NOTE DE CAPITALISATION 2022

L'EXPÉRIENCE DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE L'ANOPER, UNE ORGANISATION D'ÉLEVEURS AU BÉNIN

01. LES ÉLEVEURS ET L'ÉLEVAGE DE RUMINANTS AU BÉNIN 4

02. L'ANOPER, UNE ORGANISATION D'ÉLEVEURS POUR RELEVER LES DÉFIS AUXQUELS ILS SONT CONFRONTÉS 6

03. L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE D'ENTREPRENDRE UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE 8

04. UN PROCESSUS EN 4 SÉQUENCES 9

05. LE PRODUIT CENTRAL: UN DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE (DOS) 10

06. UN PROCESSUS DE PRODUCTION COLLECTIVE 12

07. L'UTILITÉ DU DOS ET LES EFFETS DU PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE 14

08. LES CONDITIONS QUI ONT ASSURÉ LE SUCCÈS DU PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE L'ANOPER 17

© SOS Faim — juin 2022

SOS Faim Luxembourg a découvert l'Association Nationale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants du Bénin (ANOPER) en 2010 à travers une présentation faite par l'un de ses représentants lors d'une convention du ROPPA (Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs de l'Afrique de l'Ouest) en Côte d'Ivoire. L'intérêt suscité par la force de l'identité et les réalisations de cette organisation l'a incitée à poursuivre les échanges en 2011 au siège de l'ANOPER et à construire un partenariat avec elle. Il s'est rapidement matérialisé, d'un commun accord, par un appui à la conduite d'une **réflexion stratégique** dont l'aboutissement a été, en 2014, l'élaboration d'un Document d'Orientation Stratégique (DOS) solide et partagé qui n'est pas un simple « plan d'action », mais un outil d'analyse des réalités et une « boussole » pour se diriger.

Le succès de cette action inédite dans les pratiques de coopération et l'originalité de la démarche suivie ont invité SOS FAIM à **capitaliser cette expérience** pour en présenter les principales caractéristiques et dégager les effets observables du processus participatif de cette réflexion stratégique.

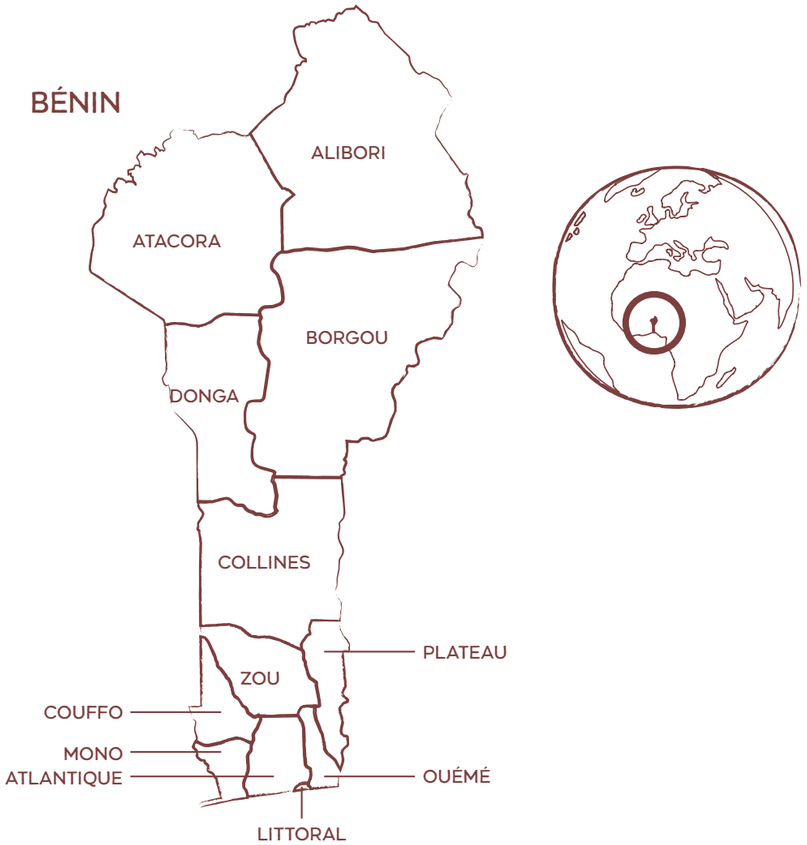
Pour ce faire, SOS FAIM a interrogé plusieurs acteurs de ce processus sur leurs perceptions de leur vécu et de leurs résultats, et c'est à partir de leurs réponses que ce texte a été rédigé.

En quoi la réflexion de l'ANOPER a-t-elle eu une portée « stratégique » ?

La portée stratégique du Document d'Orientation Stratégique (DOS) de l'ANOPER tient à ce qu'il n'est pas fondé sur un simple recensement des besoins actuels, mais sur une **anticipation** des tendances du contexte qui renforceront ou feront éclore de futurs besoins, et sur l'expression par l'organisation des éleveurs d'une **vision** de ce qu'ils veulent et de ce qu'ils refusent qui a permis de définir une **direction** pour des éleveurs « désorientés » et de **cibler des actions prioritaires** pour des éleveurs menacés dans leur activité et leur existence.

Élaboré de façon entièrement indépendante et selon un processus participatif auquel ont pris part plus de 1.000 éleveurs, ce DOS constitue un **acte de souveraineté** qui en renforce la portée stratégique.

