# EVALUATION FINALE

# DE LA CONVENTION PROGRAMME « RENFORCEMENT DE L'AUTONOMIE DES CAPACITES PRODUCTIVES DES AGRICULTURES FAMILIALES EN ZONES RURALES ISOLEES D'AFRIQUE SUB-SAHARIENNE ».

## Ethiopie, Madagascar, Malawi, Sierra Leone

INTER AIDE

## RAPPORT FINAL

**Juin 2013**

# Tables des matières


Avant-propos ..... 3
Résumé ..... 4
Sigles et Acronymes ..... 7
I. Introduction ..... 8
1.1. Rappel des éléments clés de la Convention Programme ..... 8
1.2. Déclinaison des activités et résultats attendus de la CP par pays ..... 9
1.3. Objet de l'évaluation ..... 12
1.4. Méthodologie ..... 13
1.5. Contexte de travail durant la mission. ..... 14
II. Analyse des résultats ..... 15
2.1 Analyse comparée des grandes thématiques d'intervention de la CP ..... 15
2.1.1 Innovation ..... 15
2.1.2 Conseil ..... 16
2.1.3 Filière semences ..... 23
2.1.4 Structuration des services aux agriculteurs ..... 26
2.1.5 Ciblage des vulnérables ..... 31
2.1.6 Suivi évaluation - capitalisation ..... 33
2.2 Appréciation de la mise en œuvre ..... 34
2.2.1 Pertinence ..... 34
2.2.2 Efficacité ..... 37
2.2.3 Efficience ..... 40
2.2.4 Durabilité ..... 43
2.2.5 Appréciation des impacts ..... 44
2.3 Eléments complémentaires ..... 45
III. Recommandations ..... 46
3.1 Principales conclusions ..... 46
3.2 Principales recommandations ..... 50
a) Améliorer les effets leviers pour avoir un réel impact sur la production et la structuration des marchés de services (conseil, intrants, dynamique de marchés) ..... 50
b) Structurer et optimiser l'offre de services en renforçant la complémentarité entre les acteurs existants et les Organisations de Producteurs émergentes ..... 55
c) Améliorer l'efficience des dispositifs « projets » pour valoriser les résultats et faciliter un transfert progressif aux institutions partenaires ..... 58
IV. Conclusion ..... 60

## Avant-propos

Le présent rapport relate les constats et recommandations de la mission d'évaluation finale de la Convention Programme « Renforcement de l'autonomie et des capacités productives des agricultures familiales en zones rurales d'Afrique Sub-Saharienne mise en œuvre par l'ONG Inter Aide et ses partenaires dans 4 pays africains (Ethiopie, Madagascar, Malawi et Sierra Léone), qui s'est déroulée dans trois pays (Ethiopie, Malawi, Madagascar) du 02 avril 2013 au 11 juin 2013 (date de la restitution à Madagascar). Cette convention programme est cofinancée par l'Agence Française de Développement (AFD).

Le présent rapport est décliné en trois parties :

- Une première section introductive qui présente les grandes lignes de la convention programme, les attentes vis-à-vis de la mission, la méthodologie de travail conduite par l'équipe d'évaluation, ainsi que le contexte de travail.
- Une deuxième section qui rend compte des résultats de l'analyse de l'action sous l'angle :
    - D'une analyse de la conduite de l'intervention autour des grandes thématiques opérationnelles (innovation, conseil/vulgarisation, filière semences, structuration, ciblage des vulnérables, capitalisation, etc.) ;
    - D'une appréciation de la cohérence de l'intervention;
    - De l'analyse du dispositif mis en place, de son efficience, des modalités de durabilité de ses résultats, et de ses impacts actuels;
- Une troisième partie qui récapitule les principales conclusions et recommandations vers lesquelles il importe de tendre. Ces recommandations sont également formulées sous la forme d'une proposition de cadre logique pour guider la poursuite des interventions ;

Le consultant tient à remercier les nombreuses personnes rencontrées au cours de cette mission, en particulier les membres des groupes et organisations de producteurs partenaires, les équipes de programme dans les pays visités, les responsables sectoriels d'Inter Aide, les ONG associées et les principaux partenaires rencontrés (cadres des Ministères en charge de l'Agriculture, structures d'appui associés,…), ainsi que les cadres consultés de l'Agence Française de Développement (AFD). Les différents interlocuteurs rencontrés se sont montrés attentifs, concernés et ont mis à notre disposition toute l'information dont ils disposaient. La richesse et la qualité des entretiens ont été d'une utilité indiscutable pour conduire les analyses. Ces remerciement s'adressent en outre au chargé de capitalisation d'Inter Aide, qui a non seulement grandement facilité le déroulement de la mission, mais surtout permis que celle-ci se réalise dans les conditions totalement transparentes et dans une atmosphère très sereine.

Les analyses et les interprétations contenues dans ce document ne reflètent pas nécessairement les avis d'Inter Aide et de l'AFD.

# Résumé

La Convention Programme « Renforcement de l'autonomie et des capacités productives des agricultures familiales en zones rurales d'Afrique Sub-Saharienne » est mise en œuvre par l'ONG Inter Aide et ses partenaires dans 4 pays africains (Ethiopie, Madagascar, Malawi et Sierra Léone). Démarrée en 2010, pour une période de trois ans, cette convention multi-pays, a pour objectif de renforcer l'autonomie et les capacités productives des agricultures familiales des zones rurales isolées ciblées en articulant son action autour de :

- Un appui à l'amélioration de la production et à la diversification des exploitations ;
- Le renforcement de l'autonomie semencière des familles paysannes ;
- Le soutien à l'émergence et au développement d'organisations paysannes.

L'évaluation menée du 02 avril au 10 juin 2013 devait apprécier les résultats et enseignements de la CP, de mesurer la pertinence, l'efficacité des actions et dispositifs mis en place, de déterminer s'ils sont pérennes et appropriés par les acteurs et de façon prospective, de proposer des options stratégiques pour optimiser la poursuite de l'action tout en identifiant les freins et les leviers pouvant favoriser le développement d'un tel programme multi-pays. La méthodologie de travail s'est organisée autour de 3 grandes étapes : préparation de l'évaluation (entretien avec le client, l'AFD et analyse bibliographique), les analyses de terrain (14 au 25 avril 2013 en Ethiopie, 16 au 29 avril 2013 au Malawi, 2 au 10 mai 2013 à Madagascar), la rédaction du rapport et la restitution des résultats (29 Mai 2013 en France et 11 juin 2013 à Manakara/Madagascar).

