

ÉVALUATION À MI-PARCOURS

BRA 12/002

SOUTIEN AU  
DÉVELOPPEMENT  
DU SECTEUR  
COTONNIER PAR  
LE MOYEN DE LA  
COOPÉRATION  
SUD-SUD

RAPPORT FINAL 2021

#### COORDINATION

Melissa Pomeroy

#### ÉQUIPE TECHNIQUE

Elisa Camarote

John Matias Wojciechowski

Laura Antoniazzi

Luiz Felipe Ricca

#### CONSEILS

Carlos Milani

Maria do Carmo Rebouças

Rogério Silva

#### SOUTIEN

Yasmin Paes

#### DESIGN

Teo Menna

Izabelle Alvares

Pedro Fountoura

© teoMenna Estúdio

## ÉVALUATION À MI-PAROURS

# BRA 12/002

# SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR COTONNIER PAR LE MOYEN DE LA COOPÉRATION SUD-SUD

RAPPORT FINAL 2021



## REMERCIEMENTS

Cette évaluation n'aurait pas été possible sans les précieuses contributions et le soutien d'un large éventail de parties prenantes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Brésil.

L'équipe d'évaluation est reconnaissante pour l'attention et la disponibilité de tous les partenaires des pays consultés sur le continent africain, des agences d'exécution brésiliennes, de l'Institut brésilien du coton, du Programme des Nations Unies au Brésil et d'autres représentants d'organisations internationales au Brésil et à l'étranger.

En particulier, nous tenons à remercier l'équipe du BRA 12/002, les analystes et le coordonnateur, qui ont généreusement partagé leur temps, leurs connaissances et leur expérience tout au long du processus d'évaluation.

0	RÉSUMÉ EXÉCUTIF	10
1	INTRODUCTION	21
2	MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	40
3	PRINCIPALES CONSTATATIONS	50
4	SYNTHÈSE DES CRITÈRES D'ÉVALUATION	96
5	CONCLUSIONS	100
6	RECOMENDATIONS	108

## TABLEAUX

<b>TABLEAU 1</b>	<b>43</b>
Utilisateurs et usages de l'évaluation à mi-parcours du projet BRA 12/002	

<b>TABLEAU 2</b>	<b>47</b>
Matrice d'évaluation	

<b>TABLEAU 3</b>	<b>51</b>
Contraintes principales et stratégies d'atténuation	

## FIGURES

<b>FIGURE 1</b>	<b>29</b>
Participation par pays dans le volume total de coton produit en 2018	

<b>FIGURE 2</b>	<b>29</b>
Participation par pays dans le volume total de coton exporté en 2018	

<b>FIGURE 3</b>	<b>34</b>
Chronologie du BRA 12/002	

<b>FIGURE 4</b>	<b>35</b>
Récapitulatif de la dotation financière BRA 12/002	

<b>FIGURE 5</b>	<b>36</b>
Institutions de mise en œuvre et partenaires du projet BRA 12/002	

<b>FIGURE 6</b>	<b>38</b>
Théorie du changement du projet BRA 12/002	

<b>FIGURE 7</b>	<b>49</b>
Études de cas et dimensions d'analyse	

<b>FIGURE 8</b>	<b>86</b>
Exécution financière totale BRA 12/002. Août 2021	

<b>FIGURE 9</b>	<b>87</b>
Exécution financière annuelle BRA 12/002	

<b>FIGURE 10</b>	<b>92</b>
Résumé des résultats BRA 12/002	

## ACRÔNIMOS

<b>ABC</b>	Agence Brésilienne de Coopération
<b>AFA</b>	Agriculture and Food Authority
<b>AIC</b>	Association Interprofessionnelle du Coton
<b>AMATER</b>	Société d'Assistance Technique et de Vulgarisation Rurale
<b>AMIPA</b>	Association des Producteurs de Coton de Minas Gerais
<b>AT</b>	Assistance Technique
<b>ATER</b>	Assistance Technique et Vulgarisation Rurale
<b>CGAA</b>	Coordination Générale de la Coopération Technique - Afrique, Asie et Océanie
<b>CGP</b>	Comité de Gestion de Projet
<b>CGU</b>	Contrôleur Général de l'Union
<b>CID</b>	Coopération Internationale pour le Développement
<b>COGERCO</b>	Compagnie de Gérance du Coton
<b>COOPERCAT</b>	Coopérative de Producteurs Ruraux de Catuti
<b>CRA-CF</b>	Centre de Recherche Agronomique du Coton et des Fibres
<b>CRETTA</b>	Centre de Transfert de Technologie du Coton
<b>CRETTA/IAM</b>	Centre de Transfert de Technologie du Coton/Institut de coton mozambicain
<b>CSS</b>	Coopération Sud-Sud
<b>CTSS</b>	Coopération Technique Sud-Sud
<b>DARS</b>	Department of Agricultural Research Services
<b>EMATER/MG</b>	Société d'Assistance Technique et de Vulgarisation Rurale de Minas Gerais
<b>EMBRAPA</b>	Société Brésilienne de Recherche Agricole

<b>EPAMIG</b>	Société de Recherche Agronomique du Minas Gerais
<b>EPI</b>	Équipement de Protection Individuelle
<b>EUA</b>	États-Unis d'Amérique
<b>FACE</b>	Autorisation de Financement et Attestation de Dépenses
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>FONPA</b>	Forum National des Producteurs de Coton
<b>Genbank</b>	Centre de Recherche Génétiques
<b>GM</b>	Génétiquement Modifié
<b>IBA</b>	Institut Brésilien du Coton
<b>ICAC</b>	Comité Consultatif International du Coton
<b>IER</b>	Institut de l'Économie Rurale
<b>IITA</b>	Institut International d'Agriculture Tropicale
<b>INERA</b>	Institut National de Recherche Agronomique et Environnementale
<b>INRAB</b>	Institut National de Recherche Agronomique du Bénin
<b>ISABU</b>	Institut des Sciences Agronomique du Burundi
<b>ITRA</b>	Institut Togolais de Recherche Agronomique
<b>ITRAD</b>	Institut Tchadien de Recherche Agronomique pour le Développement
<b>KALRO</b>	Kenya Agricultural and Livestock Research Organization
<b>M&amp;A</b>	Suivi et Évaluation
<b>MAPA</b>	Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de l'Approvisionnement
<b>MdE</b>	Protocole d'Entente
<b>MIP</b>	Lutte Intégrée contre les Ravageurs
<b>MRE</b>	Ministère des Affaires Étrangères

<b>OI</b>	Organisation Internationale
<b>OIs</b>	Organisations Internationales
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail
<b>OMC</b>	Organisation Mondiale du Commerce
<b>P&amp;D</b>	Recherche et Développement
<b>PIB</b>	Produit Intérieur Brut
<b>PMA</b>	Programme Mondial Alimentaire
<b>PNUD</b>	Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>PRODOC</b>	Document de projet
<b>PRONAF</b>	Programme de Renforcement de l'Agriculture Familiale
<b>SEA</b>	Africain du Sud-Est
<b>SGPFin</b>	Système Financier de Gestion de Projet
<b>TCB</b>	Conseil du Coton de la Tanzanie
<b>TdM</b>	Théorie du Changement
<b>TT</b>	Transfert de Technologie
<b>UAs</b>	Unités d'Apprentissage
<b>UCAs</b>	Unités d'Apprentissage Communautaire
<b>UCTTA</b>	Unité Communautaire de Transfert de Technologie du Coton
<b>UDs</b>	Unités Démonstratives
<b>UFLA</b>	Université Fédérale de Lavras
<b>USD</b>	Dollar Américain
<b>UTDs</b>	Unités Techniques Démonstratives
<b>UTTD</b>	Unité de Transfert et de Démonstration de Technologie



# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## OBJECTIFS

Le but de cette évaluation à mi-parcours est de fournir à l'Agence Brésilienne de Coopération (ABC), aux pays partenaires, aux agences d'exécution brésiliennes et au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) des preuves des résultats obtenus par le projet BRA 12/002, comme les recommandations et leçons apprises qui éclairent votre planification future. Son caractère est principalement formatif, avec des aspects sommatifs concernant les sous-projets déjà réalisés. Les objectifs de cette évaluation sont : d'examiner la qualité de la conception, de la gestion et de la mise en œuvre des actions ; de consolider les résultats des sous-projets ; d'évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la reproductibilité et le potentiel de durabilité de l'initiative, ainsi que de mesurer sa performance ; d'analyser les leçons apprises et de proposer des recommandations pour l'amélioration du projet.

### PROJET BRA 12/002 : SOUTIEN AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PAR LA COOPÉRATION SUD-SUD

Le projet BRA 12/002 vise à contribuer à l'augmentation de la productivité et au renforcement d'une culture agricole traditionnelle et à la génération de revenus pour la population rurale des pays partenaires. Par conséquent, il implique le transfert de technologies brésiliennes dans la culture du coton et le renforcement des capacités des chercheurs, des agriculteurs et des institutions dans les pays partenaires. Le projet a démarré en 2012 et devrait s'achever en 2026.

Avec un budget total de 37 millions de dollars, à la fin 2020, le projet comptait 11 sous-projets et huit actions simplifiées, constituant la plus importante action de coopération technique internationale que le Brésil développe actuellement avec ses partenaires africains. Le projet, à ce jour, a favorisé l'échange de capacités entre 9 institutions brésiliennes et 21 institutions des pays partenaires africains.

## APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

L'approche d'évaluation a combiné des éléments conceptuels qui ont soutenu la reconstruction de la théorie du changement du projet et, plus tard, de la matrice d'évaluation. Ils concernent : **le renforcement des capacités** comme élément clé de la Coopération Technique Sud-Sud (CTSS); **le transfert de technologie** comme l'un des axes centraux de renforcement des capacités recherchés par le projet; **la valorisation de portefeuille** pour répondre au caractère «parapluie» du PRODOC BRA/12/002; et **l'analyse des contributions**, reconnaissant que les initiatives de la CTSS contribuent à obtenir des impacts sur le développement, mais ceux-ci ne peuvent pas être attribués exclusivement aux initiatives analysées. L'évaluation a cherché à être **sensible à l'équité raciale, ethnique et de genre**, prenant en compte les réalités locales.

L'évaluation à mi-parcours couvre la période entre 2012 et 2020 et couvre tous les sous-projets et activités du BRA 12/002 au cours de cette période. Son périmètre géographique comprend les 11 pays partenaires du projet sur la période analysée : Bénin, Burkina Faso, Burundi, Tchad, Mali, Malawi, Mozambique, Kenya, Sénégal, Tanzanie et Togo ; de plus, il intègre le point de vue des partenaires brésiliens. L'évaluation a utilisé les méthodes suivantes pour collecter des données primaires et secondaires : entretiens, examen de documents et sondage. La collecte et l'analyse des données ont été organisées à travers la préparation de neuf études de cas.

## CONCLUSIONS

C1

**Le projet est pertinent et approprié aux contextes dans lesquels il opère, mais il a besoin d'une plus grande clarté sur ses stratégies et les résultats qu'il entend atteindre, y compris sur l'explication des avantages mutuels attendus et leur lien avec les programmes de développement**

Le projet a répondu aux demandes de ses partenaires, dans lesquels le secteur cotonnier a une importance stratégique pour favoriser le développement. Quant au transfert de technologie, le BRA 12/002 a progressé en intégrant des approches diversifiées et complémentaires qui contribuent à une plus grande adéquation des technologies disponibles aux contextes de production locaux.

Dans le cadre de la porte d'entrée, le BRA 12/002 a abordé différentes dimensions, telles que : les bonnes pratiques agronomiques, la vulgarisation rurale, la production et l'amélioration de la qualité des semences et le renforcement institutionnel. En dehors de la porte, le BRA 12/002 a intégré une approche multisectorielle, avec l'inclusion d'acteurs impliqués dans les différents maillons de la chaîne de production dans la conception et l'exécution de sous-projets, ce qui a le potentiel d'élargir l'échelle des technologies transférées. Plus récemment, le BRA 12/002 a abordé des programmes de développement transversaux, tels que la santé et la sécurité alimentaire dans les territoires producteurs de coton.

Ces approches résultent de l'identification avec les partenaires d'actions de renforcement du secteur cotonnier des pays. Cependant, ils ne sont pas explicitement articulés du point de vue de la Théorie du Changement. En ce sens, le projet parapluie ne fournit pas d'orientations adéquates sur la manière dont les sous-projets devraient aborder, dans leurs objectifs et résultats attendus, la multidimensionnalité, la multisectorialité et la transversalité de la filière coton.

L'absence d'une Théorie du Changement se déroule en l'absence d'orientations stratégiques pour la planification d'actions complémentaires entre sous-projets, entre projets de l'Initiative Brésilienne du Coton, et d'échanges stratégiques entre les différents parte-

naires. En outre, le BRA 12/002 n'énonce pas explicitement dans son PRODOC les avantages mutuels attendus par le Brésil et ses agences d'exécution. Outre la mise en place du Centre de diffusion à Catuti, les bénéfices mutuels identifiés sont très génériques au niveau individuel des techniciens participant au projet. Enfin, le BRA 12/002 n'a pas fait l'objet d'une révision pour s'adapter au Manuel de coopération technique Sud-Sud, ni expliciter son lien avec les agendas internationaux transversaux, tels que les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2030, qui comprend une approche sensible au genre, par exemple.

C2

### **Les sous-projets du BRA 12/002 sont cohérents et complémentaires et ont montré une amélioration de la qualité de la conception sur la base des enseignements tirés, mais ceux-ci ne sont pas systématisés**

La qualité de la conception des sous-projets a montré des améliorations significatives à la fois dans ses aspects formels (arbre à problèmes, matrice logique) et dans ses aspects substantiels à travers des approches complémentaires (incorporation d'aspects productifs multidimensionnels, approches multisectorielles et agendas transversaux). La qualité découle de missions de prospection bien planifiées, d'une méthodologie participative de construction d'arbres à problèmes ; de la convocation des acteurs concernés à discuter du projet, de l'apport de facilitation et d'une traduction expérimentée pendant le processus de conception.

Cet ensemble d'éléments a contribué à l'adéquation des technologies à l'échelle de production dans les pays partenaires, ainsi qu'à la progression de l'inclusion des producteurs les plus vulnérables dans les processus de transfert de technologie.

De plus, sur la base de l'apprentissage et de l'expérience de Cotton-4, le BRA 12/002 a avancé dans la consolidation de ses principales stratégies de transfert de technologie et en même temps en promouvant la multiplication des technologies, en mettant davantage l'accent sur le producteur. Grâce au déploiement des partenariats existants, une troisième génération de projets est dédiée à des aspects plus ciblés à travers des projets bilatéraux. Enfin, dans le portefeuille du BRA 12/002, certaines initiatives stratégiques visent à compléter et à renforcer les résultats dans les pays partenaires, telles que des cours au Brésil, le Centre de diffusion Catuti.

Le BRA 12/002 a consolidé de nouveaux partenariats avec les agences d'exécution brésiliennes, élargissant ainsi sa capacité à servir un plus grand nombre de pays et diversifiant le répertoire brésilien disponible pour soutenir les pays partenaires. La diversification du profil des agences d'exécution brésiliennes permet également un dialogue plus large avec les différents acteurs des filières coton dans les pays partenaires.

Cependant, l'expérience du BRA 12/002 - depuis son approche ancrée dans les principes de la CTSS, ses stratégies, résultats et aspects de gestion administrative - n'est pas systématisée ou disponible, ce qui implique une plus grande courbe d'apprentissage pour les partenaires

brésiliens et africains et impacte négativement l'efficacité du BRA 12/002 dans son ensemble.

Bien que les sous-projets du BRA 12/002 suivent les directives du Manuel de Gestion de la Coopération Technique Sud-Sud, en ce qui concerne les instruments liés au suivi de la mise en œuvre, il n'y a pas plus de détails sur la fréquence, les flux et les utilisations de l'information ou, en d'autres termes, un système de suivi et de contrôle. Dans le cas des sous-projets coton, qui impliquent des processus de gestion complexes liés au calendrier agricole, ce système s'avère nécessaire, étant donné que son absence s'est avérée fragiliser l'atteinte des résultats: la capacité à répondre aux questions stratégiques pour le bon déroulement des sous-projets est plus lente et impacte souvent l'alignement des actions avec le calendrier agricole; la dépendance aux rapports annuels ou semestriels engendre un retard considérable dans la lecture et l'interprétation évaluative du transfert de technologie; les rapports ne sont pas standardisés, ce qui rend difficile l'interprétation partagée des résultats.

C3

### **Le projet présente d'excellents résultats mais fait face à des défis importants pour promouvoir la durabilité des résultats à long terme**

Le projet a réussi ses stratégies de transfert de technologie, avec des résultats en termes d'assimilation et de réplique. Le BRA 12/002 a contribué avec des propositions méthodologiques innovantes adaptées au système productif africain, telles que les Unités d'Apprentissage, la formation de techniciens et de chercheurs pour être des agents de reproduction des connaissances ; l'envoi d'outils adaptés aux conditions des producteurs ; et le partage du matériel génétique des variétés de coton brésilien et des cultures de couverture à évaluer et reproduire en fonction des besoins locaux. Le fait que les technologies partagées soient techniquement simples, à faible coût et à fort impact est considéré comme facilitant l'adoption et la réplique des techniques proposées. Les connaissances partagées ont été répliquées, car il y avait une stratégie de plus en plus explicite pour renforcer la multiplication.

Cependant, en ce qui concerne les capacités institutionnelles, les sous-projets ont des résultats mitigés. Les défis d'exécution des ressources liées à l'infrastructure ou à l'achat d'équipements a réduit l'efficacité des sous-projets, tant en termes de portée qu'en termes de renforcement des institutions partenaires. De plus, les projets avec la mise en œuvre achevée ou avancée ont présenté des stratégies et des résultats différents concernant l'institutionnalisation des résultats du transfert de technologie, ce qui ne nous permet pas d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des sous-projets est guidé par des stratégies robustes visant à la durabilité.

## C4

### Le projet a montré des gains d'efficacité, mais ses performances se heurtent encore à des obstacles, y compris sur des fronts dont les performances sont exclusives à la gouvernance de l'ABC

Le projet a montré des gains d'efficacité, mais encore insuffisants pour atténuer les défis procéduraux qui ont un impact sur les résultats finaux. Dans le cadre des sous-projets, il existe encore une grande difficulté à allouer les ressources en temps opportun, afin de permettre l'exécution dans les délais des sous-projets, ce qui impacte directement l'atteinte des résultats des sous-projets.

Les défis les plus latents sont les retards dus aux obstacles dans les processus de passation des marchés : le dimensionnement de la planification des décaissements du projet, les spécifications techniques et les termes de référence, le dédouanement, les procédures de décaissements et de reddition de comptes, les retards dans l'approbation des décaissements au sein de l'ABC, le manque de clarté et de communication entre les différents domaines de l'ABC et du PNUD sur l'avancement des processus.

En plus de la performance dans le cadre des sous-projets, le BRA 12/002 dispose de ressources prévues et disponibles pour des actions qui sont sous sa gouvernance exclusive et qui ont connu des avancées timides, telles que la promotion de la systématisation et le partage des bonnes pratiques ou l'élaboration d'une stratégie commune de suivi et d'évaluation qui guiderait efficacement le Suivi et Évaluation (M&A) du sous-projet ainsi que le PRODOC-parapluie. Enfin, la coordination entre les différents projets de l'Initiative Cotonnière Brésilienne est timide, compte tenu de sa portée et de sa pertinence budgétaire pour le portefeuille de l'ABC. Bien qu'il s'agisse des domaines les plus fragiles de la CTSS, le BRA 12/002 est en mesure - à la fois techniquement et financièrement - d'investir dans des solutions de pointe qui peuvent même fournir des enseignements qui soutiennent la consolidation de la CTSS brésilienne.

## RECOMENDATIONS

Les recommandations sont interdépendantes les unes des autres. Comme ligne directrice transversale à toutes les recommandations, nous suggérons qu'elles soient mises en œuvre par le biais de processus participatifs horizontaux, basés sur les connaissances acquises par l'équipe du BRA 12/002. Pour accélérer la mise en œuvre de certaines des recommandations, il est suggéré d'évaluer la possibilité de contracter un soutien externe, en indiquant explicitement qu'ils doivent agir en tant que facilitateurs du processus et promouvoir l'appropriation des résultats parmi les participants.

## R1

RÉPONSE AUX  
CONCLUSIONS

C1 ET C2

IMPLICATION  
BUDGÉTAIRE

↓ FAIBLE

DÉLAI

IMMÉDIAT

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU  
PROJET

en concertation avec

d'autres secteurs de l'ABC

## R2

RÉPONSE AUX  
CONCLUSIONS

C2 ET C4

IMPLICATION  
BUDGÉTAIRE

- MOYENNE

DÉLAI

2022

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU  
PROJET

en concertation avec

d'autres secteurs de l'ABC

### Réviser considérablement le PRODOC BRA 12/002, en expliquant sa Théorie du Changement

Développer une Théorie du Changement pour BRA 12/002 suffisamment large pour être adaptée aux différents contextes de la performance du projet, mais en clarifiant comment les stratégies et approches promues par le projet contribuent à quels types de changement dans les différents maillons de la filière coton, en intégrant les aspects multidimensionnels, multisectoriels et transversaux déjà promus par ses sous-projets. Clarifier comment l'augmentation de la productivité recherchée par le transfert de technologie contribue aux résultats de développement et expliquer la contribution du projet aux agendas de développement internationaux et régionaux. Détailler les prémisses liées aux principes de la CTSS, y compris les stratégies pour promouvoir les résultats en termes de bénéfices mutuels. La théorie du changement doit se déployer dans la planification avec des objectifs concrets.

### Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de suivi et d'évaluation pour augmenter l'efficacité du projet et soutenir la communication des résultats\*

Dans le cadre du PRODOC 12/002, construire des indicateurs qui s'alignent sur la Théorie du Changement du projet, y compris des indicateurs qui peuvent être traduits dans tous les sous-projets, y compris la dimension des avantages mutuels et d'autres liés aux principes de la CTSS. Dans le cadre du sous-projet, préparer les études d'évaluabilité, l'évaluation à mi-parcours et les évaluations finales. Les évaluations ex post devraient être envisagées dans les pays qui ont coopéré avec le Brésil dans le cadre de sous-projets consécutifs. La mise en œuvre d'une solide stratégie de suivi dans ces deux domaines vise à fournir des informations en temps opportun pour la mise en œuvre du PRODOC BRA 12/002 et de ses sous-projets; soutenir la systématisation et la communication des résultats et des leçons apprises (voir R3); soutenir les évaluations futures et promouvoir la transparence et la communication sur les résultats de la CTSS brésilienne aux circonscriptions nationales et des pays partenaires, ainsi qu'à la communauté internationale.

**R3**RÉPONSE AUX  
CONCLUSIONS**C1** ET **C4**IMPLICATION  
BUDGÉTAIRE

- MOYENNE

DÉLAI

2022 - 2023

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU  
PROJETen concertation avec les  
partenaires du projet

### Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances qui renforce le développement des capacités au sein du projet et la communication des résultats

Développer une stratégie de gestion des connaissances avec des objectifs concrets, un public cible, des produits, une planification des activités et des buts. La systématisation des résultats, des bonnes pratiques et des enseignements tirés des sous-projets vise à fournir un retour d'information au processus de renforcement des capacités et d'apprentissage parmi les partenaires, ainsi qu'à communiquer les résultats de manière plus précise et explicite.

**R4**RÉPONSE À LA  
CONCLUSION**C3**IMPLICATION  
BUDGÉT

↓ FAIBLE

DÉLAI

2023

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU  
PROJETen concertation avec les  
partenaires du projet

### Construire, avec les partenaires, des stratégies pour la durabilité des résultats et des options pour une coopération continue

Promouvoir des dialogues stratégiques avec les partenaires, sur la base des enseignements tirés et des résultats systématisés, sur les alternatives possibles pour mettre fin au soutien du BRA 12/002. D'une part, envisager des stratégies conçues avec les pays vers l'institutionnalisation des résultats et des investissements nationaux afin qu'ils soient pérennes et gagnent en ampleur. Pour assurer une plus grande tangibilité aux accords, il est recommandé de les traduire en résultats, produits et activités attendues à inclure dans les revues de sous-projets. D'autre part, explorer la possibilité d'élargir le profil des partenaires du projet dans les pays partenaires, y compris les universités qui peuvent assurer la multiplication des connaissances de manière durable pour les nouvelles générations de techniciens et de chercheurs ou d'autres partenaires au développement.

**R5**RÉPONSE AUX  
CONCLUSIONS**C3** ET **C4**IMPLICATION  
BUDGÉTAIRE

↓ FAIBLE

DÉLAI

IMMÉDIAT

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

DIRECTION ABC,  
CGAA, CGAO ET  
PNUD

### Élaborer des stratégies pour améliorer l'efficacité des sous-projets\*

Cartographier et analyser la qualité des flux, les délais et les responsabilités des processus administratifs les plus courants ou ceux qui présentent systématiquement des obstacles. Sur la base de cette cartographie, promouvoir des réunions entre le PNUD et les zones responsables de l'ABC (Coordination Générale de la Coopération Technique - Afrique, Asie et Océanie, Coordination générale de l'administration et du budget, Gestion) pour hiérarchiser les améliorations et les changements urgents (plus grands goulots d'étranglement qui empêchent une plus grande efficacité) et s'accorder sur des solutions communes d'amélioration.

\* Aligné sur les recommandations formulées dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PRODOC 13/008

**R6**RÉPONSE À LA  
CONCLUSION**C4**IMPLICATION  
BUDGÉTAIRE

- MOYENNE

DÉLAI

2022

PRIORITÉ

- MOYENNE

AUTEURS RESPONSABLES

ABC ET LES ÉQUIPES  
DES PROJETS COTON

### Investir dans les mécanismes et processus de coordination de l'Initiative brésilienne pour le coton

Promouvoir un processus structuré de dialogue entre les équipes de l'ABC et des organisations internationales impliquées dans les projets de l'Initiative brésilienne pour le coton pour: identifier les domaines de synergie et de retour d'expérience entre les projets; définir les processus, les mécanismes, la fréquence et les responsabilités pour une communication et un partage d'informations constants entre les équipes techniques.



# INTRODUCTION

1. OXFAM. *Cultivating Poverty: The Impact of US Cotton Subsidies on Africa*. [S. l.]: Oxfam International, 2002.

2. OXFAM. *Cultivating Poverty: The Impact of US Cotton Subsidies on Africa*. [S. l.]: Oxfam International, 2002.

3. MOREIRA, Alvaro Gomes. *From Ad Hoc to Durable?: Development cooperation and institutional bricolage in the cotton sector in Benin*. 2021. Tese (Doutorado em Estudos de Desenvolvimento) - Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2021.

4. WORLD TRADE ORGANIZATION. *Preparations for the Fifth Session of the Ministerial Conference: Draft Cancún Ministerial Text. Second Revision*. Cancún: [s. n.], 2003.

## CONTEXTE DU PROJET

Le projet BRA 12/002 «Soutien au développement du secteur cotonnier via la coopération Sud-Sud» est intrinsèquement lié aux transformations de la production et du commerce du coton vécues au cours des deux dernières décennies, qui se reflètent également dans la dynamique de la coopération internationale dans le secteur.

À la fin des années 90, les prix du coton sur le marché international avaient chuté de moitié et en 2002 avaient atteint les niveaux les plus bas depuis la Crise de 1929. Les subventions à la production dans les pays développés, notamment aux États-Unis, ont fortement contribué aux distorsions observées sur le marché international de la matière première. Les subventions gouvernementales aux producteurs de coton américains en 2001 ont dépassé de 30 %<sup>1</sup> la valeur marchande du coton.

La crise a mis en évidence la fragilité des pays dont l'économie dépendait majoritairement de la production cotonnière. Bien que le coton de ces pays ait un coût de production parmi les plus bas au monde, les pays perdaient de la place sur le marché international, avec un impact important sur les conditions de vie des producteurs locaux, contribuant à des situations d'extrême vulnérabilité<sup>2</sup>.