01. LES ÉLEVEURS ET L'ÉLEVAGE DE RUMINANTS AU BÉNIN



SOS Faim a consacré en 2015 un numéro de DYNAMIQUES PAYSANNES aux défis des éleveurs en Afrique de l'Ouest en présentant le cas du BÉNIN[1], pays côtier jouxtant au Nord le Burkina Faso et le Niger, à l'Est le Nigeria et à l'Ouest le Togo, et dont le territoire s'étend sur 114.763 Km².

Les conditions agro-écologiques de ce pays situé en zone inter-tropicale garantissent la présence de l'eau et une qualité des pâturages très favorables à la conduite de l'élevage de ruminants : ses performances sont supérieures à celles des pays sahéliens.

En outre le voisinage du Nigeria et l'essor des villes offrent des débouchés importants pour les produits de l'élevage. Ceci explique le fort développement de l'élevage dans ce pays, mais également que les éleveurs des pays sahéliens voisins cherchent à transhumer vers le Bénin.

Ainsi, l'élevage, notamment de ruminants, connaît comme dans tous les pays d'Afrique de l'Ouest un essor important ; il représente le second champ d'activité du secteur agricole national et une source précieuse de richesse pour le pays.

[1] SOS FAIM : Les défis des éleveurs : le cas du Bénin en Afrique de l'Ouest - Dynamiques paysannes N°36, mai 2015

Les éleveurs de ruminants sont en majorité des agropasteurs

On rencontre quatre types d'éleveurs au Bénin :

1 — Les **pasteurs**, éleveurs traditionnels autrefois nomades qui s'adonnent de façon quasi exclusive à l'élevage transhumant. On ne les trouve au Bénin que chez quelques transhumants transfrontaliers venus des zones sahéliennes.

2 — Les **agro-pasteurs**, anciens pasteurs traditionnels qui se sont généralement sédentarisés et se sont adonnés à la culture, et pratiquent le plus souvent la transhumance.

3 — Les **agro-éleveurs** sont des agriculteurs de tradition qui le plus souvent se sont familiarisés avec les bovins en pratiquant la culture attelée et ont progressivement constitué un troupeau. Ces agro-éleveurs ne pratiquent généralement pas la transhumance (ou dans ce cas confient leurs troupeaux à des peuhls) ; ils possèdent généralement des troupeaux de plus petite taille que les agropasteurs.

4 — Les **nouveaux éleveurs**, acteurs économiques d'origine le plus souvent urbaine, qui ne sont ni éleveurs ni agriculteurs de tradition, mais des opérateurs économiques ou des fonctionnaires qui se sont lancés dans un élevage à visée commerciale (embouche, ranching…) pour en retirer un profit financier.

Les trois premiers types d'éleveurs pratiquent un **élevage familial**, tandis que c'est dans le quatrième type (ainsi que dans les fermes d'État) que l'on trouve le modèle d'**élevage d'entreprise**.

L'élevage de ruminants pratiqué au Bénin est essentiellement de type agro-pastoral, il combine un élevage transhumant saisonnier qui assure la plus grande partie des apports financiers aux exploitations familiales d'éleveurs, et une production agricole principalement destinée à l'autoconsommation. Les agropasteurs appartiennent dans leur grande majorité au groupe peuhl, séculairement spécialisé dans le pastoralisme, et ils se sont sédentarisés depuis le XVIII^{ème} siècle dans le Nord du pays, puis sont progressivement descendus vers le Sud.

Plus qu'un métier, **l'élevage transhumant** est un mode de vie à part entière qui repose sur une mobilité permettant aux hommes et aux troupeaux de se déplacer au gré des saisons de façon à fournir au bétail une alimentation suffisante. Il permet une utilisation raisonnée des ressources naturelles, favorisant la régénération du couvert végétal et l'enrichissement du sol par les déjections animales. Au niveau agronomique, les services croisés rendus entre élevage et agriculture ne sont plus à démontrer. Au niveau social, l'élevage transhumant créée également des liens entre les hommes et occasionne des échanges culturels et commerciaux.

02. L'ANOPER, UNE ORGANISATION D'ÉLEVEURS ACTIVE POUR RELEVER LES DÉFIS AUXQUELS SES MEMBRES SONT ACTUELLEMENT CONFRONTÉS

Ces éleveurs sont confrontés à des difficultés croissantes

Les agropasteurs font face aujourd'hui à de nombreux défis.

Ils sont souvent stigmatisés par une partie de la population sédentaire qui considère les agropasteurs comme des « étrangers », malgré l'ancienneté de leur installation au Bénin. La croissance démographique et la pression sur les ressources naturelles qu'elle engendre accentuent cette réaction. Leurs droits d'occupation des terres où ils se sédentarisent et cultivent sont de plus en plus contestés. Les parcours de bétail empruntés pour les transhumances sont obstrués par l'extension des cultures. Le changement climatique occasionne également une modification des paysages et une raréfaction des aires de pâturage disponibles. Dans ce contexte, la concurrence pour l'accès à la terre, à l'eau et aux pâturages fragilise l'équilibre social entre agriculteurs et éleveurs et accentue le risque de conflits. Ceux-ci se sont multipliés dans la dernière décennie, entraînant fréquemment mort d'hommes.

