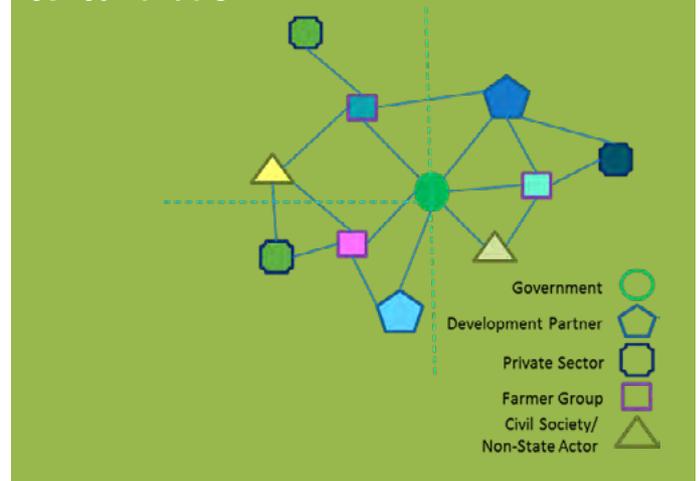
**Encadré 10 : Évaluation du potentiel de partenariats grâce à la méthode de pile de valeur [value stack method]**

À titre d'exemple, un partenariat pour la livraison de semences d'urgence en utilisant la pile de valeur d'un individu imaginaire et les blocs de valeur de plusieurs partenaires est présenté ci-dessous :



Lorsque plusieurs partenariats individuels de ressources et de capacités (dans différentes régions géographiques, par exemple) sont considérés, il faut comprendre si les collaborations sont autonomes ou si elles sont interdépendantes. Un « effet de réseau » (Encadré 11) pourrait être envisagé, où un partenaire peut établir plusieurs partenariats selon que les activités et les sorties d'un partenariat influencent l'autre. Dans de tels cas, il faut se demander dans quelle mesure les impacts pourraient contribuer à l'avancement des objectifs nationaux. Un réseau de partenariat peut créer un écosystème de relations entre partenaires (empreintes relationnelles) et favoriser la compétitivité des produits et des services de qualité.

