

ÉVALUATION FINALE DU PROGRAMME DGD (2017-2021) ENTRAIDE & FRATERNITÉ

Réponse Managériale – Rapport Madagascar

1. Contexte

Ce document constitue la réponse managériale au rapport de l'évaluation finale de l'objectif spécifique 5 mis en œuvre à Madagascar dans les régions d'Antsirabe, de Fénerive Est, d'Amparibe (Antananarivo) et d'Analanjirifo (Morafeno) par cinq organisations partenaires, notamment CDA, CSB, FTM/CPM V, FTM/CPM A et BIMTT dans le cadre du programme DGD 2017-2021. Le programme, intitulé « *Pour que la Terre tourne juste : souveraineté alimentaire pour tous* », est piloté par Entraide & Fraternité (EF), avec un financement DGD, pour un total de 943.800,00 euros sur cinq années. Le taux d'absorption de 2017 à 2020 est de +102%.

L'évaluation porte sur l'ensemble des effets et résultats de l'objectif spécifique du programme défini tel que: « *360 organisations paysannes (OP) ont amélioré l'accès à une alimentation saine et suffisante ainsi que l'économie familiale de leurs membres à travers la pratique de l'agriculture familiale agroécologique* ». Les principaux critères d'analyse comprennent la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, la Covid-19 ainsi que des thèmes transversaux tels que le genre, l'environnement et les droits de l'homme.

Le programme a mis l'accent sur la promotion des techniques agroécologiques et la facilitation de l'accès aux moyens de production en vue d'améliorer durablement la productivité et de contribuer à la sécurité alimentaire des ménages agricoles par le soutien à la valorisation et à la commercialisation des produits. L'évaluation couvre la période 2017-2021 et fait le point sur l'exécution finale du programme en identifiant les forces et les contraintes, à travers une analyse des critères prédéfinis. Cela implique de savoir dans quelle mesure l'objectif spécifique et les résultats qui les sous-tendent ont été atteints d'un point de vue quantitatif et qualitatif et de manière différenciée entre les femmes et les hommes. Sur la base des preuves recueillies, l'évaluation formule des recommandations programmatiques et des orientations stratégiques pour les interventions futures.

Le but de l'évaluation est de soutenir l'apprentissage afin de tirer des leçons et d'améliorer son impact. L'objectif principal est de mesurer l'atteinte des résultats dans une optique de reddition des comptes, de suivi des interventions et d'amélioration. Plus spécifiquement, il s'agissait de :

- i) rendre compte à toutes les parties impliquées dans le programme d'EF (EF, les bailleurs de fonds publics et privés, les organisations partenaires locales et stratégiques et les bénéficiaires) ;
- ii) guider EF et ses organisations partenaires dans l'ajustement de la théorie du changement et la mise en œuvre du prochain programme quinquennal (2022-2026) ;
- et iii) contribuer à l'apprentissage entre les pays/résultats.

Les principaux utilisateurs de l'évaluation sont EF et ses organisations partenaires ainsi que la DGD.

L'évaluation a utilisé une approche participative et inclusive de toutes les parties prenantes tout au long du processus. Des méthodes mixtes (examen documentaire, entretiens semi-structurés et discussions de groupe) ont été utilisées pour collecter des informations en ligne du 14 février au 18 mars 2022. Neuf informateurs·trices clés représentant les organisations partenaires et EF ont été interviewé·es avec 22 % de femmes et 78% d'hommes. Les preuves recueillies ont été triangulées à travers les différentes méthodes et sources.

2. Conclusion de l'évaluation

Le programme est **pertinent** et aligné sur les besoins et les priorités des publics cibles, y compris les femmes et les hommes, à travers le développement de moyens de subsistance ruraux résilients et durables. L'accent a été mis sur la promotion d'une agriculture familiale durable génératrice de revenus avec des pratiques agroécologiques, sur la structuration des OP et coopératives et sur le renforcement

de leurs capacités techniques. Le programme s’aligne aux priorités des organisations partenaires toutes impliquées dans la professionnalisation agricole et la protection de l’environnement. Toutefois, le programme était limité dans sa portée en raison des contraintes budgétaires pour permettre l’emploi à temps plein des ressources humaines qualifiées. Le programme s’aligne explicitement aux ODD et aux priorités nationales de l’agriculture à Madagascar telles que le PSAEP/PNIAEP¹ 2016-2020.