En outre, bien que performant, en comparaison avec l'élevage pratiqué dans d'autres pays, l'élevage agro-pastoral est peu pris en considération dans les politiques agricoles et alimentaires béninoises, davantage orientées vers des produits phares tels que le coton ou l'ananas. Les éleveurs ne se sentent pas suffisamment soutenus par les autorités et doivent se battre pour être pris en compte par les politiques publiques.

L'ANOPER : une association nationale créée pour représenter et appuyer les éleveurs de ruminants

Pour faire face à ces défis, anciens ou récents, les éleveurs béninois, déjà organisés depuis 2000 en Unions communales (UCOPER) et Unions départementales (UDOPER), décident en février 2007 d'unir leurs forces, de se rassembler et de créer l'Association Nationale des Organisations Professionnelles d'Éleveurs de Ruminants (ANOPER).

Cette association faîtière s'est donné pour but de contribuer à l'amélioration des conditions de vie et de travail des éleveurs, en visant à l'horizon 2025 une situation où « les éleveurs de ruminants seront des professionnels épanouis et exerçant dans un environnement sécurisé ».

Les démembrements de l'association (UCOPER, UDOPER) vont continuer d'apporter à leurs membres des services de proximité très concrets, tandis que l'organisation faîtière va d'une part représenter les éleveurs auprès des pouvoirs publics et défendre auprès d'eux leurs intérêts, et d'autre part, négocier des appuis techniques et financiers auprès des partenaires gouvernementaux et non gouvernementaux.

Les services de proximité apportés aux éleveurs par les UCOPER et UDOPER membres de l'ANOPER

A l'origine, les préoccupations et les motivations des éleveurs membres de l'ANOPER étaient très concrètes : améliorer les techniques de production et la commercialisation des produits de l'élevage, tout en renforçant la représentation des éleveurs. Les trois principaux services économiques offerts aux éleveurs étaient la création de marchés à bétail, l'approvisionnement groupé en aliments à bétail et la mise en place de pharmacies vétérinaires.

Les **marchés à bétails autogérés**, dont la formule a été mise au point par les créateurs de l'ANOPER, constituent la première réussite de l'engagement en faveur des éleveurs de l'organisation béninoise et ont assis sa réputation dans toute l'Afrique de l'Ouest.

Ces marchés autogérés sont mis en place par les éleveurs eux-mêmes, en associant les autorités locales et les commerçants/acheteurs de bétails ; ils organisent la vente directe de l'éleveur à l'acheteur de bétail (reconversion des intermédiaires) à travers la mise en œuvre d'une contractualisation tripartite entre le comité de gestion du marché, une UCOPER et une mairie, avec une répartition formalisée des ressources entre le comité de gestion et la mairie.

03. L'ÉMERGENCE DE L'IDÉE D'ENTREPRENDRE UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

L'heureuse rencontre entre les aspirations d'ANOPER et l'écoute de SOS FAIM

ANOPER

Volonté d'affirmer son autonomie d'orientation et de sortir de l'approche projet dictée par les partenaires financiers

*« Auparavant on avait des plans triennal ou quinquennal mais **basés sur les projets**. Chaque année on devait faire un plan d'action. Après autoévaluation, **on s'est dit que chaque organisation doit avoir un plan stratégique** et chaque partenaire doit financer une partie du plan. »*

(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

SOS FAIM

Compréhension de l'utilité pour l'ANOPER d'une réflexion stratégique

*« Je me suis rendu compte que les financements et appuis que l'ANOPER avait pu mobiliser jusque-là **évoluaient plutôt dans une dynamique de projets** et ne permettait pas à l'ANOPER, me semblait-il, de rassembler ses forces pour définir un agenda d'actions propre et solide (ainsi qu'un modèle économique robuste). Le **risque d'éparpillement de l'action de l'ANOPER** me paraissait important. Ce diagnostic était d'ailleurs partagé par les responsables de l'organisation quand on en discutait avec eux. »*

(NB - COORDINATRICE DU PÔLE APPUI PARTENAIRES SOS FAIM)

La nécessité d'un partenariat

ANOPER

Sait que les idées ne suffisent pas

*« Après l'idée vient le temps de la mise en application: **il fallait des ressources humaines et financières**. Après la rencontre en 2010 au congrès du ROPPA à Grand Bassam, SOS faim s'est proposée pour nous appuyer financièrement et a dit qu'elle connaissait quelqu'un qui a cette expérience: c'est sur cette base - idées, ressources humaines et ressources financière - que nous avons pu nous lancer. Vers les années 2012 ça a commencé. »*

(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

SOS FAIM

Propose une forme d'appui à une réflexion stratégique

*« J'avais fait le constat de la force de la vision de l'organisation et de sa légitimité, sans pour autant avoir pu bénéficier d'un **accompagnement** adéquat pour approfondir et formaliser sa vision stratégique et définir un agenda d'action partagé. D'où cette idée de proposer une rencontre entre les leaders de l'ANOPER et un connaisseur des mouvements de producteurs et d'éleveurs en Afrique de l'Ouest et du Centre qui avait l'expérience de l'accompagnement de processus. »*

(NB - COORDINATRICE DU PÔLE APPUI PARTENAIRES SOS FAIM)