**Encadré 11: Un réseau de partenariat peut motiver des entreprises et des partenariats concurrentiels**



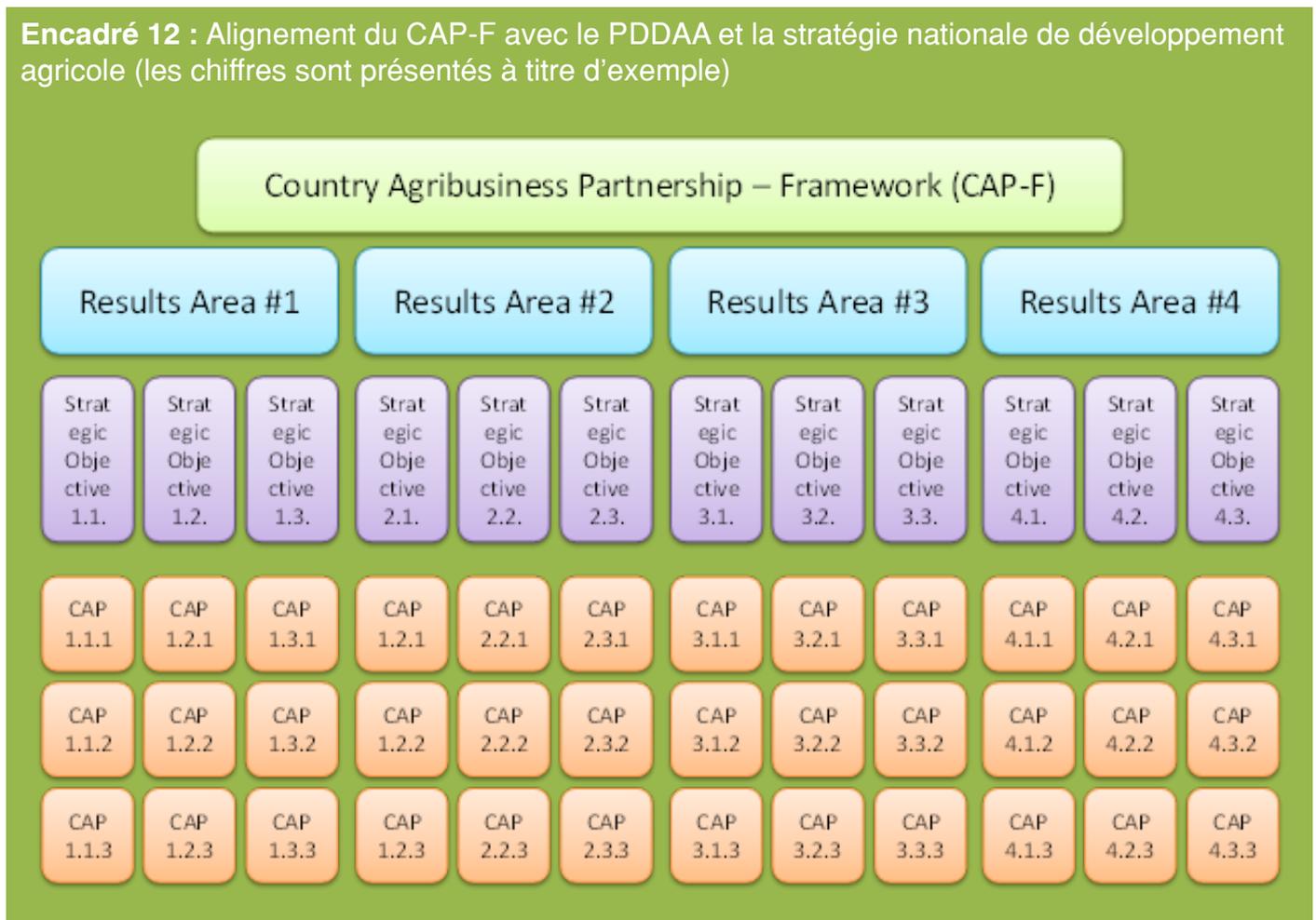


### 3.3.3. Engagement et alignement

Après avoir évalué les opportunités de partenariats d'actions politiques et les collaborations, les parties prenantes devraient être consultées pour obtenir (i) un consensus sur l'établissement d'agendas institutionnels sur les politiques et les collaborations, et (ii) l'alignement des actions politiques et des collaborations sur les stratégies nationales du PDDAA. Bien qu'il soit probable que groupe multipartite partage les mêmes convictions quant à certaines réformes politiques et aux collaborations, il est également

possible qu'un désaccord survienne entre les parties prenantes concernant des questions délicates. Dans de tels cas, des décisions doivent être prises fondées sur des informations orientées vers les politiques, les caractéristiques des ressources et des capacités, des détails scientifiques sur les impacts politiques, une vision partagée et des analyses d'impact. Étant donné que de telles discussions d'une coalition de parties prenantes sont à des fins de plaidoyer, une attention particulière doit être mise sur la facilitation de ces processus.

Encadré 12 : Alignement du CAP-F avec le PDDAA et la stratégie nationale de développement agricole (les chiffres sont présentés à titre d'exemple)





Afin d'atteindre un consensus parmi les partenaires concernés, les combinaisons de ressources et de capacités initialement identifiées seront exploitées et segmentées selon les objectifs stratégiques nationaux du PDDAA-PNIA (Encadré 12). Au cours de ces discussions, de nouvelles opportunités en matière de travail en réseau avec des partenariats (Encadré 9) pourraient également émerger et devront être convenues.

Une fois que les collaborations et les politiques institutionnelles sont convenues par les partenaires et les parties prenantes concernés, il faut établir les éléments suivants pour chaque

activité et les enregistrer en termes du CAP-F par un accord formel entre les partenaires :

- Vision partagée
- Objectifs, cibles, méthodes et approches spécifiques
- Conception de la collaboration (modèle)
- Approches et méthodes
- Ressources et capacités requises
- Engagements/contributions de chaque partenaire (Tableau 1)
- Plans d'action avec chronologie
- Sorties, résultats et impacts escomptés
- Principaux indicateurs de progrès (pour le suivi et l'évaluation)