L’efficacité du projet se reflète dans la réalisation de tous les produits et résultats attendus. Les organisations partenaires ont déployé des efforts considérables pour atteindre tous les indicateurs cibles par une forte synergie et complémentarité entre elles, par une planification conjointe et la participation d’EF à la coordination, au suivi et à l’accompagnement méthodique, par des systèmes de collecte de données qui ont facilité la planification et le rapportage sur les progrès accomplis, par l’identification des goulots d’étranglement et par le processus de prise de décisions. L’efficacité du projet a aussi été facilitée par la disposition de champs-écoles dans le renforcement des capacités des OP et des coopératives, par la participation d’agences de tutelle du gouvernement, par la production et la traduction en langue locale des documents pédagogiques pour servir de guides pratiques, par l’encadrement rapproché des producteurs-trices, par l’appui à la production locale des semences, par le renforcement du service de stockage et de commercialisation via la transformation des produits agricoles, par la collaboration avec l’Université d’Antananarivo et par la sensibilité du programme à la question du genre afin d’impliquer principalement les femmes dans celui-ci. Néanmoins, sa réalisation a été perturbée par les normes et pratiques traditionnelles sur l’égalité genre, la situation politique, la pandémie de la Covid-19 et les défis du changement climatique liés aux perturbations saisonnières et aux effets des cyclones fréquents dans le pays.

L’efficience du programme se justifie par la capacité des organisations partenaires à développer une solide coordination pour utiliser de manière optimale les ressources disponibles et livrer les résultats dans les délais. L’utilisation de fonds de roulement pour maximiser l’accès aux ressources disponibles, les synergies et la complémentarité des ressources ont amélioré l’efficience du programme malgré la limite des financements pour couvrir d’autres besoins. Par exemple, le financement des microprojets des OP a été évalué à seulement de 47%. Une gestion flexible des ressources financières permettrait le recrutement des cadres compétents en temps plein pour le suivi et l’accompagnement des producteurs-trices.

La **durabilité** et la stratégie de sortie existante ont été utiles pour promouvoir l’appropriation locale de la viabilité financière du projet. Néanmoins, les OP et coopératives nécessitent un suivi- accompagnement pour garantir leur pérennité financière. La structuration des OP, le transfert de connaissances agroécologiques, et le renforcement de la cohésion sociale ont contribué à la viabilisation des compétences et l’appropriation technique au sein des organisations bénéficiaires. L’appui à la production des intrants locaux confère aux OP des aptitudes techniques indispensables par exemple pour réduire et voir mettre fin à leur dépendance aux semences importées. Le regroupement des OP au sein des coopératives constitue un atout favorable et susceptible de renforcer la viabilité politique du projet. Toutefois, la pérennité des résultats obtenus sur le plan politique reste limitée en raison de l’influence des forces politiques et le phénomène d’accaparement des terres agricoles.

Les **effets** directs positifs dus aux pratiques agroécologiques au niveau économique comprennent la capacité des ménages membres des OP à améliorer leurs moyens de subsistance. La période de soudure est réduite de manière significative de 4 à 2 mois voire à 1 mois pour certaines communautés. L’exploitation et l’amélioration des infrastructures de stockage permettent aux ménages de spéculer et de vendre leurs productions bien conservées à de meilleurs prix. Les OP sont fortement impliquées dans la reforestation dans leurs exploitations agricoles et la fabrication du compost pour mitiger les défis environnementaux notamment de fertilité des sols. Les fora et le réseau agricole mis en place ont consolidé les efforts des bénéficiaires dans le processus de revendication des droits fonciers. Il n’existe pas d’effets négatifs dus aux changements enregistrés. Le programme a contribué de manière significative à faire progresser l’égalité entre les femmes et les hommes. Grâce au développement de la

¹ Programme sectoriel agriculture élevage pêche/ Plan national d’investissement agricole

cohésion sociale, le programme a significativement contribué à l'amélioration du statut des femmes leaders engagées dans les coopératives. Ces efforts sont compromis par la coutume et les tabous culturels qui entravent l'émancipation de la femme et lui confèrent peu de droits. La persistance du complexe d'infériorité chez les femmes rurales et les règles d'héritage fortement patriarcales rendent difficile l'accès des femmes à la terre.

La pandémie de la Covid-19 a eu un impact négatif sur les résultats obtenus. Diverses réunions, y compris la coordination habituellement effectuée par EF, ont été largement affectées par les restrictions de voyage. La plupart des travaux ont été effectués à distance, y compris les réunions. La connexion à Internet était difficile en raison de la lenteur du réseau et des connaissances limitées de certaines organisations partenaires sur le travail à distance. Par contre, la Covid-19 a permis l'adoption d'une nouvelle façon de travailler avec le passage au travail en ligne. Les facteurs de succès de la réponse à la Covid-19 comprennent l'utilisation des animateurs·trices endogènes pour le suivi et l'accompagnement des OP, l'adoption du développement des contenus pour soutenir les activités de plaider en ligne, le regroupement des agriculteurs·trices dans des coopératives et OP ainsi que des plateformes qui les aident à atténuer l'impact de la Covid-19 pour la promotion des ventes groupées. La pandémie a réduit la capacité des OP à s'adapter aux crises avec l'augmentation du coût de la vie qu'elle a engendrée. Bien que le travail à distance n'ait jamais été un choix, la nouvelle façon de travailler n'est pas durable.