Cette situation a renforcé les demandes des pays en développement d'éliminer les subventions. Au milieu de ces revendications, la demande brésilienne d'ouvrir un panel à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) contre les subventions américaines, en 2002, et l'appel à une Initiative sectorielle en faveur du coton à l'OMC, soutenu par les quatre pays de l'Organisation Mondiale du Commerce appelé Cotton-4 (Bénin, Burkina Faso, Tchad et Mali), ils se sont démarqués à la Conférence interministérielle de Cancun en 2003<sup>3</sup>. En fait, la déclaration finale de la Conférence reconnaît l'importance du coton pour les pays en développement et la nécessité d'agir d'urgence pour remédier aux distorsions du marché, notamment en appelant les partenaires au développement à orienter les programmes de coopération pour la diversification de l'économie des pays dont le produit intérieur brut (PIB) dépend fortement du coton<sup>4</sup>.

Depuis, le scénario de la coopération internationale pour le développement de la filière coton des pays africains a connu une grande transformation, avec l'augmentation exponentielle

du nombre de projets et la diversification des acteurs, dépassant le caractère majoritairement colonial des années précédentes<sup>5</sup>. Depuis 2004, les donateurs traditionnels soutenant le secteur se sont diversifiés, ainsi que les partenaires des pays du Sud producteurs de coton, tels que la Chine, le Brésil, l'Inde et la Turquie, qui ont rejoint les efforts africains.

C'est dans ce scénario que débute la coopération technique brésilienne dans le secteur du coton. Les pays Cotton-4 ont activé le ministère brésilien des Affaires étrangères (MRE) et sollicité la coopération qui s'est officiellement instaurée en mars 2009. Ainsi est né le projet "Soutien au développement de la filière coton dans les pays du C-4"<sup>6</sup> – communément appelé Projet C-4, il s'agit du premier projet brésilien de coopération technique de soutien au secteur cotonnier africain, qui précède et soutient l'origine du BRA 12/002<sup>7</sup>.

Concernant l'ouverture d'un litige avec l'OMC, le Brésil a obtenu une décision favorable en mars 2005, étant formellement autorisé, en 2009, à appliquer des contre-mesures de rétorsion contre les États-Unis. Les représailles ont été suspendues avec la signature du "Mémoire d'Accord sur un Fond d'Assistance Technique et de Renforcement des Capacités dans le Différend sur le Coton à l'OMC" (MdE), qui a obligé les États-Unis à transférer le montant annuel de 147,3 millions de dollars US pour des activités liés à l'assistance technique, la formation et la coopération dans le secteur du coton brésilien. Ce mémorandum stipule que 10 % des ressources transférées doivent être affectées à des projets de coopération internationale avec d'autres pays en développement. Enfin, pour recevoir ces sommes, le Brésil a créé l'Institut brésilien du coton (IBA)<sup>8</sup>.

Le projet BRA 12/002 est donc issu de l'expérience antérieure de Cotton-4, répond à l'engagement brésilien de soutenir les pays producteurs de coton et s'appuie sur la disponibilité de ressources contentieuses pour financer des projets de coopération technique.

5. MOREIRA, Alvaro Gomes. From Ad Hoc to Durable?: Development cooperation and institutional bricolage in the cotton sector in Benin. 2021. Tese (Doutorado em Estudos de Desenvolvimento) - Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, 2021.

6. AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. Cotton-4 + Togo: Uma parceria de sucesso. [S. l.: s. n.], N/D.

7. Pour une analyse détaillée de la manière dont la diplomatie commerciale a construit une dynamique de coopération technique basée sur les différends commerciaux à l'OMC, voir : Adriana Mesquita Corrêa Bueno (2018).

8. CÂMARA DE COMÉRCIO EXTERIOR (CAMEX). Brasil e EUA assinam memorando que encerra contencioso do algodão. Brasília, 1 out. 2014. Disponível em: <http://www.comexresponde.gov.br/portalmidic/sitio/interna/noticia.hp?area=1-icia=13421>. Acesso em: 5 out. 2021.

## CADRE 1

# L'INITIATIVE BRÉSILIENNE POUR LE COTON

Avec la formation d'un conseil à l'IBA pour surveiller les projets de la CTSS, il a été décidé que les ressources seraient mises en œuvre selon des modalités bilatérales et trilatérales. BRA12/002 est le projet cadre qui englobe la coopération bilatérale entre le Brésil et les pays africains. Dans la modalité trilatérale avec les organisations internationales, les projets sont:

- **PLUS DE COTON**, mis en œuvre avec l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et les partenaires d'Amérique latine et des Caraïbes, avec un accent sur l'inclusion socio-productive des producteurs de coton, à travers le renforcement de la culture du coton dans le cadre du système agroalimentaire.
- **LE COTON AVEC UN TRAVAIL DÉCENT**, mis en œuvre avec l'Organisation internationale du travail (OIT) et des partenaires latino-américains et africains dans le but de contribuer à la promotion du travail décent et à l'amélioration des conditions de travail dans les pays producteurs de coton.
- **AU-DELÀ DU COTON** mis en œuvre avec le Programme alimentaire mondial - PAM Brésil/Centre d'excellence contre la faim, vise à aider les petits producteurs de coton et les institutions publiques à relier les sous-produits du coton et les cultures vivrières intercalaires à des marchés sûrs, y compris des programmes d'alimentation scolaires.

## CONTEXTE DU SECTEUR COTONNIER

### MARCHÉ INTERNATIONAL

La production et la commercialisation mondiale du coton sont des activités économiques importantes à fort potentiel de croissance et de développement, le coton étant un produit important pour la balance commerciale de plusieurs pays en développement (CHIURCIU et al., 2016). Même avec la pandémie de Covid-19, la consommation mesurée par le Comité Consultatif International du Coton (ICAC) (2021) indique une croissance de 13% entre 2019/20 et 2020/21 de 1% entre 2020/21 et l'estimation pour 2021/22.

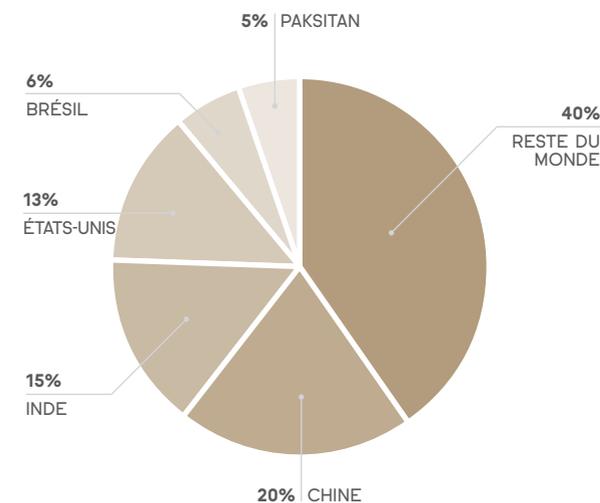
Les plus gros producteurs mondiaux de coton sont l'Inde, la Chine, les États-Unis, le Brésil<sup>9</sup> et le Pakistan. Ensemble, ces cinq pays représentent les trois quarts de la production mondiale de coton. En ce qui concerne les exportations mondiales, en 2019, les plus gros exportateurs de coton étaient les États-Unis (39%), le Brésil (18%) et l'Inde (7%), ces trois pays contribuant à 64 % des exportations mondiales de coton. Parmi les pays partenaires du BRA 12/002, le Bénin et le Burkina Faso représentaient respectivement 3 % et 2 %. Au tarif national des exportations, le coton et ses dérivés correspondent à 69 % du volume des produits agricoles exportés au Bénin, 38 % au Burkina Faso, 3,6% au Mali et 25 % au Tchad (FAO, 2020).

Les exportations "d'or blanc", comme on appelle le coton, sont vitales pour les économies tributaires du coton. Dans le cas du continent africain, 37 des 55 pays africains produisent du coton, et vingt ont une telle production pour constituer de manière significative le PIB national et les devises du commerce extérieur. Le continent africain contribue à environ 8 % de la production mondiale de coton et plus de 9 % des exportations mondiales (AMANET et al., 2019).

Il existe au total six bassins cotonniers sur le continent, dont le bassin ouest-africain, le plus important d'un point de vue productif, représentant plus des trois-quarts des exportations de coton africain, suivi des pays d'Afrique du Sud-Est (SEA) – régions d'action prioritaire du projet BRA 12/002. Les taux de contribution du coton au PIB les plus élevés se trouvent dans les pays d'Afrique de l'Ouest, par exemple, pour les pays du groupe Cotton-4, le coton et ses sous-produits représentent 48 % du volume des produits agricoles exportés par les 4 pays (FAO, 2020).

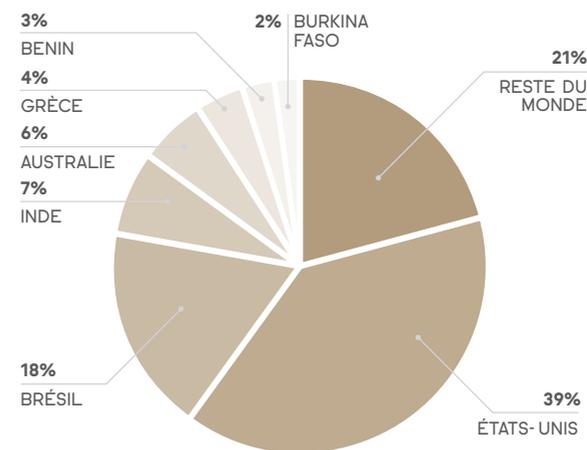
9. Selon les données du recensement agricole, en 2017, il y avait 3 224 propriétés produisant du coton herbacé au Brésil, avec 77% de ces propriétés concentrées dans le nord-est et 86% du total des propriétés au Brésil consistant en de petites propriétés (superficie inférieure à 10 hectares). Cependant, bien que le Nord-Est concentre le plus grand nombre de propriétés cotonnières, le Midwest est le plus grand producteur de coton du pays, ayant produit 2,6 millions de tonnes de coton en 2017, soit 70,5% du volume de coton produit par le pays cette année. Il est à noter que dans le Midwest, contrairement à d'autres régions brésiliennes, la production de coton est concentrée dans les moyennes et grandes propriétés.

FIGURE 1 Participation par pays dans le volume de coton produit en 2018



Total de la production mondiale **30.754,5 mille tonnes**

FIGURE 2 Participation par pays dans le volume total de coton exporté en 2018



Total de l'exportation mondiale **9.094 mille tonnes**

SOURCE: FAO (2020)

## TENDANCES ET DÉFIS

La production mondiale de coton devrait croître de 1,5% par an, jusqu'à atteindre un volume de plus de 28 millions de tonnes de coton en 2030 (OCDE/FAO, 2021). Cette augmentation est estimée comme la conséquence d'une augmentation de 0,5% par an de la superficie plantée en coton, ainsi que d'une augmentation de 1% par an de la productivité mondiale.

Sur le continent africain, la production cotonnière devrait connaître une croissance annuelle de 3,5% sur la période entre 2020 et 2025, ce qui est en ligne avec la croissance annuelle moyenne présentée dans la production de graines de coton sur la période 2008-2018, de 3,4%, selon les données de la FAO (2020).

En ce qui concerne le commerce international, on s'attend à ce que d'ici 2030 la Chine soit le plus grand pays demandeur de coton, avec une augmentation prévue de 17% du volume des importations. En outre, la demande devrait également augmenter en provenance d'autres pays asiatiques, tels que le Bangladesh et le Viêtnam, avec une croissance des importations de coton d'environ 41% en 2030.

En termes de défis, la productivité est considérée comme un défi majeur pour le marché international du coton, car la productivité mondiale a montré de faibles gains.

Le modèle de production dominant dans le secteur dépend des investissements en biotechnologie pour assurer des taux de productivité élevés. En 2019, sur les vingt-quatre pays du monde qui ont adopté les cultures biotechnologiques, les États-Unis d'Amérique (USA) détiennent 40% de la part mondiale. La plupart des solutions biotechnologiques appliquées aux cultures de coton sont celles pour la tolérance aux insectes et aux herbicides. En 2015, le taux d'adhésion du coton Génétiquement Modifié (GM) était de près de 80% dans le monde. La plus forte augmentation (par rapport à l'année précédente) a été notée en Afrique du Sud avec une augmentation de 315%, suivie des États-Unis (24%) et du Brésil (19%) (MALINGA, 2019). Bien que la technologie ait augmenté les taux de productivité, les coûts ont également augmenté en raison de la résistance aux ravageurs. Les stratégies visant à augmenter la productivité des cultures de coton GM comprennent des investissements dans de nouvelles technologies, la réduction de la densité des plantes par hectare et la mise en œuvre d'une gestion efficace des ravageurs, des nutriments et de l'eau, entre autres.

En plus des défis de productivité, le marché du coton est également confronté à des incertitudes tant du côté de la demande que de l'offre. Du côté de la demande, pour les années 2021-2030, il existe une incertitude sur le comportement de consommation par habitant de textiles à base de coton dans les pays en développement, en plus de la concurrence avec le polyester dans les pays émergents et développés et la reprise de l'économie mondiale après la pandémie du Covid-19. Du côté de l'offre, les incertitudes portent sur les ravageurs des cultures, les effets du changement climatique et les tensions commerciales entre les pays.

## LE COTON SUR LE CONTINENT AFRICAÏN

La plupart du coton cultivé en Afrique est cultivé par de petits exploitants (cultivés sur moins de vingt hectares de terres), ce qui montre un grand potentiel de développement rural. Plus de 18 millions de personnes dépendent directement et indirectement de la filière coton. Il est difficile d'estimer la participation réelle de l'agriculture familiale à la filière coton, mais des études récentes estiment que 80 % de la superficie cotonnière est cultivée par de petits producteurs (MALINGA, 2019).

L'Afrique subsaharienne bénéficie d'un climat favorable à la croissance des ravageurs, ce qui entraîne des pertes de production ultérieures. En Afrique de l'Ouest, environ 25 à 35% de la production de coton est perdue à cause des ravageurs. En plus des dommages causés par les ravageurs, de nombreux autres défis sont rencontrés par les petits exploitants, tels qu'une faible germination des graines, des installations de stockage de graines inadéquates, une mauvaise fertilité des sols, un faible niveau d'éducation et un manque de formation.

Des études récentes indiquent que la production de coton conventionnel en Afrique pourrait être augmentée avec la disponibilité de semences de bonne qualité, un soutien à la recherche agricole et des stratégies de renforcement des capacités et de vulgarisation rurale, afin que les agriculteurs puissent tirer le meilleur parti du coton. Bien que les volumes de production de coton aient augmenté dans les principaux pays producteurs au cours de la première décennie des années 2000 (en grande partie en raison de l'augmentation de la superficie), les taux de productivité ont chuté de plus de 20% par rapport aux principaux producteurs mondiaux (États-Unis, Brésil et Inde) au cours de la même période (ITC, 2013).

Concernant les différences régionales, plusieurs études confirment que les taux de productivité dans les pays de la région Midwest du continent sont plus élevés que dans la région Sud-Est (PELTZER et ROTTGER, 2013). Selon Tschirley et al. (2010, 312) cette différence de taux de productivité ne se traduit pas automatiquement par des taux de rendement plus faibles : ils sont égalisés lorsqu'il y a accès à des intrants de bonne qualité et qu'ils possèdent des actifs, notamment du matériel de labour.

Enfin, il est important de noter que chaque pays a sa propre structure de la chaîne de production et de commercialisation, reflétant largement l'organisation foncière héritée du système (post) colonial et des mouvements pendulaires de décentralisation et de recentralisation de l'État dans la structuration du secteur cotonnier. Depuis le début des années 90, les gouvernements de la plupart des pays producteurs de coton d'Afrique subsaharienne ont mis en œuvre des réformes sectorielles, souvent avec le soutien de la Banque Mondiale et d'autres institutions de développement. Ces processus de réforme sont généralement orientés vers la décentralisation progressive du rôle de l'Etat, visant une plus grande implication du secteur privé et des organisations de producteurs.

Cependant, la réalisation du potentiel de la filière coton pour le développement rural des pays respectifs se heurte à de nombreux défis, parmi lesquels on peut citer le manque de pérennité financière, la faible efficacité économique et la stagnation de la productivité au niveau des unités de production, les faibles niveaux de productivité et de faible qualité, en plus des préoccupations à long terme concernant l'épuisement des ressources naturelles, la précarité du travail dans les campagnes et l'incapacité de traduire les gains économiques et productifs en réductions des taux de pauvreté dans les campagnes.

De plus, la consommation de filature de coton est encore limitée en Afrique subsaharienne et la demande étrangère, principalement en provenance d'Asie du Sud et du Sud-Est, joue un rôle clé pour les producteurs ouest-africains, de nombreux pays exportent pratiquement tout ce qu'ils produisent (FAO, 2020). Cependant, l'industrie du textile et de l'habillement s'est développée dans certains pays du continent, en particulier en Éthiopie, car la région présente des conditions attrayantes pour les Investissements Étrangers Directs, qui ont été importants ces dernières années. À long terme, cela pourrait modifier le réseau d'exportation de l'Afrique subsaharienne, avec une croissance prévue d'environ 2,7 % par an pour la période 2021-2030, avec l'Asie du Sud et du Sud-Est comme principales destinations d'exportation.

10. Voir par exemple le rapport de position sur l'avenir de la filière en Afrique publié en 2020 par le groupe de travail sur l'approvisionnement panafricain de l'organisation mondiale Textile Exchange, qui regroupe les principaux leaders de la filière coton.

11. La gestion des connaissances est une approche multidisciplinaire permettant à une institution d'utiliser au mieux ses connaissances pour atteindre ses objectifs. Inclure les processus et les instruments par lesquels les connaissances sont générées, assimilées, enregistrées, validées, diffusées et appliquées.

## CERTIFICATION ET DURABILITÉ

Il est prévu que l'expansion de la préférence pour la consommation de fibres naturelles par l'industrie textile stimulera le marché du coton africain entre 2021-2026 (Mordon Intelligence, 2020). De plus, on pense qu'une telle croissance devrait bénéficier d'initiatives de certification qui contribuent à une transition vers des systèmes de production plus durables<sup>10</sup>. Il y a une tendance des principaux pays producteurs à s'éloigner des semences génétiquement modifiées, ce qui a contribué à l'augmentation de la production de coton biologique au cours des trois dernières années : en 2020 cinq des dix principaux pays producteurs africains étaient responsables de 4 % de la production mondiale en production de coton biologique. Cependant, la part mondiale de la production de coton biologique reste assez limitée : en 2016, elle représentait 0,4 % du volume total et 0,1 % en termes de superficie cultivée (ICAC, 2016).

## LE PROJET BRA 12/002

Le projet BRA 12/002 vise à contribuer à l'augmentation de la productivité, au renforcement d'une culture agricole traditionnelle et à la génération de revenus pour la population rurale des pays partenaires. Par conséquent, il implique le transfert de technologies brésiliennes dans la culture du coton, à travers le développement des capacités des chercheurs, des agriculteurs et des institutions dans les pays partenaires.

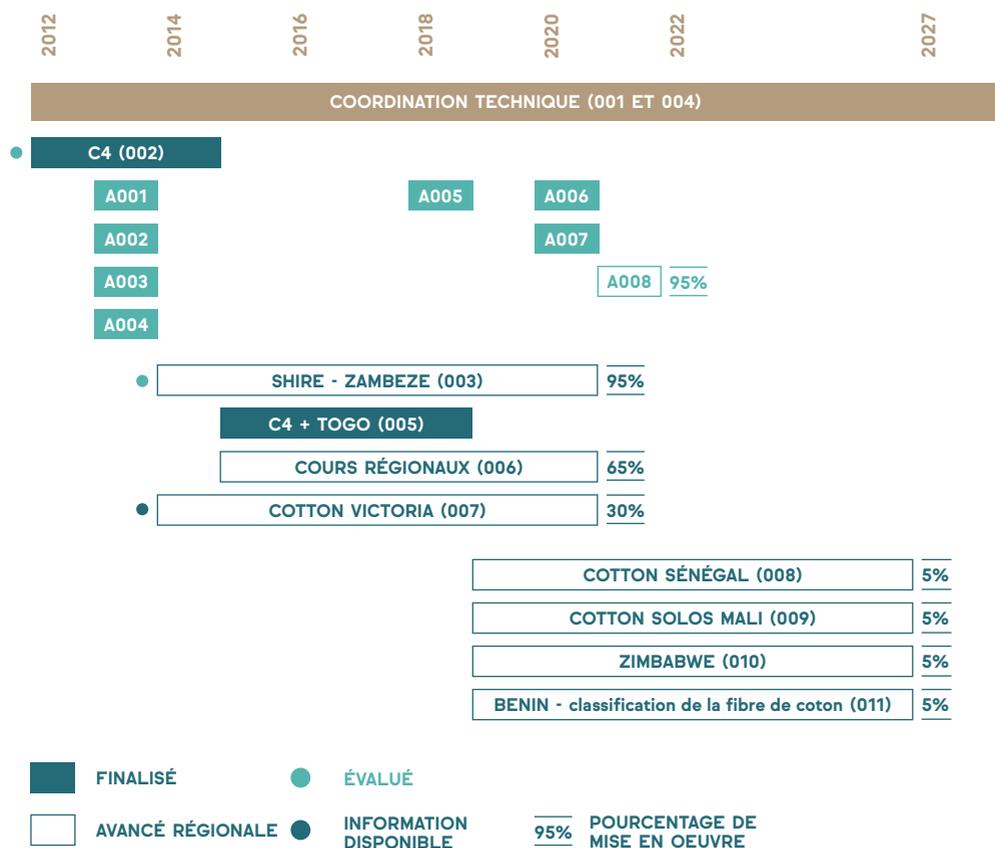
Le projet a deux résultats, le premier lié à l'exécution des sous-projets et le second lié au renforcement des capacités de la CTSS dans la filière coton, notamment à la gestion des connaissances sur les bonnes pratiques et les capacités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des projets de la CTSS<sup>11</sup>. Le projet a démarré en 2012 et devrait s'achever en 2026.

À la fin 2020, le projet comptait 11 sous-projets et huit actions simplifiées visant à renforcer le secteur cotonnier dans les pays africains et constitue la plus importante action de coopération technique internationale que le Brésil développe actuellement avec ses partenaires africains.

La figure 3 montre la répartition des projets et actions dans le cadre du BRA 12/002 au fil du temps, ainsi que leur portée géographique, le pourcentage de mise en œuvre et la disponibilité des évaluations réalisées. Il est important de noter que : quatre sous-projets coïncident

dans le temps avec la pandémie de COVID-19 ; deux sous-projets sont destinés aux activités de coordination technique (001 et 004) ; sur les 11 pays partenaires, le Mali et le Bénin participent chacun à trois sous-projets : Cotton-4, Cotton-4+Togo et des sous-projets relatifs respectivement à la classification des sols et du coton fibre.

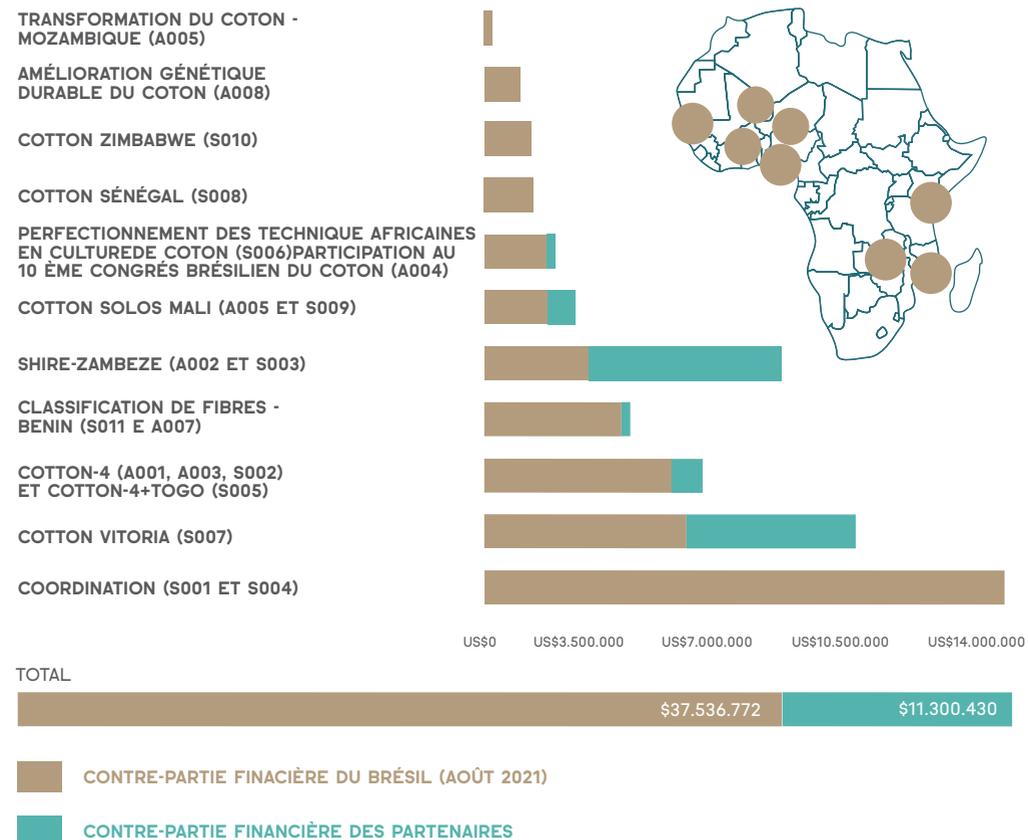
**FIGURE 3** Chronologie du BRA 12/002



12. Les PRODOCS des sous-projets prennent également en compte les contreparties non financières, mais les informations présentées ici se réfèrent uniquement aux ressources financières.

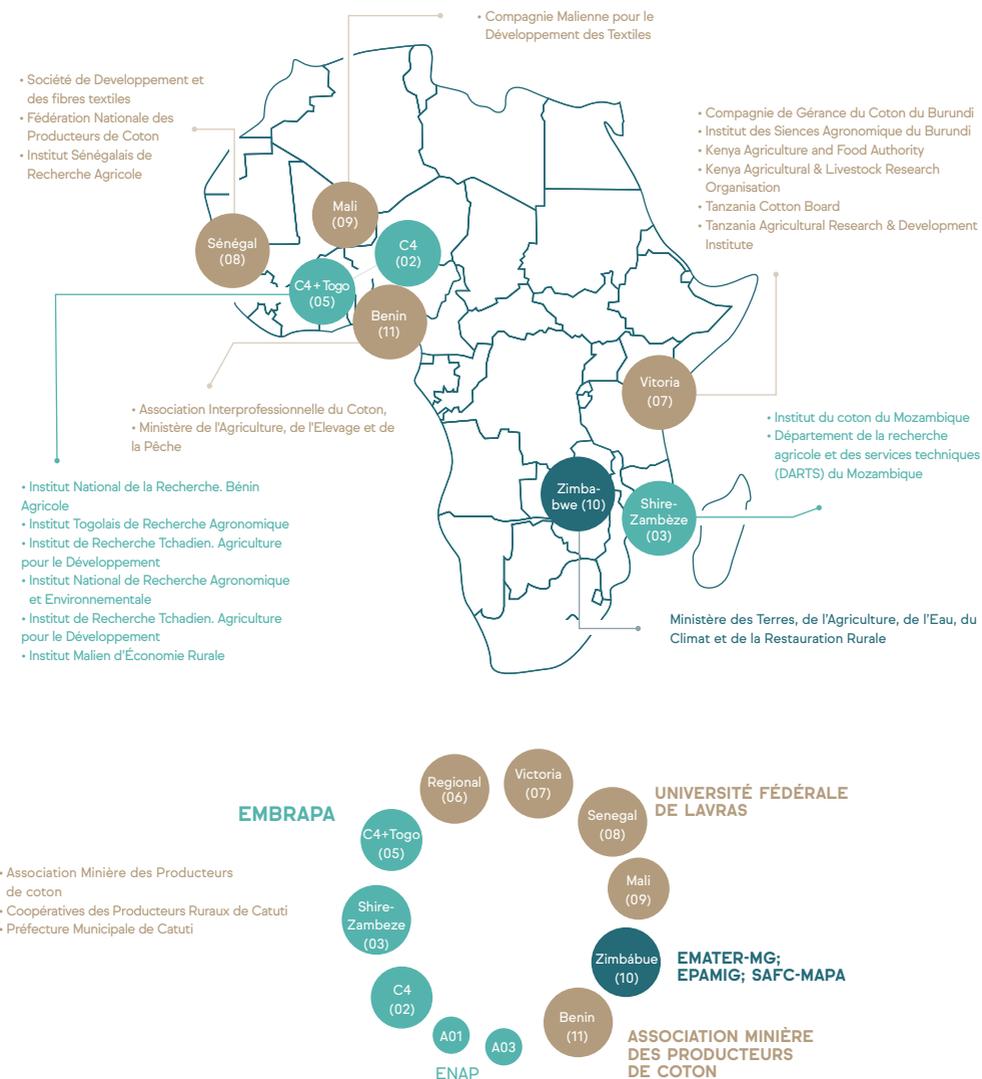
La figure 4 résume le volume des ressources mobilisées par les sous-projets et les actions, incluant également la contribution financière engagée par les partenaires<sup>12</sup>.