Dans les quatre pays Inter Aide est donc intervenu autour de trois grandes problématiques;

- Proposer des **innovations qui répondent aux contraintes que rencontrent les ménages dans la gestion de leurs exploitations agricoles**. Dans ce domaine, le projet est intervenu sur un certain nombre de problématiques. Les principales thématiques concernées sont : la lutte biologique au niveau des cultures maraîchères (Sisal, tephrosia, etc.), les essais agronomiques (variétés fourragères et agroforestières, variétés de haricot, banane plantain, maïs OPV, arachide, soja, etc.), essais de fertilisation (DAP sur riz, techniques réduisant le travail du sol, fertilisation organique, etc.), essais d'équipements (sarcleuses, pompe à pied), essais de conservation et de protection phytosanitaire de semences (haricot, riz, maïs, arachide, soja, etc.) et des essais de transformation (huile de palme en Sierra Leone). Les itinéraires validés sont diffusés au niveau des paysans appuyés et des Organisations de Producteurs (OP). Ces **tests cherchent à promouvoir des technologies simples, maîtrisables localement**, etc. Elles sont **fondamentalement liées aux préoccupations des exploitants agricoles ;**
- **Développer des dispositifs de conseil de proximité aux exploitations agricoles destinés à proposer des alternatives techniques adaptées**. Il s'agissait d'améliorer les capacités techniques des exploitations en diffusant un certain nombre d'innovations répondant à des contraintes fortes. Ces dispositifs s'appuient en particulier sur la mise en place de relais paysans ou paysans pairs/techniciens paysans;
- **Appuyer le renforcement de mécanismes destinés à enraciner les principaux services dont les exploitations ont besoin** (conseils et sécurisation de l'accès aux intrants) principalement en favorisant la mise en place d'organisations qui proposent des dispositifs de proximité simples : sécuriser l'accès aux semences et aux intrants, assurer du conseil, favoriser le stockage et la commercialisation du matériel végétal et/ou de la production, etc. L'émergence d'un réseau d'organisation de producteurs a été appuyée dans les quatre pays (groupements de base, unions et Fédération à Madagascar, iddirs en Ethiopie, APC et clubs d'irrigation au Malawi en lien avec la troisième composante du projet).

En deux ans, le programme a touché près de 15.333 exploitations familiales, soit 85% de l'effectif prévu. 28% de ces EAF sont considérées comme vulnérables. Les taux d'abandon en cours de démarche sont de 21% à Madagascar et 25% au Malawi (pays où ils ont été mesurés). Les bénéficiaires indirects n'ont pas été mesurés, mais grâce à l'action des services de l'Etat en Ethiopie et leur appropriation des innovations proposées par Inter Aide (316 km d'aménagement réalisés en moins de deux ans soit 70% de l'objectif), on peut considérer que dans ce pays ils sont significatifs. Près de 350 groupements (iddirs éthiopiens compris) ont été appuyés et renforcés et une dizaine d'organisations fédératives ont émergé au cours des deux premières années, en plus des 28 Unions de la Fédération Fagnimbogna. Les résultats sont probants au niveau des groupes de base, mais

restent plus difficiles à concrétiser au niveau intermédiaire. Une structuration précipitée donne rarement de bons résultats, il était important de respecter une certaine prudence. Les groupes de base constitués sur des fonctions simples affichent un bon niveau d'autonomie, qu'il sera difficile de réaliser au niveau des organisations fédératives sans un appui de l'Etat. En dépit de l'insuffisance de données sur l'extension des activités du projet, il apparait que l'expérience a favorisé plusieurs grands types de résultats.

Le dispositif d'intervention proposé est pertinent car il a eu une incidence directe sur l'augmentation de la production, la productivité de la terre et les revenus des ménages impliqués; l'amélioration de la résilience aux ménages vulnérables aux chocs et la réduction de la période de soudure. Les collaborations menées avec les services de l'Etat (Malawi, Ethiopie), l'organisation paysanne Fagnimbogna (Madagascar) et un opérateur local (RCDBIA en Ethiopie) favorisent l'internalisation des résultats et leur diffusion

Les principaux constats révèlent :

- Une augmentation globale probable de la production et des revenus au niveau de « l'échantillon » de producteurs directement appuyés. Les augmentation de rendement sur les parcelles suivies (30 à 90%), sont la résultante d'une exigence en temps de travail plus forte, mais ont permis une augmentation de la marge brute financière au sein de l'exploitation. Certaines études et sondages montrent que le niveau d'endettement des ménages et que la durée de la période dite de soudure a significativement diminué ;
- L'approche différenciée, a permis des progrès économiques au niveau des ménages Très Précaires, mais il est probable qu'ils soient difficiles à pérenniser. A leur endroit, des thèmes simples doivent être valorisés (p.e. élevage de lapins). En revanche, l'approche différenciée a permis d'améliorer les pratiques de conseil, en prenant mieux en compte les réalités globales de l'exploitation ;
- Les interventions se sont adressées d'abord à un échantillon de producteurs motivés à travailler aux coûts réels et qui ont pu dégager des résultats visibles au niveau local et diffusables, moyennant de bons outils de suivi et de capitalisation.
- La diffusion de paysan à paysan peu développée (mais indispensable pour intégrer la dimension économique nécessaire à l'incrustation des services dans le paysage local). Cette diffusion repose sur les résultats produits par les producteurs appuyés individuellement et pourrait s'envisager par la suite s'effectuer dans le cadre d'une démarche d'animation/formation à plus large échelle (p. ex. au sein de champs école dans lesquels seraient abordés les questions techniques et les questions plus liées à la gestion de l'exploitation proprement dite). Ce travail d'animation/formation constituerait la base de l'appui à l'émergence d'organisations de producteurs. L'approche « vulnérables » pourrait être valablement intégrée au sein de ces dispositifs ;
- Une amélioration évidente des relations de travail entre techniciens de terrain, les producteurs et leurs organisations (favorisées par la diffusion de messages techniques confirmés, une plus grande proximité, meilleure communication, etc.) ;
- La prise de conscience par les organismes partenaires, en particulier les services de l'Etat, que leur dispositif de conseil et d'appui peut évoluer. L'expérience de l'Ethiopie, en particulier par le biais des FTC est tout à fait positive et révélatrice ;
- La Fédération Fagnimbogna tente de développer des services en phase avec les besoins et attentes de ses membres (dont l'internalisation par les élus et les techniciens doit encore être renforcée). Elle s'initie également à la complexité du pilotage d'un processus de changement nécessaire pour que ses membres sécurisent leur accès aux services qui leur sont nécessaires. Les conditions d'acquisition de cette expertise doivent être renforcées, entre autres par une participation plus active à la conduite des activités du programme, qui en partie leur sera déléguée à Madagascar. Les résultats obtenus par l'ONG RCDBIA en Ethiopie sont également très prometteurs.