L'accord sur une approche

UNE DÉCISION POLITIQUE ASSUMÉE PAR L'ANOPER

*« On a discuté ensemble avec les élus qui ont **accepté** la méthodologie et ont décidé de voir plus large. »*

(PS - RAF ANOPER)

04. UN PROCESSUS EN 4 SÉQUENCES

2012/2013
PRÉPARATION

- Prise de contact
- Auto-évaluation par les responsables → **décision d'engager un processus stratégique**
- **Recherches préalables dans les communautés d'éleveurs et les exploitations familiales au sein de l'ANOPER**

2014
ÉLABORATION DU DOS

- débats sur l'élevage dans les **UCOPER**
- Atelier analyse du contexte et des politiques → **scénarios prospectifs de l'élevage au Bénin**
- Atelier d'orientation → **vision des éleveurs**
- Atelier d'écriture → **DOS**

2015
PRÉPARATION DE LA MISE EN ŒUVRE

- Adoption par l'Assemblée Générale
- Mise en place d'un Comité de Pilotage (COPI)
- Table ronde des **partenaires**

2016/2021
MISE EN ŒUVRE

- **Suivi / Évaluation / Programmation** par le COPI au niveau de l'ANOPER
- Organisation de **COPI décentralisés** dans les UDOPER
- Atelier **bilan et diffusion** avec avec les nouvelles UDOPER

05. LE PRODUIT CENTRAL : UN DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE

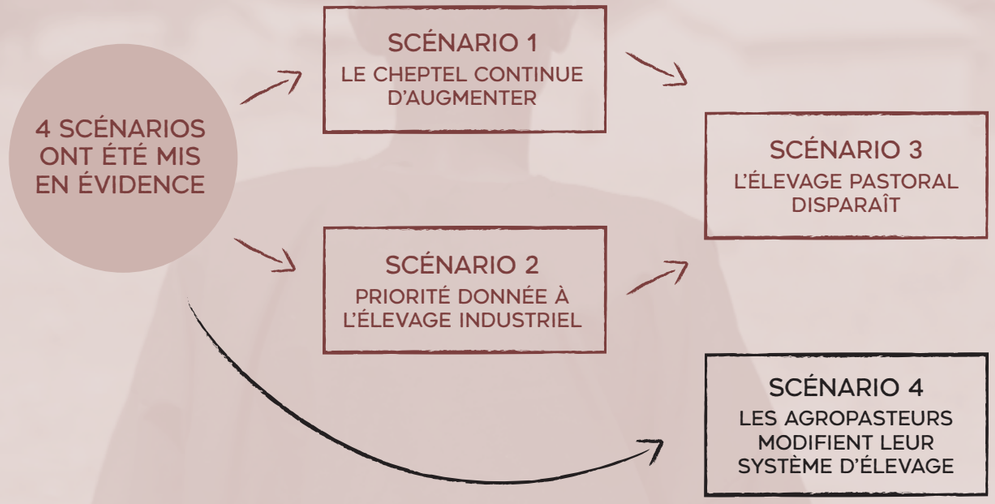
« Le DOS a été un outil bienvenu car il a constitué une **boussole** pour indiquer d'où nous sommes partis et où nous allons. Il est venu à point nommé et a permis de savoir à quel endroit on se situe. Ça a beaucoup permis de savoir ce que nous cherchons, ce que nous faisons ; pour moi c'est **innovant**, parce qu'avant il n'y avait que des plans d'action. »

(AAT - PRÉSIDENT DE L'UDOPER ZOU/COLLINES)

L'intitulé de ce document d'orientation stratégique est : **« Pour l'essor d'un élevage familial des ruminants qui nourrit le Bénin et sécurise l'avenir des éleveurs. »**

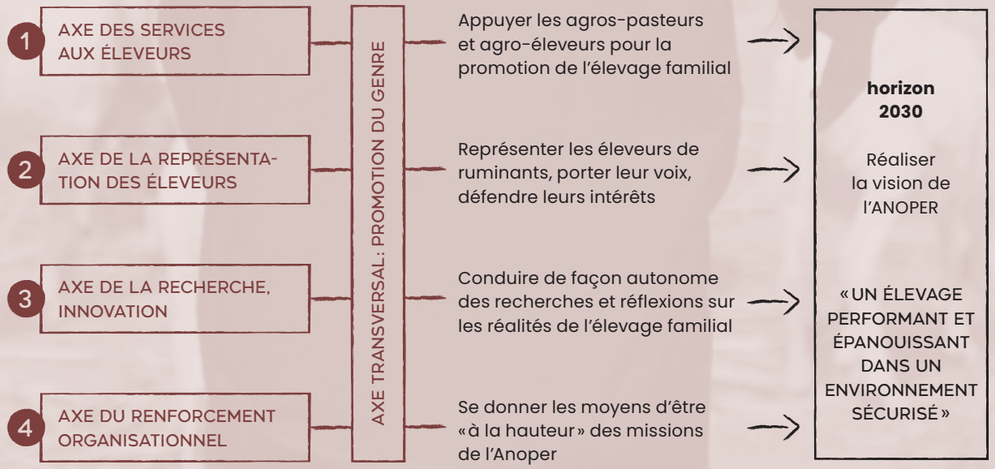
Chaque terme de cet intitulé a été longuement débattu et pesé à la fin de l'atelier d'écriture qui a duré une semaine et a réuni, autour du Président et de plusieurs élus de l'ANOPER, les coordinateurs et techniciens de la faîtière et des UDOPER, des représentants de la plateforme béninoise du ROPPA et de la Direction de l'élevage du Ministère (MAEP) ainsi que quelques personnes ressources mandatées par des ONG partenaires de l'ANOPER.

