



Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement
International Institute for Water and Environmental Engineering

TITRE DU SUJET

**ANALYSE ORGANISATIONNELLE ET INSTITUTIONNELLE DE LA
CHAMBRE REGIONALE D'AGRICULTURE DE L'EST**

BURKINA FASO

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU

**MASTER SPECIALISE EN MANAGEMENT STRATEGIQUE ET
OPERATIONNEL**

Présenté par

Abdoulaye NIANG

Travaux dirigés par : **Foldia Jean- Paul THIOMBIANO**

Conseiller Principal d'Agriculture

Secrétaire Général de la CRA/EST

Promotion [2012/2013]

Remerciements/ Dédicaces

Je dédie le présent mémoire à ma femme et à mes garçons pour les sacrifices consentis au cours de ma formation

Mes remerciements vont à l'endroit de la CRA-Est à travers son président M. Philippe YONLI et toute son équipe pour m'avoir accepté.

Mes remerciements vont à l'endroit de tous ceux qui ont contribué pour un aboutissement heureux de cette formation qui n'était pas gagnée d'avance.

Mes remerciements vont à l'endroit de tous mes camarades de formation pour l'esprit d'équipe et la bonne collaboration

Mes remerciements vont également à l'endroit de la direction de 2 IE avec tout le corps professoral pour les sacrifices consentis

Que chacune et chacun trouve ici l'expression de ma profonde gratitude.

Résumé

Le présent mémoire présente l'analyse organisationnelle et Institutionnelle de la Chambre Régionale de l'Agriculture de l'Est (CRA-Est) qui voudrait mieux cerner et trouver des solutions aux principales difficultés et faiblesses constituant des freins à l'accomplissement de ses missions. Cette analyse, au cours de laquelle tous les démembrements et toutes les catégories d'agents ont été rencontrés, visait à :

- amener chaque élu, agent à mieux cerner et à s'approprier l'importance de ses tâches ;
- définir comment et avec quels moyens permettre un engagement et une implication beaucoup plus forte de chaque élu, ressortissant et agent ;
- identifier comment mieux coordonner et mettre en œuvre au niveau régional les politiques et stratégies de développement agricole ;
- permettre de mieux accompagner et coordonner les activités des projets/programmes de son aire et secteur de compétence ;
- déterminer comment intensifier la concertation avec les autres partenaires.

En rappel, la CRA-Est est structurée en Bureau exécutif régional de 5 élus, cinq coordinations provinciales et 27 coordinations départementales.

Elle est animée par des élus et salariés, grâce à une dotation financière et matérielle relativement faible de l'État et de fonds provenant de partenariat avec les projets/programmes, les ONG/Associations et autres.

L'analyse organisationnelle fait ressortir que la CRA-Est :

- a une bonne structuration qui fait d'elle l'institution consulaire la plus déconcentrée des institutions du développement rural de l'administration parapublique dans la région ;
- dispose d'un personnel engagé et dévoué au travail, ayant des compétences appropriées et des profils diversifiés, à même de satisfaire à ses missions et d'accompagner les différents partenaires;
- fait un important effort de dotation de son personnel en moyens de travail (infrastructures, équipements, etc.) ;
- dispose de quelques instruments de management et de stratégie d'exécution de ses activités (Assemblée consulaire, journées de programmation, manuel de procédures administratives et financières, ...)
- capitalise de nombreuses expériences dans la région et a un bon esprit de développement de partenariats, ce qui facilite la collaboration et lui permet d'avoir un minimum de moyens de travail...

Au-delà de ces constats forts positifs, l'analyse fait ressortir des faiblesses et difficultés, qu'il conviendrait de travailler à réduire voire à éradiquer. Il s'agit, entre autres :

- du faible niveau de détail et de respect des attributions et tâches de services et de sections ainsi que de clarification des rôles et responsabilités de chaque agent ;
- de l'insuffisance de personnel (surtout terrain) ainsi que de la faiblesse en certaines connaissances et capacités des agents, pour remplir au mieux leurs tâches et permettre à la CRA-Est d'apporter un appui-conseil et un accompagnement conséquent aux partenaires dans la mise en œuvre de leurs activités (matériel de culture attelée, innovations technologiques, techniques d'aménagement de bas-fonds, informatique, gestion, procédures administratives et financières...)
- de l'insuffisance des moyens (infrastructures, équipements techniques, roulants et bureautiques, financiers) alloués à la CRA-Est et aux agents pour exécuter leurs missions et leurs attributions régaliennes ;
- du faible niveau de management dans une cohérence d'ensemble vers un objectif d'ensemble de la CRA-Est (surtout en ce qui concerne le volet agriculture), de communication et de culture dans le travail, de concertation interne et externe, de suivi-évaluation combinant données techniques et financières...

SIGLES ET ABREVIATIONS

ADELE : *Appui au Développement Local de l'Est*

ASPH : *Agro-Sylvo Pastoral et Halieutique*

AG : *Assemblée Générale*

CAP : *Comité d'Analyse des Projets*

CICB : *Comité Inter Professionnel des Céréales du Burkina*

CFD : *Commission 'Foncier et Décentralisation'*

CFSPF : *Commission 'Identification, Formulation et Sélection des Projets et microprojets pour Financement'*

CPM : *Commission 'Promotion et Modernisation de l'Agriculture'*

CPP : *Commission Provinciale de Pré sélection de micros projets*

COSF: *Commission 'Organisation, Structuration, et Formation du monde agricole'*

CRA: *Chambre Régionale d'Agriculture*

CR : *Conseil Régional*

CVD : *Comité Villageois de Développement*

DRASA: *Direction Régionale de l'Agriculture et la Sécurité Alimentaire*

DREDD: *Direction Régionale de l'Environnement et du développement durable*

DREP: *Direction Régional de l'Économie et de la Planification*

DRPF : *Direction Régionale de la Promotion de la Femme*

DRRAH : *Direction Régionale des Ressources Animales et Halieutiques*

FAO: *Fonds des Nations Unies pour l'Alimentation*

GGF : *Commission spécialisée chargée de la Gestion de la Faune*

SCADD : *Stratégie pour une Croissance Accélérée et le Développement durable*

SDR : *Stratégie de Développement Rural*

STD : *Service Technique Déconcentré*

MASA : *Ministère de l'Agriculture et la Sécurité Alimentaire*

PAPSA : *Projet d'appui à la production et à la Sécurité Alimentaire*

PDA : Programme Développement de l'Agriculture

GIZ : Société Allemande pour la Coopération Internationale

OPA : Organisations Professionnelles Agricoles

PIB : Produit Intérieur Brut

ONG : Organisation Non Gouvernemental

JNP : Journée Nationale Paysanne

2 IE : Institut International d'Ingénierie de l'Eau et de l'Environnement

OIP : Organisation Inter Professionnelle

SG : Secrétaire Général

PASPRU: Programme d'Appui au Secteur Productif Rural

PCESA : Programme pour la Croissance Économique et la Sécurité Alimentaire

CPF : Confédération Paysanne du Faso

PADABII : Programme d'Appui au Développement de l'Agriculture du Burkina Faso de la Coopération Danoise

SOMMAIRE

Remerciements/ Dédicaces.....	ii
Résumé.....	iii
I. INTRODUCTION	8
II. LES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU TRAVAIL	10
2.1. L'objectif global :	10
2.2. Objectifs spécifiques :.....	10
2.3 Résultats attendus.....	10
III. METHODES ET MATERIELS	11
3.1 Réunion de cadrage et d'échanges.....	11
3.2 Recherche documentaire sur la CRA-Est	11
3.3 Zone de diagnostic	11
3.4 Groupes rencontrés	12
3.5 Outils de collecte.....	12
IV. RESULTATS DE DIAGNOSTIC	13
V. DISCUSSIONS ET ANALYSES	14
1. Missions et stratégie de la CRA-Est	14
1.1. Analyse des Missions CRA-Est	14
1.2. Analyse des principes	16
1.3. Analyse des articulations entre CRA, OPA et Interprofessions	17
2. RESSOURCES DE LA CRA-EST	18
2.1. Analyse des ressources humaines.....	18
2.2. Analyse des moyens matériels.....	19
2.3. Analyse des finances et budget.....	19
3. FONCTIONNEMENT DE LA CRA-EST.....	19
3.1. Analyse au plan institutionnel.....	19
3.2. Analyse de l'organisation de travail	20
3.3. Analyse des processus et méthodes	24
3.4. Analyse du système de communication.....	24
3.5. Analyse du système de suivi évaluation et de rapportage.....	26
4. MANAGEMENT DE LA CRA-EST	28
4.1. Analyse du système de management.....	28

4.2.	Analyse de la culture organisationnelle	29
5.	RELATIONS CRA-EST ET PARTENAIRES	29
5.1.	Analyse des relations internes	29
5.2.	Analyse des relations avec les partenaires.....	30
VI.	RECOMMANDATIONS	31
VII.	CONCLUSION	34
	Bibliographie.....	36
	Annexe 1 : Feedbacks Constructifs par rapport au management.....	37
	Annexe 2 : Feedbacks Constructifs par rapport au management.....	38
	Annexe 3 : Feedbacks Constructifs par rapport au management.....	39
	Annexe 4 : Feedbacks Constructifs par rapport au management.....	40
	Annexe 5 :	41

I. INTRODUCTION

L'Agriculture du Burkina Faso emploie près de 86% de la population active et contribue pour 40% du Produit Intérieur Brut (PIB). Dans ce secteur qui joue un rôle d'entraînement important pour les autres secteurs de l'économie nationale, des réformes de la politique agricole ont servi de tremplin pour un souffle nouveau.