**Tableau 1 : Engagements de partenaires pour chaque activité de partenariat**

Partenaire	Participant(s) du secteur public	Participant(s) du secteur privé	Partenaire(s) au développement	Association(s) d'agriculteurs	Société civile	Autres acteurs non étatiques
Contributions : Ressources Capacités						
Valeur fournie au partenariat						

### 3.4. Mise en œuvre du CAP-F

Compte tenu de la diversité des structures administratives et institutionnelles et de la variabilité des limites de capacité dans les pays africains, une approche de mise en œuvre unique peut ne pas être efficace dans tous les pays. Par conséquent, la mise en œuvre peut nécessiter des changements spécifiques à l'expérience et à la portée des pays. Néanmoins, puisque le CAP-F est un instrument de soutien pour la mise en œuvre du PDDAA et de Malabo<sup>9</sup>; l'attribution de la mise en œuvre du CAP-F au même service ou à la même unité qui a développé le PNIA basé

sur le PDDAA pourrait engendrer davantage de synergies. L'unité, qui sera explicitement assignée des responsabilités liées au CAP-F, sera appelée le Secrétariat du CAP-F. Toutefois, si le manque de capacité humaine est une contrainte grave, un nouveau Secrétariat du CAP-F sera créé avec une allocation exclusive de ressources financières et humaines. Le Secrétariat du CAP-F travaillera en liaison avec l'équipe du PDDAA de pays et sera dirigé par le correspondant national du PDDAA.

<sup>9</sup> Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique. 2016. Lignes directrices de mise en œuvre nationales du CAADP dans le cadre de la Déclaration de Malabo.

### 3.4.1. Coordination et communications dans le pays

Les partenariats impliquant de multiples parties prenantes avec des convictions et des intérêts divergents nécessitent souvent une gouvernance collaborative, ce qui requiert un large éventail d'arrangements institutionnels entre le gouvernement, les entreprises, les partenaires au développement et la société civile. En ce qui concerne le CAP-F, le forum des parties prenantes aura lieu tous les six mois (semestriellement) pour discuter des différentes actions politiques et des partenariats et pour évaluer les progrès réalisés par rapport aux engagements de ressources et d'actions. Le plan de mise en œuvre du CAP-F sera mis à jour de manière flexible et devrait coïncider avec les périodes cycliques du plan national d'investissement (PNIA) du PDDAA. Si des incertitudes découlent des années extérieures du PNIA existant, le CAP-F sera quand même conçu et mis à jour en même temps que la prochaine phase du PNIA. Compte tenu des défis complexes dans la promotion des politiques d'investissement du secteur privé dans l'agro-industrie et dans le partage des ressources et des capacités, une structure à trois niveaux sera nécessaire pour assurer la coordination (Encadré 13)

#### Encadré 13 : Structures de coordination pour la mise en œuvre du CAP-F



#### Groupe de ministres

Au plus haut niveau, un conclave de ministres (régissant les portefeuilles de l'agriculture, des finances, de l'industrie et du commerce), dirigé par le chef d'État/gouvernement du pays, mènera le processus national du CAP-F sur les efforts de partenariat conformément aux engagements du pays, dans le cadre de la Déclaration de Malabo et le processus du PDDAA.

#### Comité directeur du CAP-F

Un groupe de représentants des parties prenantes (du secteur public, du secteur privé, des partenaires au développement, de la société civile, des associations d'agriculteurs, des pêcheurs, des éleveurs et d'autres acteurs non étatiques) :

- Gérera la portée du CAP-F
- Se réunira une fois tous les quatre mois (trimestriellement) pour examiner les progrès accomplis dans la mise en œuvre des engagements des parties prenantes
- Guidera le groupe multipartite dans l'identification des défis, la définition des solutions, la résolution des problèmes et la hiérarchisation des actions
- Signalera les engagements et les progrès au Groupe de travail du secteur agricole (GTSA) par le biais de l'examen sectoriel conjoint sur une base annuelle

#### Secrétariat du CAP-F

En tant que point nodal clé pour le pays, le secrétariat sera responsable de :