L'expérience menée au cours des deux années a également favorisé le développement des relations de travail entre les producteurs, leurs organisations et les organismes d'appui en place (services de l'Etat, FRDA à Madagascar, fournisseurs d'intrants, autres OP, etc.). Leurs relations partenariales restent encore à préciser, en particulier en ce qui concerne un meilleur partage des rôles autour des fonctions clés de conseil, d'innovation et d'approvisionnement (dans une moindre mesure de commercialisation des produits). La variété des exploitations agricoles (et de leurs attentes), dont les responsables sont majoritairement analphabètes, le contexte de désengagement de l'Etat dans certains pays, la faiblesse des dispositifs alternatifs (organisations de producteurs fragiles, ONG œuvrant dans des logiques de projet à court terme) impliquaient de fait d'adopter

des démarches souples, simples donc adaptatives. Celles-ci ont pu évoluer de manière originale au niveau de chaque terrain. En revanche, le projet n'a pas réellement capitalisé et valorisé cette richesse parce que son dispositif organisationnel et de pilotage reste éclaté.

Le montage du projet décliné en petites unités autonomes et son fonctionnement ne facilite pas la capitalisation des résultats et des expériences, la mise en cohérence des interventions et les échanges internes. Les outils de suivi sont à améliorer ainsi que leur exploitation, au sein d'une unité de coordination qui dynamise la communication entre les équipes et le partage des outils et stratégies avec les partenaires.

Il est nécessaire de reconnaitre que les dispositifs de service à destination des producteurs dans des zones « fragiles » (incertitudes liées à la pression démographique ») ont besoin d'évoluer avec un certain nombre de certitudes. Le déploiement de services de base de proximité (conseil, sécurisation de l'accès aux intrants en particulier les semences) est l'une de ces certitudes. Ce déploiement doit continuer son histoire en prenant bien en compte certains points d'approfondissement :

- S'orienter vers un conseil plus global qui permette d'appréhender toutes les contraintes de l'exploitation et les solutions qui assurent un effet levier sur elles ;
- Davantage favoriser la diffusion des techniques pour agir plus puissamment sur l'insécurité alimentaire et pour soutenir le développement des marchés de service à l'exploitation agricole ;
- Assurer une meilleure visibilité des rôles des acteurs dans la fourniture de services et un renforcement des capacités des OP en lien avec ces compétences ;
- Promouvoir un accompagnement à la maîtrise d'ouvrage des organisations de producteurs « faîtières » plus « déterminé ».

En résumé, de telles considérations supposent de réfléchir l'évolution du dispositif, cela en prenant en compte trois grands défis :

- Améliorer les effets leviers pour avoir un réel impact sur la production et la structuration des marchés de services (conseil, intrants, dynamique de marchés) ;
- Structurer et optimiser l'offre de services en renforçant la complémentarité entre les acteurs existants et les Organisations de Producteurs émergentes ;
- Améliorer l'efficience des dispositifs « projets » pour faciliter un transfert progressif aux institutions partenaires.

## Sigles et Acronymes

| *Sigle* | *Intitulé* |
|---|---|
| | ***Convention Programme*** |
| AFD | Agence Française de Développement |
| IA | Inter Aide |
| CEF | Conseil à l'Exploitation Familiale |
| CES | Conservation des Eaux et des Sols |
| CP | Convention Programme |
| DAP | Diammonium Phosphate |
| IPM | Integrated Pest Management |
| ONG | Organisation Non Gouvernementale |
| OP | Organisation de Producteurs |
| OPV | Open Pollination Variety |
| RP | Responsable de Projet |
| TP | Très Précaires |
| UV | Unité Villageoise |
| SO | Socio-Organisateur |
| SRIA | Système de Riziculture Intensive Adapté |
| | ***Ethiopie*** |
| DA | Development Agent |
| ILRI | International Livestock Research Institute |
| RCBDIA | Rural Community Based Development Initiative Association |
| SNNPR | Southern Nations, Nationalities and Peoples Region |
| | ***Madagascar*** |
| COLDIS | Société « Collecte et Distribution » |
| CROA | Comité Régional d'Orientation et d'Allocation |
| CSA | Centre de Service Agricole |
| CTHT | Centre Technique Horticole de Toamasina |
| FRDA | Fonds Régional de Développement Agricole |
| FIFAMANOR | Fiompiana Fambolena Malagasy Norvéziana (Institut de recherche appliquée) |
| FOFIFA | Centre National de la Recherche pour le Développement |
| GSDM | Groupe Semis Direct Madagascar |
| | ***Malawi*** |
| AEDO | Agriculture Extension Development Officer |
| AEDC | Agriculture Extension Development Coordinator |
| AEVO | Agriculture Extension Veterinary Officer |
| ADMARC | Agricultural Development and MARketing Corporation |
| APC | Agriculture Project Committee |
| DADO | District Agriculture Development Officer |
| DAEC | District Agriculture Executive Committee |
| EPA | Extension Planning Area |
| TA | Traditional Authority |
| UOP | Unions d'Organisations Paysannes |
| | ***Sierra Leone*** |
| GCS | Groupes de Conservation des Semences |
| MADAM | Mankind's Activities for Development Accreditation Movement |

# I. Introduction

## 1.1. Rappel des éléments clés de la Convention Programme

La Convention Programme « Renforcement de l'autonomie et des capacités productives des agricultures familiales en zones rurales d'Afrique Sub-Saharienne » est mise en œuvre par l'ONG Inter Aide et ses partenaires dans 4 pays africains (Ethiopie, Madagascar, Malawi et Sierra Léone). Démarrée en 2010, pour une période de trois ans, cette convention multi-pays, a pour objectif de renforcer l'autonomie et les capacités productives des agricultures familiales des zones rurales isolées ciblées en articulant son action autour de 3 thématiques centrales :

- Un appui à l'amélioration de la production et à la diversification des exploitations avec deux dimensions prioritaires : l'expérimentation avec la diffusion d'innovations variétales et techniques et l'amélioration de la fertilité des sols,
- Le renforcement de l'autonomie semencière des familles paysannes, que ce soit dans la conservation, la sélection ou la production de semences,
- Le soutien à l'émergence et au développement d'organisations paysannes autour des deux objectifs précédents.