En effet, sur la base de cette orientation générale, les Ministères en charge du développement agricole (production végétale et halieutique, production animale, exploitation forestière, eau et assainissement) se sont engagés à créer les conditions favorables pour une réelle professionnalisation des acteurs agricoles afin qu'ils soient participants de la définition des politiques de développement agricoles et qu'ils défendent leurs intérêts.

Ainsi, un des objectifs prioritaires de la nouvelle politique agricole est l'organisation et le renforcement de la profession agricole afin qu'elle dispose de structures capables de la représenter dans toute sa diversité, qu'elle fasse connaître son point de vue sur les questions de développement agricole et rural et qu'elle participe comme partenaire autonome aux côtés des pouvoirs publics et autres partenaires, à la définition et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement.

Un des axes forts de la stratégie de Développement Rural, et un des piliers de la SCADD, est de « Responsabiliser les populations rurales en tant qu'acteurs de développement » (objectif stratégique n°6 de la SDR).

Pour ce faire, il est attendu de la mise en œuvre de la SDR, un positionnement des différents acteurs de façon à ce que la synergie de leurs actions contribue à l'atteinte entre autre d'un tel objectif.

En effet, qu'il s'agisse de l'État à travers ses démembrements, des collectivités territoriales, des autres acteurs que sont les Projets/Programmes, ONG et Associations, l'exercice des différents mandats à travers la mise en œuvre des orientations et des stratégies globales et opérationnelles, et les appuis divers générés, devraient tous converger vers l'atteinte d'un but majeur : le développement des compétences des acteurs locaux que sont les populations, les ressortissants des CRA, de façon à ce que progressivement, ils puissent assurer les missions qui sont les leurs en complémentarité/synergie avec les autres acteurs.

De façon concrète, l'État, à travers les différentes réformes et en respect des choix stratégiques relayés par la SDR, a permis des évolutions importantes tendant à s'acheminer progressivement vers un tel objectif : il s'agit entre autre :

- de la mise en œuvre de la politique de décentralisation au terme de laquelle, depuis quelques années, la décentralisation rurale est devenue réalité (2005) permettant de nos jours l'exercice de la gouvernance locale par les acteurs ruraux dont la plupart sont des ressortissants des CRA. Cette évolution institutionnelle est confortée par une dynamique de responsabilisation au niveau des régions faisant des institutions

consulaires (Conseil régional, CRA) des instances privilégiées de relégation/partage du pouvoir et de concertation.

- La poursuite de l'accompagnement à la dynamique organisationnelle du monde rural (CPF, diverses faitières/Unions Nationales) depuis plus d'une décennie.
- La relecture de la loi sur les institutions rurales (loi N°10 /92 / ADP / du 15 Décembre 1992 et N°14/ 99/ AN/ DU 15 AVRIL 1999 régissant la vie associative et organisationnelle des associations et groupements au Burkina Faso) et la mise en place de la loi sur les interprofessions.
- De la création et de l'appui au fonctionnement des Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) en 2003 (création), et 2005 (opérationnalisation) avec pour missions principales :
 - 1) la représentation de la profession agricole et la concertation ;
 - 2) l'information et la formation des ressortissants ;
 - 3) la promotion et l'appui aux projets de développement des ressortissants et de leurs organisations.

C'est dans cette dynamique que le réseau de Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) du Burkina Faso a été mis en place suite à des élections ayant concerné l'ensemble des acteurs dans les domaines d'activités liés à la production végétale, animale, halieutique, forestière et faunique.

Les Chambres Régionales d'Agriculture apparaissent comme des Institutions Consulaires, investies d'une mission de service public d'intérêt général dans le domaine agricole, dotées de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion.

Depuis 2005, avec le soutien de l'État et des partenaires, la Chambre Régionale d'Agriculture de la région de l'Est a pu franchir quelques étapes importantes dans sa quête de mieux représenter et défendre les intérêts de la profession agricole. À ce titre, on peut retenir entre autres :

- l'implication de la CRA-Est dans les processus de programmation annuelle des activités au niveau de la région ;
- l'élaboration et la mise en œuvre des plans pluri annuels à son compte ;
- la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage des programmes d'activités (élaboration et mise en œuvre) ;
- l'implication et l'appui au pilotage de l'élaboration des plans d'actions des filières ;
- l'animation et la gestion/pilotage des guichets de subvention des activités du secteur privé (tous les maillons confondus) dans le cadre de la mise en œuvre du PADABII ;
- la tenue des sessions ordinaires des instances consulaires ;
- la représentation des ressortissants à travers divers cadres de réflexion stratégies et politiques (ateliers, JNP, journées promotionnelles..).

La Chambre Régionale d'Agriculture a été ainsi identifiée et conçue comme le cadre institutionnel décentralisé le plus proche des agriculteurs et le plus propice à l'émergence et à l'organisation de la profession agricole.

Si la visibilité et le positionnement institutionnel de la CRA-Est se sont grandement améliorés durant la première mandature et le début du 2^{ème} mandat des élus consulaires, il est cependant à noter que l'analyse de la dynamique interne de la CRA ainsi que sa capacité à assurer la maîtrise d'ouvrage véritable des actes et décisions, révèle des dysfonctionnements non moins importants qui interpellent à la recherche de solutions/alternatives pour inverser une telle tendance (Ex : le faible développement institutionnel dont le fondement demeure le manque et/ou l'insuffisance de ressources pérennes propres).

II. LES OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS DU TRAVAIL

2.1. L'objectif global :

L'objectif global de l'analyse organisationnelle et institutionnelle de la Chambre Régionale de l'Agriculture de l'Est (CRA-Est), qui se fera sous forme d'appui conseil, est d'évaluer ses capacités organisationnelles et managériales, d'examiner l'état de réalisation de ses missions en lien avec les ressources humaines en place, en vue d'améliorer son efficacité.

2.2. Objectifs spécifiques :

Spécifiquement, l'analyse qui se fera suivant une démarche participative, permettra :

- d'apprécier la pertinence et la cohérence de la structure en place avec ses attributions ;
- d'examiner l'efficacité (forces et faiblesses) du dispositif mis en œuvre pour assurer ses missions ;
- d'apprécier la prise en compte du genre dans le fonctionnement de la CRA-Est et de faire une analyse sommaire des barrières et facteurs influençant le développement des capacités ;
- d'apprécier le degré d'appropriation du dispositif de la CRA-Est par les ressortissants et les partenaires ainsi que leur niveau de collaboration.

Au terme de cet exercice et aux regards des missions de la CRA l'étude :

- ✓ proposera, si nécessaire, des recommandations visant une amélioration du cadre organisationnel actuel ;
- ✓ proposera un plan de renforcement des capacités à partir des forces et des faiblesses relevées au cours de la revue et présentées dans un tableau récapitulatif.

2.3 Résultats attendus

À la fin de l'analyse les résultats suivants devront être atteints :

- Un état des lieux clair de la CRA-Est est établi à partir de l'analyse de la situation et portant sur les volets institutionnel, organisationnel, programmatique, suivi-évaluation ;
- les points forts et faiblesses de la CRA-Est sont identifiés ;
- des recommandations précises sont formulées à l'endroit de la CRA-Est ;
- un rapport final est produit et mis à la disposition du service scolarité de ZIE pour appréciation.

III. METHODES ET MATERIELS

La méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude prend en compte les points suivants :

3.1 Réunion de cadrage et d'échanges

Avec le Bureau exécutif du CRA-Est assisté du Secrétaire Général. Cette réunion a eu pour objectifs :

- Le lancement officiel de la mission à travers des échanges entre la structure d'accueil et l'étudiant.
- La validation de la méthodologie et calendrier d'exécution de la mission.
- L'identification de la population cible concernée par la mission.
- La collecte des supports, outils et documents techniques et administratifs de la CRA-Est.

3.2 Recherche documentaire sur la CRA-Est

La démarche documentaire a été une étape cruciale de la mission en ce qu'elle a permis de faire en grande partie le diagnostic sur le contexte. En effet le cadre institutionnel et règlementaire dans lequel est insérée la CRA-Est est consigné dans les documents et conventions qui permettent une meilleure connaissance de sa structure et de son environnement. La recherche documentaire a permis par ailleurs d'exploiter les résultats des études et réflexions antérieures en relation avec le sujet.