Quatre scénarios prospectifs ont été mis en évidence à travers l'analyse du contexte dont un seul permettrait d'**éviter que l'élevage familial de ruminant disparaisse**.



Le DOS dessine **cinq axes stratégiques** pour entrer dans un scénario favorable et réaliser la vision de l'ANOPER.

LES AXES DE LA STRATÉGIE DE L'ANOPER



Source : document d'orientation stratégique de l'Anoper, décembre 2014

06. UN PROCESSUS DE PRODUCTION COLLECTIVE

UN PROCESSUS PROGRESSIF ET CONTINU

« En avril 2012 ***on a commencé avec un petit échantillon*** *à Gogounou, on a vu que les éleveurs ont adhéré. Suite à ça on a augmenté et on a obtenu beaucoup d'informations. »*
(PS - RAF ANOPER)

« Ensuite il y a eu ***beaucoup d'ateliers qui ont permis d'améliorer, à chaque étape, sur la base de ce qu'on avait fait****. Et après la finalisation du DOS on a mis en place le COPI où chaque année on essaie de suivre ce qui a été fait par rapport aux axes. »*
(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)

*« **En 2021** des ateliers de vulgarisation/restitution ont été fait. Chaque axe a été passé au peigne fin : quels sont les éléments à prendre ? On a constaté des questions de redondance dans les lignes d'actions. Certaines lignes correspondant à plusieurs axes : Ça peut être vu comme une difficulté ou une richesse. On a parcouru les grands axes et les lignes d'activités. Les gens ont vu que les lignes du DOS correspondent toujours aux attentes/ préoccupations des éleveurs. On n'a pas trouvé une ligne qui ne correspondait pas. »*
(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

UN PROCESSUS OUVERT, PARTICIPATIF ET ACTIF

« Les ateliers ont réuni ***plusieurs délégations de tout le Benin****. On a collecté de nombreuses informations, ce qui a permis de voir comment évaluer le type d'élevage au Bénin. »*
(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)

« L'échantillon n'était pas petit : ***plus de 1000 éleveurs ont pris part aux discussions****. Donc ça a abouti à un bon résultat. »*
(PS - RAF ANOPER)

« Dans les ateliers : c'était ***des débats passionnants****. Beaucoup de choses sont ressorties, beaucoup d'informations. »*
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

« ***Les éleveurs ont su dire ce qu'ils veulent et ce qu'ils ne veulent pas****. C'est cette question qui a permis de définir les différents axes du DOS. »*
(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

« La méthodologie des bilans simplifiés, des histoires de communautés et du DOS ont été construites antérieurement avec d'autres OP, mais elles ont été adaptées, notamment avec le Chargé de programme d'ANOPER [aujourd'hui décédé]. ***De nombreuses initiatives méthodologiques ont été prises par l'ANOPER*** *tout au long du processus pour impliquer les acteurs de l'élevage. »*
(LB - PERSONNE RESSOURCE ACCOMPAGNATRICE)

UNE PRODUCTION LARGEMENT PARTAGÉE

« Beaucoup de ***séances de vulgarisation du DOS*** *ont été faites, avec la présence de nombreux éleveurs de tout le pays. »*
(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)

« On a impliqué dans l'atelier vulgarisation de mai 2021 de ***l'UDOPER Mono/ Couffo*** *quelques élus de* ***Kédou****. »*
(DOG - COORDINATEUR ANOPER).
[L'UDOPER MONO/COUFFO ET L'UDOPER ATLANTIQUE N'EXISTAIENT PAS ENCORE EN 2014 QUAND LE DOS A ÉTÉ ÉLABORÉ]

« Dans les premiers budgets on a fait deux ***tirages du DOS****, plus des messages* ***radios*** *et sur* ***internet*** *pour diffuser et expliquer aux autres le DOS »* *[Voir : https://www.inter-reseaux.org/wp-content/uploads/DOS_ANOPER-1.pdf]. « Des* ***ateliers ont également été organisés pour les Partenaires Techniques et Financiers****. »*
[UN ATELIER RÉGIONAL AU CENTRE D'ACTION RÉGIONALE POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL - CARDER, PARAKOU 2013, UN ATELIER NATIONAL AU MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ÉLEVAGE ET DE LA PÊCHE – MAEP, COTONOU 2015 ; UNE TABLE RONDE ANOPER/PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS À COTONOU, 2015].
(DOG - COORDINATEUR ANOPER, LB - PERSONNE RESSOURCE ACCOMPAGNATRICE)

07. L'UTILITÉ DU DOCUMENT D'ORIENTATION STRATÉGIQUE (DOS) ET LES EFFETS DU PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE

Ce processus a permis d'enrichir les connaissances de l'ANOPER

SUR L'ÉLEVAGE

*«Il y a eu des **recherches** sur la question de l'élevage au Bénin et dans la sous-région. Actuellement dans le DOS **on a des indicateurs pour suivre l'évolution de l'élevage dans la sous-région et dans le pays**.»*
(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