Un volet transversal de capitalisation des actions vise à développer et à valoriser l'expertise et les savoir-faire autour de ces thématiques.

Cette Convention Programme (CP) contribuera à améliorer : (i) la situation socio-économique des familles rurales vulnérables, (ii) la sécurité alimentaire et l'état sanitaire des populations des régions concernées et (iii) les capacités des populations rurales à maîtriser leur environnement, à protéger et à optimiser les ressources naturelles disponible. Les actions conduites visent à atteindre trois résultats: (i) l'**amélioration des capacités des micro-producteurs à accroître et diversifier durablement leur production** (identification des producteurs partenaires, encadrement technique, analyse technico-économique et diffusion des nouvelles pratiques, formation, conseil et accompagnement des paysans sur des thématiques transversales : amélioration de la fertilité des sols, utilisation optimale des intrants, gestion des ressources naturelles et conservation des sols, etc.), (ii) l'**amélioration durable de l'autonomie semencière des familles de producteurs** (appui à la sélection massale/conservation/stockage, production et commercialisation de semences de qualité, assurer la disponibilité locale de semences produites, développer les liens avec les acteurs des filières, etc.), (iii) la **structuration et renforcement des capacités des organisations paysannes à fournir un appui aux activités productives de leurs membres** (structuration et accompagnement des groupements, renforcement des capacités de service des organisations, intermédiation avec les partenaires, etc.).

Cette convention programme vise à tester puis diffuser auprès des ménages agricoles vulnérables des itinéraires techniques de changement adaptés et appropriables, à promouvoir des marchés de bien et de services à travers des organisations de producteurs et des mécanismes d'intermédiation pérennes, cela pour permettre la durabilité et la des changements. Ces changements assureront des conditions de vie décentes aux ménages bénéficiaires, et permettront simultanément une gestion optimale des ressources naturelles dont ils dépendent.

Cette CP intervient dans quatre pays : Ethiopie (Région SNNPR), Madagascar (Région Vatovavy Fitovinany), Malawi (Central & Southern Regions) et Sierra Leone (Province du Nord), auprès de 18.000 exploitations familiales (soit plus de 90.000 personnes), dont 20% détenues par des familles hautement vulnérables, devraient bénéficier directement du programme. La convention vise plus particulièrement les groupes de paysans, les paysans pairs, des paysans semenciers et les membres des bureaux des organisations paysannes.

## 1.2. Déclinaison des activités et résultats attendus de la CP par pays

**L'objectif de la CP est de renforcer durablement l'autonomie et les capacités productives des agricultures familiales des zones rurales isolées d'Afrique sub-saharienne.** Les gains de production obtenus par les ménages appuyés doivent augmenter leurs ressources disponibles, permettre une élévation de leur niveau de vie et renforcer leur rôle social.

Trois résultats sont attendus

- Les capacités des micro-producteurs à accroître et diversifier durablement leur production sont augmentées
- L'autonomie semencière des familles de producteurs est durablement améliorée
- Des organisations paysannes se structurent et leurs capacités à fournir un appui aux activités productives de leurs membres sont renforcées.

Plus précisément :

- 75% des familles rurales concernées (soit 13.500 sur 18.000) ont augmenté durablement leur production grâce à l'adoption de nouvelles techniques et pratiques culturales, ainsi qu'à l'accès à des variétés améliorées,
- 450 km de structures antiérosives (750 hectares de terres protégées) sont aménagés par 5.000 familles,
- Des producteurs de semences locales sont opérationnels dans la plupart des sites d'action. Des liens avec les filières semencières, privées et publiques, ont été tissés. Les micro-producteurs ont significativement amélioré leur autonomie semencière.
- 480 groupements de paysans sont appuyés. 50% d'entre eux ont mené à bien des projets productifs.
- 80 Unions de Groupements (Unions et Iddirs) assurent les missions cardinales de représentation des producteurs de base, d'offre de services productifs et de médiation auprès des partenaires externes. Une Fédération d'Unions est active à Madagascar et obtient des financements auprès d'organismes extérieurs.

Ces résultats sont déclinés de manières différentes selon le pays

A **Madagascar**, les actions menées dans le cadre de la CP sont localisées dans les districts de Manakara et Mananjary (Région Vatovavy Fitovinany sur la côte sud-est du pays). Ces districts, dont la population vit principalement de l'agriculture comptent parmi les plus densément peuplées de l'île. Les difficultés d'accès à la terre (en particulier aux rizières) et la baisse de fertilité des sols expliquent en partie la chute des capacités productives et des revenus d'une grande majorité des ménages ruraux qui aujourd'hui éprouvent des difficultés à subvenir à leurs besoins de base. Cette CP est mise en œuvre sur une période de 3 ans, de novembre 2010 à octobre 2013

La CP vise à améliorer les conditions économiques et de sécurité alimentaire des ménages agricoles en développant leurs capacités productives, cela en facilitant/sécurisant leur accès au conseil agricole (vulgarisation) et aux facteurs de production de base (semences, matériel végétal, petits équipements). **2.500 familles, soit environ 15.000 personnes**, doivent bénéficier d'un appui direct du projet, dont 20% de familles très vulnérables. Ces familles très vulnérables sont généralement conduites par des femmes seules. 4.250 familles devraient bénéficier indirectement des techniques les plus pertinentes (ratio de diffusion de paysan à paysan : 1,7).