3. Recommandations et réponse managériale: rapport de Madagascar

Responsable de rédaction de la réponse managériale : Laurie Khorchi		
A) Aux organisations partenaires		
Recommandation 1 :		
Les organisations partenaires doivent continuer à renforcer leurs synergies et complémentarités d'actions, ainsi que le développement de partenariats avec les organisations nationales et locales en les invitant lors de réunions conjointes. Les synergies et la complémentarité soutiendront autant que possible la promotion des pratiques agroécologiques.		
Réponse managériale : d'accord avec cette recommandation.		
Même si l'Outcome Madagascar n'est plus intégré dans le programme DGD 2022-2026, EF continuera de financer les organisations partenaires et de soutenir les synergies prévues, notamment à travers l'appui au maintien du comité de pilotage et des consortiums régionaux pour la réflexion autour de la mise en œuvre du programme. Ce n'est pas une décision imposée mais bien un désir des organisations partenaires.		
Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?		
N/A		
Action(s) prévue(s) :	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Les budgets des organisations partenaires et de la coordination locale prévoient des rencontres régulières, des visites d'échanges et des opportunités d'auto-évaluation mutuelle pour enrichir les apprentissages mutuels et les synergies.	Personne chargée Madagascar	Continu sur 2022-2026
Renforcement des synergies et collaboration autour du plaider à travers l'appui aux Comités de plaider régionaux (composés de différentes organisations de la société civile) et la mise en place de comités de plaider locaux pour stimuler une veille locale, régionale et nationale sur les enjeux fonciers.	Les organisations partenaires	Continu sur 2022-2026
Poursuite de la collaboration avec le tribunal d'Antsirabe sur les questions foncières et sur les luttes contre le genre.	Les organisations partenaires de la région du Vakinankaratra	Continu sur 2022-2026

Etude sur les enjeux fonciers à Madagascar en synergie avec le CETRI, le BIMTT, le Service Politique et les autres organisations partenaires d'EF.	Service Politique d'EF	Septembre 2022
--	------------------------	----------------

Recommandation 2 :

Les organisations partenaires doivent développer des enquêtes de ménage pour donner des renseignements, par exemple, sur le seuil d'amélioration des revenus des ménages, les taux d'abandon des engrais chimiques et les taux d'adoption de l'agroécologie suivant les catégories de ménage. Ces études sont utiles pour pousser la réflexion sur les performances de l'approche agroécologique.

Réponse managériale : D'accord avec cette recommandation.

Les organisations partenaires ont déjà développé un certain nombre d'enquêtes pour renseigner certains éléments permettant de pousser la réflexion sur les performances de l'approche agroécologique. A ce titre, dans le cadre du programme DGD 2017-2021, ces derniers ont pu, à titre d'exemple, démontrer une augmentation de la production agricole pour les ménages pratiquant l'agroécologie et une amélioration de la qualité des produits issus de l'agroécologie à travers à la capacité de stockage des produits.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Une enquête sera mise en place pour établir les lignes de base du programme 2022-2026.	Coordination et organisations partenaires	2022
Un groupe de travail Suivi, Evaluation et Apprentissage sera mis en place.	DPI	2022

Recommandation 3 :

Les organisations partenaires doivent fournir des efforts constants pour le suivi permanent et renforcement des capacités techniques et de gestion de coopératives. Ces appuis sont nécessaires pour soutenir le volet commercialisation des produits agricoles et pour consolider leur visibilité locale. Cela renforcera les efforts de plaidoyer politique et leur capacité d'analyse et d'influence.

Réponse managériale : D'accord avec cette recommandation.

L'aspect commercial du programme constitue un des grands défis pour améliorer les conditions de vie des ménages. L'appui à la création et la gestion de coopératives sont une alternative que nos organisations partenaires continueront à promouvoir pour permettre aux petites agriculteurs-trices de développer un esprit entrepreneurial et assurer une résilience et résistance des communautés paysannes pour le maintien sur les terres et la valorisation des savoirs paysans.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Formation et accompagnement sur la gestion simplifiée de coopératives et le montage de petits projets à visée commerciale.	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action et CSB)	En continu
Appui à la mise en place d'infrastructures de transformation de produits et appui à la gestion de ces infrastructures par les paysan-nes organisés-es en coopératives.	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action et CSB)	En continu

Poursuite des démarches de traçabilité (l'origine des semences, les techniques culturales, etc.) des produits issus de la production des organisations paysannes avec lesquelles nos organisations partenaires travaillent.	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action et CSB)	En continu
Action de plaidoyer autour de la valorisation des produits issus de l'agroécologie (mise en place et accès aux marchés locaux, respect des prix justes, etc.).	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action et CSB)	En continu

Recommandation 4 :

Davantage de campagnes de sensibilisation doivent être développées pour lutter contre les normes et pratiques traditionnelles pour renforcer l'égalité de genre et la participation des femmes aux pratiques agroécologiques. Cela soutiendra par ailleurs la cohésion sociale et conduira à des interactions communautaires et à une transformation sociale parmi les membres des OP.