Elle a également permis de mettre en exergue les relations internes de la CRA-Est et ses relations avec ses principaux acteurs et partenaires et de faire une première esquisse du diagramme des influences.

Pour obtenir ces résultats, plusieurs documents ont été collectés et consultés : des conventions, des textes règlementaires, des rapports, des documents techniques etc.

3.3 Zone de diagnostic

La performance d'une organisation étant intimement liée aux hommes et aux femmes qui l'animent et qui interagissent avec elle, l'analyse organisationnelle a impliqué de recueillir les appréciations de toutes les parties prenantes de l'organisation.

Pour ce faire, l'étude a concerné toutes les provinces de la région de l'Est.

3.4 Groupes rencontrés

Le chargé d'étude a rencontré aussi bien les élus responsables de la gestion des différents organes, le secrétariat général, les ressortissants bénéficiaires des services, les autorités administratives, les collectivités, les services techniques déconcentrés du secteur rural et les partenaires de la CRA-Est.

3.5 Outils de collecte

Aux lieux et niveaux appropriés, il a été administré des questionnaires d'enquête, effectué des entretiens individuels et de groupes, afin de recueillir le maximum de données et de faits pour servir aux analyses, aux conclusions et aux recommandations requises par la présente étude.

Une organisation peut être définie comme un ensemble de moyens servant à mettre en œuvre des activités dans un contexte donné afin d'atteindre des résultats susceptibles de contribuer à la réalisation d'objectifs fixés dans un délai convenu. Cette définition donne en filigrane la démarche appropriée pour le déroulement de la mission qui cherche à répondre aux questions suivantes :

- Les missions de la CRA sont-elles pertinentes aux enjeux des politiques de développement du secteur rural et aux besoins de ses ressortissants ?
- L'environnement (les acteurs et les facteurs) de la CRA est-il favorable aux interventions ?
- Les ressources de la CRA sont-elles suffisantes et appropriées pour réaliser les activités?
- Les services et extrants sont-ils produits de manière efficace et répondent aux réalités des ressortissants ?
- La stratégie de la CRA est-elle en adéquation avec les missions et les objectifs ?
- La structure organisationnelle de la CRA est-elle adaptée aux missions confiées?
- Les systèmes (communication, suivi-évaluation et rapportage) de la CRA sont-ils bien organisés?
- Le style de management de la CRA permet-il de susciter la motivation et valoriser le potentiel de personnel ?
- La gestion du personnel est-elle efficace ?
- La culture organisationnelle de CRA est-elle partagée par tout le personnel ?

L'approche méthodologique découle de ces questionnements inhérents au modèle intégré de l'organisation et dont les réponses constitueront la substance de notre diagnostic en ses divers points à développer.

IV. RESULTATS DE DIAGNOSTIC

La Chambre Régionale d'Agriculture est une Institution Consulaire, investie d'une mission de service public d'intérêt général dans le domaine agricole, dotée de la personnalité juridique et de l'autonomie de gestion.

À ce titre, elle peut acquérir, recevoir, posséder, emprunter, aliéner et ester en justice en son nom et pour son propre compte.

La CRA est animée et gérée par les seuls professionnels du métier agricole et elle est l'expression de l'universalité et le symbole du monde rural qu'elle représente.

Elle constitue un lieu de concertation, de négociation pour les agriculteurs et leurs organisations professionnelles, et une force de proposition par rapport aux pouvoirs publics.

La CRA est un outil d'intervention directe au service des acteurs ruraux.

Elle est placée sous la tutelle technique du Ministère chargé de l'Agriculture et sous la tutelle financière du Ministère chargé des Finances.

Elle ne rentre pas dans la hiérarchie administrative de l'État.

Les missions de la CRA-Est souffrent d'incompréhension auprès des élus, des ressortissants et des partenaires publics comme privés. Les catégories des acteurs interrogées énoncent mal les missions de la CRA. La pertinence de ces missions doit faire que les partenaires comme les services techniques déconcentrés du secteur rural, projets et programmes intervenant dans le monde rural, autorités administratives et collectivités décentralisées s'associent à la CRA pour mener conjointement certaines actions d'accompagnement des ressortissants.

Ce travail collaboratif est fort souhaitable, sinon il est constaté que les structures citées-ci-dessus réalisent parfois les mêmes prestations aux mêmes publics cibles ; ce qui laisse entrevoir des doublons et même de chevauchement au niveau des interventions.

A travers ses quatre principes, la CRA est la seule organisation professionnelle au Burkina Faso disposant de telles forces pour son réel développement.

La CRA est animée et gérée par les seuls professionnels du métier agricole et elle est l'expression de l'universalité et le symbole du monde rural qu'elle représente.

Elle est la structure la mieux représentée depuis le niveau village jusqu'au niveau national, la diversité du monde rural est représentée en son sein, elle exerce pleinement ses fonctions et accomplit ses missions sans influence extérieure.

Malheureusement ces différentes opportunités ne sont pas exploitées à fond pour faire d'elle un partenaire incontournable au niveau de la région pour le développement du monde rural de l'Est, d'où la nécessité de revoir sa stratégie pour une plus grande visibilité.

Le schéma organisationnel de la CRA reste inachevé. Après 10 années de mise en route, la CRA n'est toujours pas dotée de services spécialisés comme définis dans les textes consacrant la création et le fonctionnement des CRA. On observe de ce fait une insuffisance notoire de personnel aux compétences diversifiées, amenant la CRA à faire appel à d'autres compétences auprès des services techniques déconcentrés de l'Etat, toutes choses qui n'augurent pas d'une vraie autonomie de la Chambre d'Agriculture. Aussi, tout le poids du travail de conception, de rédaction des rapports, de suivi évaluation reposent sur un personnel assez réduit.

V. DISCUSSIONS ET ANALYSES

1. Missions et stratégie de la CRA-Est

1.1. Analyse des Missions CRA-Est

La Chambre Régionale d'Agriculture est investie d'une triple mission: représentation/concertation, formation/information et intervention (promotion projet/structuration du monde rural). Trois missions qui s'enrichissent l'une l'autre :

L'intervention apporte la crédibilité technique et permet la transformation d'une volonté politique en réalité concrète.

La représentation/concertation légitime l'intervention et la met au service de l'intérêt général du monde agricole et rural.

La formation /information habilite l'intervention.

a) Représentation/Concertation

Cette mission de représentation s'exerce, auprès des pouvoirs publics et auprès de certains partenaires au développement, au plan régional, national et international.

Elle exprime l'obligation des élus membres des organes de gestion de la chambre d'Agriculture à faire connaître aux autorités publiques, les préoccupations, les avis de la profession sur des questions d'intérêt agricole et à faire connaître aux Agriculteurs, Éleveurs, Pêcheurs et Exploitants forestiers, les politiques et stratégies envisagées par les pouvoirs publics.

La mission de représentation implique l'organisation par la chambre d'agriculture des consultations appropriées pour débattre des questions ciblées en vue de faire exprimer et rassembler les avis de la profession à transmettre à qui de droit.

Elle commande également de susciter des cadres de concertation, pour la mise en cohérence des projets et programmes de développement en matière de partenariat.

L'Assemblée consulaire de la Chambre d'Agriculture est habilitée à donner son avis sur tout projet de texte législatif ou réglementaire intéressant l'Agriculture.

Elle s'implique et participe à tous les débats relatifs à des dossiers de politique agricole et de toute question ayant trait à l'avenir de l'Agriculture et du monde rural.

Elle apporte sa contribution à toute réflexion d'intérêts agricoles avec l'optique de définir des objectifs communs à réaliser.

Elle peut avoir des représentants qui siègent dans de nombreuses commissions de travail au niveau, régional, national, sous régional et international.

Elle exerce un rôle d'interpellation des autres acteurs (pouvoir public, PTF..) sur des préoccupations identifiées par elle.

b) Intervention

Cette mission d'intervention s'exerce à travers des actions en partage entre la Chambre d'Agriculture et d'autres intervenants, acteurs du secteur agricole notamment les Organisations Professionnelles Agricoles (OPA) qui sont membres et partenaires de la Chambre d'Agriculture. Il s'agit d' :

Actions de promotion des professionnels du métier en matière :

- D'organisation, de structuration, de professionnalisation autour des filières agricoles ;
- d'encouragement des initiatives individuelles et/ou collectives, qui visent la diversification et la modernisation de l'Agriculture ;
- la stimulation des acteurs potentiels à la création de petites et moyennes exploitations ou entreprises agricoles (PMEA-PMIA) ;
- l'organisation de cadres de concertations, de foires agricoles, de journées régionales ou nationales du paysan.