Les Groupements et Unions de producteurs membres et la Fédération «Fagnimbogna» qui développent des services pour leurs membres doivent permettre de maintenir les résultats du projet (conseil, production et stockage de semences, mise en place de groupes de conservation, sécurisation de l'accès aux semences et intrants, stockage collectif, production et échange de matériel végétal, etc.) et sont renforcés pour cela. La Fédération Fagnimbogna constituée de **150**

**Groupements et 30 Unions** accueillera **75 nouveaux Groupements et 15 nouvelles Unions en cours de programme.** Les capacités de service de ces différentes entités seront renforcées. Au sein des Groupements et des Unions, des paysans pairs, les techniciens d'unions et les membres des bureaux bénéficient de formations spécifiques, de visites d'échanges et d'appuis organisationnels.

En **Ethiopie**, les actions menées dans le cadre de la CP couvrent deux zones de la Southern Nations, Nationalities and Peoples Region (SNNPR) : le Kembatta (Woreda de Kacha Bira, Hadero, Doyo Gena) et le Wolayta (Woreda de Damot Gale). Sa durée d'exécution s'étend d'Avril 2011 à Octobre 2013. Les actions sont principalement conduites dans les deux nouveaux Woreda d'intervention identifiés : Doyo Gena et Hadero.

Cette CP vise à améliorer les conditions de production, de sécurité alimentaire et économique de 5.000 exploitations agricoles (environ 30.000 – 35.000 personnes), dont 20% sont détenues par des ménages en situation précaire. La zone d'intervention se situe en zone montagneuse, entre 1.500 et 2.500 m d'altitude. Les densités démographiques et la pression sur le foncier sont très fortes (450 habitants par km² en moyenne. 92% de la population habite en milieu rural). Cette pression démographique sur la ressource a pour corollaire la baisse de fertilité des sols et des rendements, la réduction des zones de pâture et du cheptel familial. Selon le Kebele (circonscription administrative pouvant être assimilée à une Commune), la taille d'exploitation varie de 0,25 à 1 ha. S'il existe des situations extrêmes marquées, la surface maîtrisée par exploitation agricole semble assez homogène entre les membres d'une même unité villageoise[1]. Les capacités à prévenir ou de résilience à certains chocs (maladie, perte accidentelle de production ou d'animaux, mauvaise gestion des ressources du ménage, etc.) semblent être des critères importants de vulnérabilité des ménages.

La CP priorise l'appui aux exploitations agricoles par le biais « d'entrées techniques » destinées à améliorer la productivité de la terre et du travail. L'approche vise à améliorer les capacités techniques des exploitations en enracinant les principaux services dont elles ont besoin (innovation/conseils, intrants, recapitalisation pour les plus vulnérables), grâce à la consolidation de dispositifs de proximité simples (renforcement des capacités propres des exploitations, mise en place de relais paysans ou paysans pairs, renforcement des capacités des iddirs et des agents de développement, etc.) qui favorisent ainsi une plus grande autonomie de gestion de leurs activités.

Ces « entrées » techniques concernent :

- **L'amélioration de la fertilité des sols.** Cette approche s'effectue à l'échelle de micro bassins versants (Unités Villageoises/UV). Il s'agit d'appuyer les communautés concernées à mettre en place des aménagements de conservation des eaux et des sols végétalisés. 100 UV devraient construire 450 km de structures antiérosives. Cette activité est conduite conjointement avec l'identification, la multiplication et la diffusion d'espèces fourragères destinées à végétaliser les aménagements antiérosifs tout en améliorant la disponibilité en fourrage des exploitations (principaux résultats : 5.000 paysans sont concernés, 560 ha de terres seront protégées, 200 paysans pairs seront formés, une pépinière centrale sera créée) ;
- **Une plus grande sécurité d'accès à des semences de qualité.** Il s'agit d'améliorer l'accès des ménages à des semences de qualité en développant des stratégies individuelles et collectives de sélection et de conservation. Les iddirs jouent un rôle central dans la mise en œuvre de cette activité (gestion de stocks et de fonds revolving). 4.000 exploitations sont concernées par cette activité;
- **La diversification des activités agricoles pour les ménages vulnérables.** Il s'agit d'appuyer ces ménages à sécuriser et à diversifier leur production en appliquant des techniques

[1] Des mécanismes complexes d'usage de terres, liés en particulier à la dégradation des conditions de vie de certains ménages, existent néanmoins (prêt, location, délégation de droit d'usage, etc.)

améliorées (igname, taro, pomme de terre, fruitiers, maïs, etc.). 1.000 ménages seront appuyés (conseil, diffusion de matériel végétal adapté, mise en place de paysans pairs, etc.).

Au **Malawi**, les actions menées dans le cadre de la CP couvrent deux districts : le district de Lilongwe dans le centre (Traditional Authority de Chadza) et le district de Phalombe dans le sud (Traditional Authorities de Jenara et de Chiwalo). Les bénéficiaires des actions d'Inter Aide sont le plus souvent structurés en groupes et les activités sont mises en oeuvre au travers de comités villageois bénéficiant d'un accompagnement organisationnel pendant trois (3) ans avant que leur suivi ne soit assuré par les agents locaux du Ministère de l'Agriculture (Agriculture Extension Developement Officer ou AEDO). Il existe les Agricultural Project Committee (APC), groupements de paysans de petite taille à l'échelle d'un ou deux villages (environ 40 personnes), auxquels sont proposées de nombreuses activités sur les banques de semences, les cultures pluviales, la fertilité des sols, la reforestation et l'élevage à cycle court. D'autre part, des clubs d'irrigation assurent des cultures de saison sèche dans les bas-fonds, notamment maïs et maraîchage. Ces clubs d'irrigation sont quasi-indépendants des Agriculture Project Committees (APC) dans le district de Lilongwe et très liés aux APC dans le district de Phalombe.

Indépendamment des appuis de groupes (APC et Clubs d'irrigation) et dans des villages différents, un appui individuel est spécialement réservé aux familles très vulnérables avec un objectif de 180 vulnérables appuyés individuellement.

Inter Aide travaille également à la structuration d'associations de plus grande envergure pour la fourniture de services agricoles : stockage et ventes groupées des productions par trois (3) Unions d'Organisations Paysannes (UOP) qui sont Tilimbike créée en 2006 à Chadza et comprenant 75 membres actifs en 2012, Umodzi créée en 2009 à Chikowi et comprenant 482 membres actifs en 2012 et Phindu Lathu créée en 2010-2011 à Jenara et comprenant 539 membres actifs en 2012.