**FIGURE 4** Résumé de l'allocation financière BRA 12/002



La figure 5, quant à elle, cartographie l'univers des institutions brésiliennes et africaines mobilisées dans le cadre du projet BRA 12/002. Du côté brésilien, le projet a diversifié les agences d'exécution, ajoutant 9 institutions différentes d'ici la fin de 2020. Les homologues africains, à leur tour, représentent un total de 21 institutions.

**FIGURE 5** Institutions de mise en œuvre et partenaires du projet BRA 12/002



## THÉORIE DU CHANGEMENT

Pour soutenir l'évaluation à mi-parcours du BRA/12/002, nous avons reconstruit la théorie du changement (TdM) du projet. La Théorie du Changement cherche à mettre en évidence les prémisses, les stratégies, les produits et les résultats décrits dans le PRODOC susmentionné - et dans l'ensemble de ses sous-projets et actions - pour obtenir des résultats à court, moyen et long terme.

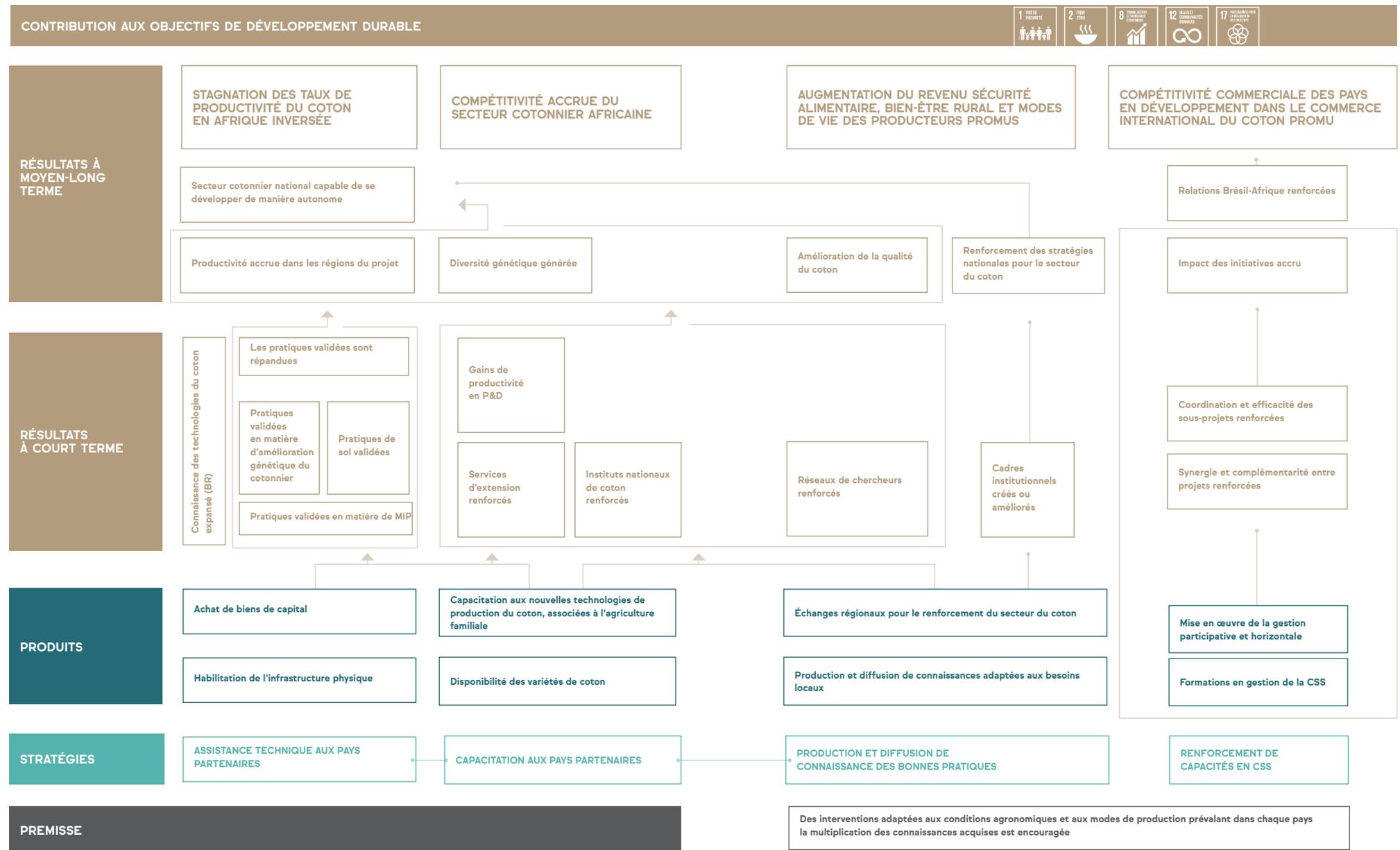
Les résultats à moyen et long terme du projet visent à inverser la stagnation des taux de productivité du coton dans les pays partenaires, à accroître la compétitivité du secteur cotonnier africain et des pays en développement dans le commerce international du coton, ainsi qu'à contribuer à l'augmentation des revenus, de la sécurité alimentaire, au bien-être et aux moyens de subsistance des producteurs de coton. A cet effet, le projet vise à renforcer les filières coton des pays partenaires, en améliorant la qualité du coton, en générant de la diversité génétique, en augmentant la productivité dans les zones d'intervention du projet et en contribuant aux stratégies nationales des secteurs cotonniers.

Pour atteindre de tels résultats à moyen et long terme, le projet s'appuie sur quatre stratégies complémentaires, à savoir :

- Fournir une **assistance technique (1)** et offrir une **formation (2)** aux nouvelles technologies et aux acteurs du secteur cotonnier pour augmenter la productivité et les revenus des territoires producteurs de coton, à travers des investissements dans les infrastructures physiques, la disponibilité des variétés génétiques, des cours et des formations, dont les principaux axes sont centrés sur la validation et la diffusion des pratiques de lutte intégrée contre les ravageurs (MIP), de gestion des sols et d'amélioration génétique ;
- **Produire et diffuser des informations sur les bonnes pratiques (3)**, à travers des produits et des échanges de connaissances, dans le but de renforcer les instituts nationaux du coton, les réseaux de chercheurs, les services de vulgarisation et les capacités de Recherche et Développement (P&D) ;
- **Renforcer les capacités en CSS (4)**, en tant que stratégie complémentaire aux autres et avec l'objectif d'augmenter l'efficacité, l'efficacité et l'impact des sous-projets, selon les principes et pratiques de la coopération Sud-Sud (CSE). Il est également supposé que, grâce à une gestion horizontale et participative, les relations entre les partenaires peuvent être renforcées, contribuant à une plus grande articulation au niveau international.

Enfin, pour que les hypothèses de la TdM soient valides, le projet part du principe que les connaissances générées et acquises dans le cadre du projet doivent être partagées et diffusées; et les interventions doivent être adaptées aux conditions agronomiques et aux modes de production prévalant dans chaque pays.

FIGURE 6 Théorie du changement de conception du BRA 12/002



# BRA 12/002 ET LA CHAÎNE COTON

La chaîne de production cotonnière est chargée de générer de grandes opportunités économiques dans les régions où elle est implantée et de présenter une chaîne de production complexe à haute valeur ajoutée (Severino et al. 2019). Elle peut être divisée en trois phases :

- **AVANT LA PORTE:** les équipements, matériels, les intrants ou l'Assistance Technique (AT) nécessaires au développement de la culture et de la gestion du coton ;
- **DANS LA PORTE:** la culture du coton, la gestion de la production et la culture ultérieure du coton, à la fois la graine et le panache ;
- **APRÈS LA PORTE:** la transformation du coton-graine et de la fibre et l'offre au consommateur final.

**LES SOUS-PROJETS 12/002 SE CONCENTRENT PRINCIPALEMENT SUR LA PHASE «DANS LA PORTE»,** où l'acquisition de plants et de graines de coton est considérée en premier lieu; les intrants essentiels tels que les engrais, les pesticides, les insecticides, les fongicides et les correctifs; les machines de semis et de récolte; le carburant et lubrifiants, les équipements d'irrigation et de protection individuelle (EPI) pour les travailleurs sur le terrain. Par ailleurs, en vue d'améliorer la productivité et l'efficacité de la production, il est important

de contracter l'Assistance Technique pour le producteur et les investissements en P&D.

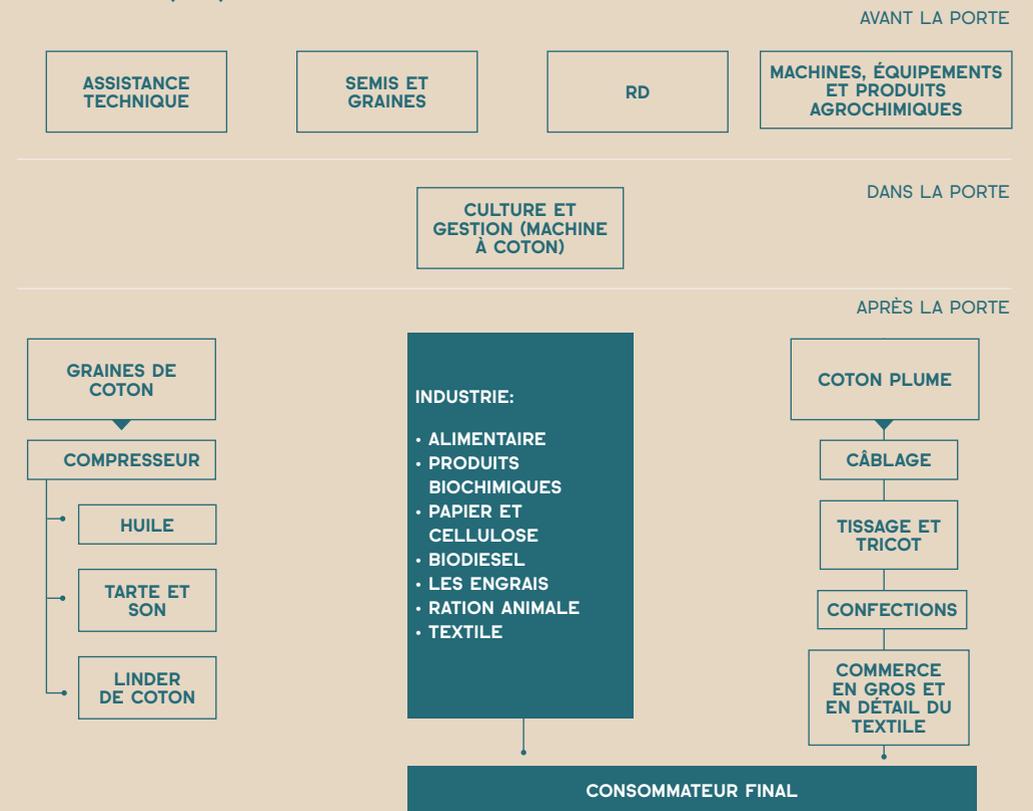
Dans la phase «dans la porte», avant de planter les plants et les graines, il est nécessaire d'analyser et de préparer le sol pour une plantation conventionnelle ou, dans le cas d'une plantation directe, l'utilisation de paille ou de matière organique dans le sol. De plus, il est important que la récolte soit effectuée pendant une période sèche, pour une meilleure utilisation du coton.

Au moment de la plantation, il est important d'utiliser des herbicides pour contrôler les mauvaises herbes ; des insecticides pour lutter contre les parasites tels que les charançons, les chenilles et les pucerons et des fongicides pour prévenir les champignons et autres maladies. Dans le cas de l'agriculture biologique, d'autres produits et techniques sont utilisés pour lutter contre les mauvaises herbes, les insectes et les maladies. La récolte du coton peut être effectuée soit manuellement, soit de manière mécanisée, cette dernière étant divisée en arracheuse (coton dense) et cueilleuse (extraction sélective de coton-graine et plume) et après la récolte, le coton doit être foré pour le transport et la transformation ultérieure.

En tant que deux produits de récolte, la graine de coton et la fibre de coton ont des destinations différentes. La graine est broyée, où l'huile, le tourteau et le son et linter de

coton sont obtenus comme sous-produits, tous produits pour les activités industrielles les plus diverses, telles que l'alimentation, la biochimie, la nutrition animale, entre autres. La fibre de coton, à son tour, va suivre la production de tissus et sera destinée au commerce de détail et de gros de textiles.

Source: Élaboré à partir d'ABRAPA (2011) et de Retamiro, Silva et Vieira (2013)



## OBJECTIFS, PORTÉE ET PUBLIC CIBLE

### BUT

Le but de cette évaluation à mi-parcours est de fournir à l'ABC et au PNUD des preuves des résultats obtenus par le projet BRA 12/002, ainsi que des recommandations et des enseignements tirés.

L'évaluation vise à contribuer à l'apprentissage institutionnel pour l'amélioration de la CTSS. Les résultats de l'évaluation devraient éclairer la planification future, y compris les révisions de fond du projet BRA 12/002 jusqu'à son achèvement.

En tant qu'évaluation à mi-parcours, son caractère est principalement formatif, avec des aspects sommatifs concernant la compilation et la complémentation des données relatives aux sous-projets achevés.

### OBJECTIFS

L'objectif principal de cette évaluation à mi-parcours est d'examiner la capacité des institutions impliquées par rapport à la durabilité et la répliquabilité des sous-projets dans le cadre du BRA 12/002.

Vos objectifs spécifiques sont:

- Examiner la qualité de la conception, de la planification, de la gestion, de la coordination et de l'exécution des actions;
- Consolider les résultats qualitatifs et quantitatifs des projets, y compris en termes de gains mutuels;
- Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'effectivité, la reproductibilité et le potentiel de durabilité de l'initiative, ainsi que de mesurer sa performance;
- Analyser les leçons apprises et proposer des recommandations pour améliorer la CSS et proposer des mesures pour atténuer les risques qui peuvent interférer et/ou affecter l'atteinte des résultats.

### LA PORTÉE

L'évaluation à mi-parcours couvre la période entre 2012 et 2020. La date de début représente le début du projet et la date de fin marque l'année des derniers rapports de projet disponibles. Ainsi,

compte tenu de la portée temporelle, il sera possible d'évaluer, quoique partiellement, l'impact de la pandémie de COVID-19 sur la mise en œuvre des résultats attendus en 2020.

L'évaluation à mi-parcours couvre tous les sous-projets et activités mis en œuvre dans le cadre du projet BRA 12/002 au cours de la période couverte. La portée géographique de l'exercice se concentre sur les 11 pays partenaires du projet: Bénin, Burkina Faso, Burundi, Tchad, Mali, Malawi, Mozambique, Kenya, Sénégal, Tanzanie et Togo; en plus d'intégrer également le point de vue des partenaires brésiliens.

### PUBLIC CIBLE

Les principaux utilisateurs et usages attendus de l'évaluation à mi-parcours sont consignés dans le tableau 1.

TABLEAU 1. Utilisateurs et usages de l'évaluation à mi-parcours du projet BRA 12/002

Utilisateurs	Usages
ABC	Obtenir des preuves des résultats obtenus par le projet, ainsi que des recommandations et des leçons apprises qui éclairent les actions futures, y compris des examens de fond du PRODOCS, des sous-projets et des pratiques, processus et outils de développement institutionnel de l'ABC.
Partenaires stratégiques du projet	Connaître les résultats de l'évaluation à mi-parcours pour ajuster les stratégies futures avec l'ABC et les agences d'exécution..
Communauté épistémique	Connaître les résultats de l'évaluation à mi-parcours.
Acteurs intéressés et public en général	Connaître les résultats de l'évaluation à mi-parcours.



# MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

## APPROCHE ANALYTIQUE

13. MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES (Brasil). Agência Brasileira de Cooperação. Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul. Brasília: Agência Brasileira de Cooperação, 2013.

14. Par portefeuille de projets, on entend: «Un ensemble agrégé de différents projets ou programmes, reliés par une stratégie plus générale dans un laps de temps défini. Les projets individuels au sein d'un portefeuille relèvent verticalement de l'élément fédérateur (portefeuille), mais peuvent être extrêmement divers en termes d'objectifs, de stratégies et d'interventions. BUFFARDI, Anne L.; MASON, Paige; HUTCHINGS, Claire; SHARP, Samuel. Monitoring and learning for country-level portfolio decision-making and adaptation. Londres: ODI, maio 2019. Disponível em: <https://cdn.odi.org/media/documents/12713.pdf>. Acesso em: 5 out. 2021.

15. SANDERS, James. Cluster Evaluation. The Evaluation Exchange: Emerging Strategies in Evaluating Child and Family Services, [s. l.], v. 4, n. 2, 1998.

L'approche d'évaluation a combiné des éléments conceptuels qui ont soutenu l'élaboration de la Théorie du Changement du Projet et de la Matrice d'Évaluation. Ils concernent:

L'accent sur le **renforcement des capacités**, par l'échange de connaissances, en tant qu'élément clé du CTSS. En ce sens, les résultats à observer portent sur des changements interdépendants des capacités aux niveaux individuel, organisationnel, interinstitutionnel et social<sup>13</sup>. Étant donné que le développement des capacités est un processus endogène, l'évaluation est guidée par l'approche **d'Analyse de Contribution**, reconnaissant que les initiatives de la CTSS ne contribuent qu'à la réalisation d'impacts de développement, mais ceux-ci ne peuvent pas être attribués exclusivement aux initiatives.

L'accent sur le **transfert de technologie** (TT), il faut comprendre cela comme l'un des axes centraux de renforcement des capacités recherchés par le projet<sup>14</sup>. Les processus de TT englobent à la fois des variables techniques, qui dans le cas du BRA 12/002 sont agronomiques, ainsi que des politiques publiques et des modèles d'arrangements de production ou de gestion. Une technologie peut être considérée comme transférée lorsqu'elle peut être modifiée et adaptée en fonction des besoins des acteurs qui l'ont intégrée, voire lorsqu'ils identifient de nouvelles opportunités de recherche, dynamisant la succession technologique et l'innovation (Dereti, 2009).

Compte tenu de la nature «parapluie» du BRA/12/002, nous avons utilisé les avancées en termes de **valorisation de portefeuilles** comme référence pour aborder l'objet. Les valorisations de portefeuille sont plus complètes qu'approfondies, offrant la possibilité d'examiner les tendances, les interactions et les effets entre les projets. Ils impliquent un résumé et ne peuvent être considérés comme des substituts aux évaluations de projet. Les valorisations de portefeuille doivent fournir des preuves et des réflexions systémiques sur les aspects communs de la conception de projet, les méthodologies innovantes et les synergies, y compris la cohérence thématique et géographique, entre les projets du portefeuille<sup>15</sup>. En ce sens, les facteurs de réussite et les risques - lorsqu'ils sont confirmés dans

différents projets - gagnent en importance au sein du portefeuille, informant de l'avenir des interventions en cours d'analyse.

Enfin, l'évaluation a cherché à être **sensible à l'équité raciale, ethnique et de genre**, en tenant compte des réalités locales et de la manière dont les catégories de genre, de race et d'ethnicité sont comprises et priorisées par les pays partenaires.

## MATRICE D'ÉVALUATION

La matrice d'évaluation cherche à refléter, à travers des dimensions et des critères d'évaluation, les finalités et les objectifs de l'évaluation, ainsi que la compréhension de la chaîne de résultats reconstituée dans la TdM. Comme le montre le tableau 2, la matrice d'évaluation propose 3 dimensions détaillées en 13 critères, avec leurs questions d'évaluation respectives.

La matrice complète se trouve à l'annexe A1. Nous avons choisi d'utiliser comme descripteur du critère d'évaluation (indicateur) une série de projections, toutes qualitatives, sur lesquelles les preuves collectées ont été valorisées. La matrice enregistre également les méthodes et les sources qui seront utilisées pour analyser les preuves recueillies dans chacun des critères d'évaluation. Pour tous les critères, les analyses ont été contextualisées, triangulées et complétées par des facteurs explicatifs.

Les dimensions, critères et questions directrices ont été présentés et validés par le Groupe de travail Coton/ABC, lors d'un atelier tenu le 21 mai 2021.

TABLEAU 2 Matrice d'évaluation

Dimension	Critère	Question
Portefeuille/ Processus	Importance et Pertinence Stratégique	Dans quelle mesure le projet a-t-il répondu aux priorités des acteurs impliqués, y compris le public cible final ?
	Complémentarité et cohérence	Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré la complémentarité et la cohérence entre ses sous-projets ?
	Apprentissage et reproductibilité	Dans quelle mesure le projet a-t-il évolué en termes de reproductibilité et d'apprentissage entre les sous-projets ?
	Efficacité	Dans quelle mesure le projet a-t-il assuré le respect des délais et l'utilisation efficace des ressources, orientés vers la durabilité des résultats ?
	Performance	Dans quelle mesure la gestion de projet a-t-elle assuré la qualité des livraisons et contribué à la réalisation des objectifs fixés ?
	Qualité de conception	Dans quelle mesure le projet a-t-il couvert la multi-dimensionnalité liée à la filière coton et amélioré la qualité de conception de ses sous-projets ?
Résultat à court et moyen terme <b>65%</b>	Développement des compétences individuelles	Dans quelle mesure les connaissances diffusées par le projet ont-elles été pertinentes, assimilées et appliquées ?
	Développement des capacités institutionnelles	Dans quelle mesure le projet a-t-il contribué à mettre en place des capacités infrastructurelles, technologiques et institutionnelles suffisantes pour permettre aux pays d'étendre la production de cultures et de semences de manière autonome, dans une perspective équitable et durable ?
	Environnement régional conducteur	Dans quelle mesure est-il possible d'observer un effet cumulatif des différents sous-projets au niveau régional, en vue de renforcer les résultats dans les pays partenaires ?
	Transfert de Technologie	Quels niveaux de transfert ont été atteints jusqu'à présent dans les sous-projets ?
Résultat à long terme <b>65%</b>	Durabilité économique	Dans quelle mesure le projet peut-il contribuer à garantir la durabilité de la production cotonnière chez les partenaires ?
	Productivité et compétitivité	Dans quelle mesure le projet peut-il contribuer à inverser la stagnation des taux de productivité du coton et à promouvoir la compétitivité dans le commerce international du coton ?
	Durabilité socio-environnementale	Dans quelle mesure le projet peut-il contribuer à augmenter les revenus, la sécurité alimentaire, le bien-être rural et les moyens de subsistance des producteurs et territoires de coton ?

## MÉTHODES D'ÉVALUATION

Cette conception évaluative est basée sur des **Méthodes Mixtes**, recherchant une combinaison intelligente d'analyses qualitatives et quantitatives. Les approches et méthodes suivantes ont été utilisées conformément à la matrice d'évaluation:

**Les études de cas:** ont cherché à donner une vue approfondie des sous-projets et des actions du BRA 12/002. Elles ont été utilisées pour identifier les tendances, les problèmes et les divergences entre les différents cas.

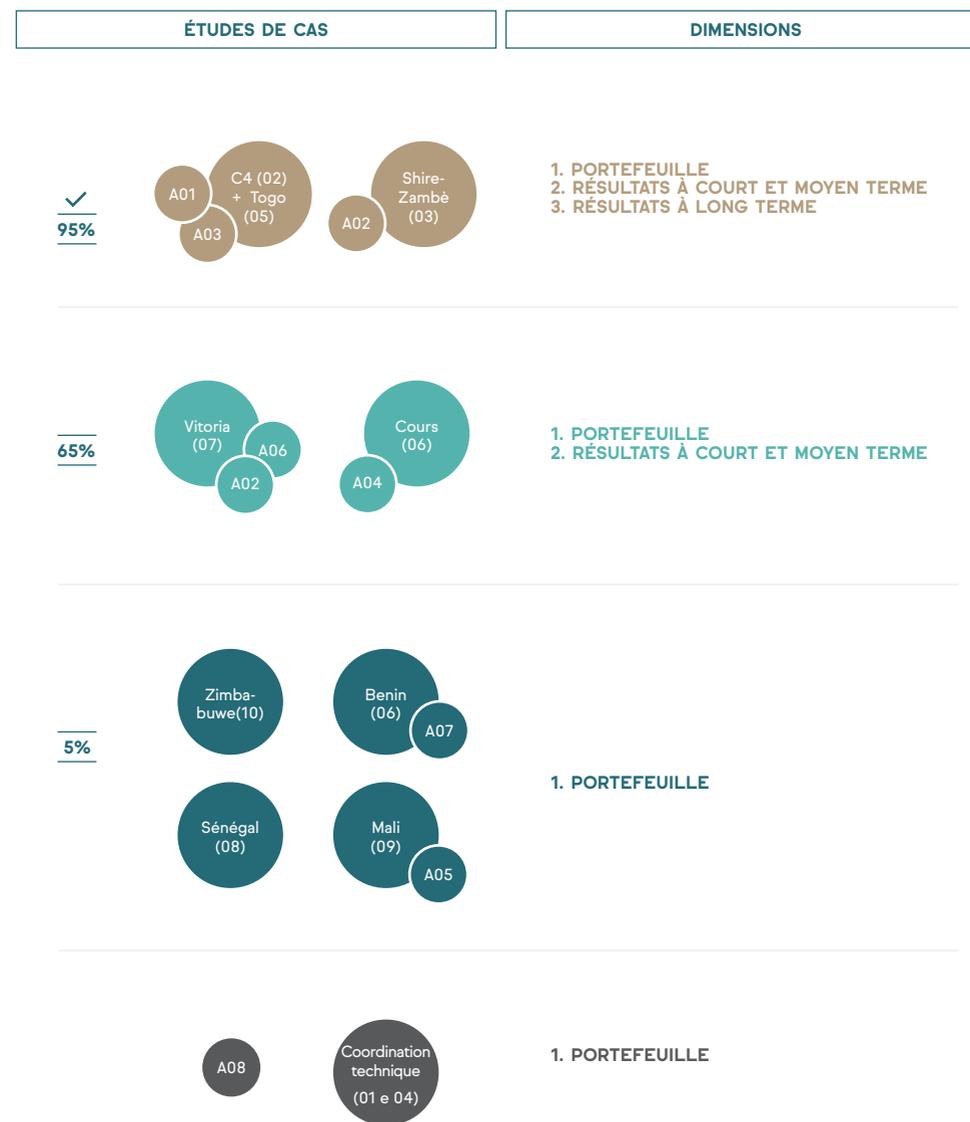
**Le sondage en ligne:** appliqué avec les participants des deux éditions du «Transfert de Capacité et de Technologie en Culture Cotonnière» proposé par l'Université Fédérale de Lavras (UFLA) et destiné aux techniciens des pays africains francophones, anglophones et lusophones, dans le cadre du sous-projet S006.

**Entretiens semi-directifs:** menée avec l'ABC, les agences d'exécution et les partenaires brésiliens, Itamaraty, le PNUD, l'IBA, des représentants d'institutions des pays partenaires et des représentants d'organisations internationales impliquées dans d'autres projets financés par le litige du coton. La liste des personnes interrogées se trouve à l'annexe A2. Il n'y a pas eu de collecte de données auprès des communautés d'implémentation du sous-projet.