Actions de soutien aux organisations ou entreprises agricoles par l'acquisition d'un ensemble d'infrastructures et d'équipements au service des producteurs ruraux et de leurs organisations.

c) Information/Formation

Il s'agit entre autres de:

- ✓ Faire connaître les missions et rôles des CRA ;
- ✓ Mettre à la disposition des partenaires et des ressortissants, l'information opérationnelle, utile pour la conduite des activités;

- ✓ Identifier et satisfaire les besoins d'information des ressortissants;
- ✓ Suivre l'évolution des technologies utilisées par les ressortissants ;
- ✓ Créer des banques de données socio-économiques sur les Organisations Professionnelles Agricoles et sur les différents produits agro-sylvo-pastoraux ;
- ✓ Recenser et codifier les us et coutumes à caractère agricole, pour servir éventuellement de référence dans les arbitrages (foncier par exemple);
- ✓ Renforcer les capacités de gestion et de négociation de la Chambre d'Agriculture et des Organisations Professionnelles Agricoles ;
- ✓ Favoriser la maîtrise du rôle de la CRA et de celui des élus;
- ✓ Permettre aux ressortissants de développer leurs connaissances et savoir-faire, de s'adapter aux évolutions technologiques et économiques;
- ✓ Préparer les élus pour que leurs interventions soient ciblées sur les missions de base des CRA et conformes aux textes qui les régissent.

Ces missions souffrent d'incompréhension auprès des élus, des ressortissants et des partenaires publics comme privés. Les catégories des acteurs interrogées énoncent mal les missions de la CRA. La pertinence de ces missions doit faire que les partenaires comme les services techniques déconcentrés du secteur rural, projets et programmes intervenant dans le monde rural, autorités administratives et collectivités décentralisées s'associent à la CRA pour mener conjointement certaines actions d'accompagnement des ressortissants.

Ce travail collaboratif est fort souhaitable, sinon il est constaté que les structures citées-ci-dessus réalisent parfois les mêmes prestations aux mêmes publics cibles ; ce qui laisse entrevoir des doublons et même de chevauchement au niveau des interventions.

1.2. Analyse des principes

Les chambres d'agriculture sont construites autour de quatre principes universels qui sont :

Décentralisation : les CRA sont construites à partir de l'échelon local (village), tenant leur pouvoir de la base et proches de producteurs, jusqu'au niveau régional ;

Représentativité : la diversité du monde agricole est représentée dans les CRA; ainsi les CRA concernent tous les agriculteurs membres ou non des OP et regroupent en leur sein les 4 secteurs d'activités du monde rural suivants: production végétale, élevage, pêche, exploitation forestière ;

Professionalisation: les CRA sont composées et animées uniquement par les élus de la profession agricole ;

Autonomie: les CRA exercent pleinement leurs fonctions et accomplissent leurs missions sans influence extérieure.

À travers ses quatre principes, la CRA est la seule organisation professionnelle au Burkina Faso disposant de telles forces pour son réel développement.

La CRA est animée et gérée par les seuls professionnels du métier agricole et elle est l'expression de l'universalité et le symbole du monde rural qu'elle représente. Elle est la structure la mieux représentée depuis le niveau village jusqu'au niveau national, la diversité du monde rural est représentée en son sein, elle exerce pleinement ses fonctions et accomplit ses missions sans influence extérieure. Malheureusement ces différentes opportunités ne sont pas exploitées à fond pour faire d'elle un partenaire incontournable au niveau de la région pour le développement du monde rural de l'Est, d'où la nécessité de revoir sa stratégie pour une plus grande visibilité.

1.3. Analyse des articulations entre CRA, OPA et Interprofessions

La prédominance du secteur agricole dans le développement socio-économique, impose aux acteurs en charge du secteur rural de rechercher une vision commune et partagée entre eux sur le développement rural et la sécurité alimentaire.

La nouvelle politique agricole est bâtie autour des objectifs prioritaires et des axes d'orientations essentiels suivants :

- ✓ Une restructuration des systèmes d'appui aux acteurs à travers:
 - Le recentrage de l'administration sur ses missions régaliennes ;
 - Le renforcement de la déconcentration des services agricoles au niveau régional et local ;
 - la promotion de l'émergence d'Organisations Professionnelles Agricoles aptes à assumer certaines fonctions relevant jadis de l'État ;
- ✓ Un ancrage plus systématique de l'économie et de systèmes de production dans l'économie de marché ;
- ✓ Une redistribution des rôles et des responsabilités entre les acteurs.

Les OPA sont les membres constitutifs des Organisation Interprofessionnelles (OIP)

. Le principe de subsidiarité est un principe cardinal entre OPA et OIP.

Les OPA avec leurs organisations faitières sont le socle de l'existence d'une OIP.

Les OPA et leurs organisations faitières sont ressortissantes et acteurs des CRA dont elles en constituent un des 4 collèges.

Pour imager: la CRA est l'Assemblée Nationale et les OPA notamment faitières travaillent à contrôler la CRA par le nombre de leurs élus. Les OPA qui contrôlent la CRA sont représentatives des agriculteurs et parlent en leur nom.

Autrement dit, ce sont les CRA qui ont la légalité et la légitimité de représenter le monde agricole dans toute sa diversité.

Les CRA sont à équidistance des OIP avec la Chambre de commerce.

Donc une OIP n'est pas membre des CRA ou tout au plus peut être membre associé

Le statut des OPA membres de l'OIP fait que les CRA sont intéressés par un bon fonctionnement et une viabilité des OIP à travers les familles professionnelles qui sont constituées par les ressortissants des CRA.

En fait, les OPA, les OIP, la CRA ont des missions et des responsabilités complémentaires, synergiques et jamais conflictuelles au regard des cadres réglementaires et législatifs.

L'animation ou la gestion de ces rôles et responsabilité, consiste essentiellement à organiser les relations entre structures, à travers des procédures, outils et règles appropriées pouvant être formels comme informels

La crédibilité de la profession agricole est à ce prix.

2. RESSOURCES DE LA CRA-EST

2.1. Analyse des ressources humaines

La CRA-Est a été dotée dès sa mise en place, d'un personnel minimal composé de :

- Un Secrétaire Général chargé de la coordination des activités du Secrétariat Général ;
- Un Assistant Administratif et Comptable chargé de l'administration et de la gestion des ressources financières et matérielles de la CRA ;
- Une Secrétaire de Direction chargée de la gestion du courrier, des stocks de fournitures de bureau...

Outre ce personnel, la CRA-Est dispose d'un personnel de soutien composé d'un gardien et d'un planton.

En plus de ce personnel prévu par les textes constitutifs des CRA, il existe un autre type de personnel d'appui mis à sa disposition dans le cadre d'un partenariat (PADABII, PDA et PAPSA) pour la durée des projets et programmes, donc un personnel temporaire. Compte tenu du fait que la CRA est un espace de services pour ces ressortissants, il est tout à fait louable qu'elle dispose des conseillers spécialisés comme le prévoient ses textes de création pour pouvoir

répondre efficacement aux différentes sollicitations et qu'elle puisse accomplir pleinement ses missions à lui assigner.

2.2. Analyse des moyens matériels

La CRA de l'Est a bénéficié du budget de l'État, d'une dotation en mobilier de bureau, en ordinateurs et imprimantes, en chaises et tables, en armoires et autres matériels roulants (voir équipement). Néanmoins ce matériel reste insuffisant.

La CRA ne dispose pas par exemple de véhicules en son nom et n'a qu'une seule moto en bon état de fonctionnement. Les sorties de terrain sont fortement handicapées par le manque de logistique et l'apport des services techniques déconcentrés n'est pas à la hauteur des attentes de la CRA.

2.3. Analyse des finances et budget

Les dotations de l'État en ressources financières restent faibles. Elles ne permettent pas de couvrir l'ensemble des besoins de la CRA dans le cadre de la mise en œuvre de son programme annuel d'activités. Si les dotations antérieures ont permis de faire des investissements et un tant soit peu d'assurer le fonctionnement des services, les salaires et la tenue régulière des instances statutaires, il n'en est pas de même pour ces cinq dernières années où la dotation de l'État n'est intervenue qu'au deuxième semestre de l'année. Cette dotation ne comprend que les salaires bruts des contractuels auxquels s'ajoute l'achat des fournitures.

Nonobstant cette réalité, il faut noter l'apport des partenaires techniques et financiers PADABII, PAPSA, PDA, ADELE qui appuie fortement la CRA de l'Est dans le cadre de l'opérationnalisation de son plan d'actions pluri annuel 2012-2016.