Signalons également l'existence de trois (3) associations de vaccination de poules qui fonctionnent très bien (hors convention programme). Ces activités sont principalement mises en oeuvre dans les zones où les communautés ont précédemment été appuyées et structurées en APC et donc sensibilisées aux enjeux de l'organisation en groupe.

En **Sierra Leone**, l'action se déroule dans le nord du District de Bombali (zones de Sella Limba et Senda Loko). L'insécurité alimentaire qui prévaut dans la zone est liée à la forte dépendance du calendrier cultural aux conditions de pluviométrie (entrainant une concentration du travail sur des périodes courtes) et à l'absence de traction animale, deux facteurs qui se conjuguent pour situer le principal verrou de productivité au niveau de la disponibilité de la force de travail plus que sur l'accès à la terre.

Le projet cible 3.000 familles (150 villages, 15.000 personnes). Les résultats attendus sont :

- 1.500 familles sont encadrées dans leurs exploitations et adoptent des techniques agricoles innovantes, permettant d'accroître leur production et d'améliorer la gestion de la fertilité de leurs champs. 1.000 familles diversifient leur production en adoptant de nouvelles cultures (igname blanc, maraichage...). 250 familles, parmi les plus vulnérables, et notamment les familles monoparentales menées par des femmes, bénéficient d'un appui spécifique et individualisé. Un appui spécifique est apporté aux filières porteuses et aux activités de transformation.
- 3.000 familles conservent durablement des semences de qualité au sein de groupes de conservation. L'accès aux semences est facilité par la mise en place de mécanismes d'échanges et de multiplication par des paysans semenciers identifiés et formés au niveau de chaque village ;
- Des groupes de conservation de semences se structurent et améliorent leur mode de stockage en construisant des locaux de stockage pour les plus dynamiques d'entre eux. Un

ensemble de connaissances et pratiques innovantes adoptées grâce au projet se diffusent au travers de paysans référents et avec l'appui du Ministère de l'agriculture et de l'ONG partenaire.

L'action est menée conjointement avec une ONG locale : MADAM. Elle apporte une expertise spécifique dans la mise en valeur des zones de bas-fonds et les méthodes participatives.

En Sierra Leone où les activités de développement rural n'ont démarré qu'en 2008, Inter Aide reconnait qu'elle « *ne dispose pas encore du recul suffisant pour appréhender les possibilités de développement d'expériences collectives. Les groupes de conservation de semences font toujours face à des problèmes de cohésion et de représentativité et ne sauraient constituer à ce jour des noyaux crédibles de structuration. Des expériences pilote axées autour de dynamiques de production démarreront en dernière année et feront l'objet d'un suivi particulier afin d'identifier des possibles pistes pour des phases d'intervention ultérieures ».*

### 1.3. Objet de l'évaluation

Les attendus de cette évaluation tels qu'évoqués dans les termes de référence et au cours des entretiens préliminaires concernent en particulier :

- L'appréciation du bien-fondé (pertinence) et la cohérence de l'action, en particulier sous l'angle de son déploiement multi-pays (hypothèses de travail, approche méthodologique, outils de suivi-évaluation, système de gestion de l'information et de capitalisation des acquis, etc.);
- La mesure de l'atteinte des objectifs et des résultats prévus (efficacité) ;
- L'analyse du rapport coût / efficacité entre les moyens mobilisés et les résultats atteints (efficience), mais également l'appréciation des coûts par grands volets, grandes fonctions et principales unités du programme ;
- L'analyse des modalités d'adaptation de la CP aux contextes particuliers, de la perception et de la compréhension de la perception qu'ont les acteurs de ce programme ;
- L'analyse de la démarche de mise en œuvre des actions, en regard du contexte social, des exigences technico-économiques vécues par les différents types d'exploitations agricoles, des formes de mutualisation existantes et des réalités socio-foncières (inégalité d'accès à la terre, modes de faire valoir différenciés, …), de l'organisation des services aux exploitations agricoles (dans le contexte national et dans la situation particulière des zones isolées, etc.) et de leur financement, des liens recherche agricole/conseil/fourniture d'intrants, etc.;
- L'analyse des conditions et de l'effectivité d'un transfert progressif des responsabilités d'Inter Aide inhérentes à la conduite du programme aux acteurs nationaux et des modalités de désengagement du dispositif projet sur les différents terrains. Par ailleurs, il sera utile d'identifier les possibilités de réplication des expériences conduites (durabilité).

De manière générale, il s'agit d'apprécier les résultats et enseignements de la CP, de mesurer la pertinence, l'efficacité des actions et dispositifs mis en place, de déterminer s'ils sont pérennes et appropriés par les acteurs et, de façon prospective, de proposer des options stratégiques pour optimiser la poursuite de l'action tout en identifiant les freins et les leviers pouvant favoriser le développement d'un tel programme multi-pays. En cela, l'analyse du mécanisme de pilotage, notamment en matière de suivi, de mutualisation d'information, de capitalisation et de documentation des interventions revêt une importance majeure.

## 1.4. Méthodologie

La méthodologie de travail s'est organisée autour de 3 grands blocs :

a) La préparation de l'évaluation ;

Cette phase a consisté à :

- Définir une compréhension commune des termes et du contenu de la mission entre l'équipe d'évaluateurs, l'équipe d'Inter Aide et l'AFD ;
- Affiner la compréhension du programme pour bien délimiter les contours des investigations.

Ce travail a été réalisé au cours d'entretiens réalisés à Antananarivo avec le responsable secteur AfriMad (27/03/2013) et les responsables des programmes régionaux (10 au 12 avril 2013), à Versailles avec les responsables de secteurs et de la capitalisation (2 et 4 avril 2013), ainsi qu'avec l'AFD à Paris (3 avril 2013) et à Madagascar (11 avril 2013). Ces rencontres ont été complétées par une revue bibliographique.