**Révision documentaire:** analyse des documents liés au projet, tels qu'énumérés à l'annexe A3. L'examen des données secondaires a inclus des données pertinentes à la coopération brésilienne dans le domaine du coton, ainsi que celles liées à la filière coton de chaque pays partenaire, ainsi que des bases de données internationales. L'examen des documents a constitué une source de preuves qui a été triangulée avec d'autres données recueillies à travers les différentes méthodes d'évaluation.

Les principes de **l'Évaluation Centrée sur l'Utilisation** (Utilization Focused Evaluation) ont guidé le processus d'évaluation, en recherchant une construction dialogique avec les principaux acteurs du projet. Des **méthodologies collaboratives** ont été utilisées pour valider les dimensions de l'évaluation, ainsi que pour hiérarchiser les critères d'évaluation. L'analyse des résultats et la construction des recommandations ont été réalisées en collaboration avec l'équipe de l'ABC.

FIGURE 7 Études de cas et dimensions d'analyse



## COLLECTE DE DONNÉES

À partir de la matrice d'évaluation, les instruments suivants ont été créés pour la collecte de données : des scripts d'entretien pour chacun des profils consultés et un sondage en trois langues pour les participants des deux éditions de la formation tenues au Brésil.

Toutes les données collectées ont été systématisées dans des fiches d'entretien et dans la base de données de preuves qui ont rassemblé des informations provenant d'entretiens, d'enquêtes et d'examens de documents qui ont été consolidées dans des rapports d'études de cas.

Dans le cadre des études de cas, un instrument d'analyse a été construit, visant à donner une plus grande objectivité à l'analyse de l'équipe d'évaluation. L'instrument désagrège les éléments de chacun des descripteurs présents dans la Matrice d'évaluation, et apporte une définition opérationnelle des principaux concepts présents dans chaque descripteur. Enfin, l'instrument définit des rubriques (1 à 5) pour évaluer les résultats de chaque descripteur dans chaque sous-projet, en fonction de son stade de mise en œuvre. Ces instruments ont assuré la fiabilité et l'uniformité de la collecte et de l'analyse des données. De plus, la base de données probantes a été utilisée pour vérifier la qualité et la robustesse des données probantes à l'appui de l'analyse. Tous les instruments sont en annexe B1.

Le tableau 3 recense les principales contraintes rencontrées par l'évaluation, ainsi que les stratégies d'atténuation utilisées.

### SOURCES

56  
PERSONNES  
INTERROGÉES

25  
RÉPONDANTS  
AU SONDAGE

+70  
DOCUMENTS  
EXAMINÉS

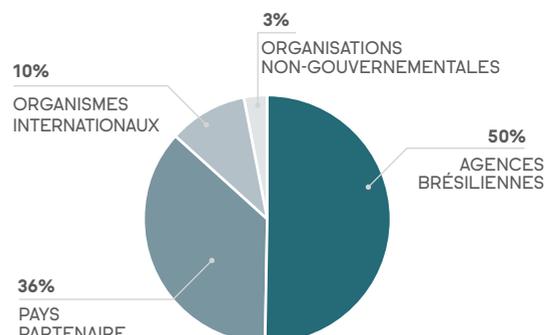
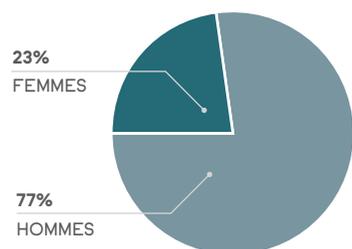


TABLEAU 3 Principales Contraintes et stratégies d'atténuation

Contraintes	Stratégie d'Atténuation
<b>L'impossibilité d'effectuer des missions d'évaluation dans les pays partenaires</b> , en raison des restrictions imposées par la pandémie de COVID-19. La collecte de données à distance a limité la capacité de l'équipe à faire des observations sur le terrain et à obtenir des informations par le biais de conversations informelles qui ont lieu lors de déplacements et d'interactions sur le terrain. Lors des entretiens en ligne, on a été constaté que le retour des partenaires africains se limitait à des réponses formelles.	Afin d'obtenir une plus grande diversité de perceptions et une analyse plus approfondie, l'équipe d'évaluation a intensifié l'examen documentaire des sources primaires et secondaires, ainsi que de chercher à augmenter le nombre de personnes interrogées du côté brésilien et d'autres acteurs connaissant le secteur de la coopération brésilienne. De plus, l'équipe d'évaluation a eu la collaboration d'un chercheur béninois, afin d'établir un contact plus étroit avec les personnes interrogées (à la fois en termes de langue, de fuseau horaire et - dans une certaine mesure - culturel).
<b>La difficulté à obtenir la confirmation des entretiens des partenaires africains.</b> Dans la plupart des cas, les points focaux politiques des sous-projets n'ont pas accepté la demande d'entretien, envoyant l'équipe d'évaluation au point focal technique. Pourtant, les confirmations des entretiens ont nécessité des demandes répétées de la part de l'équipe d'évaluation.	L'équipe d'évaluation a assuré un suivi systématique des confirmations et, si nécessaire, a demandé un renforcement des actions de l'ABC. Cependant, l'équipe d'évaluation a considéré que l'entretien était annulé après trois demandes par courrier électronique et un contact direct via des messages sur des téléphones privés.

## CONSIDÉRATIONS ÉTHIQUES

Le processus d'évaluation a assuré en tout temps:

**L'utilité:** afin de s'assurer que le processus d'évaluation et ses produits sont pertinents pour les parties intéressées, l'équipe d'évaluation a tenu des consultations avec l'ABC tout au long du processus. Cela s'est fait principalement par (i) une information constante sur le processus et l'avancement de l'évaluation; (ii) une enquête auprès des coordonnateurs et coordonnatrices pour recueillir des informations afin de définir l'échantillon d'études de cas; (iii) un atelier pour éclairer l'élaboration des recommandations; (iv) des analyses et des retours de produits contractuels par l'ABC.

**L'intégrité, l'indépendance, l'impartialité et la transparence:** afin d'assurer la transparence et un retour d'information systématique tout au long du processus d'évaluation, l'équipe d'évaluation a fourni des justifications écrites systématiques pour accepter ou rejeter tous les commentaires formulés sur chacun des produits d'évaluation. À toutes les étapes, l'équipe s'est assurée de l'objectivité, de l'intégrité professionnelle et de l'absence de parti-pris. Enfin, il est recommandé que les rapports finaux soient rendus accessibles au public.

**La vie privée, la confidentialité et le respect des droits:** les parties prenantes consultées ont été dûment informées de l'objet de l'évaluation, des contractants et de l'utilisation des résultats. La participation à l'évaluation était entièrement volontaire. Toutes les informations recueillies ont été consultées exclusivement par l'équipe d'évaluation indépendante et n'ont pas été partagées avec les parties contractantes. La contribution des acteurs consultés est anonyme et confidentielle.

**Le respect de la dignité et de la diversité et le droit à l'autodétermination:** l'équipe d'évaluation s'est efforcée de respecter à tout moment la diversité des acteurs impliqués dans ce processus d'évaluation, en tenant compte des croyances, des mœurs et coutumes de leur environnement social et culturel; des droits de l'homme et de l'égalité des sexes.

**Crédibilité:** pour garantir la crédibilité, l'équipe d'évaluation a garanti l'indépendance, l'impartialité, une méthodologie rigoureuse, un processus d'évaluation transparent, l'implication des parties prenantes concernées et un système d'assurance qualité solide. Toutes les questions d'évaluation ont été répondues par triangulation de données provenant de plusieurs sources.



# PRINCIPALES CONSTATATIONS

16. Selon les valeurs déclarées à l'OMC et mises à disposition dans le document : WORLD TRADE ORGANIZATION. Sub-Committee on Cotton. Director-General's Consultative Framework Mechanism on Cotton: Evolving Table - 31th Version, Revision. Geneva: [s. n.], 2021.

## 1. Le projet BRA 12/002 a été pertinent pour le développement du secteur cotonnier en Afrique, et son portefeuille de sous-projets a progressé en incorporant des aspects productifs et multidimensionnels sans perdre l'accent sur l'augmentation de la productivité

**DIMENSIONS : importance et Pertinence stratégique, Apprentissage et réplication, Qualité de la conception**

Le BRA 12/002 est – avec d'autres projets dans le cadre de l'Initiative Brésilienne pour le Coton – l'une des principales réponses à l'appel à une plus grande coopération internationale pour le coton, exprimé par les pays en développement lors du cycle de Cancun (2003). Selon les informations communiquées volontairement au sous-comité du coton de l'OMC, sur un univers total de 27 projets qui totalisent environ 190 millions de dollars, le Brésil contribue actuellement à cinq initiatives qui représentent 37,5 % des ressources totales allouées aux projets de Coopération Internationale pour le Développement (CID) dans le secteur à travers le monde. Le BRA 12/002 représente 18 % du total.<sup>16</sup>

Le projet est pertinent et adapté sous différentes dimensions : il a su répondre aux demandes des partenaires et les technologies mises à disposition pour le transfert sont adaptées aux contextes de production locale et pertinentes pour améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables. Le projet est également pertinent pour les institutions brésiliennes impliquées.

### 1.1 LE PROJET A RÉPONDU AUX DEMANDES DE SES PARTENAIRES

Le projet Cotton-4, réalisé entre 2009 et 2013 est considéré comme une étape importante pour la CTSS brésilienne, se consolidant

parmi les premiers exemples de coopération structurante promus par l'ABC. Le pays voisin, le Togo, ayant connaissance des résultats positifs obtenus dans la première phase du projet dans la région, a demandé au gouvernement brésilien de participer à la deuxième étape (S005 - Cotton-4 + Togo). La diffusion des résultats de Cotton-4 et, plus tard, de Cotton-4+Togo, a stimulé les demandes des autres pays. Les informateurs de sous-projets plus récents ont confirmé que les résultats prouvés de Cotton-4 et d'autres projets BRA 12/002, ainsi que l'alignement du transfert de technologie sur les réalités locales, étaient importants dans le choix du Brésil comme partenaire de coopération.<sup>17</sup>

Pour les pays partenaires, la filière coton revêt une importance stratégique pour favoriser la balance commerciale, réduire la pauvreté des populations rurales, générer des emplois à tous les maillons de la chaîne de production et contribuer à la sécurité alimentaire et au développement durable. Bien que les partenaires africains aient leurs filières cotonnières structurées de manières différentes, ils ont aussi des caractéristiques similaires (entre eux et avec le Brésil). Parmi elles, le fait que plus de 90 % des producteurs dans les filières cotonnières respectives sont de petite échelle (jusqu'à 1 hectare) et cela se traduit par des défis partagés en termes d'augmentation de la productivité et de la compétitivité des unités de production et dans la sélection de stratégies pour favoriser la structuration de la chaîne de production.

Une procuration de la pertinence du BRA 12/002 pour les pays partenaires est le fait qu'il est complété par un engagement de plus de 11 millions de dollars par ses partenaires, ce qui correspond à environ 30 % du budget engagé par le gouvernement brésilien jusqu'à présent. Les principales contreparties financières étaient les sous-projets Shire-Zambèze et Cotton Victoria. Il convient de noter que les PRO-DOC tiennent également compte des heures techniques des professionnels des agences de mise en œuvre des projets équivalentes à des valeurs financières, c'est-à-dire que le coût de l'heure de travail des professionnels brésiliens dédiés à la coopération est calculé.

Outre le volume des ressources allouées, la pertinence des sous-projets respectifs est également le résultat de l'approche attentive du BRA 12/002 aux priorités institutionnelles dans les pays partenaires et de sa capacité à aligner le transfert de technologie sur les demandes et les contextes locaux.

17. Entretien Pays partenaire

18. Pour les besoins de cette évaluation, le cabinet a réalisé une enquête menée sous forme de sondage auprès des participants aux cours des éditions 2017 et 2018. Le sondage a été envoyé à 35 participants à l'édition 2017 et 33 participants à l'édition 2018 - un univers total de 68 personnes. Au total, 25 participants ont répondu à l'enquête (36%), 11 de l'édition 2017 et 14 de l'édition 2018, représentant respectivement 31% et 42% par rapport au nombre total de participants à chaque édition. Ces données indiquent que les participants au cours de 2018 sont ceux qui ont le plus contribué à l'enquête. La systématisation de cette enquête se trouve en annexe 4.

19. Entretien du Brésil

20. Entretien des Partenaires

21. Entretien pays partenaire

Le S006 (Cours de l'UFLA) est emblématique de cette démarche. Même s'il n'a pas été généré à partir d'une demande spécifique, le projet répond à un besoin identifié avec les partenaires, à propos du besoin de connaissances pouvant être facilement transférées, assimilées et répliquées afin d'augmenter la productivité du petit producteur de coton. Pour les pays où la filière coton est dominée par le petit producteur, cette approche est pertinente. De telles preuves sont également corroborées dans la perception des participants aux cours<sup>18</sup>, qui considèrent que les contenus sont très pertinents et adaptés aux contextes productifs et aux niveaux technologiques prévalant dans leurs pays.

**“L'un des points clé sur lequel on travaille est une approche de transfert de technologie qui n'augmente pas le coût pour les agriculteurs.”<sup>19</sup>**

Le caractère du BRA 12/002 à la demande, libre de conditionnalités et dissocié des relations coloniales est mis en évidence comme vecteur différentiel des autres coopérations de la filière coton, dont les projets répondent souvent à des intérêts extérieurs au pays partenaire ou entraînent des conditionnalités dans leur sillage.<sup>20</sup>

La capacité de répondre aux demandes des partenaires est liée aux principes de la CTSS qui guident l'identification de la demande, l'élaboration du projet et l'exécution partagée ultérieure. Les personnes interrogées dans les pays partenaires considèrent que l'approche horizontale, collaborative et appréciative des réalités locales constitue l'élément fondamental de la coopération, en le mettant en évidence à partir d'autres expériences avec les donateurs traditionnels.

**“le projet a été conçu par nous et pour nous, en tenant compte de notre contexte.”<sup>21</sup>**

En plus de la définition partagée de la demande, l'approche horizontale a également été utilisée pour définir et/ou hiérarchiser le périmètre territorial du projet, ainsi que pour guider les ajustements effectués lors de l'exécution:

“Nous avons fait de nombreux diagnostics pour identifier les causes réelles du problème de la production cotonnière et nous avons cherché à concevoir la stratégie d'intervention. Nous sommes également passés par un processus de priorisation des stratégies, car un projet ne peut pas fonctionner sur tous les fronts. Le choix du périmètre territorial est également passé par ce processus. Tout cela s'est fait avec une participation active. Le projet a en fait été construit en collaboration. La Tanzanie, le Kenya et le Burundi ont offert les contributions. Une fois que l'ABC a conçu le projet, les pays avaient encore la possibilité de revoir les stratégies, en contemplant les particularités de chaque pays”<sup>22</sup>

Le principe d'horizontalité guide tout le cycle du projet, de la préparation à l'évaluation, mais il est à noter que le BRA 12/002 a investi principalement dans son application lors de la conception des sous-projets : les partenaires soulignent que le processus horizontal et participatif lors des phases de prospection et l'élaboration des sous-projets étaient cruciales pour l'alignement avec les demandes locales.<sup>23</sup>

## 1.2 LES TECHNOLOGIES MISES À DISPOSITION POUR LE TRANSFERT SONT ADAPTÉES AUX CONTEXTES DE PRODUCTION LOCALE ET PERTINENTES POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES POPULATIONS LES PLUS VULNÉRABLES

Le contexte des producteurs africains est d'une grande vulnérabilité, caractérisé par la perpétuation d'une pauvreté rurale depuis des générations, dont l'amélioration passe par des changements structurels, tels que ceux liés à l'économie politique internationale, des politiques publiques de soutien à la production agricole (crédits, gestion des filières économiques, connaissances et innovation, entre autres), aux relations asymétriques entre les cotonniers et les

22. Entretien pays partenaire

23. Entretien pays partenaire

24. Ces termes font référence à la chaîne agro-alimentaire. Le terme «avant la porte» fait référence à tout ce qui est nécessaire à la production agricole, mais ce n'est pas à la ferme. C'est ce que le producteur rural doit acheter pour produire : tous les intrants (machines, pesticides chimiques, engrais, semences, flotte, etc.). D'autre part, «la porte intérieure» est tout ce qui fait référence à la production – plantation, manutention, récolte, transformation, entretien des machines, stockage des intrants, élimination des conteneurs de pesticides et main-d'œuvre. Et "après la porte" fait référence au stockage et à la distribution, y compris la logistique

producteurs, au changement climatique, à la santé et à la sécurité nutritionnelle, entre autres. Le BRA 12/002 a intégré des aspects multidimensionnels en plus d'augmenter la productivité. Sur la base des demandes antérieures et des résultats des partenaires, les sous-projets ont avancé dans l'intégration de différentes approches qui contribuent à l'adéquation du transfert de technologie. Parmi elles, se distinguent (i) une approche multidimensionnelle dans le cadre du portail vers l'intérieur; (ii) une approche multisectorielle décalée; et (iii) une approche transversale, qui va au-delà de la chaîne de production cotonnière, visant à améliorer les conditions de vie des populations les plus vulnérables.

### APPROCHE MULTIDIMENSIONNELLE POUR AUGMENTER LA PRODUCTIVITÉ

Cette catégorie fait référence aux multiples facteurs qui contribuent à l'augmentation de la productivité à l'échelle de l'unité de production visant *la porte intérieure*, et les services d'assistance, *avant la porte*.<sup>24</sup>

Tous les sous-projets ont incorporé dans leur conception une approche multidimensionnelle pour augmenter la productivité. Et cela impliquait de concentrer les efforts sur les fronts de travail suivants: (i) les bonnes pratiques agronomiques, y compris la gestion des ravageurs et des maladies, l'espacement et la densité de population; et le non-labour avec des cultures de couverture et une rotation avec des plantes vivrières; (ii) le renforcement des approches et méthodes de transfert de technologie et de vulgarisation rurale; (iii) la production et l'amélioration de la qualité des semences; et (iv) le renforcement institutionnel. De même, il a été possible de mettre en évidence dans tous les sous-projets un large éventail de thèmes abordés dans les cours de formation et dans les processus de transfert de technologie, notamment : la conservation des sols, les semences, la production, la gestion de l'eau, la lutte antiparasitaire, entre autres.

On observe une adéquation croissante des technologies pour faciliter l'assimilation par le petit producteur de la filière coton. Ceci est particulièrement observable dans les contenus et les méthodologies appliqués par les cours au Brésil, où, par exemple, le cours de mécanisation comprend également la traction animale et des outils adaptés (par exemple la pulvérisation de carriole) ainsi que le transfert

de technologies pour la production d'insecticides à partir de sirops botaniques, pour pallier l'indisponibilité d'intrants de qualité sur les marchés locaux. Cette approche peut également être observée à Cotton Victoria, où en se concentrant sur le producteur, il a été possible de transférer des technologies adéquates sans augmenter le coût de production (par exemple les techniques d'espacement et de semis). En pratique, cela signifiait d'allouer le budget aux techniques de gestion avant d'investir dans de nouvelles variétés.

### **APPROCHE MULTISECTORIELLE POUR ACCROÎTRE LA COMPÉTITIVITÉ DE LA FILIÈRE COTON:**

L'inclusion des acteurs institutionnels et économiques dans la chaîne de production<sup>25</sup> lors de la conception et de l'exécution du projet a augmenté l'évolutivité et la répliquabilité des transferts technologiques réalisés dans le cadre des sous-projets (effet de débordement)<sup>26</sup>. Cependant, cette approche n'est pas standardisée dans tous les sous-projets, car elle résulte de la négociation entre les parties lors de la phase de préparation du projet et des contextes locaux.<sup>27</sup>

Trois attributs de cette approche peuvent être mis en évidence dans les sous-projets, à savoir : (i) l'importance de l'engagement du secteur privé pour la diffusion des technologies développées dans le cadre du projet; (ii) l'importance d'inclure les acteurs de la chaîne de production pour assurer l'adhésion et l'évolutivité à travers des institutions d'ancrage capables de mobiliser les institutions et les producteurs du territoire; (iii) l'importance d'inclure divers points de vue des parties prenantes pour enrichir l'identification de la demande principale du projet, y compris des thèmes tels que la valeur ajoutée (par exemple la classification des fibres), les marchés de niche (par exemple le coton agroécologique) et la certification.

Dans le cadre du Shire-Zambèze, le manque d'engagement effectif des cotonniers depuis le début du projet a nui aux résultats du Mozambique, où les variétés (Ambar) de semences sélectionnées pour la région du sous-projet ont été envoyées dans une autre région, étant donné que le concessionnaire exploitant sur le territoire n'était pas intéressé par l'achat. Il est considéré que l'engagement des cotonniers dès la conception du projet pourrait augmenter leur adhésion et leur confiance dans les résultats obtenus par le projet.

25. Par chaîne de production, nous entendons tous les acteurs - publics et privés - qui composent la filière coton, des petits producteurs aux usines de coton et aux centres de recherche et conseils sectoriels, entre autres.

26. Entretiens Brésil et pays partenaire

27. Par exemple, Cotton Zimbabwe et Cotton Sénégal intègrent cette approche dans leur planification. Parmi les projets en cours, l'approche n'a pas été couronnée de succès dans le Shire-Zambèze. A Cotton Victoria c'est une approche plus pertinente (en Tanzanie plus qu'au Kenya), alors qu'au Burundi la question est secondaire car il n'y a qu'une seule usine de coton dans le pays).

28. Entretien pays partenaire

29. Entretien Brésil

**“l'entreprise n'a pas réalisé les avantages de travailler avec une semence traitée et de qualité préférant travailler les grains.”**

Il est important de noter que l'approche plus inclusive des acteurs de la chaîne d'approvisionnement est pertinente dans les pays où les processus de déstructuration et de privatisation des chaînes d'approvisionnement étaient plus intenses. A Cotton Victoria, par exemple, l'approche intégrée de la chaîne d'approvisionnement, incluse dans le document, a intéressé certains pays du groupe, principalement le Kenya, qui cherche toujours à se remettre des perturbations résultant du processus de forte libéralisation dans le secteur. Avant la crise du secteur cotonnier kenyan, le pays comptait vingt-quatre sociétés cotonnières, alors qu'aujourd'hui il n'en compte que six, mais aucune d'entre elles n'est active dans la région du projet<sup>28</sup>.

**“Au Kenya, les producteurs n'ont pas de plants de coton. Cela signifie donc que, pour vendre la production des producteurs, leur engagement est crucial.”**

Dans le cas de projets plus récents, comme Cotton Zimbabwe, l'approche de la chaîne d'approvisionnement a été centrée sur la conception du projet et apparaît comme un élément structurant de la demande. Deux innovations majeures dans la conception du projet ont été mises en évidence: l'engagement global des acteurs de la filière coton dans la conception du projet et la participation d'une équipe pluridisciplinaire du côté brésilien (en plus des agronomes). Il est intéressant de noter que les deux équipes (brésilienne et zimbabwéenne) ont cherché à accroître la participation représentative de la chaîne dans l'élaboration du projet.

**“Nous avons des représentants du gouvernement, du secteur privé et des producteurs. Nous avons demandé que l'audience soit hétérogène représentant les différents maillons de la chaîne de production.”<sup>29</sup>**

“Nous avons conçu le projet pour dialoguer avec l'ensemble de la chaîne de production. Notre approche au Zimbabwe consistait à considérer le secteur du coton de manière intégrée plutôt que fragmentée. L'état d'un lien affecte les autres liens. Tout défi doit être relevé par une approche intégrée entre les acteurs qui composent la chaîne.”<sup>30</sup>

De plus, la participation de plus d'une institution brésilienne à la planification a également enrichi la structure multidimensionnelle de l'arbre à problèmes<sup>31</sup>. L'engagement plus large, du côté brésilien et zimbabwéen, a permis d'aligner le projet sur les demandes identifiées, à la fois en ce qui concerne les technologies les plus pertinentes pour augmenter la productivité et également en ce qui concerne la participation de l'agriculture à petite échelle dans le secteur. Bien que le projet reste axé sur la productivité, l'inclusion de différents acteurs a entraîné l'inclusion de professionnels d'autres domaines de connaissance, tels que des sociologues<sup>32</sup>. Cette innovation s'appuie sur l'expérience de vulgarisation rurale de l'institution brésilienne:

“L'action sociale est une responsabilité qui existe chez EMATER. C'est un technicien qui veille sur la famille. Car le technicien agronome entre souvent dans la propriété et se rend immédiatement à la ferme. Ce technicien a une perspective différente et peut aider à identifier d'autres opportunités, y compris l'inclusion des femmes et des jeunes dans le processus. Il est important d'avoir quelqu'un qui voit la cellule familiale dans son ensemble.”<sup>33</sup>

### **L'APPROCHE TRANSVERSALE POUR AMÉLIORER LES CONDITIONS DE VIE DES POPULATIONS LES PLUS VULNÉRABLES**

Les sous-projets les plus récents dans l'incorporation de thèmes au-delà de la production, ce qui a été bien évalué par les personnes interrogées. Parmi ces thèmes, les associations, la santé, et un lien

30. Entretien pays partenaire

31. Entretien pays partenaire

32. Entretien Brésil

33. Entretien Brésil

34. PRODOC S009

35. Entretien pays partenaire

36. ÁVILA, A. F. D.; VEDOVOTO, G. L.; RODRIGUES, G. S. Apresentação de Impactos Ambientais. [S. l.]: Embrapa, 2020.

plus étroit entre la production cotonnière et la sécurité alimentaire dans leurs territoires se démarquent.

Les derniers projets restent dédiés à l'augmentation de la productivité, mais entremêlent leurs stratégies avec d'autres approches innovantes. Dans le cas de Cotton Sénégal, la conception met en évidence la relation étroite entre la conservation de l'eau, l'irrigation et la capacité de prévision météorologique pour soutenir la planification agricole chez les petits exploitants. Le changement climatique et la modification consécutive du régime pluviométrique sont envisagés à Cotton Mali. Dans ce cas, deux résultats attendus dialoguent directement avec la faible fertilité des sols due aux pluies torrentielles plus fréquentes, prévoyant des activités en faveur de la sécurité alimentaire, de la conservation des sols, de la santé et des revenus<sup>34</sup>.

Il est également important de souligner que les thèmes transversaux ont le potentiel de faciliter l'adoption des technologies transférées. Dans le cas du Shire-Zambèze, par exemple, l'intégration de cultivars vivriers à haut rendement cotonnier a également été soulignée comme l'un des facteurs les plus importants pour l'assimilation et la diffusion des technologies parmi les petits producteurs<sup>35</sup>. L'intégration de cultivars alimentaires a été adoptée comme une bonne pratique depuis le projet Cotton-4.

Dans certains cas, les informateurs se sont dits préoccupés par le poids accordé à l'augmentation de la productivité au détriment d'autres dimensions stratégiques pour la durabilité du secteur. Par exemple, dans le Shire-Zambèze, l'augmentation de l'utilisation d'intrants chimiques et la relation négative avec la santé au travail et/ou l'impact sur l'environnement ont été observées dans l'évaluation menée par la Société Brésilienne de Recherche Agricoles (EMBRAPA) en 2018<sup>36</sup>. Selon les informateurs des pays partenaires, il existe un espace pour inclure des activités concrètes qui contribuent efficacement à l'avancement de ces thèmes au-delà de la salle de classe ou d'une unité démonstrative. La proposition de construire et/ou d'installer une bio-Usine dans la deuxième phase du projet est un exemple d'action concrète «au-delà de la salle de classe», cherchant effectivement un impact sur la production et la durabilité de la filière coton.

L'inclusion dans Cotton Victoria d'essais démonstratifs axés sur l'utilisation des EPI et la formation à la production de sirops botaniques avec des intrants locaux et la sécurité alimentaire a été bien

évaluée<sup>37</sup>. La machine de traitement des graines de coton, acquise dans le cadre du projet, peut également être convertie pour traiter les graines de cultures vivrières, ajoutant de la valeur et contribuant à la sécurité alimentaire<sup>38</sup>.