- Communiquer avec les parties prenantes et les engager
- Promouvoir les décisions politiques (accélération des politiques)
- Mobiliser des investissements du secteur



privé et des partenaires au développement

- Mobiliser de nouveaux partenariats
- Gérer les différents partenariats dans le cadre du CAP-F
- Mise à niveau annuelle du CAP-F
- Fixer des objectifs
- Superviser la mise en œuvre
- Suivre les progrès
- Compiler un rapport annuel

Le Secrétariat du CAP-F servira également de correspondant pour toutes les parties prenantes, y compris les différents ministères, les partenaires du secteur privé, les partenaires au développement, les associations d'agriculteurs, la société civile et le grand public. Compte tenu de l'éventail des parties prenantes impliquées dans l'évolution des partenariats et de l'importance d'assurer l'alignement des activités et des résultats du CAP-F avec le cadre du PDDAA, la communication joue un rôle essentiel dans la mise en œuvre du CAP-F. Les flux d'information entre le Secrétariat du CAP-F, les parties prenantes, les ministères, les décideurs, les partenaires au développement et les unités de partenariat doivent être rationalisés et structurés à l'aide d'outils tels que les bulletins électroniques, les portails Web et les médias sociaux

### 3.4.2. Responsabilisation mutuelle

La responsabilisation dans un cadre de partenariat nécessite que tous les partenaires rendent compte de leurs engagements et activités, acceptent leur responsabilité et divulguent les résultats de manière transparente. Cela implique de reconnaître, d'assumer la responsabilité et d'être transparent quant à leurs

engagements, leurs décisions, leurs actions et les impacts. Dans le cadre du CAP-F, la responsabilisation impliquera deux niveaux :

- Responsabilisation des partenaires entre eux en vertu du partenariat (externe)
- Responsabilisation des partenaires envers leurs propres parties prenantes (interne)

Étant donné que les deux couches sont souvent interconnectées, il est probable que, si les partenaires ne sont pas responsables entre eux, ils ne pourront pas être responsables vis-à-vis de leurs propres parties prenantes locales, affectant négativement le thème du partenariat. Pour améliorer les compétences de responsabilisation des parties prenantes engagées dans des partenariats sur le partage des ressources et des capacités, le CAP-F organisera régulièrement des sessions de formation formelles sur des attributs clés tels que l'auto-divulgence, la capacité à faire confiance et à accepter le changement et l'interdépendance. Le CAP-F comprendra les mécanismes suivants (Encadré 14) pour guider et régir la responsabilisation de ses parties prenantes :

#### 1. **Inclusion:**

Tout en développant des engagements en matière de ressources et d'actions, la participation de toutes les parties prenantes sera assurée en vue d'accroître la transparence et la responsabilité des parties prenantes. stakeholders on a biannual basis.

#### 2. **Rattachement :**

Le CAP-F facilitera la divulgation des engagements et des responsabilités de la partie prenante directement à ceux qui seraient touchés par la partie prenante et qui auraient une incidence sur la partie prenante.



### Encadré 13 : Structures de coordination pour la mise en œuvre du CAP-F



### 3. Évaluation conjointe par les parties prenantes :

Le CAP-F examinera les progrès réalisés par rapport aux ressources et aux actions engagées dans le cadre des partenariats en présence de toutes les parties prenantes sur une base semestrielle.

### 4. Mécanisme d'information ouvert et de rectification :

Le CAP-F établira des canaux par lesquels les parties prenantes accéderont à l'information sur les engagements, exprimeront des griefs et recevront des réponses appropriées.

Conformément au Cadre de responsabilisation mutuelle (CRM)<sup>10,11</sup>, du PDDAA, le CAP-F utilisera des mécanismes d'évaluation similaires à ceux que le ReSAKSS utilise pour fournir un support analytique et technique pour l'évaluation de pays des objectifs annuels mutuellement convenus. De tels mécanismes d'évaluation créeront des synergies entre les processus de responsabilisation mutuelle des engagements du CAP-F, PDDAA et les engagements de Malabo.