Ces entretiens ont en outre permis de :

- Circonscrire le contexte politique et institutionnel du développement agricole dans les quatre pays ;
- Comprendre l'histoire des itinéraires de développement proposés dans chacun des pays par l'équipe Inter Aide et ses partenaires locaux ;
- Comprendre le mode de fonctionnement des équipes de terrain dans chacun des pays et l'organisation transversale du programme ;
- Comprendre comment les besoins des exploitations, en particulier les plus vulnérables sont traités ;
- Comprendre comment les appuis apportés aux organisations et OP partenaires sont mis en œuvre et la nature des collaborations avec les institutions pérennes (services de l'Etat, organismes rattachés, etc.) ;
- Cerner les difficultés de mise en œuvre de la CP, en fonction des contextes particuliers à chaque zone de d'intervention et de la nature complexe du dispositif multi pays.

Enfin, cette phase préliminaire a permis de mieux délimiter comment approfondir les questions posées sur des différents terrains.

Comme évoqué dans les Termes de Référence, l'équipe de consultant a concentré son travail dans trois pays : Madagascar, Malawi et Ethiopie.

b) Les analyses de terrain ;

Les principaux champs d'analyse au cours de la phase terrain sont décrits dans la section annexe (annexe 2). Les thématiques identifiées ont été analysées soit à partir de la documentation disponible, soit à partir d'entretiens, soit à partir de réunions de travail ou de moments de débriefing. Les informations clés ont été croisées de manière à réduire les risques de biais.

Les missions de terrain se sont déroulées comme suit (cf. annexe 3)

- Du 14 au 25 avril 2013 en Ethiopie ;
- Du 16 au 29 avril 2013 au Malawi ;
- Du 2 au 10 mai 2013 à Madagascar.

Les consultants ont concentré leurs investigations sur les questions ou remarques majeures qui intéressent chaque groupe d'acteurs. Des guides d'entretien simples construits à partir du

questionnement évaluatif ont été appliqués. Ces guides étaient en outre destinés à ne pas « bloquer » un dialogue qui n'est jamais naturellement simple dans un exercice d'évaluation. Le questionnement a été conçu pour chaque groupe d'acteurs, sur la base d'un questionnement générique : Qu'est-ce qui a été réalisé ? Quels sont les résultats ? Quels sont les éléments de succès et de difficultés ? Sur la base de ce cheminement, des questions spécifiques ont été introduites en fonction de l'information à rechercher, avant de s'engager dans une démarche prospective. Les informations ont été croisées afin de réduire les risques d'interprétations subjectives.

Au terme de chaque « terrain », le consultant a organisé des réunions de synthèse avec les équipes de programme. L'ensemble synthèse, approfondissement et recommandations a été récapitulé sous forme d'un aide-mémoire succinct délivré en fin de mission pays.

c) Restitution des résultats aux parties prenantes.

Trois réunions de restitution ont été prévues :

- Une réunion avec l'équipe d'Inter Aide à Versailles le 29 Mai 2013 ;
- Une réunion avec l'AFD à Paris le 29 Mai 2013 ;
- Une restitution élargie à l'ensemble des partenaires pays à Manakara (Madagascar le 11 juin 2013).

### *1.5. Contexte de travail durant la mission.*

La mission s'est déroulée dans un contexte favorable et a pu compter sur l'entière disponibilité des acteurs en dépit d'un programme serré et compliqué à organiser.

Les résultats exposés doivent néanmoins être appréciés avec prudence. Le champ d'investigation est large et la zone de travail est vaste. Cela a imposé des entretiens par sondage, qui malgré les efforts de triangulation, ont pu produire une information imparfaite. Des biais d'interprétation peuvent également être liés à :

- Caractère novateur du projet compris de manière différente selon les acteurs et les pays;
- Des modes d'intervention et de rapportage très différenciés d'un pays à l'autre qui n'ont pas facilité pas le travail de synthèse attendu.

Les éléments d'analyse financière disponibles n'ont pas permis de faire une analyse aussi détaillée que souhaitée de « l'économie du projet ». Néanmoins, les analyses nécessaires à l'appréciation de l'efficience ont pu être réalisées.

# II. Analyse des résultats

## *2.1 Analyse comparée des grandes thématiques d'intervention de la CP*

### 2.1.1 Innovation

L'objectif d'Inter Aide est de proposer des **innovations qui répondent aux contraintes que rencontrent les ménages dans la gestion de leurs exploitations agricoles**. Cela se réalise en identifiant des variétés « phares », tout en augmentant le nombre de spéculations qui pourraient être développées afin de réduire les risques et d'étaler la production pour améliorer les conditions de sécurité alimentaire. Dans une première phase, la stratégie était effectivement de se limiter à un certain nombre de préconisations vivrières, en tenant compte des attentes des ménages et des capacités d'absorption du dispositif de conseil de proximité (en particulier les paysans pairs, les techniciens paysans, mais également les techniciens et socio-organisateurs). Depuis 2011, Inter Aide est entré dans une phase de diversification incluant les cultures de rente et l'agroforesterie. Cette **stratégie constitue une réponse adaptée à la miniaturisation des exploitations, au besoin d'étaler/intensifier la production tout en préservant à fertilité des sols, à la nécessité d'exploiter/récupérer durablement des sols pauvres**. En matière d'innovation, le principal enjeu est de tester en milieu des techniques simples, déjà éprouvées et validées par la recherche ou des centres techniques, cela afin d'apprécier les conditions de leur adaptation au milieu d'accueil (tant techniques que sociales). Cela devrait se réaliser progressivement, afin de ne pas trop compliquer le travail du dispositif de conseil. Par ailleurs, **le suivi des « innovations » est important, en particulier parce que les adaptations que proposent certains exploitants constituent des références qui permettent de mieux cerner comment optimiser l'innovation dans des contextes de conduite d'exploitation variés et de délivrer des services de conseils appropriés.**

En pratique, un certain nombre de questions techniques sont discutées, de façon participative, avec les techniciens des projets, les membres des organisations (ou leurs représentants) afin de trouver des solutions et de les tester en pré-diffusion. Les hypothèses de travail découlent alors de propositions faites par les producteurs et/ou certaines «pistes » évoquées par des organisations partenaires (ILRI en Ethiopie, FOFIFA - FIFAMANOR ou GSDM à Madagascar, TILIMBIKE au Malawi, etc.) ou par les responsables de secteurs.