Concernant la question du genre, il est important de souligner qu'en général, les contextes de production de coton qui dépendent davantage d'une main-d'œuvre intensive ont tendance à avoir une plus grande participation des femmes. Bien que la participation des femmes dans la filière coton soit comparativement plus faible sur le continent africain qu'en Asie ou en Amérique, elle reste néanmoins significative : dans les pays d'Afrique de l'Ouest, les femmes représentent environ 30 % de la main-d'œuvre dans les plantations, tandis qu'en Afrique de l'Est elles représentent 60 % dans la plantation et 65 % de la main d'oeuvre à l'égrenage<sup>39</sup>.

Même face à cette participation, la question du genre ressort du fait de son absence dans le cadre du BRA 12/002. Même les actions sous la gouvernance exclusive de l'ABC, comme les cours au Brésil ou l'A004, qui ont réuni des partenaires africains au 10e Congrès Brésilien du Coton, ne mentionnent explicitement aucune intention d'atteindre les femmes. Il est à noter que les entretiens révèlent que dans certains cas la participation des femmes est encouragée de manière informelle, lors de réunions ou à travers des actions de sensibilisation lors de missions au Brésil<sup>40</sup>. Cotton Victoria est une exception, ayant incorporé des métriques spécifiques dans la matrice logique pour mesurer la participation des femmes aux activités du projet dans les trois pays qui composent le projet.

### 1.3 CONCERNANT LES PRIORITÉS DES INSTITUTIONS BRÉSILIENNES ET LES BÉNÉFICES MUTUELS

Dans le cadre de la politique étrangère, la coopération dans le coton est d'une grande importance dans les agendas politiques des ambassades dans les pays partenaires et contribue au positionnement stratégique de la diplomatie brésilienne avec ces pays.

En ce qui concerne les agences d'exécution brésiliennes, le BRA 12/002 est, en général, sensible aux priorités institutionnelles, car il renforce leurs processus d'internationalisation, ainsi que la validation de leurs approches. Le BRA/12/002 dialogue avec les missions de

37. Entretiens pays partenaires

38. Entretien Brésil

39. INTERNATIONAL TRADE CENTRE (ITC). Women in cotton: Results of a Global Survey. Geneva: [s. n.], 2011.

40. Entretien Brésil

41. "L'un des objectifs de l'Université fédérale de Lavras est la politique de coopération internationale dans la formation des ressources humaines, dans le respect des politiques et programmes institutionnels d'enseignement, de recherche et de vulgarisation. L'UFLA intègre depuis quelque temps la coopération internationale dans ses activités quotidiennes, (...) ayant plusieurs initiatives visant à l'internationalisation. L'insertion de l'UFLA ainsi que les projets de revitalisation de la filière coton africaine ont reçu le plein appui des différents secteurs universitaires." (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2018, p. 39)

42. "Le Brésil a une expérience large et consolidée dans le développement des capacités et le transfert de technologie pour la chaîne de production du coton. Les ressources humaines qualifiées sont au cœur du développement et de la compétitivité de l'agriculture et, de plus en plus, toutes les composantes techniques, économiques, sociales, politiques et environnementales nécessaires à la durabilité deviennent de plus en plus importantes pour la compétitivité agricole. Améliorer la formation des professionnels liés à la filière coton dans les pays africains est une activité qui conduira à la formation et à l'amélioration de l'ensemble de la filière coton dans les pays couverts par ce projet." (UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, 2018, p. 5)

43. AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. BRA 12/002-A008 - Integração Africana para o Melhoramento Genético Sustentável do Algodão. [S. l.: s. n.], 2021; e projeto recém assinado com Etiópia.

l'UFLA, de l'Association des Producteurs de Coton du Minas Gerais (AMIPA), de la Coopérative des Producteurs Ruraux de Catuti (COOPERCAT) et de la Société d'Assistance Technique et de Vulgarisation Rurale de l'Etat du Minas Gerais (EMATER/MG), dédiée au renforcement des connaissances et au développement de technologies pour le coton, ainsi qu'à la diffusion de ces technologies. Dans le cas de l'UFLA, le projet est adhérent non seulement à son travail de vulgarisation rurale et de transfert de technologie, mais aussi à sa politique d'internationalisation<sup>41</sup>. De cette manière, les intérêts mutuels des parties impliquées sont unis, y compris le public cible final<sup>42</sup>.

Du point de vue des bénéfices mutuels, des gains potentiels ont été observés à différents niveaux: (i) la technologie de plantation du Tchad incorporée dans le répertoire brésilien; (ii) la construction du centre de démonstration à Catuti; (iii) le potentiel de partage du matériel génétique<sup>43</sup>, et (iv) le potentiel d'apprentissage des échanges sur les technologies de la culture du coton irrigué. Cependant, il convient de noter qu'aucune preuve solide n'a été trouvée attestant des gains vers l'incorporation des technologies et l'apprentissage mutuel.

Le Centre de diffusion de Catuti, à son tour, mérite d'être souligné pour son caractère innovant, étant donné qu'il s'agit d'un investissement réalisé sur le territoire brésilien et qui non seulement renforce l'institution d'exécution brésilienne, mais a également le potentiel de bénéficier aux producteurs brésiliens de la région. Le Centre de diffusion des technologies cotonnières dans l'agriculture familiale à Catuti a pour objectif de servir de centre modèle et de démonstration de technologies pour les étudiants du cours (comme celui réalisé par S006) et les personnes intéressées en général, et en même temps fonctionner comme une infrastructure (cotonnière) au service des producteurs de coton de la région.

Les personnes interrogées du S006 mentionnent qu'il y a des gains mutuels dans la coopération menée, dans laquelle tous les acteurs impliqués, y compris le Brésil, tirent parti de l'échange de connaissances, d'expériences et de technologies. La participation de COOPERCAT, par exemple, a été reconnue par les acteurs politiques et sociaux locaux.

**“Faire venir des gens de l'étranger nous a donné de la visibilité, nous nous sommes fait connaître au**

Brésil et dans d'autres pays. D'autres groupes sont venus - par la FAO d'Amérique latine. Nous sommes devenus une référence pour l'agriculture familiale. Nous sommes devenus un laboratoire du bien!"<sup>44</sup>

Cependant, la recherche d'avantages mutuels semble plus affinée entre l'ABC et les institutions brésiliennes qui sont récemment entrées dans le BRA/12/002<sup>45</sup>. L'EMBRAPA, dont le rôle a été fondamental dans la structuration et l'exécution de Cotton-4, Cotton-4+ Togo et, jusqu'à récemment, Shire-Zambèze, a eu du mal à identifier des gains concrets au sein du modus operandi de la CTSS<sup>46</sup>. A partir des entretiens, il est possible de mettre en évidence des éléments qui peuvent entraver la réalisation effective de la réciprocité et, par conséquent, devraient être pris en compte à l'avenir.

Le premier a dit concernant la difficulté de mesurer des attributs immatériels tels que la visibilité internationale et les gains de connaissances. Que l'absence de définition des coûts et bénéfices d'un attribut immatériel génère des coûts de transaction élevés, notamment en ce qui concerne la réaffectation des ressources humaines des projets nationaux vers les projets de coopération. En ce sens, il est identifié que la participation des institutions brésiliennes serait bénéfique si elle était liée à des produits concrets d'intérêt pour l'institution, tels que la publication conjointe<sup>47</sup>. La planification de produits ou de résultats d'intérêt pour les institutions brésiliennes implique également la mise en place de métriques pour évaluer la réciprocité du transfert et l'assimilation des connaissances et des technologies. La présence d'indicateurs pourrait guider l'élaboration de stratégies concrètes pour favoriser la réciprocité mutuelle en faveur du développement de la filière coton dans les pays africains et au Brésil<sup>48</sup>.

De plus, le concept même du terme «transfert» guide les projets vers le partage des technologies, des connaissances et des processus brésiliens. Même en tenant compte du niveau technologique avancé du Brésil et de son exposition à des situations défavorables (d'un point de vue entomologique, phytopathologique, phytotechnique), il existe des opportunités de réfléchir à des stratégies, d'acquérir des expériences et de prévenir les pertes avec d'éventuels événements futurs dans le secteur brésilien<sup>49</sup>.

44. Entretien Brésil

45. Entretien Brésil

46. Entretien Brésil

47. Entretien Brésil

48. Entretien Brésil

49. Entretien Brésil

50. Entretien Brésil

“Lorsque nous traversons la frontière et sommes exposés à du matériel génétique de cultivars plus ou moins tolérants aux ravageurs, le stress hydrique [...] cela représente un gain pour l'EMBRAPA et pour le Brésil. Mais, d'une certaine manière, la coopération s'est construite comme si le Brésil prenait le savoir et ne le recevait pas. Il fallait mieux caractériser ce qu'est le transfert de technologie.”<sup>50</sup>

## 2. Le BRA 12/002 a intégré des approches complémentaires et appropriées à l'échelle de production dans les pays partenaires, ainsi que pour faire progresser l'inclusion des producteurs les plus vulnérables dans les processus de transfert de technologie

**DIMENSIONS: Importance et Pertinence Stratégique, Apprentissage et réplication, Qualité de la conception**

Incorporant la maturité brésilienne dans le domaine de la vulgarisation rurale, notamment en ce qui concerne les pédagogies de terrain et les approches de transfert de technologies agricoles, l'EMBRAPA, l'UFLA et d'autres partenaires brésiliens ont proposé le BRA/12/002 avec différentes approches aux Unités de Démonstration (UDs.) Les UD mis en œuvre comprenaient deux niveaux : i. installés dans des stations de recherche locales appelées Unités d'Apprentissage (UAs) ou, dans le cas de Shire-Zambèze, appelées Unité de Transfert et de Démonstration de Technologie (UTTD) et; ii. Unités Communautaires d'Apprentissage (UCAs) et/ou Unités Communautaires de Transfert Technologique du Coton (UCTTA) lorsqu'elles sont installées sur le terrain et dirigées par des Producteurs Principaux.

“L'unité de démonstration est un outil d'EMBRAPA Coton qui a été apporté au projet. C'est un

héritage qu'ils ont laissé aux sous-projets. L'outil est une méthode de réplique implicite. C'est un exemple classique d'appropriation et utilisation des connaissances."<sup>51</sup>

Les UAs et UCAs sont des vitrines où les innovations techniques sont mises en pratique afin que le chercheur, le technicien et le producteur puissent voir et expérimenter les contenus de formation sur le terrain, mettant la théorie en pratique. Il s'agit d'un processus d'apprentissage dans lequel les équipes techniques des partenaires brésiliens et africains forment des équipes locales, qui à leur tour forment leurs pairs dans les UAs. Aux UCAs, les équipes locales transfèrent les connaissances aux principaux producteurs qui ensuite diffusent les techniques à leurs voisins<sup>52</sup>.

**“L'extension rurale entre dans ces unités de transfert de technologie. Les unités techniques de démonstration sont celles utilisées pour la formation des techniciens. L'unité communautaire se trouve dans l'environnement de production, avec les agriculteurs, dans un espace généralement commun, où celui qui reçoit une formation a l'obligation de s'assurer que tous les agriculteurs de cet espace ont accès au savoir. L'unité communautaire sert de test de capacité, de formation, de partage des connaissances avec les agriculteurs et entre producteurs.”<sup>53</sup>**

Les contenus théoriques sont pédagogiques, présentés sous forme d'affiches de manière accessible et sensible au contexte local, avec des dessins et des photos affichés sur le terrain. De cette manière, les informations sont concentrées dans l'Unité de Démonstration, où les résultats de l'application des innovations sont tangibles, réduisant les abstractions de la formation théorique et brisant les barrières d'accès imposées par les niveaux d'éducation ou la langue.

#### 51. Entretien Brésil

52. Les sous-projets, cependant, n'étaient pas uniquement axés sur les transferts de technologie vers le terrain. Du matériel génétique brésilien a été envoyé pour analyse comparative sur le terrain, installation de champs pour la production de semences de base, achat d'outils de culture, achat de véhicules et de motos. Il y avait aussi une prévision d'investissements en infrastructures et équipements pour les laboratoires, mais cette activité n'a pas été réalisée.

#### 53. Entretien Brésil

#### 54. Entretien Pays Partenaire

55. Cotton-4, Cotton-4+Togo et Cotton Shire-Zambèze. Le tout mis en œuvre en partenariat avec l'EMBRAPA. Dans le cas de Cotton Victoria, l'EMBRAPA a participé à l'élaboration d'une première version du projet, mais avec le départ de l'institution, la proposition a été considérablement remodelée avec la participation de l'UFLA.

56. “Lors d'une réunion tenue avec la direction de l'EMBRAPA en 2018, l'ABC a été informée de la nouvelle structure de l'EMBRAPA, ainsi que des changements d'objectifs stratégiques et de leurs impacts directs sur la mise en œuvre du projet en question. L'institution d'exécution brésilienne a informé qu'elle n'agira pas dans les activités de vulgarisation, se réservant uniquement des initiatives de formation technique dans les domaines décisionnels et stratégiques jusqu'au 31 décembre 2018. En plus des changements d'objectifs, EMBRAPA a réduit le cadre de professionnels disponibles pour se consacrer à la coopération technique et, par conséquent, informé qu'une partie de la formation à réaliser dans le cadre du projet se déroulera dans les unités de l'EMBRAPA au Brésil plutôt que dans les pays africains.” Source: AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. Fortalecimento tecnológico e difusão de boas práticas agrícolas para o algodão em países do Cotton-4 e no Togo. Documento de Projeto. Revisão B. [S. l.: s. n.], p. 6, 2018.

**“La faible scolarisation est la réalité du pays, pour ceux qui se trouvent en dehors des grandes villes. Certains finissent par abandonner et ne pas obtenir de diplôme. C'est pourquoi la technologie adoptée – la mise en place de vitrines – a été si efficace. Le producteur ne croit qu'en voyant. Et c'est quelque chose qui est lié à la scolarisation”<sup>54</sup>**

Les unités de démonstration ont fait leurs preuves dans le cadre des premiers sous-projets mis en œuvre dans le cadre du BRA 12/002 et ont été intégrées au répertoire de méthodologies du projet. Cependant, les premiers projets se sont concentrés sur la formation de chercheurs et d'agents de vulgarisation dans les stations expérimentales, conformément à la demande des pays et à la nature même de la recherche de l'EMBRAPA, la principale agence d'exécution de la première phase du BRA 12/002<sup>55</sup>.

En 2018, par une décision unilatérale, l'EMBRAPA s'est retirée du projet BRA/12/002, alléguant une incompatibilité de portée et des changements dans les objectifs stratégiques, qui ont eu un impact sur la mise en œuvre du projet<sup>56</sup>. Cet événement a rendu nécessaire la recherche de nouvelles agences d'exécution pour remplacer l'entreprise dans les projets en cours, notamment dans le Shire-Zambèze et Cotton Victoria, étant donné que Cotton-4+Togo était déjà en cours de conclusion. Ainsi, l'UFLA, qui avait déjà participé à des actions spécifiques avec l'ABC, a été invitée à participer aux sous-projets du BRA 12/002.

L'entrée de l'UFLA a apporté au BRA 12/002 un apport méthodologique important. La vocation de l'UFLA est tournée vers la vulgarisation rurale et contribue ainsi à une réorientation du transfert de technologie et de la formation des capacités techniques (des producteurs, des vulgarisateurs et des chercheurs) à la logique d'adéquation territoriale, marchande et socio-économique du petit producteur. Dans tous les cas, il n'y a eu aucun changement radical dans les processus de formation, ni dans l'accent mis sur l'augmentation de la production. À ce stade, le mode de diffusion à travers les unités expérimentales avait déjà été intériorisé par les institutions, et l'UFLA a intégré ce système en mettant l'accent sur le producteur.

Malgré l'usure causée par le départ de l'EMBRAPA avec ses partenaires, cette succession était un cas fortuit de complémentarité. Même à travers des approches différentes, l'EMBRAPA et l'UFLA ont renforcé le transfert des connaissances technico-scientifiques visant les bonnes pratiques de gestion et la production de semences améliorées, ainsi que le renforcement de la vulgarisation rurale à travers laquelle ils ont cherché à adapter les connaissances à la réalité des petits producteurs, tandis que la structure du transfert de technologie n'a pas été substantiellement modifiée.

En plus des sous-projets avancés ou achevés, il convient également de souligner l'approche du sous-projet régional de perfectionnement des techniciens africains dans la culture du coton, qui trouve son origine dans une activité spécifique de l'UFLA/MRE en 2014 dans la formation de techniciens d'origine portugaise. -pays francophones dans le secteur du coton. Le contenu du cours a évolué et s'est adapté au fur et à mesure que les enseignants se sont familiarisés avec la réalité des pays africains.

“Dans le premier cours (2017), le thème de la lutte antiparasitaire était extrêmement formel; à partir du deuxième cours j'ai utilisé une autre méthodologie, j'ai parlé des parasites, mais ensuite nous avons commencé à leur apprendre à fabriquer des insecticides: quelque chose que nous n'utilisons plus au Brésil mais qui leur est utile en Afrique. Nous ne l'utilisons plus parce que nous avons une molécule à vendre dans les magasins, mais ils ne l'ont pas là-bas. Notre niveau de technologie est différent et nous nous sommes rendu compte qu'il fallait s'adapter. Ce n'est que lorsque je suis allé en Afrique que j'ai eu une idée de leur échelle de production. Cette expérience m'a permis d'adapter le cours.”<sup>57</sup>

Le départ de l'EMBRAPA a également présenté des enseignements importants sur la dépendance de la mise en œuvre du BRA 12/002 dans une seule institution. Du côté brésilien, il y a eu l'inclusion de nouveaux partenaires pour l'exécution du projet, tels que la

#### 57. Entretien Brésil

58. Les résultats obtenus au cours des quatre campagnes agricoles couvertes par le Projet (2014/15, 2015/16, 2016/17 et 2017/2018), confirmés par l'évaluation à mi-parcours réalisée en juin 2017, permettent d'affirmer que 90 % des activités programmées ont été achevées au 30/06/2018.

Ainsi, 24 chercheurs et spécialistes des différentes unités de l'EMBRAPA ont participé à 23 missions internationales réalisées au cours de la période, totalisant 3 650 Heures Techniques de travail intensif au profit du Projet” Source: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. Cooperação técnica Brasil-África para o setor algodoeiro Shire-Zambeze Cotton Project: Relatório de Posição 2015/2018. [S. l.: s. n.], p. 24, 2018.

#### 59. Entretien Brésil

Société de recherche agricole du Minas Gerais (EPAMIG), la Société d'assistance technique et de vulgarisation rurale (EMATER), l'Association des producteurs de coton du Minas Gerais (AMIPA), le Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de l'approvisionnement (MAPA). Comme on l'a vu, la contribution de l'EMBRAPA au BRA/12/002 servira de référence pour les futurs projets<sup>58</sup>, étant ainsi complétée par différentes approches que les différentes agences d'exécution apportent avec elles, permettant même un dialogue plus large avec les pays partenaires.

“(Il est) évident que la plus grande leçon apprise réside dans les technologies des unités de démonstration (mises en œuvre dans les institutions partenaires) et des unités communautaires (mises en œuvre avec les producteurs) [...] L'unité de démonstration est un outil que l'EMBRAPA Coton a apporté pour le projet. C'est un héritage qu'ils ont laissé aux sous-projets. L'outil est une méthode de répliation implicite. C'est un exemple classique d'appropriation et d'utilisation de connaissance.”<sup>59</sup>

Le changement méthodologique centré sur le producteur a privilégié l'adaptation des techniques de production pour, plus tard, assurer une plus grande capillarité et un plus grand impact des transferts technologiques et des innovations visant les moyens de production (par exemple, production de semences certifiées). En ce sens, l'UFLA a concentré ses efforts sur les questions liées aux connaissances et aux bonnes pratiques de production, par exemple, changer le peuplement de plantation, réaffecter la disposition spatiale des plantes, augmenter la population végétale, redéfinir les cultures intercalaires et/ou le renouvellement entre les cultures et se concentrer sur l'augmentation de la productivité du coton comme stratégie pour assurer la sécurité alimentaire.

Les innovations proposées n'augmentent pas les coûts pour le producteur, mais apportent une augmentation significative de la productivité, dans certains cas supérieure à 100 %. Ainsi, les activités peuvent atteindre des producteurs plus vulnérables qui n'ont

pas accès à des moyens de production adéquats. A titre d'exemple, on peut citer le cas de l'adoption d'une corde de calibrage d'espacement qui, en Tanzanie, a pris de l'ampleur et est utilisée même par des producteurs d'autres zones non desservies par le projet.

“Les techniciens ont effectué les tests et sont arrivés à la conclusion que l'espacement 60X30 pouvait avoir un rendement expérimental au champ de plus de trois tonnes de la variété utilisée. Cette information a été transmise aux producteurs. De nos jours cette information n'a même plus besoin d'être transmise.”<sup>60</sup>

Un autre exemple est l'introduction du procédé de délintage manuel des semences dans le Shire-Zambèze, en alternative au délintage chimique et l'équipement qui n'a pas été acquis à temps<sup>61</sup>. Le délintage est un procédé qui facilite la plantation et permet sa mécanisation à très faible coût.

Les UCAs sont également un outil important pour inclure les plus vulnérables dans le système de transfert de technologie et ont été incorporés dans la conception de quatre sous-projets: Shire-Zambèze, Cotton-4+Togo, Cotton Victoria et Cotton Solos. La proximité des UCAs au sein des communautés a permis aux producteurs voisins de s'informer sur les techniques proposées qui, pour la plupart, ne nécessitent pas d'investissement en capital. En plus de pouvoir suivre les résultats obtenus dans les Unités au fil du temps et ainsi disposer d'une base pratique pour la prise de décision dans l'adoption de nouvelles technologies. L'analyse des documents des sous-projets les plus récents montre qu'il existe une continuité dans le travail de TT pour renforcer les actions de vulgarisation rurale, car elles reposent sur la participation d'institutions et d'entreprises qui travaillent directement avec le producteur<sup>62</sup>. Ceci démontre l'action séquentielle du BRA 12/002 avec ses partenaires et la confirmation de l'importance de la capillarité des actions de vulgarisation rurale pour atteindre les producteurs les plus vulnérables.

60. Entretien Pays Partenaire

61. Retards ou non-allocation des ressources nécessaires à la contractualisation des prestations de mise en œuvre des infrastructures physiques nécessaires au fonctionnement du Centre de Transfert Technologique Coton (CRETTA), de l'Unité Locale de Transfert Technologique Coton (ULTTA) et des UCTTA, avec des conséquences directes en début de les activités de terrain programmées dans chaque pays et dépendantes du calendrier agricole: ce risque s'est matérialisé et la mise en place d'une partie des ouvrages physiques ne peut être envisagée que dans une éventuelle deuxième phase du projet. La façon dont ce risque n'a pas affecté le développement du projet a été trouvée grâce à l'utilisation de services de cotonniers privés, d'entrepôts loués, de délintage chimique effectué manuellement, entre autres.

62. L'exception est S011 Fibre Coton (Bénin), qui cible les chercheurs et techniciens du Centre de Recherche Agronomique sur le Coton et les Fibres (CRA-CF).

63. L'évaluation a identifié au moins trois initiatives de cette:

1. En mai 2017, des assistants de coopération technique en poste dans les ambassades de Nairobi et de Dar Es Salam se sont rendus à Blantyre (Malawi) pour recevoir une formation à la redevabilité, en s'appuyant sur les expériences du projet Shire-Zambèze.

2. Des chercheurs des trois pays ont participé, au Mali, à une mission d'échange d'expériences entre les programmes coton régionaux: "Cotton Victoria" (Burundi, Kenya et Tanzanie), "Cotton-4+Togo" (Bénin, Burkina Faso, Tchad, Mali et Togo) et "Cotton Shire-Zambèze" (Malawi et Mozambique).

3. Le projet S006 favoriserait une évaluation conjointe des cours, mais l'événement a été annulé en raison de la pandémie de COVID-19.

### 3. Les sous-projets du BRA 12/002 sont complémentaires et cohérents, mais il existe encore des synergies potentielles inexplorées entre les sous-projets et entre les autres projets de l'Initiative Coton

**DIMENSIONS: Complémentarité et cohérence, Conception du projet, Performance, Environnement régional conducteur**

Les sous-projets et les actions du BRA 12/002 présentent un degré élevé de cohérence et progressent de manière significative pour générer une complémentarité entre eux. Cependant, pour renforcer la complémentarité entre les sous-projets, le BRA 12/002 pourrait être plus stratégique en termes de gestion et d'échange de connaissances.

Par rapport aux autres projets brésiliens de la CTSS financés par le litige coton, la complémentarité existante en termes géographiques est évidente, car ils incluent les mêmes pays partenaires, même s'ils n'opèrent pas toujours dans les mêmes régions. La décision de concentrer les projets trilatéraux sur le coton dans les mêmes pays que le BRA 12/002 était une définition stratégique promue par l'ABC et qui est institutionnalisée à travers les PRODOC parapluies, mais il existe encore un espace important pour étendre le thème de la coordination et de la complémentarité également dans la mise en œuvre des sous-projets.

#### 3.1 LE PORTEFEUILLE BRA 12/002 EST COHÉRENT ET LES SOUS-PROJETS ONT AVANCÉ DANS DES ASPECTS COMPLÉMENTAIRES

Les sous-projets sont cohérents entre eux dans la mesure où ils mettent l'accent sur le transfert de technologies agricoles et le renforcement des capacités institutionnelles et individuelles pour accroître la productivité et la compétitivité de la filière coton dans les pays partenaires.

Par ailleurs, en termes de complémentarité, le portefeuille avance avec de nouveaux sous-projets qui cherchent, en fonction des résultats obtenus, à répondre aux demandes ultérieures. Le BRA 12/002 a lancé des initiatives spécifiques visant à promouvoir les échanges entre les différents sous-projets, à savoir, l'Action Simplifiée (A004) "Participation au 10e Congrès Brésilien du Coton" et l'Action Simplifiée (A008) "l'Amélioration Génétique Durable du Coton."

Les deux éditions de cours au Brésil ont réuni des participants de pays impliqués dans des sous-projets en cours, les complétant en termes de renforcement des capacités individuelles. En outre, le centre de diffusion de Catuti servira de centre de formation et de diffusion continue, contribuant à soutenir tous les autres sous-projets du BRA 12/002. Aussi, A004 a facilité la participation des représentants africains des projets Cotton-4+Togo, Cotton Shire-Zambèze et Cotton Victoria au 10e Congrès brésilien du coton en 2015. Enfin, dans le cadre des sous-projets, certaines missions d'échange entre pays ont été promues<sup>63</sup>. De telles initiatives, proposées par le Brésil sous le BRA 12/002, complètent les composantes développées dans le cadre de chaque sous-projet, en plus de permettre des échanges entre les représentants des pays partenaires.

L'action simplifiée A008 - pas encore commencée - vise également à dynamiser l'échange régulier entre chercheurs, techniciens et instituts de recherche de 15 pays, en matière d'échange de matériel génétique pour le coton. À la suite des échanges fournis, il devrait contribuer à l'identification de variétés avec une plus grande adaptabilité aux sécheresses, aux ravageurs et à d'autres caractéristiques trouvées dans les pays qui intègrent l'initiative.

Cependant, au-delà des échanges spécifiques mentionnés, il n'y a aucune preuve d'actions de gestion des connaissances qui soutiennent un partage plus constant et intentionnel des apprentissages entre les partenaires. La pertinence de ce type d'action a été renforcée par la collecte de données entreprise dans cette évaluation. D'une part, les personnes interrogées - notamment au Brésil - ont identifié une série de leçons qui pourraient être partagées et tirer parti de la coopération avec les pays partenaires. D'autre part, les partenaires réaffirment également leur intérêt à établir un plus grand échange de bonnes pratiques et de défis entre les pays parti-

#### 64. Entretiens Brésil

65. PROGRAMA MUNDIAL DE ALIMENTOS, N/D.

66. La Tanzanie avait également été incluse dans la conception originale du PRODOC.

cipants. Cependant, il n'est pas clair comment le projet BRA 12/002 entend promouvoir ce type d'échange.