3. FONCTIONNEMENT DE LA CRA-EST

3.1. Analyse au plan institutionnel

La représentation et la concertation, missions clés de la CRA, fait face :

- à la faible implication/responsabilisation de la CRA dans la conception, l'organisation et la tenue de manifestations phares des producteurs telles que les Journées Nationales du Paysan. L'organisation de cette manifestation

qui devrait revenir aux CRA et aux faïtières, n'a enregistré depuis 2004 qu'une faible implication de celles-ci. Cependant on note que depuis la 13^{ième} édition il y a une implication plus forte des CRA ;

- la non prise en compte de la CRA dans l'ordre de préséance de nombreuses manifestations, situation tirant en partie sa source de l'insuffisance du rôle et de la place de la CRA dans le schéma institutionnel au niveau régional;
- la non prise en compte effective de la CRA en tant que structure de représentation de la profession agricole par certains projets et programmes intervenant dans le développement rural. Ainsi on enregistre sur le terrain, un faible niveau ou une absence de concertation et d'implication de la CRA dans la mise en œuvre des actions de ces projets et programmes. Cependant, certains projets et programmes prennent la CRA comme partenaire privilégié dans leurs stratégies d'intervention, tels le PADABII, le PAPSA, le Programme ADELE et le PDA/GIZ;
- l'articulation entre la CRA et les structures issues de la décentralisation (Conseils Villageois de Développement, conseil communal et régional) n'est pas aussi visible. Dans le schéma de mise en œuvre de la décentralisation, la représentation de la CRA dans les instances de responsabilisation des populations à la base se pose avec acuité. Se devant d'être les portes paroles de la profession agricole dans sa diversité, l'absence ou la non intégration des élus de la CRA dans ces instances pourrait être un handicap pour la CRA dans l'exercice de sa mission d'interface.

3.2. Analyse de l'organisation de travail

La CRA est organisée et structurée comme suit :

- ☞ Au niveau village : l'assemblée villageoise des agriculteurs et la coordination villageoise composée des quatre représentants des différents secteurs d'activités
- ☞ Au niveau département : l'assemblée consulaire départementale et la coordination départementale composée d'un président, un vice-président et d'un rapporteur
- ☞ Au niveau provinciale : l'assemblée consulaire provinciale et la coordination provinciale composée également d'un président, un vice-président et d'un rapporteur

☞ Au niveau régional, on note :

- L'assemblée consulaire régionale de la CRA
- Le bureau exécutif composé de cinq (05) membres: un président, un vice-président, un trésorier, un rapporteur général et un rapporteur adjoint.
- Le secrétariat général
- Les commissions permanentes.

Dans chaque CRA, les élus ont procédé depuis le premier quinquennat, à la mise en place de 4 commissions permanentes qui sont :

- ✓ la Commission Organisation Structuration et Formation du monde rural (COSF) ;
- ✓ la Commission Financement (CF) ;
- ✓ la Commission Foncier et Décentralisation (CFD) ;
- ✓ la Commission Promotion et Modernisation de l'Agriculture (CPM).

Elles sont des cadres de réflexion prenant en compte les préoccupations des producteurs ruraux. Elles sont fondées sur des thématiques telles que le développement rural, les filières, la gestion des ressources naturelles, la prévention des conflits.

- Tout membre titulaire de l'Assemblée Consulaire doit faire partie d'une commission au moins.
- Les membres de l'Assemblée Consulaire se répartissent entre les différentes commissions. Chaque commission désigne un Président pour toute la durée du mandat.
- Les commissions peuvent s'adjoindre toute personne dont le concours peut être utile.
- Le président fait partie de toutes les commissions et GTR. Il peut en prendre la présidence.

La Commission Organisation Structuration et Formation du monde rural (COSF)

La COSF traite des sujets visant la professionnalisation du monde rural et relatifs à :

- l'organisation du monde rural
- la formation professionnelle des ruraux
- l'information et la communication en direction du monde rural.

La Commission Financement (CF)

La CF se penchera sur toute question portant sur le financement des activités de l'agriculture, de l'élevage, de l'exploitation forestière et de la pêche afin de

donner son avis et faire des suggestions pour la mise en place d'un système adéquat de financement :

- crédit
- épargne
- mutualité
- Assurance etc.....

La Commission Foncier et Décentralisation (CFD)

La CFD a pour mission de donner son avis et de faire des suggestions pour tout sujet relatif à :

- la gestion des ressources naturelles
- la résolution des problèmes fonciers et de décentralisation
- la législation foncière
- le transfert des pouvoirs et compétences en rapport avec le monde rural dans le cadre du développement régional et local.

La Commission Promotion et Modernisation de l'Agriculture (CPM)

La CPM a pour objet de traiter des sujets relatifs à :

- - l'approvisionnement
- - la production
- - la transformation
- - la commercialisation

Il est à noter que ces commissions de travail depuis leur mise en place ne sont pas aussi fonctionnelles comme on l'aurait souhaité. Il y a certaines commissions qui depuis deux ans n'ont pas tenu une seule rencontre et certains élus ne savent pas dans quelles commissions ils y siègent. Donc il y a nécessité de redynamiser ces commissions pour qu'elles puissent jouer leurs rôles dans le rayonnement de la CRA-Est

Des Groupes de Travail et de Réflexion (GTR)

Les groupes de travail et de réflexion sont des cellules d'action circonstanciées mises en place pour réaliser une activité ponctuelle de la Chambre.

- Les GTR sont formés suivant les nécessités ressenties par les commissions permanentes.
 - Les membres des GTR sont désignés par le Président sur proposition des commissions permanentes.

- Dès leur formation, les GTR désignent leur Président, leur Vice-président et leur Rapporteur. Chaque personne ayant la qualité requise peut présider le groupe de travail et de réflexion.

La Chambre Régionale d'Agriculture accomplit ses missions par l'intermédiaire de 2 types d'organes dont les fonctions sont complémentaires et ne sont pas du tout interchangeables. Il s'agit :

- ✚ Des organes dont les membres sont des élus consulaires exerçant des fonctions gratuites :
 - L'Assemblée Consulaire Régionale: l'instance de délibération.
 - Le bureau, chargé de l'exécution ;
 - Les différentes commissions de consultations spécifiques ;
 - Les démembrements fonctionnels au niveau :
 - ✓ village,
 - ✓ département,
 - ✓ et province;
- ✚ Les organes dont les membres sont des personnes employées et nommées: il s'agit de :
 - Le Secrétariat général, composé des services d'appui et leurs subdivisions
 - des groupes ad hoc de travail

Le secrétariat général est un organe administratif d'appui technique qui assure la permanence de la Chambre d'Agriculture. Il est composé de services techniques pourvus d'un personnel de références techniques chargé entre autres tâches d'accompagner les élus dans leurs missions.

Le secrétariat général, en référence aux textes qui régissent la CRA est, la mémoire de l'institution consulaire, un conseiller technique des organes élu, un instrument technique d'analyse des données, de formulation des besoins socio-économiques, d'information et de communication pour le bon fonctionnement de la chambre d'agriculture.

Le schéma organisationnel de la CRA reste inachevé. Après 10 années de mise en route, la CRA n'est toujours pas dotée de services spécialisés comme définis dans les textes consacrant la création et le fonctionnement des CRA. On observe de ce fait une insuffisance notoire de personnel aux compétences diversifiées, amenant la CRA à faire appel à d'autres compétences auprès des services techniques déconcentrés de l'État, toutes choses qui n'augurent pas d'une vraie autonomie de la Chambre d'Agriculture. Aussi, tout le poids du travail de conception, de rédaction des rapports, de suivi évaluation reposent sur un personnel assez réduit.

3.3. Analyse des processus et méthodes

Le processus et méthodes de travail au niveau de la CRA-Est sont décrits dans un manuel de procédures administratives et financières qui a été élaboré, adopté au niveau national avec un comité de suivi mis en place et il ne reste que la note d'application signé par le président de la chambre nationale d'Agriculture.

Cependant il faut noter que ce manuel n'est pas appliqué, car à présent il n'y a pas de paramètres d'application.

Le processus décrit dans ce document pourrait en principe permettre de bien conduire les activités au niveau des acteurs sur le terrain.

La DOPAIR étant l'institution chargée du suivi accompagnement des CRA doit alerter par rapport à l'application du manuel. La non application du manuel de procédures a de nombreuses conséquences fâcheuses sur la bonne marche de l'institution.

3.4. Analyse du système de communication

L'information est un précieux outil de gestion de la CRA qui regroupe tous les secteurs d'activités de l'ensemble du territoire de la région de l'Est. Elle est l'élément clé dans les processus de prise de décisions qui doivent être les plus participatifs possibles. L'information doit également porté sur les processus de planification et de contrôle des activités de la CRA.

C'est donc par le biais de l'information que les responsables de la CRA arriveront à administrer et à gérer l'institution. C'est aussi grâce à elle que les ressortissants et le grand public suivront l'évolution, les succès et les difficultés de l'institution consulaire. Pour toutes ces raisons, l'information et surtout sa bonne circulation dans la CRA doit sérieusement préoccuper les élus consulaires dans leur ensemble ainsi que les responsables.