Réponse managériale : D'accord avec cette recommandation.

Le volet genre est un axe transversal prioritaire d'EF. Il a été pris en compte lors de l'élaboration du programme 2022-2026. Une formation avec Le Monde Selon les Femmes dans le cadre du CSC 2017-2021 en 2019 a donné lieu à une série d'autres formations en cascades pour une appropriation des notions d'équité de genre à l'échelle des animateurs-trices communautaires avec lesquelles nos organisations partenaires travaillent. Les inégalités de genres sont un enjeu majeur à Madagascar et EF est conscient que les normes et pratiques traditionnelles ont une influence négative sur le développement en milieu rural notamment.

Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ?

N/A

Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Formation des différents départements d'EF sur les indicateurs sensibles au genre et sur le budget sensible au genre. Cette formation, donnée par Le Monde Selon les Femmes, propose des pistes d'accompagnement pour notre coordination et nos organisations partenaires à Madagascar.	Entraide et Fraternité	Continu
Appui à la certification des terres pour les femmes.	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action, CSB, BIMTT)	Continu
Assurer une participation des femmes dans les prises de décisions et les postes à responsabilités au sein des OP, coopératives et des organisations de la société civile.	Organisations partenaires (Caritas, CPM/FTM In Action, CSB, BIMTT)	Continu

B) A Entraide et Fraternité

Recommandation 1 :

A partir d'une approche participative et inclusive, EF devrait continuer à engager ses organisations partenaires dans la promotion des pratiques agroécologiques avec des moyens de subsistance sélectionnés pour faire face, autant que possible, aux besoins des bénéficiaires. Des fonds suffisants devront être alloués avec une marge de flexibilité dans leur gestion le long des lignes budgétaires suivant un délai approuvé.

<ul style="list-style-type: none"> • La conception du programme doit être alignée sur les priorités des partenaires, les politiques et priorités nationales, ainsi que sur les politiques internationales y compris les ODD. • Le programme devra prévoir le développement des passerelles entre les organisations partenaires du Nord et du Sud (ex. ACNG belges présentes à Madagascar pouvaient aussi prendre des stagiaires belges et vice-versa) • La conception du programme doit maintenir une attention sur la valorisation des fonds de roulement et des mécanismes d'épargne communautaire pour continuer de doter les OP d'alternatives à l'accès aux capitaux de proximité • La conception doit toujours encourager une forte participation des hommes et des femmes pour promouvoir l'égalité des sexes au sein du programme. Ils devront donc continuer à promouvoir une approche sexospécifique dans toutes les composantes du projet. 		
<p>Réponse managériale : D'accord avec cette recommandation. Elle a été prise en compte dans le programme DGD 2022-2026. C'est en effet la stratégie d'EF de se baser sur une relation partenariale.</p>		
<p>Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ? N/A</p>		
Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Des visites de coordinations chez EF ainsi que des visites régulières auprès des organisations partenaires seront organisées.	Chargée de partenariat	Tout au long du programme
Des indicateurs désagrégés par genre seront mesurés dans le cadre de l'Outcome du programme.	Chargée de partenariat	Tout au long du programme
Une restitution de l'étude sur le foncier sera effectuée en collaboration avec les organisations partenaires en Belgique et à Madagascar.	Service Politique	2022-2023

<p>Recommandation 2 : Le futur programme doit continuer d'accorder une attention particulière sur les mécanismes de lobbying et de plaidoyer pour donner aux OP les moyens de revendiquer en permanence leurs droits sur l'acquisition de terres, et donc permettre un changement politique qui ne peut être réalisé à court terme.</p>		
<p>Réponse managériale : d'accord avec cette recommandation. C'est l'engagement du prochain programme 2022-2026 à Madagascar de renforcer l'aspect du plaidoyer.</p>		
<p>Si en désaccord avec la recommandation ou si partiellement d'accord, pour quelle raison ? N/A</p>		
Action(s) prévue(s):	Département(s) ou personne(s) responsable(s)	Date de réalisation prévue
Maintien de l'appui au fonctionnement des Comités Régionaux de Plaidoyer	Les organisations partenaires	En continu dans le programme
Mise en place de Comités de Plaidoyer locaux dans les communes affectées par des conflits pour la terre.	Les organisations partenaires	En continu dans le programme
Publication de l'étude sur le foncier, élaborée en collaboration avec le CETRI et le BIMTT.	Service Politique	2022