### 3.2 IL EXISTE UN POTENTIEL POUR UNE PLUS GRANDE COORDINATION ENTRE LES DIFFÉRENTS PROJETS FINANCÉS PAR LE CONFLIT DU COTON SUR LE CONTINENT AFRICAÏN

Les deux projets trilatéraux financés par le conflit du coton avec des partenaires africains - de "Coton Avec un Travail Décemment" (ILO) et "Au-delà Du Coton" (PMA) - visaient à développer des actions dans les mêmes pays du portefeuille du BRA 12/002, à travers le dialogue entre les deux coordinations de l'ABC responsable des différents portefeuilles (Coordination Générale de la Coopération Technique Trilatérale avec les Organisations Internationales et Coordination Générale de la Coopération Technique - Afrique, Asie et Océanie). À cette fin, nous avons cherché à trianguler les pays du BRA 12/002, les points de coopération technique du protocole d'accord avec les États-Unis, et le mandat et l'expérience des Organisations Internationales (OIs) partenaires du Brésil dans la CSST<sup>64</sup>.

Le projet "Au-delà Du Coton" vise à compléter le BRA 12/002 avec le flux de production de sous-produits du coton par le biais d'achats publics pour l'éducation scolaire au Mozambique, au Bénin, en Tanzanie et au Kenya<sup>65</sup>. Tandis que le projet "Coton Avec un Travail Décemment" (ILO) cherche à promouvoir le travail décent (l'accent est mis sur la prévention du travail des enfants) et de meilleures conditions de travail (y compris la santé et la sécurité au travail) dans le secteur du coton au Mali et au Mozambique<sup>66</sup>. Au Mozambique, par exemple, le projet travaille à renforcer le Forum national des producteurs de coton (FONPA), à renforcer les associations entre les producteurs.

Dans le cas du projet Coton avec un Travail Décemment, dont la mise en œuvre est plus avancée, plusieurs initiatives visant à générer des synergies et à optimiser les ressources ont été identifiées, telles que: des réunions du Comité de suivi du projet au Mozambique avec la participation des points focaux responsables pour le Shire-Zambèze; l'intégration des régions d'exploitation du Shire-Zambèze dans les

diagnostics réalisés par le projet; la formation et la qualification dans les régions où opère le Shire-Zambèze, la prolongation du voyage des partenaires du projet Shire-Zambèze, à l'occasion du Congrès brésilien du coton, pour effectuer une visite technique à Catuti et en savoir plus sur l'associativisme et le coopérativisme et des invitations à tous les pays du BRA 12/002 pour des événements régionaux promus par le projet Coton avec un Travail Décent<sup>67</sup>.

Cependant, la coordination entre les projets pendant la mise en œuvre est considérée comme un défi important à surmonter<sup>68</sup>. Bien que les projets trilatéraux avec des partenaires africains aient commencé relativement récemment, il existe une perception commune parmi les participants qu'il y a un manque de canaux de communication et de coordination entre les différents projets<sup>69</sup>.

Dans le cas du Au-delà du Conton, il est également souligné que la coordination entre les calendriers des projets est d'une importance fondamentale, étant donné qu'au moment où les résultats des sous-projets du BRA 12/002 commencent à prendre de l'ampleur en termes de production de sous-produits, le projet avec le PMA doit être structuré pour y répondre, et les actions qui soutiennent la réalisation de cette synchronie n'ont pas encore été observées parmi les projets<sup>70</sup>. Les informateurs soulignent qu'il n'y a pas assez de coordination entre les projets pour des définitions importantes, par exemple, sur la façon de définir conjointement quels agriculteurs bénéficieront des techniques et des semences validées par le BRA 12/002.

Concernant le projet +Coton, avec la FAO en Amérique Latine, il est identifié que malgré les différents contextes, les enjeux de production sont similaires – l'Assistance Technique et Vulgarisation Rurale (ATER), l'accès aux intrants, le flux de production, la lutte antiparasitaire – ainsi que le profil du type de producteur (agriculture familiale). En effet, la focalisation récente des initiatives du BRA 12/002 sur la participation de l'agriculture familiale à la culture cotonnière a permis un dialogue accru entre les portefeuilles, et l'entrée même d'EMATER pour soutenir Cotton Zimbabwe (S010) a été facilitée par des relations qui se sont construites entre l'ABC et la FAO dans le cadre de +Coton<sup>71</sup>. En ce sens, des espaces sont

67. Entretiens d'OI et également comparés par une évaluation de projet à mi-parcours – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). Evaluación de Medio Término del Proyecto Algodón con Trabajo Decente. [S. l.: s. n.], 2020.

68. Entretiens OI et Brésil

69. Entretiens OI et Brésil

70. Entretien OI

71. Entretien Brésil.

72. Entretiens OI et Brésil

73. Entretiens Brésil. À travers +Coton Colombie sera soutenue l'installation dans l'Unité Technique de Démonstration (UTD) de logiciels adaptés à l'environnement local pour la capture et le traitement des données microclimatiques qui permettront le développement de techniques d'agriculture de précision dans les cultures de coton associées. Grâce à un système d'alerte précoce intégré et à l'utilisation efficace de l'eau, une bonne gestion des cultures sera également possible. Voir: ESCRITÓRIO REGIONAL DA FAO PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. Rural Conectado: iniciativa inovadora na Colômbia permite aos agricultores acesso à internet. [S. l.], 19 fev. 2020. Disponível em: <https://www.fao.org/americas/noticias/ver/pt/c/1376554/>. Acesso em: 5 out. 2021.

identifiés pour explorer des synergies entre des projets sur différents continents. Les exemples cités sont l'utilisation de la moissonneuse-batteuse développée par l'EMBRAPA (dans le cadre du projet FAO), qui pourrait être mise à disposition des partenaires africains<sup>72</sup>; ou l'application développée en Colombie pour contrôler à distance l'état de santé de la culture, qui pourrait potentiellement être portée au projet du Zimbabwe pour surveiller les unités de démonstration en temps réel<sup>73</sup>.

Concernant le dialogue entre les deux coordinations responsables de l'ABC, il est possible d'identifier leur participation conjointe aux réunions de l'OMC et au Congrès brésilien du coton, action qui est même financée par les deux coordinations. La perception des personnes interrogées est que les relations entre les projets se sont améliorées grâce à la pratique quotidienne, et la prise de conscience de l'importance des efforts de coordination augmente. Cependant, une telle coordination n'a pas d'orientation institutionnelle stratégique, de la part de l'ABC, et dépend principalement de l'action et de l'initiative personnelles des analystes et des coordinateurs.

Les personnes interrogées s'accordent à dire qu'un dialogue accru entre les différents projets peut contribuer au renforcement de l'Initiative Cotonnière Brésilienne, dans une perspective plus globale, en partageant des informations sur les bonnes pratiques et les enseignements tirés, ainsi qu'une plus grande coordination pour la mise en œuvre. Cependant, les personnes interrogées ne savent pas clairement quels sont les rôles et les responsabilités des différentes parties impliquées.

Parmi les recommandations pour assurer une plus grande complémentarité entre les projets, se distinguent les suivantes: l'importance d'investir dans une plus grande communication sur ce qui se passe dans chaque projet; matérialiser l'intentionnalité de la coordination de manière stratégique dans les PRODOC, à travers des orientations claires sur la manière de garantir les synergies entre les projets financés par le contentieux; chercher à incorporer des points de vue transversaux tels que la prévention du travail des enfants et la santé au travail dans les formations 12/002.

## 4. La qualité de la conception des sous-projets du BRA 12/002 s'est considérablement améliorée, intégrant les enseignements tirés des expériences passées. Le portefeuille ne dispose cependant pas d'une stratégie de suivi et de gestion des connaissances permettant un échange systématique entre les partenaires et contribuant à son orientation plus stratégique

**DIMENSIONS:** Apprentissage et répliquabilité, Qualité de conception, Performance, Environnement régional conducteur

La préparation du manuel de gestion de la coopération technique Sud-Sud est une étape importante pour la conception et l'exécution des projets de l'ABC, y compris les sous-projets mis en œuvre dans le cadre du BRA 12/002 depuis 2013. L'évaluation a identifié que la conception des sous-projets s'est améliorée à la fois formellement (arbre à problèmes, matrice logique, bien qu'avec des difficultés d'indicateurs et de lien avec les Objectifs de Développement Durable) et substantiellement (multidimensionnalité). Il a été observé qu'il y a une maturation progressive dans la conception des sous-projets, incorporant les leçons apprises des projets précédents.

Les facteurs qui ont contribué à l'amélioration de la conception des sous-projets incluaient<sup>74</sup>: (i) une méthodologie participative basée sur la construction d'arbres à problèmes; (ii) des missions de prospection bien planifiées; (iii) la capacité d'inclure l'apprentissage d'autres sous-projets; (iv) la convocation des acteurs concernés pour discuter du projet (iv) la facilitation expérimentée du processus de conception; (vi) l'élargissement du spectre des agences brésiliennes qui apportent de nouveaux répertoires, et (vi) la traduction sur place bien faite;

La méthodologie basée sur la construction d'arbres à problèmes est considérée comme définitive pour la qualité de la conception du projet, ainsi que pour son appropriation par les partenaires<sup>75</sup>. Concernant les participants, il est identifié que – compte tenu de la

74. Entretiens Brésil et entretiens partenaires

75. Entretiens Brésil et partenaires

76. Entretien Brésil

77. Entretiens Brésil et partenaires

78. Entretien Brésil et partenaires

79. Entretien Brésil

nouveauté de la méthodologie pour les partenaires – il n'est pas toujours possible de coordonner adéquatement l'appel, en s'assurant que les personnes et les institutions intéressées par le projet soient présentes<sup>76</sup>. Cependant, dans les cas où il y avait déjà une coopération antérieure dans le coton, il est reconnu que l'étape d'élaboration des projets a non seulement rassemblé les institutions intéressées, mais a aussi certainement contribué au bon déroulement de l'initiative par la suite<sup>77</sup>.

Le caractère pionnier de Cotton-4 a apporté des enseignements pour la construction de la deuxième phase (Cotton-4+Togo), qui, à son tour, ne s'est pas faite sans difficultés, puisque sa préparation s'est appuyée sur le Manuel de coopération technique Sud-Sud, qui vient de paraître cette même année. Le document initial Cotton-4 n'avait pas de cadre logique avec des indicateurs, des cibles et des bases de référence clairs pour toutes les personnes impliquées. Ainsi, le manque de clarté des indicateurs et des objectifs a fragilisé le processus d'appropriation des activités par les partenaires et il n'y a pas eu de direction claire sur l'évolution du projet tout au long de sa mise en œuvre<sup>78</sup>.

Tous les sous-projets du BRA 12/002 (Cotton-4+Togo désormais) présentent des matrices logiques, bien que dans certains cas, avec des difficultés dans l'élaboration des indicateurs et des bases de référence. Il y a une amélioration croissante dans la conception de projets qui répondent de manière cohérente aux demandes et aux défis identifiés avec des actions et des résultats concrets, reflétés dans le plan d'action annuel. Ci-dessous, nous soulignons quelques caractéristiques des sous-projets qui démontrent l'évolution du portefeuille du BRA 12/002.

Le Cotton-4+Togo, par exemple, fournit un cadre logique avec des indicateurs de résultats, une analyse des risques et des principes régissant la durabilité. Cependant, la structure logique a été considérée comme défectueuse, car le projet surestimait certains objectifs et, en même temps, prévoyait une série d'activités et de résultats qui dépassaient la capacité de gestion d'une seule institution d'exécution<sup>79</sup>.

“Le projet a été l'un des premiers à suivre le manuel de gestion de l'ABC, mais il n'y avait pas d'uniformité chez l'ABC dans

**l'application du manuel et cela a créé des difficultés pour la gestion. Chaque coordination a pensé cela à sa manière."**<sup>80</sup>

En analysant spécifiquement l'évolution entre la phase 1 et la phase 2 du sous-projet Cotton-4+Togo, il est possible d'observer qu'il y a eu une recherche d'absorption des leçons apprises et des recommandations des évaluations réalisées. Le compte rendu de la réunion du Comité de Gestion VI met en évidence le rôle pertinent de la vulgarisation dans la diffusion des technologies générées au cours du projet Cotton-4 (phase 1). Il a été recommandé d'intégrer les vulgarisateurs et les producteurs à l'exécution des activités du nouveau projet, dans lequel la diffusion des bonnes pratiques agricoles est un thème important.

Le Shire-Zambèze a été conçu sous l'égide du Manuel de gestion de la coopération Sud-Sud et s'applique directement aux recommandations du rapport d'évaluation Cotton-4. La conception apporte des approches et des méthodologies cohérentes pour augmenter la capacité technique (individuelle et institutionnelle), compte tenu des limites réelles des contextes territoriaux respectifs. Il existe un consensus parmi les sources consultées sur la qualité de conception du Shire-Zambèze<sup>81</sup>. Ses principaux attributs sont (i) l'accent mis sur la formation et le renforcement des compétences techniques; (ii) le caractère inclusif compte tenu des producteurs, vulgarisateurs et acteurs chargés de la politique publique de la filière; (iii) des actions concrètes de renforcement institutionnel visant à structurer les équipes techniques ; et la contribution au renforcement des cadres réglementaires pour la production de semences certifiées; (iv) l'articulation avec les institutions infranationales, travaillant dans les districts et agissant comme points focaux pour la vulgarisation rurale.

Cependant, toutes les recommandations dérivées du rapport d'évaluation de Cotton-4 n'ont pas réussi à mettre en œuvre le Shire-Zambèze. Par exemple, malgré les efforts déployés lors de la phase de Conception du Shire-Zambèze pour cartographier les acteurs de la chaîne de production cotonnière dans les pays partenaires, le manque d'implication des sociétés cotonnières (et du secteur privé en général) depuis le début du projet a partiellement entravé la réalisation des résultats attendus, avec un impact plus important sur les résultats du Mozambique<sup>82</sup>.

80. Entretien Brésil

81. Entretien Brésil et pays partenaire

82. Entretien Brésil et pays partenaire

Le cycle de cours au Brésil (S006), innove en proposant un cours d'extension universitaire de 90 jours sur le sol brésilien. Ce modèle fournit une intensification dans le temps d'étude et d'apprentissage, dans l'expérience et l'échange d'expériences entre les différents pays et le Brésil. Un cours dans ce format obligeait la direction à effectuer des activités jusqu'alors inconnues pour l'ABC, telles que: l'embauche d'un service de traduction continue pendant 90 jours, le processus de sélection avec analyse du curriculum, le séjour d'étrangers sur un campus universitaire par le même temps, entre autres. La conception et la mise en œuvre des cours ont été éclairées par les enseignements tirés de sous-projets plus anciens, en particulier de l'expérience acquise avec le projet Cotton-4 et de l'expérience précédente de l'UFLA avec l'IBA et le MRE. Le cours de 2018 a été encore plus riche en enseignements, puisqu'il s'est amélioré par rapport à l'édition de 2017 avec les pays francophones. Un autre facteur important pour atténuer les défis identifiés dans la première version du cours (2014) a été le voyage des professeurs de l'UFLA en Afrique. Avec la connaissance de la réalité locale, il a été possible de repositionner et d'adapter le contenu des cours.

Cotton Sénégal innove en intégrant la question de l'utilisation et de la conservation de l'eau pour assurer une productivité et une qualité de vie accrues au producteur. Un autre aspect positif est le lien entre la conception du projet et la durabilité à long terme des résultats. En ce sens, l'engagement à investir dans le renforcement des institutions publiques est perçu comme la plus grande garantie de continuité et de répliquabilité des technologies construites dans le cadre du projet.

**"L'accès à l'eau est essentiel pour garantir que le coton puisse être cultivé tout au long de l'année. C'est de cela dont dépendent les petits producteurs pour une source de revenus (...) la mise en œuvre du projet est guidée par une approche globale, prenant en compte la restructuration des organisations de producteurs de coton. La culture n'inclut pas seulement les producteurs et les chercheurs. C'est pourquoi il a été décidé que les services concernés qui travaillent au développement de l'agriculture devraient participer à la conception."**

Cotton Solos Mali apporte un cadre logique qui contient des objectifs liés au public cible (nombre de personnes et type de public à former), au nombre de formations, au type de sujet à traiter dans les missions et formations, aux lieux/communautés et région où des interventions auront lieu. Cotton Solos intègre dans son périmètre la dimension santé, bien-être et génération de revenus<sup>83</sup>, résultant de l'écoute des communautés d'intervention du projet lors de la mission de prospection. Deux éléments comptaient en faveur de l'inclusion du thème de la santé et du bien-être dans le périmètre du projet : une lecture attentive du contexte par le représentant technique de l'ABC, ainsi que la présence d'un responsable de l'ABC compétent pour prendre des décisions sur la possibilité d'inclure cet aspect dans le projet.

Cotton Zimbabwe (S010) apporte dans sa conception des aspects transversaux en rendant explicite, dans son objectif de développement, l'augmentation des niveaux de sécurité alimentaire des producteurs de coton. Parmi ses résultats, il devrait contribuer à l'augmentation des capacités de mise en œuvre des politiques publiques en matière d'agriculture familiale et de sécurité alimentaire du Ministère de la Terre, de l'Agriculture, de l'Eau et de la Réinstallation rurale. Enfin, la conception innove également en centralisant l'organisation sociale du travail associatif comme stratégie d'augmentation des revenus et de la qualité du coton. Dans ce cas, l'interaction avec l'expérience de Catuti est stratégique pour atteindre les résultats attendus.

*“L'idée derrière ce résultat n'est pas de mettre en œuvre un PRONAF (Programme de Renforcement de l'Agriculture Familiale) au Zimbabwe, mais d'exposer les institutions participantes à d'autres options pour renforcer les politiques publiques sur l'agriculture familiale et la sécurité alimentaire aboutissant à d'autres projets.”*

Enfin, il est souligné que dans le cas du S011 - Classification des fibres du Bénin, la mission de diagnostic technique au laboratoire de l'Association interprofessionnelle du coton (Action simplifiée A007) a permis de compléter et de détailler l'arbre à problèmes, apportant une plus grande clarté sur les demandes spécifiques du laboratoire en termes de conception, d'infrastructure et d'équipement.

**83. Résultat 3 –** La Communauté de Bandiagara 2, techniquement et physiquement structurée pour offrir de meilleures conditions de vie à ses habitants. Résultat 5 - La Communauté de Bandiagara 2 dotée de meilleurs indicateurs de santé et de bien-être.

**84. Entretiens Brésil**

**85.** C'est l'une des principales recommandations du rapport d'évaluation Cotton-4 (page 7). Voir: Project Evaluation Report “Supporting the Development of the Cotton sector in the Cotton-4 countries” (Benin, Burkina Faso, Chad and Mali), 2013.

Le PRODOC du BRA 12/002, à son tour, est antérieur au manuel et n'a pas subi de révisions substantielles pour s'adapter au nouveau modèle proposé. Le BRA 12/002 présente des résultats suffisamment flexibles pour s'adapter à différentes approches, ce qui est évalué positivement, comme le montre le constat 2. D'un autre côté, il ne fournit pas une théorie claire du changement ; ce qui rend difficile la planification d'actions plus stratégiques et synergiques entre les différents sous-projets, à la fois en ce qui concerne les actions conjointes entre les partenaires, et par rapport à une orientation stratégique pour les différents sous-projets.

En ce sens, malgré l'amélioration de la conception des sous-projets, le projet parapluie ne fournit pas d'orientations adéquates sur la manière dont ils devraient aborder les différentes questions transversales et multidimensionnelles de la filière coton, afin de permettre, d'une part, la clarté des objectifs de développement des sous-projets et, d'autre part, une orientation stratégique qui permet le renforcement du portefeuille, avec une clarté sur la complémentarité entre les sous-projets, des avantages mutuels pour le Brésil et les agences d'exécution brésiliennes et une approche sensible<sup>84</sup> au genre.

#### **4.1 LE BRA 12/002 N'A PAS AVANCÉ DANS LES STRATÉGIES DE SUIVI ET DE GESTION DES CONNAISSANCES QUI PERMETTENT UN ÉCHANGE SYSTÉMATIQUE DE CONNAISSANCES ENTRE LES PARTENAIRES ET CONTRIBUENT À L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DU PORTEFEUILLE**

Au sein des sous-projets, malgré l'amélioration constante des documents de projet, un défi persistant – déjà identifié dans l'Évaluation Cotton-4 – aux processus d'accompagnement, de suivi et d'évaluation<sup>85</sup>.

Il convient de noter que les sous-projets du BRA 12/002 suivent les directives du Manuel de gestion de la coopération technique Sud-Sud, en ce qui concerne les instruments liés au suivi de la mise en œuvre. Cependant, le Manuel ne fournit pas de précisions sur la fréquence, les flux et les utilisations de l'information - éléments qui constituent un système de surveillance et de suivi. Dans le cas des sous-projets coton, qui impliquent des

processus de gestion complexes liés au calendrier agricole, ce système s'avère nécessaire.

Shire-Zambèze et Cotton Victoria, par exemple, ont une matrice logique avec des indicateurs, une base de référence, des cibles et des moyens de vérification (comme prévu dans le Manuel de Gestion de la Coopération Technique Sud-Sud). Cependant, dans le cas de Shire-Zambèze, la ligne de base n'a pas été traduite en un système de suivi, partagé entre les parties prenantes, ce qui a empêché son utilisation efficace. À Cotton Victoria, on ne sait pas dans quelle mesure les rapports d'avancement de chaque pays dialoguent avec les indicateurs attendus. Enfin, dans le cas de Cotton-4+Togo, il était prévu d'inclure la ligne de base dans les premières étapes du projet, mais cela n'a finalement pas été fait<sup>86</sup>.

En ce qui concerne le suivi au sein des sous-projets, les Comités de Gestion de Projet (CGP) ont un rôle important en termes de validation politique du sous-projet, de gestion partagée des activités, d'échange d'expériences et de connaissances générées dans le sous-projet, d'adaptation des plans d'actions et l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques. Cependant, ces Comités se réunissent une à deux fois par an, avec lesquels il n'est pas possible de concentrer toutes les décisions de suivi et de projet dans ces espaces<sup>87</sup>. De plus, les rapports présentés n'ont pas d'échelle d'analyse standardisée, variant dans leur contenu, leur portée et leur public cible, ce qui rend difficile leur utilisation à des fins de suivi. À travers les entretiens, il a également été possible de constater que des rapports très étendus et "denses" sont rarement appropriés par les équipes, rendant difficile l'exercice d'une gestion partagée.

Comme exemples des implications de ces faiblesses, dans le cas de Shire-Zambèze, l'absence d'un système de suivi et de contrôle plus clair a rendu difficile le suivi des positions, des déclarations et des accords officialisés et/ou verbalement convenus lors des réunions du Comité de gestion de projet (CGP)<sup>88</sup>. Chez Cotton Victoria, les équipes techniques des pays africains et l'UFLA échangent des images de cultures via l'application WhatsApp, permettant un suivi technique plus fluide et dynamique des activités prévues. Cependant, l'application ne permet pas une grande institutionnalisation, notamment en ce qui concerne les décisions éventuelles ou le suivi budgétaire.

#### 86. Entretien Brésil

87. Entretiens Brésil et entretiens pays partenaires

#### 88. Entretien Brésil

#### 89. Entretiens Brésil

90. Le produit devait être développé par le biais d'ateliers dans chacun des pays partenaires et également au niveau régional, en partageant les bonnes pratiques identifiées entre tous les partenaires. AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. PRODOC 12/002 - Apoio ao desenvolvimento do setor algodoeiro por meio da Cooperação Sul-Sul. [S. l.: s. n.], 2012.

91. AGÊNCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. PRODOC 12/002 - Apoio ao desenvolvimento do setor algodoeiro por meio da Cooperação Sul-Sul. [S. l.: s. n.], 2012.

Pourtant, en ce qui concerne l'évaluation, le sous-projet de cours au Brésil a incorporé dans sa conception l'application d'un questionnaire d'évaluation personnelle avec les étudiants à la fin du cours, et l'ABC avait l'intention de mener un processus d'évaluation en face à face (Activité 2.1.4 et 1.2.11), offrant une rencontre entre les étudiants pour en savoir plus sur l'applicabilité et les résultats du transfert de technologie, mais cette activité ne peut pas être réalisée en raison de la nouvelle pandémie de coronavirus. Il est prévu qu'il sera réalisé dans une deuxième phase de ce projet. Cependant, une difficulté inhérente à cette évaluation est toujours le manque de clarté sur la façon d'élaborer des bases de référence et des outils d'évaluation appropriés pour la composante de renforcement des capacités<sup>89</sup>.

Dans le contexte de la gestion des connaissances, bien que le BRA 12/002 prévoie la systématisation des connaissances comme l'un de ses quatre produits : "Les bonnes pratiques, les expériences et les connaissances générées dans le cadre de la coopération technique Sud-Sud dans le secteur cotonnier établi, identifiées, systématisées et diffusées", il n'a pas été possible d'identifier de progrès dans la mise en œuvre de ce front de travail<sup>90</sup>. En outre, le BRA 12/002 ne fournit pas d'objectifs spécifiques pour les activités et les produits prévus, ni de plan de suivi pour le projet-cadre, ce qui ne permet pas d'analyser si ce qui est proposé est suffisant pour atteindre ses résultats<sup>91</sup>.

L'absence de ces définitions et paramètres au sein du projet cadre, d'une part, limite le potentiel d'apprentissage parmi les analystes de projet, les pays et/ou les agences d'exécution. En revanche, il ne fournit pas d'indicateurs communs à observer dans tous les sous-projets, ce qui permettrait à l'avenir une mesure plus globale des résultats du BRA 12/002.

Dans ce contexte, il est observé que l'apprentissage est limité à l'échelle individuelle des analystes et des gestionnaires des sous-projets respectifs. Les techniciens qui ont participé à un ou plusieurs projets exportent l'expérience dans d'autres contextes. D'une part, il s'agit d'un aspect positif qui renforce l'engagement du personnel technique de l'ABC et des institutions de mise en œuvre pour atteindre les objectifs souhaités. Comme les cadres sont exposés à différents contextes et défis, ils auront un plus grand répertoire de stratégies

d'atténuation et de dépassement. Cependant, cette approche est très sensible à la rotation interne du personnel technique de l'ABC et/ou des institutions partenaires et ne favorise pas l'apprentissage partagé avec les partenaires, qu'ils soient brésiliens ou africains. Il ne contribue pas non plus à l'apprentissage de 12/002, dont l'importance se démarque dans le portefeuille de projets brésiliens de la CTSS, n'informe pas l'apprentissage institutionnel de l'ABC.

## 5. Le projet a montré des gains d'efficacité, mais pas encore suffisants pour atténuer les défis procéduraux qui ont un impact sur les résultats finaux

**DIMENSIONS: Efficacité, Horizontalité, Performance**

Il existe un consensus parmi les personnes interrogées sur le fait qu'il est très difficile d'allouer les ressources de manière opportune et flexible, afin de permettre l'exécution dans les délais convenus, d'autant plus que les investissements du projet doivent être en phase avec les temps du cycle agricole dans chaque pays, ce qui a un impact direct sur l'atteinte des résultats du projet sur la pointe.

Le pourcentage d'exécution financière du projet en août 2021 était d'environ 58%<sup>92</sup> (figure 8), les sous-projets destinés à la coordination technique du 12/002 (S001 et S002) étant responsables de pratiquement 50% du total exécuté (ou 23 % du budget total). Dans le cas de la coordination technique, les personnes interrogées reconnaissent que l'équipe du BRA 12/002 est stable, ce qui contribue à une mise en œuvre plus soutenue du projet<sup>93</sup>.