SUR LA SOCIÉTÉ DES ÉLEVEURS

*«Avec les **histoires des Communautés** les vieux ont eux-mêmes raconté comment leurs grands-parents sont arrivés, avec précision, en fonction des évènements. Au village de Kwa dans la commune de Djogou ils sont là depuis 1750. On a failli perdre cette information!»* **(PS - RAF ANOPER)**

«Pour les communautés ça a été très très salutaire, ça a servi à connaitre leur parcours, jusqu'à aujourd'hui. On aurait souhaité continuer.» **(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)**

«Cela eu un effet positif sur les jeunes, ils étaient heureux de connaitre l'histoire. Si on ne l'avait pas fait, dans 10 ans 20 ans les jeunes ne sauraient plus d'où ils viennent: Ça nous a sauvés.»
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

SUR LES EXPLOITATIONS FAMILIALES AGROPASTORALES

*«il y a le **bilan simplifié** des exploitations familiales et le Conseil de Gestion des Troupeaux: ce sont des innovations qui entrent dans l'axe recherche et innovation.»* **(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)**

«Avec le bilan simplifié on sait mieux quelles difficultés, quelles ressources, quelles recettes les familles ont par an, comment elles les exploitent, qu'est ce qui leur reste à la fin de la campagne. Le bilan permet de savoir: «est-ce que les recettes obtenues suffisent à couvrir les 12 mois de dépenses de l'année?». Beaucoup de bilans simplifiés ont montré une certaine performance: le Taux de couverture était supérieur aux 12 mois.»
(DOG - COORDINATEUR ANOPER)

Le DOS est utile pour la vie et la conduite de l'action de l'ANOPER

UNE RÉFÉRENCE POUR LES ÉLEVEURS ET LES RESPONSABLES DE L'ANOPER

«Le document est d'une grande portée sociale pour les éleveurs.» **(DOG - COORDINATEUR ANOPER)**

«L'axe genre n'a pas été occulté: la place des femmes et des jeunes.» **(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)**

«Actuellement le DOS est intégré dans les repères, les éleveurs se sentent bien avec ça.» **(PS - RAF ANOPER)**

«Il invite à des clarifications institutionnelles.» **(BA - COORDINATEUR UDOPER BORGOU/ALIBORI)**

«On le garde sous la main pour savoir ce qu'on fait.» **(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)**

«Ce document (le DOS) a beaucoup aidé pour savoir ce que nous faisons, dans quel axe cela entre. Le DOS permet de classer les activités dans tel ou tel axe. Par ex: l'axe service aux membres, l'axe de la représentation des éleveurs. Le DOS a permis d'avoir une idée sur ce que nous devons faire pour l'organisation.»
(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)

«Cela ordonne et met en cohérence les idées des élus.» **(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)**

LE DOS PERMET D'ORIENTER, SUIVRE ET ÉVALUER L'ACTION DE L'ANOPER

*«Le DOS est un document très dynamique: il permet de prendre tous les besoins des éleveurs. Le DOS a été un succès, car **tous les documents de planification, se basent sur le DOS** pour ne pas s'écarter de l'objectif global de la vision de l'organisation. Il va falloir continuer.»* **(BA - COORDINATEUR UDOPER BORGOU/ALIBORI)**

«Pour le cas du PASDER, qui a élaboré le plan stratégique de l'UDOPER Borgou/Alibori, ils se sont basés sur le DOS de l'ANOPER. Le PASDER est la porte de mise en œuvre du DOS pour l'UDOPER B/A. Il travaille plus sur les services à fournir aux membres, sauf les aspects culturels/innovation.» **(BA - COORDINATEUR UDOPER BORGOU/ALIBORI)**

«Après la finalisation du DOS on a mis en place le COPI (Comité de Pilotage) où chaque année on essaie de suivre ce qui a été fait, par rapport aux axes.» **(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)**

«Le DOS est un document d'animation des COPI, et un document de référence au niveau du reporting par axe et par ligne d'action.» **(DOG - COORDINATEUR ANOPER)**

C'EST UN OUTIL POUR ASSURER LA DÉFENSE DES ÉLEVEURS

*«Contrairement à ce qu'on entend - «les éleveurs sont des étrangers...» - ils sont au Bénin depuis 200 ans; or ça, sans ce travail on ne l'aurait jamais su et cela constitue un **argument pour les documents de plaidoyer** pour reconnaitre les droits.»* **(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)**

*«Dans les zones de tensions: si on arrive à écrire l'histoire ça donne plus de force, de légitimité. Ils peuvent **se battre pour leur communauté**.»* **(PS - RAF ANOPER)**

«La défense des intérêts est connue et reconnue comme étant le fait de l'ANOPER **(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)**. *Lorsqu'il y a des conflits, des menaces de kidnapping: les élus essaient maintenant de se rapprocher des autorités pour discuter.»* **(AAT - PRÉSIDENT UDOPER ZOU/COLLINES)**

Le DOS est une référence vis-à-vis des autres acteurs

IL MODIFIE LE RAPPORT DE L'ANOPER AVEC SES PARTENAIRES

«Le DOS représente l'un des plus grands chantiers de notre partenariat ANOPER/SOS Faim. C'est ça qui nous a permis d'avoir la charpente sur la base duquel nous signons les conventions avec les partenaires et d'actions des UDOPER.» **(DOG - COORDINATEUR ANOPER)**