Le diagnostic participatif sur les outils d'information de la CRA indique l'importance accordée à l'information au sein de la structure. La plupart des outils disponibles sont exploités à des degrés divers :

- les outils d'identité individuelle : les brochures, les dépliants. Ces outils ont beaucoup été exploités pour l'information des partenaires et des ressortissants ;
- les médias : les radios, le téléphone, les documents d'information, l'internet, etc. Les radios ont surtout été utilisées uniquement lors des journées agro-sylvo-pastorales et halieutiques à cause de son coût assez élevé. Par rapport au téléphone, la CRA de l'Est comme toutes les autres CRA du Burkina a une expérience dans l'utilisation de la flotte (sur financement d'un partenaire PADABII) qui a joué un rôle très important dans l'information à l'intérieur de la structure. Mais des problèmes de ressources financières n'ont pas permis à la CRA de poursuivre cette expérience. Les documents d'information, notamment les circulaires, les notes de service, les rapports ont toujours été produits par la CRA et mis à la disposition des élus par le biais des représentants provinciaux. Le coût d'envoi des documents, les pertes de documents, etc. rendent difficile l'exploitation judicieuse de ces outils d'information.

Malgré l'importance accordée à l'information et l'utilisation de différents outils par les responsables de la CRA, de nombreuses difficultés empêchent l'institution d'atteindre sa mission d'information.

Aussi, des ressortissants, des élus consulaires du niveau régional, provincial, départemental et villageois ainsi que même des membres du bureau exécutif de la CRA se plaignent de l'insuffisance d'information. La non maîtrise de telles ressentiments peut avoir des conséquences énormes pour l'institution dans la mise en œuvre de ces différentes missions.

Pour accéder à une bonne gouvernance et mettre en œuvre la mission d'information, les responsables de la CRA ainsi que l'ensemble des élus doivent mettre en place un système efficace de communication aussi bien interne qu'externe.

Au plan interne elle a pour objectif de renforcer la cohésion de l'équipe dirigeante, mobiliser les ressortissants autour des missions de la CRA. Pour y parvenir, plusieurs canaux peuvent être utilisés.

Le principal canal pour une institution comme la CRA reste les rencontres statutaires des instances. Le devoir de rendre compte devra aussi guider constamment les actions des principaux responsables de l'institution. Ces derniers doivent particulièrement veiller :

- A la tenue régulière des réunions des instances (AG, réunions du bureau exécutif). C'est à l'occasion de ces rencontres que les membres ont la possibilité d'être informés sur la vie de l'organisation, qu'ils sont impliqués dans la prise de décision.
- À rendre compte aux membres de l'exécution des activités, de la situation financière de l'organisation, de ses succès et de ses échecs. Rendre compte de la mise en œuvre des activités de la CRA est aussi un devoir de tous les élus qui posent des actes au nom de la structure. Aussi, pour faciliter l'exercice de rendre compte, des outils très simples doivent être mis à la disposition des élus.

Au plan externe, la communication a l'avantage de permettre une visibilité de l'organisation. Elle valorise son image et ses prestations, facilitant ainsi l'accompagnement des partenaires. En résumé, la communication externe doit contribuer à :

- la connaissance des activités
- la connaissance des performances
- la connaissance des dirigeants
- la crédibilité du discours et des informations.

Pour l'information externe, les rapports et les dépliants constituent des outils privilégiés d'information.

3.5. Analyse du système de suivi évaluation et de rapportage

Le suivi évaluation doit servir pour le management. Il permet de ce fait de connaître à tout moment la situation de l'exécution des activités, de mesurer les écarts par rapport aux prévisions et de savoir si l'action menée a été pertinente et répond aux attentes et objectifs assignés.

Les informations traitées doivent être fournies aux décideurs à tous les niveaux, y compris les groupes cibles, ceci pour comparer et évaluer les

prévisions/réalisations de la mise en œuvre des activités. Pour mener à bien ses activités, le service de suivi évaluation doit collecter les données sur la base d'indicateurs précis préalablement définis. Or il est constaté que les indicateurs définis dans le cadre logique de la CRA-Est sont généraux et concernent la contribution des plusieurs acteurs. Il était indiqué à la CRA-Est de déterminer ses indicateurs opérationnels pour mettre en place un dispositif de suivi évaluation cohérent. Les données collectées ne permettent pas de faire un traitement de manière à fournir de manière précise en un temps bien défini les informations sur :

- L'état d'avancement de l'exécution physique et financière des activités,
- le niveau d'atteinte des résultats physiques et financiers,
- le niveau d'atteinte des effets (bénéfices immédiats) produits par les résultats,
- l'impact sur les ressortissants,
- les difficultés / problèmes rencontrés et les mesures correctives proposées ainsi que les ajustements apportés.

La gestion des fonds est assurée par le service de comptabilité sous le contrôle du SG. Les budgets sont souvent dépassés ce qui entraîne souvent de ressources supplémentaires.

Cette gestion sans contrôle d'une entité spécifique interne peut entraîner des risques (non application du manuel de procédure de la CRA où doivent être clairement spécifiées les procédures de gestion des ressources humaines, matérielles et financières).

Le système de suivi évaluation n'est pas organisé autour des indicateurs de performance propres à la CRA-Est.

Les réalisations de la CRA-Est sont nombreuses mais moins visibles au niveau des effets et impacts qui sont insuffisamment documentés et publiés.

L'insuffisance des sorties sur le terrain du personnel technique ne permet pas également de s'assurer de la bonne qualité des données collectées et y apporter des appuis aux coordinations.

Toutes ces situations proviennent du fait qu'un service de suivi évaluation n'existe pas au niveau des CRA.

Au niveau du rapportage, le besoin devient de plus en plus intense car les rapports internes servent à renseigner les autres rapports à savoir:

- l'assemblée consulaire régionale (planification, rapports d'activité, rapport bilan) ;
- le ministère de tutelle (rapports annuels)
- les partenaires techniques et financiers (rapports d'activités et financiers).

Étant donné que la collecte des données n'est pas organisée, la production des rapports devient fastidieux avec de la qualité peu appréciable.

Le système informatique fonctionne tant bien que mal ; Il n'y a pas un réseau des ordinateurs au niveau du siège et les données ne sont que gérées individuellement.

La base de données existante ne remplit pas sa fonction suite à une alimentation non conséquente.

4. MANAGEMENT DE LA CRA-EST

4.1. Analyse du système de management

Si L'appréciation du style de leadership et du management est considérée comme appréciable dans l'expression d'une partie des élus de l'ACR, du personnel et conduit à une bonne performance, elle n'en demeure pas moins ponctuée par la mention « peut mieux faire » : l'importance accordée aux relations externes et internes est estimée moyenne, tandis que celle accordée par le bureau exécutif à la qualité et au volume des résultats est jugée forte.

La variété des avis sur les points susmentionnés dénote deux grands obstacles observés à la CRA-Est :

D'une part la CRA-Est souffre d'une insuffisance de management participatif par objectifs ; il n'existe pas à échéance convenue des lettres de missions adressées aux différents responsables, ni des objectifs mesurables assignés à chaque agent et encore moins des programmes d'activités y résultant ; cela conduit logiquement à l'absence de base objective d'appréciation, une faiblesse dans le suivi-évaluation et dans la gestion des risques, une absence de base disciplinaire véritable et une porte ouverte à des pratiques très circonstanciées, plus ou moins objectives.

D'autre part, un autre gros problème de management observé dans le bureau exécutif est la surcharge du travail du premier responsable et la très forte concentration du pouvoir. Il s'ensuit alors une cohorte d'effets négatifs comme la lenteur, la lourdeur, les retards, les oublis dans le traitement des multiples dossiers, l'absence d'implication des autres responsables ou agents aux prises de décisions ;

D'autre part encore, la concentration des charges et donc des pouvoirs aux mains du premier responsable se cristallise et il est observé une absence de délégation dont personne ne sort gagnant dans la durée : fatigue par ci et frustration par-là font donc chemin ensemble.

4.2. Analyse de la culture organisationnelle

Il y a une forte difficulté pour la plupart des élus et du personnel à énoncer distinctement les valeurs vécues à la CRA-Est. L'on s'accorde facilement sur les valeurs issues de la vieille culture africaine (c'est-à-dire le respect des traditions et de la famille, le respect personnel, la politesse) et sur celle plus institutionnelle (le respect obligé des institutions de l'État et de celles des partenaires financiers). Mais l'on ne s'avance guère vers l'évocation de valeurs comme la fierté d'appartenir à une même entité, la solidarité de groupe, l'efficacité du travail en groupe.

5. RELATIONS CRA-EST ET PARTENAIRES

5.1. Analyse des relations internes

a) Relations entre les élus de l'Assemblée consulaire

La vie, le devenir de toute organisation dépend de l'esprit qui règne, surtout entre les responsables. Pour des raisons parfois difficiles à expliquer de petits groupes se sont formés; et si certains se croient plus puissants que les autres, l'organisation en souffre. Les dysfonctionnements observés sont :

La non tenue régulière des réunions du bureau exécutif et une insuffisance dans la circulation de l'information entre les membres.