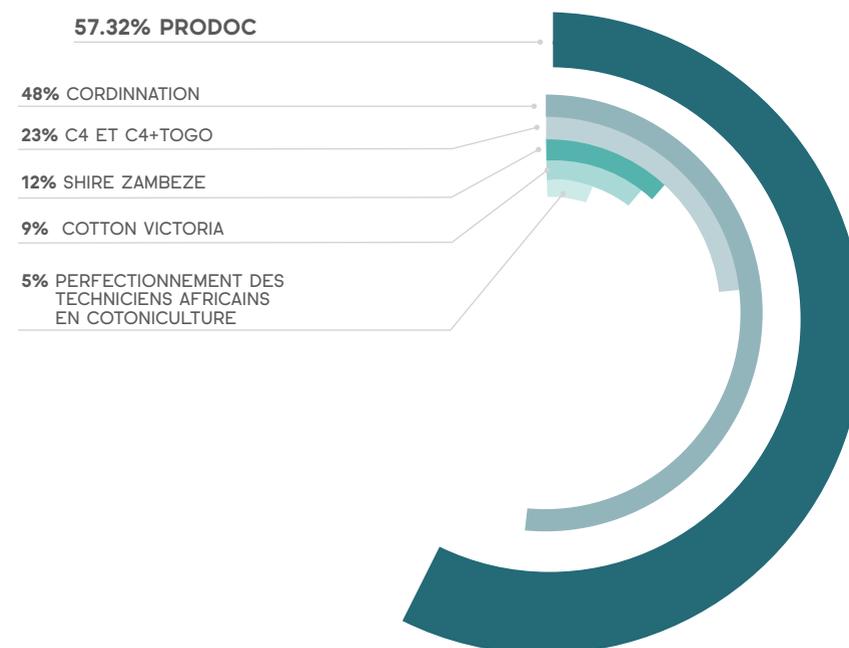
**92.** Informations du Système Financier de Management de Projet (SGPFin), fournies par ABC en août 2021.

**93.** Entretiens Brésil et OI

**FIGURE 8** Exécution financière total BRA 12/002. Août 2021

### EXÉCUTION FINANCIÈRE (AOÛT/2021)

Budget total USD 37,536,772



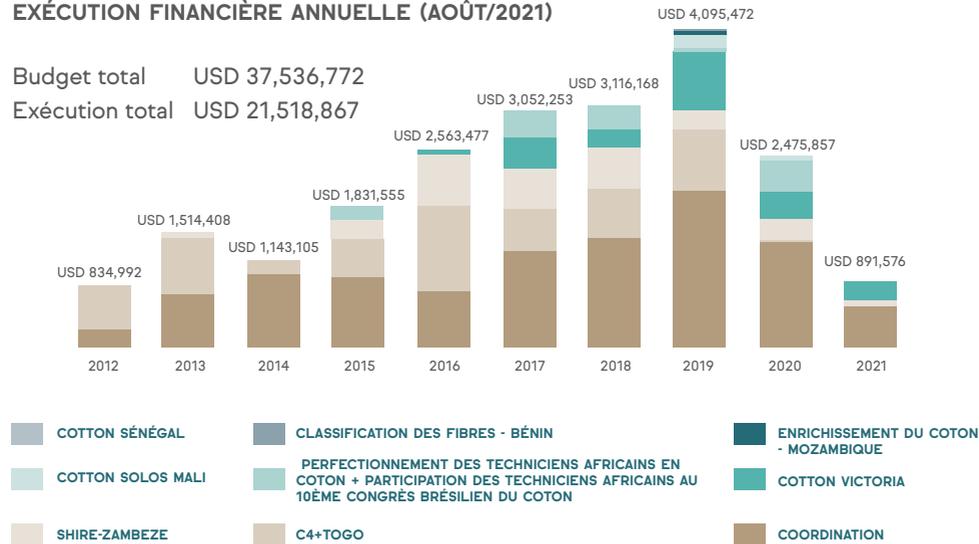
La figure 9 analyse l'exécution financière annuelle, où l'on observe une courbe ascendante à partir de 2015, atteignant son pic d'exécution en 2019. Même en 2020, lorsque la pandémie causée par COVID-19 a empêché la réalisation des missions, l'exécution globale du projet a atteint plus de 50 % de l'exécution de l'année précédente. Toujours en 2021, il est à noter qu'il y a eu une exécution importante sous le Cotton Victoria.

**FIGURA 9** Exécution financière annuelle BRA 12/002

**EXÉCUTION FINANCIÈRE ANNUELLE (AOÛT/2021)**

Budget total USD 37,536,772

Exécution total USD 21,518,867



Plusieurs facteurs sont pointés comme causes de ces difficultés que l'on retrouve dans tous les sous-projets, parmi lesquels les plus latents sont les retards dus aux obstacles dans les processus d'achat [les spécifications techniques, le dédouanement, le changement du système d'avance de l'Autorisation de Financement et du Certificat des dépenses (FACE) du PNUD] et des retards dans la prise de décision au sein de l'ABC. L'annexe A5 fournit une ventilation de l'exécution financière de chaque sous-projet, ainsi que les actions simplifiées qui les complètent.

En ce sens, les difficultés suivantes sont mises en évidence.

**PROJET S003 SHIRE + ZAMBEZE:** les retards dans le transfert des ressources ont eu un impact sur la construction d'infrastructures et la livraison d'équipements de laboratoire et d'équipements pour la vulgarisation rurale (par exemple, les motos). Bien que la mise en place du laboratoire multifonctionnel ait été priorisée dans les premières années du projet, anticipant sa complexité (appels d'offres, importation d'équipements et processus douaniers, entre autres), les

travaux n'ont pas été achevés. La stratégie de maintien, de reproduction et d'extension du transfert de technologie dans le Shire-Zambèze dépendait de cet investissement pour garantir la vente des semences traitées et l'investissement ultérieur de fonds dans les actions du projet. Il est important de souligner que les équipes locales ont fait un gros effort pour mobiliser les ressources nationales et internationales et assurer la réalisation des actions du calendrier agricole du coton. L'engagement des équipes locales a permis de réduire les dégâts qui auraient pu être causés par la lenteur des décaissements. Les équipes locales ont également suivi une courbe d'apprentissage en planifiant mieux les décaissements à l'avance.

**PROJET S005 COTTON-4 + TOGO:** La couverture des coûts de construction des infrastructures administratives et de laboratoire (Résultat 4), ainsi que des structures de stockage et de conservation des semences (Résultat 1) ne sont pas présentes dans le budget opérationnel. Ces ressources dépendaient d'une libération de l'IBA, qui s'est produite dans la période finale du projet, rendant impossible l'obtention des résultats dans les délais. L'audit du Bureau du Contrôleur Général de l'Union (CGU) a trouvé des activités menées non prévues dans les lignes budgétaires et a recommandé une révision du budget pour les inclure.

Le résultat 1 a été révisé, car il surestimait les capacités des pays à disposer d'un matériel génétique suffisant pour rendre viable une Banque Régionale pour la Conservation des Ressources Génétiques du Coton, et finalement n'ayant pas envisagé l'existence d'un Centre de Ressources Génétiques de l'Institut International d'Agriculture Tropical (IITA), qui dispose d'unités locales dans les pays partenaires<sup>94</sup>. Enfin, les difficultés liées à l'envoi des ressources et à la reddition des comptes (qui est passée d'une périodicité annuelle à une périodicité trimestrielle) ont entraîné des retards dans les activités.

**PROJET S006 COURS ET CATUTI:** il y avait une bonne allocation des ressources, mais également des retards et des changements dans les ressources et les délais. Le Centre de diffusion Catuti a vu son champ d'action élargi, ce qui a entraîné de nouvelles procédures et délais non prévus par l'ABC. C'était la première fois que les ressources du BRA 12/002 étaient affectées à la construction d'in-

94. Basée au Nigeria, opérant depuis les années 1970, elle vise à conserver les ressources génétiques végétales et animales de l'Afrique subsaharienne sur le long terme. L'Institut dispose d'un Centre de ressources génétiques (Genbank) avec plus de 30 000 entrées de matériel génétique sous le parrainage des Nations Unies. De plus, l'IITA possède le centre régional pour l'Afrique de l'Ouest avec des unités au Bénin, au Burkina Faso, Ghana, Libéria, Nigéria et Sierra Leone.

frastructures au Brésil, ce qui en faisait une expérience pilote dans l'utilisation des ressources de coopération pour les travaux au Brésil. La qualité du cours a été bien évaluée, en mettant l'accent sur les méthodologies, les formateurs et la structure, mais avec quelques critiques centrées sur la partie logistique.

**PROJETO S007 COTTON VICTORIA:** Le projet a eu la plus faible exécution budgétaire de tous les sous-projets, n'ayant décaissé que 38 % du total (5 367 796,66 USD). Le faible niveau de décaissement peut être attribué à un certain nombre de facteurs: la replanification des ressources due à un changement de stratégie; les retards dans les décaissements dus aux processus bureaucratiques du côté brésilien et dans les pays partenaires (notamment l'ouverture d'un compte spécifique pour le projet); les retards dans la préparation détaillée du Projet de Travaux et du Plan d'Investissement; le manque de clarté sur les responsabilités budgétaires entre les institutions partenaires; le manque de ressources locales pour soutenir les actions des vulgarisateurs ruraux alors que les ressources du projet n'ont pas été déboursées<sup>95</sup>; la courbe d'apprentissage élevée pour surmonter les obstacles bureaucratiques et douaniers (exonération d'impôts, etc.). Toujours en relation avec la mise en œuvre du Plan de Travaux, s'ajoutent les difficultés générées avec le confinement dû au COVID-19; le faible niveau de participation des entreprises locales pour participer aux avis publics et, dans le cas du Burundi, la mise en œuvre affectée par les inondations qui ont frappé les unités de démonstration. Parmi les avancées identifiées dans la gestion des projets figurent (i) une plus grande fréquence des réunions entre les analystes de l'ABC et les techniciens du PNUD en vue de favoriser un suivi constant de la planification et de la reddition de comptes; (ii) une meilleure exécution des ressources liées à des procédures plus simples, telles que les déplacements et les indemnités journalières; (iii) l'embauche de personnes localement pour assurer le suivi physique et financier des sous-projets, ce qui dans certains cas a même contribué à une meilleure qualité de la composante technique, du fait de leur connaissance de la langue et du contexte local.

Les animateurs déjà identifiés dans l'évaluation Cotton-4 réapparaissent de manière homogène parmi les sous-projets analysés : l'at-

**95.** Au Kenya, l'Autorité Agricole et Alimentaire (AFA) a cherché à rattraper les retards avec ses propres ressources, mais a été conseillée par le contrôleur de l'institution de mettre fin à cette pratique.

**96.** Entretiens pays partenaires

**97.** Entretiens Brésil

titude de l'ABC et des agences d'exécution, conforme aux préceptes de la CSS de dialogue, d'horizontalité et de gestion participative comme différentiel ayant contribué à l'intérêt et à l'implication des pays partenaires, que ce soit au niveau institutionnel ou personnel<sup>96</sup>; et l'action directe de l'ambassade et du corps diplomatique .

Cependant, il convient de noter que la difficulté à mener à bien les processus d'achat et de construction des infrastructures avait déjà été identifiée comme un obstacle important pour la CTSS dans le coton dans l'évaluation Cotton-4 en 2015.

La collecte des données des projets achevés ou plus avancés montre l'impact de cette difficulté sur les résultats soutenus par le BRA 12/002 avec ses partenaires, car ils dépendent du calendrier agricole. Parmi les obstacles qui empêchent à une plus grande efficacité y figurent<sup>97</sup>:

- Les procédures actuelles, notamment la FACE (acronyme de Autorisation de Financement et Attestation de Dépense), imposent un calendrier de demande de ressources et de reddition de comptes qui ne correspond pas à la réalité institutionnelle de l'ABC et des pays partenaires, étant donné que le système impose un délai de 90 jours pour le règlement et d'exécution des ressources, ainsi que la responsabilisation et, parfois, le processus de libération des ressources à lui seul peut prendre 30 jours, car il implique l'ABC, le PNUD Brésil et local, et les ambassades;
- La propre réactivité de l'ABC a été limitée, car toutes les approbations doivent être faites par la direction, ce qui se produit chaque semaine, mais avec peu de temps pour toutes les délibérations nécessaires;
- Les processus impliquent différents domaines, à la fois techniques et administratifs à l'ABC et au PNUD. Il est signalé qu'il existe des cas de manque de clarté et de communication entre les différents domaines concernant l'avancement des processus;
- Le dimensionnement des processus budgétaires dans les plans de travail des différents sous-projets peut encore être mieux ajusté pour mieux répondre aux exigences actuelles.

Les retards impliquent de devoir attendre l'année suivante ou de ne pas avoir encore de résultats de production satisfaisants, en plus de

mettre en péril l'engagement des institutions partenaires dans le projet.

Les retards causés par les restrictions imposées par la pandémie ont également eu un impact sur l'efficacité globale des projets. Les personnes interrogées identifient une adaptation importante dans les plannings des projets en cours : les achats prévus ont été avancés alors qu'il n'était pas possible d'effectuer des visites. Cependant, la décision d'acheter du matériel de laboratoire sans planifier comment l'installer et l'entretenir est un risque identifié précédemment avec le projet Cotton-4 et à Cotton Victoria<sup>98</sup>.

L'expansion des agences de mise en œuvre implique une courbe d'apprentissage - à la fois sur les principes et les approches de la CTSS, ainsi que sur les procédures administratives et bureaucratiques - qui a également eu un impact sur l'efficacité, comme cela s'est produit à Cotton Victoria.

Enfin, pour mesurer l'efficacité avec plus de précision, il serait conseillé de comparer les métriques des projets évalués ici avec d'autres projets similaires. L'analyse coûts-avantages ou d'autres indicateurs quantitatifs indiquent si les résultats ont été satisfaisants compte tenu du montant dépensé. Dans ce cas, il serait également important de considérer les résultats inattendus, en plus du transfert de technologie cotonnière, en les considérant comme des co-bénéfices, pour une évaluation plus précise de l'efficacité globale des projets.

## 6. Le projet a réussi ses stratégies de transfert de technologie, avec des résultats en termes d'assimilation et de répliation

### DIMENSIONS: Transfert de technologie

Le BRA 12/002 a bénéficié des bons résultats obtenus par le projet Cotton-4, qui a servi de 'vitrine' des technologies brésiliennes et de la coopération avec d'autres pays producteurs de coton sur le continent africain.

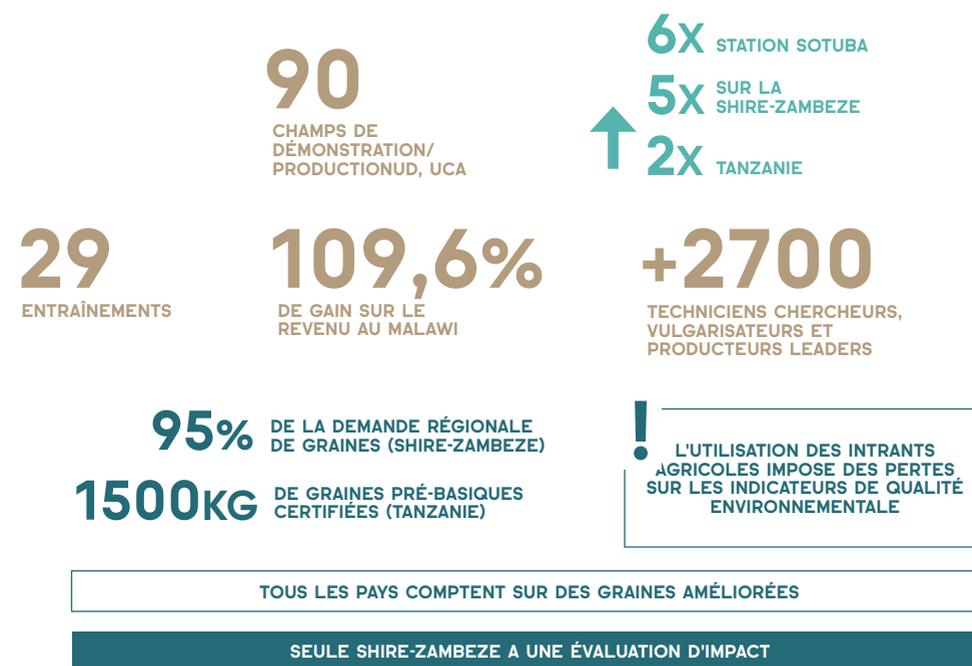
En excluant les sous-projets qui sont en phase initiale (S008, S009, S010, S011) et en analysant les sous-projets les plus avancés ou

**98.** Selon l'évaluation de Cotton-4, en 2015, aucun des 20 principaux équipements achetés pour le laboratoire n'était utilisé (p. 52). À Cotton Victoria, selon les personnes interrogées, les équipements de laboratoire sont arrivés avant la construction des installations, ce qui a entraîné des difficultés pour les partenaires de stocker les équipements. De plus, les équipements n'avaient pas de manuels d'installation, ou ceux-ci n'étaient pas traduits.

**99.** Le détail des résultats cartographiés dans le cadre de chaque sous-projet, avec les sources respectives, se trouve en annexe 6. Cependant, la lecture des données présentées doit tenir compte de la faiblesse susmentionnée du système de suivi BRA 12/002.

terminés (S003, S005, S006 et S007), la composante TT a connu de grands succès. La figure 10 résume, en termes quantitatifs, les résultats et les impacts des 4 projets les plus avancés. Une mise en garde importante à noter est que seul S003 a eu une évaluation d'impact, et les informations des autres sous-projets proviennent d'entretiens ou de rapports internes et devraient être davantage triangulées par des évaluations spécifiques. En outre, l'absence d'une référence de sous-projet est un obstacle à la triangulation des données.

FIGURA 10 Résumé des résultats BRA 12/002 <sup>99</sup>



Sur le plan qualitatif, le BRA 12/002 a apporté des propositions méthodologiques innovantes adaptées au système productif africain:

- Des Unités d'apprentissage qui permettent aux producteurs de voir les résultats des techniques proposées;
- La formation des techniciens et des chercheurs à être des répliateurs de connaissances;

- L'invitation des chercheurs et techniciens au Brésil, que ce soit pour suivre des formations, participer à des congrès et des visites de producteurs;
- L'envoi d'outils adaptés aux conditions des producteurs;
- L'envoi de matériel génétique de variétés de coton brésilien et de cultures de couverture à évaluer et reproduire en fonction des besoins locaux.

100. Entretien pays partenaire

Le fait que les technologies partagées soient techniquement simples, à faible coût et à fort impact, est considéré comme facilitant l'adoption et la réplication des techniques proposées:

- L'adoption de techniques de conservation des sols et de l'eau avec l'enseignement des techniques de plantation en courbes de niveau, à l'aide d'un instrument simple tel qu'un niveau à tuyau et un ruban à mesurer;
- L'utilisation de cordes pour mesurer le stand de plantation, et ainsi assurer une population adéquate de plants de coton;
- L'utilisation de biopesticides et de sirops maison pour la lutte antiparasitaire; l'utilisation de cultures de couverture et d'engrais verts;
- L'envoi de machines manuelles comme le pulvérisateur carriole;
- Et le système de non-labour pour la conservation des sols.

Par conséquent, le processus de transfert de technologie a apporté des résultats tangibles en termes de capacités acquises. Les techniciens et chercheurs formés au Brésil à la fois dans des activités spécifiques et dans les cours du sous-projet 006 ont pu appliquer leurs connaissances sur le terrain et apporter des améliorations non seulement aux systèmes de production mais aussi en termes de gains productifs. De même, la formation réalisée in loco dans les Unités d'Apprentissage a eu des effets similaires.

“En Tanzanie, certaines propriétés participant au projet donnent 2 600 à 2 700 kilos par hectare. L'agriculteur était très content car c'est plus du triple de ce qui était récolté avant le projet.”<sup>100</sup>

Un autre effet de la formation est de nature durable, car ce qui est appris suit le professionnel qui peut l'appliquer au-delà du cadre du projet.

101. Entretien pays partenaire

“La meilleure stratégie pour assurer la continuité est d'investir dans les ressources humaines. Tous les techniciens des agences nationales qui ont participé à la formation dans le cadre du Projet diffusent aujourd'hui leurs connaissances, non seulement dans les zones du projet mais dans toutes les zones où le coton est produit dans le pays.”<sup>101</sup>

## 7. Le projet réussit à renforcer les capacités individuelles, mais avec des résultats différents en termes de capacités institutionnelles, compromettant le potentiel d'échelle et la durabilité des initiatives

**DIMENSIONS: Performance, Développement des capacités (individuelles et institutionnelles), Résultat à long terme (Productivité et compétitivité, Durabilité économique, Durabilité sociale et environnementale)**

Le BRA 12/002 se distingue par ses bons résultats en transfert de technologie, avec une bonne performance dans le renforcement des capacités individuelles (formation des techniciens et producteurs), la création d'unités d'apprentissage et le transfert de technologie. La formation du personnel technique dans les pays partenaires a contribué à l'assimilation efficace des connaissances pertinentes et adaptées aux réalités locales. Les connaissances et les techniques partagées ne se limitaient pas aux techniciens et producteurs formés, car il y avait une stratégie de plus en plus explicite pour renforcer la multiplication. Pourtant, les bons résultats du transfert de technologie contribuent également à une plus grande adhésion aux techniques, comme dans le cas de la Tanzanie et la demande de réplication de la formation dans les régions non couvertes par le projet.

En ce qui concerne le développement des compétences individuelles, le point avec le résultat le plus bas est l'inclusion des femmes

dans la formation. Les sous-projets n'intègrent pas une perspective de genre. L'exception est Cotton Victoria, avec une participation des femmes aux activités du projet d'environ 25 % (bien qu'elle soit inférieure à l'objectif de 30 %), le nombre étant plus élevé pour les activités de terrain et plus faible parmi les techniciens.

Cependant, en ce qui concerne les capacités institutionnelles, les sous-projets montrent des résultats différents. Deux dimensions sont identifiées liées au développement des capacités institutionnelles qui contribuent aux résultats d'échelle et à la durabilité des initiatives, et qui ne sont pas traitées de manière homogène dans les sous-projets:

## **7.1 LES AMÉLIORATIONS DES CAPACITÉS D'INFRASTRUCTURE ET D'ÉQUIPEMENT SONT IMPORTANTES POUR RENFORCER ET ÉTENDRE LA CAPACITÉ DE DÉMONSTRATION DES UNITÉS, SOUTENIR LE TRAVAIL DES VULGARISATEURS ET PERMETTRE L'ÉCHELLE ET LA DURABILITÉ DES RÉSULTATS DU TRANSFERT DE TECHNOLOGIE**

Les sous-projets ont réalisé un changement significatif dans les outils méthodologiques pour la vulgarisation rurale. Les organisations d'assistance technique et de vulgarisation rurale (ATER) ont commencé à servir davantage d'agriculteurs avec l'adoption de l'approche des unités d'apprentissage (UAs), des journées sur le terrain et d'autres ressources pour aider les groupes. Cependant, les difficultés d'exécution des ressources liées aux infrastructures ou à l'achat d'équipements ont également caractérisé la mise en œuvre des sous-projets, ce qui réduit l'efficacité des sous-projets, tant en termes de portée qu'en termes de renforcement des institutions partenaires.

Dans le cas de Cotton-4+Togo, après la revitalisation du complexe Cotton-4<sup>102</sup> au sein de la Station Sotuba, réalisée dans la première phase du sous-projet, dans la deuxième phase, si, avec la clôture des Unités d'Apprentissage dans les Stations Expérimentales dans d'autres pays et des améliorations spécifiques dans les structures au Tchad<sup>103</sup>. Des véhicules et des motos ont également été achetés pour les cinq stations expérimentales dans les pays partenaires ainsi que pour les activités de surveillance à l'UCAs. Cependant, le résultat concernant l'amélioration des structures des stations dans d'autres pays n'a pas été atteint<sup>104</sup>.

**102.** Construction d'infrastructures pour bureaux, salle de réunion, laboratoire de création Trichograma, services, installation d'un groupe électrogène.

**103.** Acquisition de mobilier de bureau et installation d'Internet par satellite, d'ordinateurs et de scanners.

**104.** Selon un informateur brésilien, le calendrier a été impacté en raison de la libération tardive de la ressource requise par l'IBA à l'ABC.

**105.** Selon les informations fournies par l'ABC, des ateliers ont été organisés dans les pays partenaires pour discuter de la durabilité des projets. Les coûts financiers du projet et les modèles de gestion des ressources y ont été présentés, et la transition progressive des responsabilités de gestion de l'ABC a été discutée en tenant compte des axes administratifs, techniques et financiers; le rôle des principaux acteurs nationaux et internationaux jugés stratégiques pour le maintien des activités du projet après le départ de l'ABC a été cartographié. Les ateliers ont réuni des décideurs politiques de chaque pays; - Des représentants des Ministères de l'Agriculture, de l'Economie, du Plan, de l'Environnement de chaque pays; - Bénéficiaires directs du projet (directeurs d'instituts de recherche agronomique, points focaux, chercheurs, entomologistes, techniciens d'instituts et responsables cotonniers); et les bénéficiaires indirects (représentants des associations cotonnières, représentants des ministères liés à l'élevage et responsables des éleveurs).

Dans le cas de Shire-Zambèze, le retard lié aux infrastructures de transformation des semences a directement impacté la pérennité financière du projet. Le produit des ventes de semences serait investi dans les activités du projet, principalement pour financer l'évolutivité des services de vulgarisation rurale et l'acquisition et la distribution d'intrants au début des récoltes. Sans ce «kit d'intrants», les producteurs les plus vulnérables ne seraient pas en mesure d'appliquer les bonnes pratiques de gestion des maladies et des ravageurs transférés dans le cadre du sous-projet. En ce sens, le retard par rapport à la transformation des semences impacte également les capacités institutionnelles, comme cela sera analysé ci-dessous.

### **INSTITUTIONNALISATION DES RÉSULTATS DU TRANSFERT DE TECHNOLOGIE POUR ASSURER LA DURABILITÉ DES RÉSULTATS**

Dans le cas de Coton-4+Togo, il y a eu une discussion avec les partenaires sur la stratégie de sortie de l'ABC, avec l'objectif d'arriver à un plan d'action et des acteurs stratégiques pour le maintien des ressources et des investissements dans le projet<sup>105</sup>. Il est prouvé que l'Institut d'Économie Rurale (IER) continue de prendre en charge les frais d'exploitation de l'ouvrage C-4 à la Station de Sotuba et les deux sociétés cotonnières continuent de favoriser la diffusion des techniques à travers les UCAs dans les zones d'exploitation.

Le Shire-Zambèze, quant à lui, présente une série d'avancées en termes d'institutionnalisation qui sont largement attestées. Depuis sa création, le sous-projet a prévu l'apport de résultats avec la consolidation des réglementations pour la production de graines de coton certifiées, basées sur les systèmes d'exploitation respectifs au Malawi (Seed Act) et au Mozambique (Diplôme Ministériel n° 184/2001). Les capacités institutionnelles ont été renforcées et standardisées, facilitant l'assimilation et la diffusion du transfert de technologie à l'intérieur et à l'extérieur de la portée territoriale du projet. Points forts:

- La publication du Manuel de production de graines de coton: document d'orientation pour la production de graines de coton certifiées dans le cadre du Projet adopté

par le Comité Régional des Graines de Coton officialisant le protocole de production et de distribution des semences dans la région du projet;

- La Consolidation Institutionnelle du Centre de Transfert de Technologie Coton/Institut du Coton du Mozambique (CRETTA/IAM) et le recrutement de l'équipe technique (Mozambique); l'Institut du coton du Mozambique a révisé son règlement intérieur en veillant à ce que toutes les délégations de l'institut aient désormais un CRETTA dans leur structure organique;
- L'insertion dans le Programme National des Semences (Malawi): Le Conseil du Coton au Malawi a inséré les semences du projet dans le Plan Régional pour la Production et le Commerce des Semences de Coton, y compris la distribution des semences à l'échelle nationale.

Cependant, la stratégie de pérennité financière basée sur la vente de semences ne s'est pas concrétisée, impactant la capacité des institutions à garantir des ressources pour l'ampleur du transfert. Une telle stratégie de sortie repose, d'une part, sur le renforcement institutionnel des services de vulgarisation rurale visant l'autosuffisance et la durabilité des activités de terrain et, d'autre part, l'obtention de résultats issus du transfert de technologies dans le cadre de production de semences certifiées. Il est important de souligner que l'allocation des ressources pour couvrir les coûts de fonctionnement (ou de dépenses) doit être progressivement réduite au cours de la mise en œuvre du sous-projet, visant l'autosuffisance des services de vulgarisation, avec un retour d'expérience de la vente de semences certifiées.