«Lorsqu'un partenaire vient, on lui présente le DOS et on discute avec lui à partir de nos orientations.»
(PS - RAF ANOPER)

«Le DOS a permis de mettre un filtre aux différents financements: on peut choisir de prendre ou de ne pas le prendre. Par exemple, on était venu pour proposer une plateforme des éleveurs (porcs, volaille, etc.) mais l'ANOPER a refusé ce projet car ça ne rentrait pas dans la vision de l'ANOPER; de même pour un projet de sédentarisation des éleveurs, avec parcage.» **(DOG - COORDINATEUR ANOPER)**

«Les bailleurs ont le devoir d'arrimer leur intervention au DOS. Je me souviens que l'on disait: «si le partenaire vient et ne veut pas s'inscrire dans le DOS, qu'il amène ses ressources ailleurs.»
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

SA PORTÉE DÉPASSE L'ANOPER

«Au-delà de la paternité du document, le DOS est devenu un document institutionnel au Bénin, son ancrage va au-delà de l'ANOPER, même les politiques nationales s'inspirent de ce document pour mener leurs activités. La mise en œuvre du DOS intéresse aussi des particuliers et des privés qui s'en inspirent pour mener leurs activités. De plus en plus ils se positionnent sur les déséquilibres constatés par l'ANOPER: par exemple sur l'axe 3.»
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

IL A ACCRU LA NOTORIÉTÉ DE L'ANOPER

«Aujourd'hui on a le meilleur Document d'Orientation Stratégique pour une organisation d'éleveurs en Afrique de l'ouest. Même le gouvernement trouve que c'est un bon document!»
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

08 LES CONDITIONS QUI ONT ASSURÉ LE SUCCÈS DU PROCESSUS DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE DE L'ANOPER

1 LA MATURITÉ DE L'ANOPER ET L'ENGAGEMENT DE SES ÉLUS

*«Ce qui m'a frappée au début de ce partenariat, c'est la **personnalité du président** Tidjani, à la fois visionnaire et rassembleur qui, par son autorité naturelle et son influence dans son milieu, était à même d'impulser une dynamique de transformation sociale autour de valeurs de progrès social.»* **(NB - COORDINATRICE DU PÔLE APPUI PARTENAIRES SOS FAIM)**

*«Il faut saluer la **volonté politique des élus** de l'ANOPER qui ont vu «juste et loin». Grâce à la volonté des élus, et l'accompagnement on a une boussole pour travailler dans le pays»*
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

*«Les élus des **UDOPER** étaient aussi impliqués dans le processus»*
(BS - COORDINATEUR UDOPER ZOU/COLLINES)

2 TROIS BONNES PORTES D'ENTRÉE

Prélude nécessaire pour tester l'intérêt et commencer à produire **avec l'ANOPER** des connaissances utiles pour alimenter une réflexion stratégique

PORTE 1 →

Une auto-évaluation par les responsables en début de processus
«C'est avec ce bilan que l'on a senti qu'il y avait désorientation.» **(PS - RAF ANOPER)**

PORTE 2 →

Une recherche participative sur l'Histoire des communautés d'éleveurs
«La porte d'entrée par l'Histoire des Communautés et le Bilan simplifié a été un facteur très déterminant. Si on avait voulu faire autrement on n'aurait pas pu obtenir ces résultats.» **(PS - RAF ANOPER)**
«Tout Peuhl qui ignore son passé ne peut avoir foi en l'avenir.» **(KD -COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)**

PORTE 3 →

Une recherche participative sur les exploitations familiales d'éleveurs
«Des bilans simplifiés avaient été réalisés dans plusieurs communes et dans plusieurs exploitations familiales. Ils étaient déjà là quand on a commencé à travailler le DOS.»
(BS - COORDINATEUR UDOPER ZOU/COLLINES)

«***Ce sont les vrais problèmes des éleveurs*** *auxquels le DOS cherche des réponses.*»
(KD - COORDINATEUR UDOPER ATACORA/DONGA)

«*Le fait que l'ANOPER se rapproche d'eux: ça a donné plus d'****engouement*** *à la chose.*»
(PS - RAF ANOPER)

3
LA PLACE CENTRALE DONNÉE AUX ÉLEVEURS

«*Ils se disent qu'on s'intéresse à eux.* ***Ils se sont sentis intégrés.***»
(PS - RAF ANOPER)

«*Ça a un sens, car ça vient directement des préoccupations.* ***Ce sont les éleveurs qui parlent.***»
(PS - RAF ANOPER)