La non disponibilité de certains élus et sans motifs valables

Si l'entente entre les élus consulaires est utile, voire nécessaire, ceux-ci doivent travailler à créer et à entretenir une harmonie permanente entre eux et les autres ressortissants.

Pour le maintien et le renforcement des bonnes relations entre les premiers responsables il faut que:

- chaque responsable fasse son travail ;
- la gestion soit transparente et équitable ;
- le président veille à ce que tous les ressortissants soient traités de la même façon;
- en cas de problème, la vérité soit dite ;
- tous les membres se respectent mutuellement ;
- les réunions et sessions se tiennent régulièrement ;
- les premiers responsables et les ressortissants acceptent travailler pour le développement de l'institution.

b) Analyse des relations entre le bureau exécutif et le secrétariat général

- Certains élus consulaires ne perçoivent pas clairement à priori la distinction fondamentale qui existe entre pouvoir de gestion relevant des prérogatives des élus dont le président est l'émanation et la fonction de direction dévolue au secrétaire général de la chambre d'agriculture qui est le chef du personnel.
- Les élus ne donnent pas aux techniciens à juste valeur leur importance
- Il est observé la non perception de la complémentarité entre élus et personnel.

Pour parvenir à une bonne gouvernance de la chambre d'agriculture à travers une gestion performante et transparente, chaque responsable à tous les niveaux a le devoir de reconnaître et de respecter impérativement le contenu des instruments suivants :

- ✓ Les textes qui régissent les chambres d'agriculture (lois – décrets – arrêtés – règlements intérieur ;)
- ✓ Les textes de délibération des organes de décisions (P.V. –Notes de services – circulaires – organigramme – archives, manuel de procédures, statut du personnel)
- ✓ Les documents de travail légalement adoptés (plans – programmes – budget – projets – conventions – contrats – documents comptables et financiers de référence.)

5.2. Analyse des relations avec les partenaires

a) Le partenariat avec les structures techniques et l'administration

Dans le cadre du désengagement de l'État, et de la diminution des effectifs sur le terrain, les CRA, au vue de leurs missions essentielles, constituent dorénavant des instances légales et légitimes de collaboration pour que les services techniques orientent les interventions vers des appuis conseils à la demande. Les services techniques pourront trouver dans les CRA le terreau le plus approprié pour la diffusion des paquets technologiques et les CRA doivent

considérer les services techniques comme des sources privilégiées d'information et de renforcement de leurs compétences dans leurs domaines d'intervention.

Pour l'administration générale, les CRA seront des interlocuteurs privilégiés pour les Gouvernorats pour la définition des politiques régionales.

b) Les articulations possibles des CRA avec les autres institutions rurales

Au niveau des villages: les 4 délégués de la CRA peuvent constituer au sein des CVD la commission spécialisée chargée des questions agricoles

Au niveau provincial: au sein du CCTP qui est une instance de décision, d'orientation et de coordination de l'ensemble des programmes et projets de développement et qui regroupe tous les acteurs présents, l'assemblée consulaire provinciale de la CRA pourra désigner son ou ses représentants afin d'éclairer les autres membres sur toutes les questions agricoles et défendre les points de vue de la CRA et des agriculteurs en toute occasion.

En outre, l'articulation CPP et CRA au niveau provincial amène à considérer les CPP comme des commissions techniques des CRA dans les questions d'appui à l'élaboration, à la priorisation et à la sélection des projets compte tenue de leurs expériences dans ces domaines.

Au niveau régional: les Op constituent un collège spécifique au sein de la CRA consacré par les textes et pourront donc ainsi éclairer la CRA sur les besoins et difficultés organisationnels des agriculteurs afin que la CRA puisse remplir avec efficacité sa mission d'appui à la structuration du monde rural.

Les CAP qui sont une émanation des OP, travailleront étroitement avec la CRA.

VI. RECOMMANDATIONS

Si la visibilité et le positionnement institutionnel de la CRA de l'Est se sont grandement améliorés durant ces trois dernières années, il est cependant à noter que l'analyse de la dynamique interne et de l'organisation de la CRA ainsi que sa capacité à assurer la maîtrise d'ouvrage véritable des actes et décisions en dehors des Projets/Programmes ou de l'assistance de l'Etat, dévoile une insuffisance qui interpelle à la recherche de solutions/alternatives pour inverser une telle tendance.

En effet, l'élargissement de son champ d'activités d'année en année, induit de facto des sollicitations de plus en plus grandes mais non toujours bien assurées et découlant aussi en partie de sa reconnaissance effective de plus en plus explicite aux yeux des populations, de l'Etat et des acteurs du Secteur Privé.

Aussi, eu égard aux atouts offerts par l'évolution du contexte institutionnel et politique, il est nécessaire que des dispositions soient prises pour permettre à la Chambre Régionale d'Agriculture de l'Est d'être en mesure d'assumer en toute responsabilité ses missions. Ces dispositions peuvent être les suivantes :

➤ **Au plan institutionnel**

- Favoriser une plus grande implication/responsabilisation de la CRA dans l'organisation des Journées Nationales du Paysan ;
- Tout en appréciant positivement l'action des projets et programmes qui, dans la mise en place des instances de présélection et d'approbation des microprojets/projets des promoteurs impliquent ainsi la CRA dans le financement des activités des producteurs, il est souhaité que les autres partenaires au développement (projets et programmes des ministères en charge du développement rural) en fassent autant ;
- Il est souhaité que les projets et programmes naissants intègrent les CRA dans leurs stratégies d'intervention ;
- Développer une stratégie forte de plaidoyer auprès des partenaires techniques, administratifs, des projets/programmes et autres institutions telles les ambassades, les ONG pour une meilleure connaissance des rôles et mission des CRA ;
- Il est souhaité que dans le renouvellement des CVD qu'une place importante soit accordée aux élus CRA.

➤ **Au plan organisationnel**

Achever le schéma organisationnel des CRA par la mise en place effective des services spécialisés au sein du secrétariat général, ce qui induit la mise à disposition de la CRA, de personnel qualifié complémentaire.

➤ **Au plan financier et matériel**

- Doter la CRA de moyens financiers et matériels conséquents pour une bonne exécution de ses missions (construction d'un siège, véhicules, motos) ;
- Prendre en compte les rencontres statutaires dans la dotation financière de l'Etat ;
- Mettre en œuvre les propositions de solutions issues des différentes rencontres autour du financement pérenne des chambres régionales d'agriculture.

➤ **Au plan management**

- Adopter un style de management un peu plus rigoureux avec plus de transparence aiderait à augmenter la performance sans que cela puisse jouer sur la motivation du personnel.
- Déléguer les activités au quotidien à d'autres personnes (membres du BE ou le SG) et s'occuper des tâches stratégiques.
- Développer un management transversal
- ✓ Encourager et faciliter le travail en équipe en organisant des actions selon une approche systémique.
- ✓ Organiser des rencontres individuelles avec les agents pour faire le bilan de leurs activités et recueillir leurs préoccupations.
- ✓ Apporter des informations qui touchent à la vie de la CRA-Est aux agents afin de les préparer aux éventuels changements.
- ✓ Instaurer une culture d'appartenance à la même organisation et les valeurs comme la solidarité de groupe, l'efficacité du travail en groupe, le travail décent, l'esprit d'initiative et l'esprit d'équipe.

Au plan suivi-évaluation

- Créer un service suivi évaluation
- Revoir le système de suivi évaluation et mettre en place un dispositif cohérent basé sur des indicateurs opérationnels aux objectifs et résultats poursuivis par la CRA-Est
- Elaborer des fiches harmonisées de collecte des données au niveau des coordinations
- Impliquer les élus dans les activités de suivi évaluation
- Renforcer si nécessaire l'effectif de l'équipe avec un agent qui aura en charge la gestion suivi évaluation et de la base des données

- Réaliser les évaluations des effets et des impacts des interventions de la CRA-Est
- Mettre en place un système d'archivage systématique des documents existants dans le but de les rendre plus facilement accessibles à tous les intéressés.

➤ **Recommandations (à l'adresse du Ministère de Tutelle et des autorités régionales)**

- Former le Secrétaire Général et les membres du bureau exécutif sur la gestion du budget de l'Etat ;
- L'ordre de préséance doit prendre en compte la CRA pendant les cérémonies officielles au niveau régional ;
- Au regard de l'importance des activités liées aux missions de la CRA, revoir le budget alloué annuellement à la hausse et assurer son approvisionnement de façon régulière.