A Cotton Victoria, la stratégie de mise en œuvre du projet a réussi à articuler et impliquer les institutions d'ancrage, avec capillarité et capacité de dialogue avec les différents acteurs de la chaîne de production aux niveaux national et local. Les connaissances générées par le transfert de technologie ont été assimilées par les institutions et sont diffusées dans les territoires du projet et dans d'autres régions des pays respectifs. Au Kenya, l'élément stratégique du transfert de technologie réside dans l'articulation d'unités de démonstration technique et d'unités de transfert de connaissances

106. Selon PRODOC (Révision C), le produit 2.2 (p. 17) «Unités techniques démonstratives UTDs conçues et institutionnalisées» est divisé en deux actions avec la prévision «Maintenir et exploiter les UTDs pendant une période de 33 mois, en ce qui concerne les intrants et la main d'œuvre nécessaire" et "Effectuer des visites de suivi dans les UTD".

107. Entretien pays partenaire

108. Entretien pays partenaire

installées dans les communautés. En outre, le sous-projet a veillé à ce que les acteurs gouvernementaux (aux niveaux national et local) participent à la formation pour faciliter la diffusion des connaissances, y compris vers d'autres régions du pays. En Tanzanie, l'espacement de 60X30 fait partie intégrante de la campagne de diffusion du Conseil Tanzanien du Coton (TCB) qui distribue des cordes spécifiques pour aider les producteurs à déterminer l'espacement convenable pour les semis plus efficaces, aidant à diffuser l'application de la technologie produite dans le cadre du projet à grande échelle nationale.

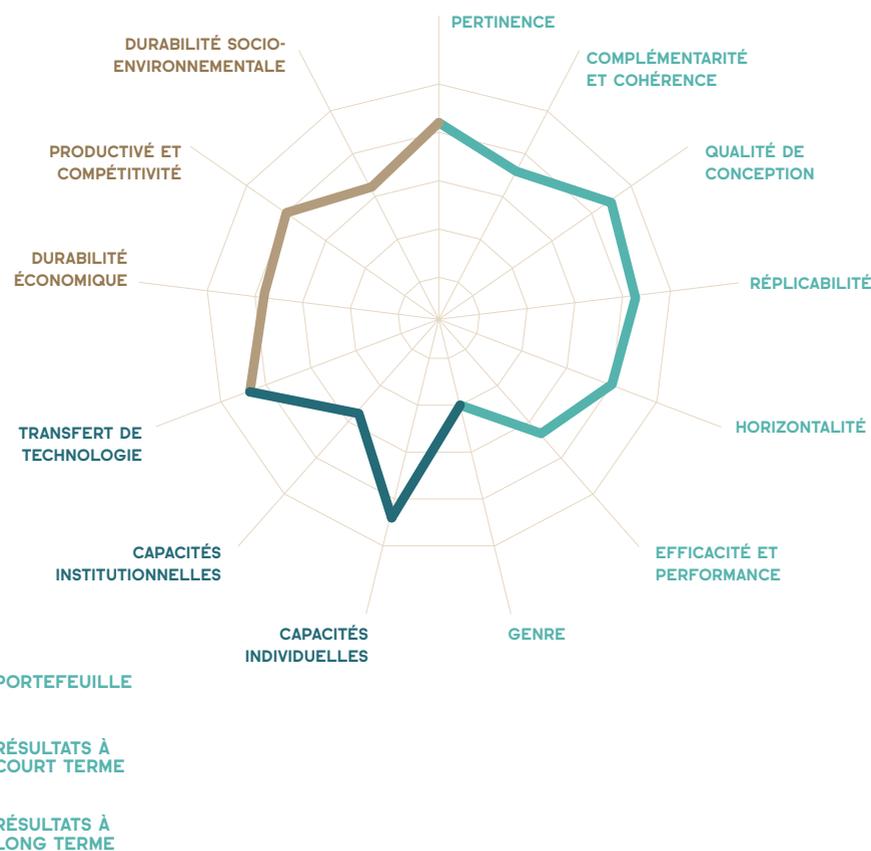
Cependant, il est important de mentionner que le sous-projet prévoyait de financer le fonctionnement des UTDs (Unités Techniques Démonstratives) pour une durée de 33 mois, en ce qui concerne les intrants et la main d'œuvre nécessaires<sup>106</sup>. Ces investissements étaient importants pour obtenir des résultats, mais ils ne garantissent pas la continuité, car il n'y a pas eu d'embauche formelle de nouveaux vulgarisateurs<sup>107</sup>. Au Kenya, par exemple, l'embauche de nouveaux fonctionnaires est gelée et, en ajoutant le fait que les équipes vieillissent, on ne sait pas comment les résultats obtenus seront maintenus et gradués à la fin du projet. Les informateurs ont suggéré trois approches possibles: a. l'institutionnalisation des procédures de formation interne pour assurer le transfert des connaissances et des contenus produits dans le cadre du projet; b. la production de publications, manuels et guides pour faciliter le processus de diffusion institutionnelle; c. l'ouverture de nouveaux fronts de travail avec les universités et les instituts techniques pour former les futures générations de vulgarisateurs, y compris l'embauche de stagiaires, augmentant ainsi la future base de vulgarisateurs<sup>108</sup>.

Le fait que les sous-projets aient des stratégies et des résultats différents en termes de consolidation des capacités institutionnelles ne permet pas d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des sous-projets dialogue correctement avec la structuration de la filière coton dans chacun des pays partenaires, afin de permettre pour une plus grande réussite des stratégies de durabilité, la reproductibilité et l'évolutivité des résultats obtenus. Il convient de noter que l'ABC elle-même ne dispose pas de directives claires sur les stratégies de sortie de la CTSS brésilienne avec ses partenaires, ce qui contribue à la fragilité de cet aspect dans le cadre du BRA 12/002.



# SYNTHÈSE DES CRITÈRES D'ÉVALUATION

La synthèse quantitative<sup>109</sup> de chacun des critères proposés par la matrice d'évaluation renforce les principaux constats détaillés dans ce rapport et attire l'attention sur certaines dimensions qui peuvent faire l'objet de réflexion par les partenaires impliqués, tant en ce qui concerne les bonnes pratiques pouvant être potentialisées, en ce qui concerne les aspects à améliorer.



109. Les données présentées proviennent de l'instrument d'analyse qui a soutenu l'uniformité des jugements dans chacune des études de cas. Les scores de chaque étude de cas ont été consolidés à partir des preuves recueillies par le biais d'un examen de documents, d'un entretien et d'un sondage (dans le cas de S006). Les sous-projets les plus récents ont été évalués uniquement par les critères liés à la dimension du portefeuille, tandis que les projets à mise en œuvre avancée ont également été évalués par les critères liés à la dimension des résultats à moyen terme, et les projets achevés ont été évalués par tous les critères.

En ce sens, ressortent **positivement**: (i) la **pertinence du projet** (constats 1 et 2); (ii) **l'amélioration de la conception** de ses sous-projets, basée sur ce qui a été appris (constat 4), (iii) les résultats liés aux capacités individuelles, au **transfert de technologie et à la productivité** (constat 6 et 7).

En revanche, méritent **attention**: (i) la **complémentarité** entre les initiatives de la CTSS financées par le coton, notamment en ce qui concerne la coordination avec les projets trilatéraux (constat 3), (ii) **l'inclusion d'une perspective de genre** dans les actions du projet; (iii) **l'efficacité** qui, malgré des améliorations, présente encore des défis liés à l'allocation des ressources et au respect des échéanciers (constat 5); (iv) le **renforcement des capacités institutionnelles**, étant donné que les investissements en **infrastructures et l'évolutivité** des résultats du transfert de technologie présentent des défis (constat 7).



# CONCLUSIONS



SUR LA BASE  
DES RÉSULTATS  
1, 2, 3 ET 4

## **Le projet est pertinent et approprié aux contextes dans lesquels il opère, mais il a besoin d'une plus grande clarté sur ses stratégies et les résultats qu'il entend atteindre, y compris l'explication des avantages mutuels attendus et leur lien avec les programmes de développement**

Le projet a répondu aux demandes de ses partenaires, dans lesquelles la filière coton est d'une importance stratégique pour favoriser le développement local. Quant au transfert de technologies, le BRA 12/002 a progressé en intégrant des approches diversifiées et complémentaires qui contribuent à une plus grande adaptation des technologies mises à disposition aux contextes de production locale.

Dans le cadre de la porte d'entrée, le BRA 12/002 a abordé différentes dimensions, telles que : les bonnes pratiques agronomiques, la vulgarisation rurale, la production et l'amélioration de la qualité des semences et le renforcement institutionnel. À l'extérieur de la porte, le BRA 12/002 a intégré une approche multisectorielle, avec l'inclusion d'acteurs impliqués dans les différents maillons de la chaîne de production dans la conception et l'exécution des sous-projets, ce qui a le potentiel d'élargir l'échelle des technologies transférées. Plus récemment, le BRA 12/002 a abordé des programmes de développement transversaux, tels que la santé et la sécurité alimentaire dans les territoires producteurs de coton.

Ces approches résultent de l'identification avec les partenaires d'actions de renforcement de la filière coton des pays. Cependant, ils ne sont pas explicitement articulés du point de vue d'une théorie explicite du changement. En ce sens, le projet parapluie ne fournit

pas d'orientations adéquates sur la manière dont les sous-projets devraient aborder, dans leurs objectifs et résultats attendus, la multidimensionnalité, la multisectorialité et la transversalité de la filière coton.

L'absence d'une Théorie du Changement se déroule en l'absence d'orientations stratégiques pour la planification d'actions complémentaires entre sous-projets, entre projets de l'Initiative Brésilienne du Coton, et d'échanges stratégiques entre les différents partenaires. En outre, le BRA 12/002 n'énonce pas explicitement dans son PRODOC les avantages mutuels attendus par le Brésil et ses agences d'exécution. Outre la mise en place du Centre de diffusion à Catuti, les bénéfices mutuels identifiés sont très génériques ou au niveau individuel des techniciens participant au projet. Enfin, le BRA 12/002 n'a pas fait l'objet d'une révision pour s'adapter au Manuel de coopération technique Sud-Sud, ni expliciter son lien avec les agendas internationaux transversaux, tels que les Objectifs de développement durable et l'Agenda 2030, qui comprend une approche sensible au genre, par exemple.



SUR LA BASE  
DES RÉSULTATS  
1, 2, 3 ET 4

## Les sous-projets du BRA 12/002 sont cohérents et complémentaires et ont montré une amélioration de la qualité de la conception sur la base des enseignements tirés, mais ceux-ci ne sont pas systématisés

La qualité de la conception des sous-projets a montré des améliorations significatives à la fois dans ses aspects formels (l'arbre à problèmes, la matrice logique) et dans ses aspects substantiels à travers des approches complémentaires (l'incorporation d'aspects productifs multidimensionnels, les approches multisectorielles et les agendas transversaux). La qualité découle de missions de prospection bien planifiées, d'une méthodologie participative de construction d'arbres à problèmes ; de convocation des acteurs concernés pour discuter du projet, la facilitation et la traduction de l'expérience au cours du processus de conception. Cet ensemble d'éléments a contribué à l'adaptation des technologies à l'échelle de production des pays partenaires, ainsi qu'à faire progresser l'inclusion des producteurs les plus vulnérables dans les processus de transfert de technologie.

Sur la base de l'apprentissage et de l'expérience de Cotton-4, la BRA 12/002 a progressé dans la consolidation de ses principales stratégies de transfert de technologie et, en même temps, la promotion de la multiplication des technologies, en mettant davantage l'accent sur le producteur. Grâce aux partenariats existants, une troisième génération de projets est dédiée à des aspects plus ciblés à travers des projets bilatéraux. Enfin, dans le cadre du BRA 12/002, certaines initiatives stratégiques visent à compléter et à renforcer les résultats dans les pays partenaires, telles que des cours au Brésil, le Catuti Diffusion Center.

Le BRA 12/002 a consolidé de nouveaux partenariats avec les agences d'exécution brésiliennes, élargissant ainsi sa capacité à servir

un plus grand nombre de pays et diversifiant le répertoire brésilien disponible pour soutenir les pays partenaires. La diversification du profil des agences d'exécution brésiliennes permet également un dialogue plus large avec les différents acteurs des filières coton dans les pays partenaires.

Cependant, l'expérience du BRA 12/002 - de par son approche ancrée dans les principes de la CTSS, sa gestion, ses stratégies ou ses résultats - n'est pas systématisée ou disponible, ce qui implique une plus grande courbe d'apprentissage pour les partenaires brésiliens et africains et impacte négativement l'efficacité du BRA 12/002 dans son ensemble.

Bien que les sous-projets suivent les lignes directrices du Manuel de Gestion de la Coopération Technique Sud-Sud, en ce qui concerne les instruments liés au suivi de la mise en œuvre, celui-ci ne fournit pas plus de détails sur la fréquence, les flux et les utilisations de l'information, ou, en d'autres termes, un système de suivi. Dans le cas des sous-projets coton, qui impliquent des processus de gestion complexes liés au calendrier agricole, ce système s'avère nécessaire, étant donné que son absence a fragilisé l'atteinte des résultats: la capacité à répondre aux questions stratégiques pour le bon déroulement des sous-projets est plus lente et impacte souvent l'alignement des actions sur le calendrier agricole; la dépendance aux rapports annuels génère un retard considérable dans la lecture et l'interprétation évaluative du transfert de la technologie; et les rapports ne sont pas standardisés, ce qui rend difficile le partage de l'interprétation des résultats.



SUR LA BASE  
DES RÉSULTATS  
5, 6 ET 7

## Le projet présente d'excellents résultats mais fait face à des défis importants pour promouvoir sa durabilité à long terme

Le projet a réussi ses stratégies de transfert de technologie, avec des résultats en termes d'assimilation et de réplification. Le BRA 12/002 a contribué avec des propositions méthodologiques innovantes adaptées au système productif africain, telles que les Unités d'apprentissage, la formation de techniciens et de chercheurs pour être des agents de reproduction des connaissances ; l'envoi d'outils adaptés aux conditions des producteurs ; et le partage du matériel génétique des variétés de coton brésilien et des cultures de couverture à évaluer et reproduire en fonction des besoins locaux. Le fait que les technologies partagées soient techniquement simples, à faible coût et à fort impact est considéré comme facilitant l'adoption et la réplification des techniques proposées. Les connaissances partagées ont été répliquées, car il y avait une stratégie de plus en plus explicite pour renforcer la multiplication.

Cependant, en ce qui concerne les capacités institutionnelles, les sous-projets ont des résultats mitigés. Les difficultés d'exécution des ressources liées aux infrastructures ou à l'achat d'équipements ont réduit l'efficacité des sous-projets, tant en termes de portée qu'en termes de renforcement des institutions partenaires. De plus, les projets dont la mise en œuvre est terminée ou avancée ont présenté des stratégies et des résultats distincts concernant l'institutionnalisation des résultats du transfert de technologie, ce qui ne nous permet pas d'évaluer dans quelle mesure l'ensemble des sous-projets est guidé par des stratégies robustes visant à la durabilité.



SUR LA  
BASE DES  
CONSTATATIONS  
3, 5 ET 7

## Le projet a montré des gains d'efficacité, mais ses performances se heurtent encore à des obstacles, y compris sur des fronts dont les performances sont exclusives à l'ABC

Le projet a montré des gains d'efficacité, mais encore insuffisants pour atténuer les défis procéduraux qui ont un impact sur les résultats finaux. Dans le cadre des sous-projets, il existe encore une grande difficulté à allouer les ressources en temps opportun, afin de permettre l'exécution dans les délais des sous-projets, ce qui impacte directement l'atteinte des résultats des sous-projets.

Les défis les plus latents sont les retards dus aux obstacles dans les processus de passation des marchés : le dimensionnement de la planification des décaissements du projet, les spécifications techniques et les termes de référence, le dédouanement, les procédures de décaissements et de reddition de comptes, les retards dans l'approbation des décaissements au sein de l'ABC, le manque de clarté et de communication entre les différents domaines de l'ABC et du PNUD sur l'avancement des processus.

En plus de la performance dans le cadre des sous-projets, le BRA 12/002 dispose de ressources prévues et disponibles pour des actions qui sont sous sa gouvernance exclusive et qui ont connu des avancées timides, telles que la promotion de la systématisation et le partage des bonnes pratiques ou l'élaboration d'une stratégie commune de suivi et d'évaluation qui guiderait efficacement le M&A des sous-projets ainsi que le PRODOC parapluie. Enfin, la coordination entre les différents projets de l'Initiative Cotonnière Brésilienne est timide, compte tenu de sa portée et de sa pertinence budgétaire pour le portefeuille de l'ABC. Bien que ce soient certes les domaines les plus fragiles de la CTSS, le BRA 12/002 est en mesure - à la fois technique et financier - d'investir dans des solutions de pointe qui peuvent même fournir des enseignements qui soutiennent la consolidation de la CTSS brésilienne.



# RECOMMANDATIONS

Les recommandations présentées sont interdépendantes les unes des autres. Comme ligne directrice transversale à toutes les recommandations, nous suggérons qu'elles soient mises en œuvre à travers des processus participatifs horizontaux, enracinés dans les connaissances acquises par l'équipe du BRA 12/002. Pour accélérer la mise en œuvre des recommandations, il est suggéré d'évaluer la possibilité de contracter un soutien externe, en indiquant explicitement qu'ils doivent agir en tant que facilitateurs du processus et promouvoir l'appropriation des résultats parmi les participants.

**R1**

## Réviser considérablement le PRODOC du BRA 12/002, en expliquant sa théorie du changement

RÉPONSE AUX

**C1 ET C2**

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

**↓ FAIBLE**

DÉLAI

**IMMÉDIAT**

PRIORITÉ

**↑ ÉLEVÉE**

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU PROJET en concertation avec les partenaires du projet

L'élaboration de la théorie du changement du BRA 12/002 doit être suffisamment large pour pouvoir être adaptée aux différents contextes de la performance du projet, mais elle doit clarifier comment les stratégies et approches promues par le projet contribuent à quels types de changement dans les différents maillons de la chaîne du coton.

En ce sens, il devrait intégrer les aspects multidimensionnels, multisectoriels et transversaux déjà promus par ses sous-projets, clarifier comment l'augmentation de la productivité visée par le transfert de technologie contribue aux résultats de développement et expliquer la contribution du projet aux agendas de développement internationaux et régionaux. De plus, il devrait détailler les prémisses liées aux principes de la CTSS, y compris les stratégies visant à promouvoir les résultats en termes de bénéfices mutuels. Enfin, il doit clarifier les résultats attendus liés à la promotion d'actions/sous-projets visant des cours, la participation à des congrès ou la systématisation de bonnes pratiques (produit 2.2.)

Il est recommandé que la révision du PRODOC du BRA 12/002 soit sensible aux approches de genre, à l'inclusion des producteurs vulnérables et à la durabilité environnementale. La théorie du changement doit se déployer dans la planification avec des objectifs concrets. Pour l'élaboration de la théorie du changement du PRODOC du BRA 12/002, un processus structuré de consultation préalable avec tous les partenaires du projet est recommandé, y compris les pays partenaires, d'autres projets dans le cadre de l'Initiative brésilienne sur le coton, les agences d'exécution brésiliennes, l'IBA et le PNUD.

**R2**

## Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de suivi et d'évaluation pour augmenter l'efficacité du projet et soutenir la communication des résultats

RÉPONSE AUX

**C2 ET C4**

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

**- MOYENNE**

DÉLAI

**2022**

PRIORITÉ

**↑ ÉLEVÉE**

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU PROJET en coordination avec les autres secteurs de l'ABC

Dans le cadre du PRODOC 12/002, il est recommandé de créer des indicateurs qui s'alignent sur la théorie du changement du projet, y compris des indicateurs qui peuvent être traduits dans tous les sous-projets. Les indicateurs doivent également prévoir la dimension des bénéfices mutuels et autres liés aux principes de la CTSS. Ainsi, à l'instar de la TdM, le processus de construction des indicateurs bénéficiera de l'implication des principaux acteurs du projet, notamment les agences d'exécution brésiliennes et les pays partenaires.

Dans le cadre du sous-projet, il est recommandé que tous les sous-projets aient des études d'évaluabilité, une évaluation à mi-parcours et des évaluations finales. Les évaluations ex-post devraient être envisagées dans les pays qui ont coopéré avec le Brésil dans le cadre de sous-projets consécutifs. Les études d'évaluabilité visent à fournir aux sous-projets des stratégies et un système de M&A solides, viables et opportuns, adaptés aux contextes et, en même temps, alignés sur les besoins de M&A dans le cadre du BRA 12/002.

La mise en œuvre d'une solide stratégie de suivi dans ces deux domaines vise à fournir des informations en temps opportun pour la mise en œuvre du PRODOC du BRA 12/002 et de ses sous-projets; soutenir la systématisation et la communication des résultats et des leçons apprises (voir R3); soutenir les évaluations futures et promouvoir la transparence et la communication sur les résultats de la CTSS brésilienne aux circonscriptions nationales et des pays partenaires, ainsi qu'à la communauté internationale.

Les efforts du BRA 12/002 devraient s'aligner sur les initiatives de renforcement du M&A de la CTSS entrepris par l'ABC et fournir un retour d'information sur celles-ci. Cependant, compte tenu de la pertinence du budget alloué au BRA 12/002, il est recommandé que l'équipe du projet mène les efforts au sein du Projet pour assurer la mise en œuvre du suivi-évaluation avant sa clôture (prévue pour 2026).

\*Cette recommandation est conforme à la recommandation formulée dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PRODOC 13/008



## Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des connaissances qui renforce le développement des capacités au sein du projet et la communication des résultats

RÉPONSE AUX

C2 ET C4

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

↓ MOYENNE

DÉLAI

2022 -2023

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU PROJET en consultation avec les partenaires du projet

Afin d'aller de l'avant avec le produit 2.2 du PRODOC 12/002 sur la diffusion des bonnes pratiques, il est recommandé d'élaborer une stratégie de gestion des connaissances avec des objectifs concrets, un public cible, des produits, une planification des activités et des buts. La systématisation des résultats, des bonnes pratiques et des enseignements tirés des sous-projets vise à fournir un retour d'information au processus de renforcement des capacités et d'apprentissage parmi les partenaires, ainsi qu'à communiquer leurs résultats de manière plus précise et explicite.

Des possibilités plus spécifiques à considérer incluent :

- Les bonnes pratiques et les enseignements tirés sur les dimensions agronomiques,
- Les expériences liées au renforcement de la filière coton;
- Les expériences liées à la gestion et aux politiques d'initiatives en faveur du développement durable et autonome de la filière coton;
- La publications des résultats des évaluations des sous-projets réalisées.

# R4

## Construire, avec les partenaires, des stratégies pour la durabilité des résultats et des options pour une coopération continue

RÉPONSE AUX

C3

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

↓ FAIBLE

DÉLAI

2023

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

ÉQUIPE DU PROJET en concertation avec les partenaires du projet

Promouvoir des dialogues stratégiques avec les partenaires, sur la base des enseignements tirés et des résultats systématisés, sur les alternatives possibles pour mettre fin au soutien du BRA 12/002.

D'une part, envisager des stratégies conçues avec les pays pour l'institutionnalisation des résultats et des investissements nationaux afin qu'ils soient pérennes et gagnent en ampleur. Pour assurer une plus grande tangibilité aux accords, il est recommandé de les traduire en résultats, produits et activités attendus à inclure dans les revues de sous-projets.

Des possibilités plus spécifiques à considérer incluent :

- Revoir la modalité d'allocation des ressources pour les coûts de fonctionnement, même pendant la mise en œuvre du sous-projet, afin qu'il y ait une appropriation constante des résultats;
- Explorer la possibilité d'élargir le profil des partenaires du projet dans les pays partenaires, y compris les universités qui peuvent garantir la multiplication soutenue des connaissances pour les nouvelles générations de techniciens et de chercheurs. Les partenariats avec les universités peuvent élargir les possibilités de systématiser les bonnes pratiques dans les pays et de produire des connaissances communes, en plus de la possibilité d'inclure des boursiers pour soutenir des sous-projets;
- Explorer la possibilité de consolider Catuti en tant que centre de formation pour les nouvelles générations de techniciens et chercheurs africains, avec des financements d'autres sources nationales et internationales;
- Envisager des arrangements qui permettent la contribution d'autres acteurs internationaux, tels que d'autres partenaires de développement.

# R5

## Construire des stratégies pour améliorer l'efficacité des sous-projets

RÉPONSE AUX

C3 ET C4

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

↓ FAIBLE

DÉLAI

IMMÉDIAT

PRIORITÉ

↑ ÉLEVÉE

AUTEURS RESPONSABLES

DIRECTION ABC, CGAA, CGAO ET PNUD

\*Cette recommandation est conforme à la recommandation faite dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours du PRODOC 13/008

Il est recommandé de cartographier et d'analyser la qualité des flux, les délais et les responsabilités des processus administratifs les plus courants ou ceux qui présentent systématiquement des obstacles. Sur la base de cette cartographie, il faut promouvoir des réunions entre le PNUD et les zones responsables de l'ABC (Coordination Générale de la Coopération Technique - Afrique, Asie et Océanie, Coordination générale de l'administration et du budget, Gestion) pour hiérarchiser les améliorations et les changements urgents (plus grands goulots d'étranglement qui empêchent une plus grande efficacité) et s'accorder sur des solutions communes d'amélioration.

Des possibilités plus spécifiques à envisager incluent :

- Favoriser les échanges entre l'équipe du BRA 12/002 visant à partager les leçons apprises et à établir une liste de *contrôle détaillée* à prendre en compte lors de la planification des sous-projets;
- Cartographier les principales responsabilités de gestion pour le bon déroulement des sous-projets dans les pays partenaires et structurer le profil des professionnels nécessaires, à la fois les coordinateurs locaux embauchés par le projet et les éventuels professionnels embauchés par les institutions partenaires en Afrique;
- Cartographier les principales responsabilités de gestion pour le bon déroulement des sous-projets dans les pays partenaires et structurer le profil des professionnels nécessaires, à la fois les coordinateurs locaux embauchés par le projet et les éventuels professionnels embauchés par les institutions partenaires en Afrique;

- Evaluer avec les partenaires, la possibilité de créer un fonds pour les frais de fonctionnement dans le cadre des sous-projets prévoyant la génération de revenus ;
- Partager les mécanismes de suivi de chaque sous-projet avec toutes les institutions impliquées, pour favoriser une plus grande coresponsabilité entre les parties;
- Explorer les outils en ligne existants à faible coût qui répondent aux besoins de suivi de la mise en œuvre des projets et qui peuvent être partagés avec les partenaires.



## Investir dans les mécanismes et processus de coordination de l'Initiative Brésilienne pour le Coton

RÉPONSE AUX

C4

IMPLICATION BUDGÉTAIRE

↓ FAIBLE

DÉLAI

2022

PRIORITÉ

- MOYENNE

AUTEURS RESPONSABLES

ABC ET LES ÉQUIPES DES PROJETS COTON

Promouvoir un processus structuré de dialogue entre les équipes de l'ABC et des organisations internationales impliquées dans les projets de l'Initiative Brésilienne pour le Coton pour : identifier les domaines de synergie et de retour d'expérience entre les projets ; définir les processus, les mécanismes, la fréquence et les responsabilités pour une communication et un partage constant d'informations entre les équipes techniques. Une telle pratique peut, à l'avenir, étendre sa portée et coordonner des efforts plus larges avec les bonnes pratiques de l'ABC dans d'autres secteurs, visant à assurer la communication entre les résultats de différents projets et, finalement, à renforcer les gains de productivité dans les contextes locaux et les améliorations sur le bien-être des populations des territoires cotonniers.

Des possibilités plus spécifiques à considérer incluent:

- Explorer les outils en ligne existants à faible coût qui répondent aux besoins de communication entre les partenaires du sous-projet.

Ce rapport utilise la typographie Sul Sans et Sul Dupla,  
réalisé par Rui Abreu pour R-Typography