4
L'APPROCHE DE COOPÉRATION DE SOS FAIM

ACCOMPAGNER

L'approche méthodologique de l'accompagnement

- **Ce n'est pas une *«approche expert.»*** Elle part de la conviction que l'organisation que l'on accompagne est riche de ses ressources endogènes et que c'est en les mettant en valeur et en s'appuyant sur elles que l'on peut l'aider à poursuivre sa progression dans la voie qu'elle choisit.
- **C'est une approche concrète**. On part toujours de l'analyse des réalités vécues.
- **C'est une approche collaborative** à travers laquelle on découvre et analyse ensemble les thèmes sur lesquels on choisit de travailler (importance des temps de réflexion collective).
- **C'est une approche construite**. La démarche d'ensemble est celle du S.E.P: «*S*» comme *suivi* (on observe ensemble les réalités ou les actions et leur évolution), «*E*» comme *évaluation* (on apprécie ensemble ce que l'on observe et on interprète les évolutions, positives ou négatives, constatées), «*P*» comme *prévision* (on décide ensemble de ce qu'il faut faire, compte tenu de l'évaluation). Ce schéma de base s'est appliqué aux bilans simplifiés d'exploitations familiales, aux histoires de communauté, au DOS. C'est celui des «comités de pilotage» institués dans le cadre de cet accompagnement.
- **C'est une *«approche processus»***: Il n'y a pas de planification rigide. Chaque étape franchie conduit à préciser de nouvelles perspectives. L'accompagnateur aide à structurer la mémoire des acquis (12 documents de capitalisation ont été produits). Des notes d'accompagnement et des synthèses d'étape aident à construire une progression dans la durée (13 notes d'avancement ont été produites).

NE PAS IMPOSER

Un souci de partir des préoccupations et du vécu d'un groupe social – ici, celui des éleveurs – pour construire une relation de partenariat, au lieu d'offrir des réponses déjà prêtes en réponse à des «problèmes» superficiellement identifiés.

Proposition d'une démarche d'accompagnement.

Ce n'est pas SOS FAIM qui définit les Termes de référence de l'accompagnement, mais l'ANOPER.

Postface rapportée de Monsieur Aboubakar Alfa Tidjani, Président de l'ANOPER

C'est parce que les éleveurs familiaux béninois sont de plus en plus désorientés par les menaces qu'ils perçoivent et sont inquiets pour leur avenir et celui de leurs enfants que nous avons entrepris cet important travail qui a abouti à l'élaboration du DOS.

Grâce aux bilans d'exploitation simplifiés, le DOS a permis aux éleveurs de mieux savoir où ils en sont, ce qu'ils dépensent. Avec ce DOS **les éleveurs béninois vont gagner** car il leur ouvre des voies qui leur redonnent espoir et qui leur permettront d'améliorer leurs pratiques, leurs résultats ainsi que leurs conditions de vie.

L'ANOPER va gagner parce que ce DOS constitue une boussole qui lui permet de voir plus loin pour préciser ses priorités d'actions au service des éleveurs de ruminants. Il permet de faire un bon suivi et évaluation de ses programmes d'activités. Avec la vision qui est présentée dans ce document, nous savons mieux où nous voulons aller; nous pouvons mieux appuyer les éleveurs et défendre leurs intérêts; et nous pouvons mieux faire comprendre les réalités qu'ils vivent pour dialoguer avec les autres acteurs nationaux et internationaux.

C'est le Bénin qui en fin de compte va gagner, car les analyses qui ont permis d'élaborer ce DOS démontrent que l'élevage des ruminants est un secteur très porteur et plein d'avenir pour l'économie de notre pays.

Nous sommes fiers d'avoir pu mener à son terme ce travail qui enrichira le dialogue des éleveurs avec les autres acteurs du développement du Bénin. Nous remercions SOS Faim et Loïc Barbedette d'avoir permis cela.

« À SOS Faim, nous avons voulu raconter ce processus du DOS en donnant largement la parole aux acteurs car c'est eux qui en parlent le mieux ! Il nous a semblé important de témoigner de cette dynamique de réflexion stratégique qui est remarquable par son degré d'approfondissement et sa dimension collective. Cela a été rendu possible par plusieurs facteurs, dont des ressources financières que l'on peut qualifier de souples, mais il nous paraît important d'en souligner un autre : le temps. SOS Faim a en effet donné du temps à l'ANOPER pour construire cette réflexion stratégique, avec un accompagnement externe de qualité et ancré dans les réalités sociales et culturelles des éleveurs de ruminants du Bénin. Cette approche, finalement bien rare dans le secteur de l'aide aujourd'hui, qui favorise des processus, de la production de connaissances et de la réflexion stratégique internalisée aux organisations paysannes, est la voie à suivre, selon nous, pour contribuer à des dynamiques réelles et durables de changement social. »

NEDJMA BENNEGOUCH, Coordinatrice du pôle appui partenaires à SOS Faim

CONTRIBUTEURS

ALFA TIDJANI ABOUBAKAR (ATA), Président de l'ANOPER

AKIBOU ALI TCHAM (AAT), Président UDOPER Zou/Collines

DRAMANE OROU GUETIDO (DOG), Coordinateur ANOPER

PIERRE SANNOU (PS), Responsable Administratif et financier (RAF) de l'ANOPER

BATA ALASSANE (BA), Coordinateur de l'UDOPER Borgou/Alibori

KADER DJOBO (KD), Coordinateur de l'UDOPER Atacora/Donga

BOUHARI SAMBO (BS), Coordinateur de l'UDOPER Zou/Collines

FANELIE MEYER (FM) puis AURELIEN DESPINASSE (AD),
Responsable des partenariats SOS FAIM au Bénin

NEDJMA BENNEGOUCH (NB), Coordinatrice du pôle appui partenaires à SOS FAIM

LOÏC BARBEDETTE (LB), Personne ressource

SOS Faim – Action pour le développement

17-19 avenue de la Libération
L-3850 Schifflange (Luxembourg)
T : +352-49.09.96
info-luxembourg@sosfaim.org