#### 3.4.3. Suivi et évaluation

Les progrès réalisés dans le cadre du CAP-F seront suivis chaque année et signalés au GTS

agricole. Les sorties de l'examen du CAP-F seront intégrées au processus d'examen conjoint du secteur du plan national de mise en œuvre du PDDAA. Il est prévu que chaque partenaire obtiendra un rendement suffisant pour justifier sa participation et les valeurs gagnées par les partenaires devraient les motiver à contribuer davantage aux partenariats. Par conséquent, le CAP-F assurera le suivi de :

- (i) La valeur des partenariats, en suivant des ensembles spécifiques d'indicateurs clés des sorties, des résultats et des impacts, comme convenu par les partenaires au lancement du partenariat
- (ii) La qualité des partenariats, en suivant la satisfaction des parties prenantes en utilisant des outils analytiques comparatifs (visites de sites, entretiens qualitatifs, commentaires continus et rétroactions standardisées) et des outils quantitatifs (données sur les contributions financières et non financières)

Étant donné que la réalisation des résultats et des impacts des réformes politiques et des valeurs communes des partenariats en matière de ressources sur les petits agriculteurs et les micros et petits entrepreneurs prend souvent plus de temps et est difficile à évaluer, le CAP-F recourra à une approche double de suivi et d'évaluation :

- (i) Suivi et évaluation participatifs par les parties prenantes : Les parties prenantes assureront l'établissement des bases de référence initiales d'indicateurs sociaux, économiques et culturels clés au lancement des partenariats. Au cours du suivi et de l'évaluation, les parties prenantes assureront également la

<sup>10</sup> Oruko, L. et al. 2011. Mutual Accountability Framework for the Comprehensive Africa Agriculture Development Programme. [Cadre de responsabilisation mutuelle pour le Programme global de développement de l'agriculture en Afrique].

<sup>11</sup> Système régional d'analyse stratégique et de gestion de connaissances. 2014. Mise en œuvre des lignes directrices sur l'examen conjoint du secteur du PDDAA : Que devrait-on examiner ?



collecte de données sociales, les enquêtes de satisfaction, etc., pendant le suivi et l'évaluation.

- (ii) **Évaluation technique** : Des spécialistes participeront au suivi et à l'évaluation des progrès réalisés par les différents partenariats, en utilisant les principaux indicateurs prioritaires qui démontreront le mieux la pertinence et l'efficacité des actions stratégiques et des collaborations de ressources dans la réalisation des sorties, des résultats et des impacts.

Outre le suivi et l'évaluation des différents partenariats dans le cadre du CAP-F, un processus de suivi et d'évaluation global pour le CAP-F en tant qu'instrument du PDDAA sera également nécessaire. Conformément au cadre de suivi et d'évaluation du PDDAA ; le CAP-F sera évalué en fonction de sa contribution à la croissance économique et au développement inclusif (niveau 1), la transformation agricole, la croissance agricole inclusive et soutenue (niveau 2) et au renforcement de la capacité systémique à produire des résultats (niveau 3). Bien que l'établissement d'indicateurs communs pour les actions politiques et les partenariats qui sont normalisés, cohérents et mesurables dans différents pays puisse devenir prohibitif en raison des niveaux d'efficacité variables des chaînes de valeur de l'agro-industrie, un ensemble d'indicateurs de base (Encadré 15) sera utilisé pour évaluer le CAP-F aux niveaux régional et continental.

**Box 15: Basic indicators for monitoring and evaluation of CAP-F**

Indicateurs d'entrée	Le niveau d'effort investi par les partenariats (processus des parties prenantes, institutions, investissements)
Indicateurs de sortie	Le niveau de fourniture, de couverture et d'utilisation des services dans le cadre des partenariats (accès aux produits, services et infrastructures, adoption de technologies, politiques, investissements privés, emplois créés)
Indicateurs de résultat	L'impact des sorties sur la réalisation des objectifs (productivité, rendements, salaires, prix, volumes commerciaux)
Indicateurs d'impact	Les changements observables en raison des résultats (revenus agricoles, pauvreté, sécurité alimentaire, faim)

<sup>12</sup> Cadre de résultats du PDDAA 2015-2025 : résultats et impacts - Soutenir l'élan du CAADP. UA-NEPAD.



**Grow Africa Secretariat**

Tel: +27 11 256 3534

[www.growafrica.com](http://www.growafrica.com)

[info@growafrica.com](mailto:info@growafrica.com)

NEPAD Headquarters

230, 15th Road, Randjespark, Midrand,  
Johannesburg, South Africa