VII. CONCLUSION

Cette analyse, la première du genre pour une CRA, est un exercice courageux et plein de volonté d'aller en avant. La rencontre de restitution a permis d'avantage de partager et d'approfondir les constats de l'étude. De façon générale, les constats faits par l'étude ont été confirmés lors de la restitution. Les échanges dans les groupes ont permis de formuler des solutions pertinentes, dont l'essentiel ressort dans les recommandations ci-dessus, avec quelques fois, des nouvelles formulations.

Il s'agit d'ambitions vastes et légitimes que certainement le temps imparti et les moyens financiers de plus en plus rares ne permettront pas de tout aborder dans l'immédiat. Une bonne partie du travail est fait, celui d'identifier les faiblesses et de s'accorder sur les remèdes à apporter. Le groupe restreint de pilotage des propositions d'amélioration devra faire l'effort permanent de sensibiliser les partenaires pour son financement. La CRA-Est a un important potentiel et la persévérance dans ses efforts permettront, sans aucun doute, d'atteindre une

performance plus importante, grâce à l'apport des actions proposées pour une amélioration.

L'engagement des uns et des autres est donc requis, il reste à opérationnaliser les solutions proposées en travaillant avec les moyens mis à disposition par l'État mais surtout à vendre le produit auprès des partenaires, afin qu'ils accompagnent la structure dans sa réalisation.

Bibliographie

- Décret N°2011-427/PRES/PM/MAHRH/MEF/MATD/MICPIPA/MRA portant modification du décret n°2001-770 bis/PRES/PM/AGRI du 31 décembre 2001 portant création, attributions, organisation et fonctionnement des chambres d'agriculture au Burkina Faso.
- Document de stratégie de développement rural à l'horizon 2015 Version finale. Janvier 2004
- Document de stratégie de croissance accélérée pour un développement durable (SCADD) Version finale. Mars 2011
- Plan de renforcement des capacités de la CRA et des OPA de la région de l'Est. Document final. Mars 2010
- Plan pluriannuel de renforcement des capacités de la CRA-Est (2012-2016). Novembre 2011
- Rapport Annuel CRA-Est Mars 2009, Mars 2010 et Février 2012

Annexe 1 : Feedbacks Constructifs par rapport au management

Secrétariat Général vis-à-vis du Bureau Exécutif

<p>1- Nous partageons ces objectifs et points de vue avec l'autre département</p> <ul style="list-style-type: none">• Exécution correcte des missions de la CRA• Atteintes des résultats assignés à la CRA	<p>2- Nous croyons que l'autre département a ces opinions sur nous :</p> <ul style="list-style-type: none">• Le SG se substitue au BE ?• Que le SG est capable de tout faire ?• Que le SG profite plus des ressources (matérielles et financières) de la CRA ?• Qu'il ya rétention d'informations au niveau du SG ?
<p>3- Voici ce que nous pensons de l'autre département, mais avons du mal à le leur dire:</p> <ul style="list-style-type: none">• Le BE ne maîtrise pas bien leurs rôles et responsabilité dans l'atteinte des objectifs de la CRA• Le BE veut s'accaparer des biens de la CRA sans tenir compte des résultats à atteindre• Insuffisance de leadership au niveau du BE• Le BE met en avant les intérêts personnels au détriment de celui de la CRA• Le BE ne fait pas preuve d'une écoute positive	<p>4- Nous sollicitons leur opinion sur nous. Voici nos questions pour leur permettre de nous aider à mieux faire</p> <ul style="list-style-type: none">• Qu'est-ce que le BE attend de nous• Comment le BE souhaiterait qu'on travail mieux ensemble• Le BE est-il satisfait de l'accompagnement du SG

Annexe 2 : Feedbacks Constructifs par rapport au management

Bureau Exécutif vis-à-vis du Secrétariat Général

<p>1- Nous partageons ces objectifs et points de vue avec l'autre département</p> <ul style="list-style-type: none">• Programmation des activités• L'exécution des activités• La gestion des courriers arrivés et départ• La gestion du patrimoine de la CRA	<p>2- Nous croyons que l'autre département a ces opinions sur nous:</p> <ul style="list-style-type: none">• Manque de compétence• Éloignement des membres du BE de la CRA• Ignorance des textes par le BE• Manque de volonté pour l'application des textes
<p>3- Voici ce que nous pensons de l'autre département, mais avons du mal à le leur dire:</p> <ul style="list-style-type: none">• Usurpation des rôles du BE par le SG• Monopolisation du SG par une seule personne (le SG)	<p>4- Nous sollicitons leur opinion sur nous. Voici nos questions pour leur permettre de nous aider à mieux faire</p> <ul style="list-style-type: none">• Pourquoi les informations ne sont pas portées à la connaissance des membres du BE• Pourquoi les activités planifiées ne sont pas exécutés de concert avec le BE

Annexe 3 : Feedbacks Constructifs par rapport au management

Les Coordinations départementales vis à vis des Coordinations Provinciales

<p>1- Nous partageons ces objectifs et points de vue avec l'autre département:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mission de concertation, représentation formation information• Intervention d'appui aux projets	<p>2- Nous croyons que l'autre département a ces opinions sur nous</p> <ul style="list-style-type: none">• Les coordinations départementales ne passent pas les informations à la base
<p>3- Voici ce que nous pensons de l'autre département mais nous avons du mal à lui dire :</p> <ul style="list-style-type: none">• Les coordinations provinciales ne transmettent pas les informations à temps• Les coordinations provinciales ne collaborent pas avec les coordinations départementales• Les coordinations provinciales ne partagent pas les informations	<p>4- Nous sollicitons leur opinion sur nous. Voici nos questions pour leur permettre de nous aider à mieux faire</p> <ul style="list-style-type: none">• Pourquoi les informations n'arrivent pas à temps ?• Pourquoi il n'y a pas de rencontres entre les coordinations provinciales et les coordinations départementales• Pourquoi les informations viennent du BE et pas des coordinations provinciales ?

Annexe 4 : Feedbacks Constructifs par rapport au management

Les Coordinations Provinciales vis-à-vis des Coordinations départementales

<p>1- Nous partageons ces objectifs et points de vue avec l'autre département:</p> <ul style="list-style-type: none">• Circulation de l'information ascendante et descendante• Réunions ordinaire bimensuel	<p>2- Nous croyons que l'autre département a ces opinions sur nous:</p> <ul style="list-style-type: none">• Les coordinations départementales pensent que nous gagnons plus d'argent que eux en participant aux rencontres
<p>3- Voici ce que nous pensons de l'autre département, mais avons du mal à le leur dire</p> <ul style="list-style-type: none">• S' il n'ya pas d'argent les coordinations départementales ne veulent pas venir aux réunions• Elles ne remontent pas les informations au niveau provinciales	<p>4- Nous sollicitons leur opinion sur nous. Voici nos questions pour leur permettre de nous aider à mieux faire</p> <ul style="list-style-type: none">• Quels sont vos propositions pour améliorer les relations de travail entre nos deux niveaux

Annexe 5 :

LA NECESSITE DE DISTINCTION DES ROLES ET RESPONSABILITES

Le Président est	Le Secrétaire Général est
L'émanation directe de l'Assemblée Consulaire ; il est élu au scrutin secret majoritaire, uninominal à un tour ;	Un haut cadre recruté et nommé par les autorités compétentes
Le représentant authentique des intérêts agricoles auprès des pouvoirs publics	L'administrateur attitré de la chambre d'Agriculture, le gestionnaire des ressources humaines et le chef de l'ensemble du personnel en service à la Chambre d'Agriculture
Le représentant de l'institution en justice et dans tous les actes de la vie civile	Le conseiller principal du Président en matière de fonctionnement global des différents organes de la chambre d'agriculture ;
L'ordonnateur des dépenses dans la limite des normes et règles budgétaires établies	Le pourvoyeur et le conservateur de la mémoire de la Chambre d'Agriculture ;
Il fait établir les ordres de recette et émet les titres de perception	Le manager des services techniques et il assure la permanence de la Chambre d'Agriculture ;
Il convoque les membres élus en session de l'assemblée consulaire et les membres du bureau en réunion	Il prépare les réunions statutaires et assure la tenue du procès-verbal de réunion des organes élus de la chambre d'agriculture ;
Il préside les sessions de l'assemblée consulaire et les réunions du Bureau	Il prépare et supervise l'élaboration des avants projets de programmes, de budgets et assure leur suivi évaluation ;
Il autorise les missions dans les limites budgétaires adoptées	Il traite le courrier et fait tenir à jour les documents, les données administratives et économiques de la

	chambre
Il choisit et nomme ou fait nommer le Secrétaire général de la chambre d'agriculture, autorise le recrutement du personnel et les nomme à leurs postes de collaborateurs du secrétariat général	Il est responsable des archives et du contrôle des biens du patrimoine de l'institution
Il se préoccupe de la visibilité et de la crédibilité de l'institution au niveau local, national, et international s'il y a lieu.	Il peut recevoir délégation de signature du Président pour accomplir des actes d'administration courante