Ces pistes font ensuite l'objet de tests et d'évaluations au niveau des paysans pairs ou des Agriculture Project Committees au Malawi (APC). Les principales thématiques concernées sont : la lutte biologique au niveau des cultures maraîchères (Sisal, tephrosia, etc.), les essais agronomiques (variétés fourragères et agroforestières, variétés de haricot, banane plantain, maïs OPV, arachide, soja, etc.), essais de fertilisation (DAP sur riz, techniques réduisant le travail du sol, fertilisation organique, etc.), essais d'équipements (sarcleuses, pompe à pied), essais de conservation et de protection phytosanitaire de semences (haricot, riz, maïs, arachide, soja, etc.) et des essais de transformation (huile de palme en Sierra Leone). Les itinéraires validés sont diffusés au niveau des paysans appuyés et des Organisations de Producteurs (OP). Ces **tests cherchent à promouvoir des technologies simples, maîtrisables localement**, etc. Elles sont **fondamentalement liées aux préoccupations des exploitants agricoles.**

Ces expérimentations répétées au minimum sur deux ans doivent permettre de définir les conditions de valorisation des différentes variétés et les prescriptions à introduire dans les thèmes de conseil agricole, cela en appréhendant les contraintes liées aux techniques de multiplication. Durant la période d'expérimentation, des observations conjointes de parcelles sont réalisées entre le paysan expérimentateur et les techniciens qui font les interprétations. Les visites d'observation, d'échange

et d'évaluation, qui sont faites avec ceux qui auront en charge d'assurer la diffusion des itinéraires techniques et/ou la production et la multiplication du matériel végétal (paysans pairs, pépiniéristes, Development Agents, AEDO, etc.), devraient être davantage systématisées de manière à en assurer une appropriation rapide. En Ethiopie et à Madagascar, les résultats seront évalués avec les paysans expérimentateurs et interprétés par les équipes de projet (en lien avec l'ILRI[2] en ce qui concerne les variétés fourragères en Ethiopie).

Au Malawi, les parcelles de démonstration sont visibles par tous en bordure des voies d'accès avec des affichettes en langue chichewa expliquant leur objet. L'avis des membres des groupes est recueilli et discuté pour améliorer les tests. Les paysans sont libres d'adapter l'itinéraire technique reçu initialement. L'adoption se fait progressivement au sein des APC et des Clubs d'irrigation grâce aux visites d'échanges et aux discussions de groupes. Pour les tests de fertilisation organique, un suivi agronomique rigoureux reste à faire pour déterminer les doses et les pratiques optimales permettant de s'affranchir progressivement de la dépendance aux intrants chimiques, de façon partielle ou totale selon les moyens des ménages agricoles.

Le partenariat avec une institution de recherche (exemple de l'ILRI) couvre différents intérêts :

- Définition de protocoles d'expérimentation correspondant à ceux de la recherche et validation commune des résultats ;
- Opportunité de réaliser des fiches techniques conjointes aux « normes nationales » et de valorisation des résultats à large échelle par les agents du gouvernement et les projets de développement agricoles.

**L'intérêt des expérimentations n'est pas discutable, mais le risque est que les équipes de terrain perdent un temps important à mettre en place les protocoles, les suivre, sans nécessairement avoir la possibilité d'interpréter les résultats** (respect limité des protocoles, mesures incorrectes, observations insuffisantes) au détriment d'autres activités toutes aussi importantes. Il est donc indispensable de prioriser l'adaptation d'itinéraires qui ont fait leurs preuves dans d'autres contextes à des itinéraires complexes. Les **protocoles de démonstration/expérimentation doivent être clairs, simples et en nombre limité d'une année à l'autre**. Il est aussi important de pouvoir tirer parti des interprétations agronomiques et socio-économiques, que d'organiser un dialogue avec les potentiels bénéficiaires sur les sites tests, cela à différentes étapes du cycle cultural. Cela contribue également à créer des comportements de « curiosité », pour ce faire il est aussi important de privilégier des sites d'implantation de parcelles qui peuvent être visités par un grand nombre de paysans, servir de terrain de formation et d'information.

La capitalisation et la comparaison des résultats à l'échelle de la CP est également importante, même si les conditions pédo-climatiques sont différentes d'un pays à l'autre. Par exemple les résultats encourageants obtenus en Ethiopie sur les systèmes antiérosifs à base d'herbacées fourragères mériteraient d'être connus et testés par les projets d'Inter Aide au Malawi qui rencontrent des problèmes similaires de protection des sols et d'alimentation animale, notamment pour les chèvres en divagation qui mettent en péril les plantations agroforestières.

### 2.1.2 Conseil

Les différents dispositifs de conseil aux exploitations agricoles mis en place dans les quatre pays suivent une logique commune. Il s'agit d'améliorer les capacités techniques des exploitations en diffusant un certain nombre d'innovations répondant à des contraintes fortes, tout en développant des mécanismes pour enraciner les principaux services dont elles ont besoin (conseils et sécurisation

[2] International Livestock Research Institute

de l'accès aux intrants) principalement en favorisant le déploiement de dispositifs de proximité simples : mise en place de relais paysans ou paysans pairs, développement ou renforcement d'organisations de producteurs (groupements de base et unions à Madagascar, iddirs en Ethiopie, APC et clubs d'irrigation au Malawi en lien avec la troisième composante du projet).

Le mode d'intervention privilégié par Inter Aide est « glissant ». Les équipes techniques interviennent deux années durant (ou deux campagnes agricoles dans une même année à Madagascar), principalement en appui individuel (Au Malawi, la relation avec les producteurs s'opère par le biais d'une organisation de producteurs : l'APC qui compte en moyenne une quarantaine de membres), complétée par une année (ou une campagne à Madagascar) avec un dispositif de suivi léger pour accompagner les paysans relais mis en place et répondre à des questions spécifiques. La nature du lien entre les équipes en charge du conseil technique et celles en charge de la dimension socio-organisationnelle varient d'un pays à l'autre. Elles sont différenciées à Madagascar (les socio-organisateurs interviennent après le départ des techniciens), couplées en Ethiopie (ce qu'impose l'entrée technique aménagement de micro bassins versants et l'option qui a été prise récemment de collaborer avec les Developement Agents du Ministère de l'Agriculture) et au Malawi car le projet « entre » directement par le biais de groupes (APC ou clubs d'irrigation).

L'approche est fondée sur la diffusion d'itinéraires techniques confirmés, l'acquisition par les producteurs volontaires de nouvelles compétences techniques et leur mise en pratique. Elle repose sur un suivi individuel de proximité à Madagascar, en Ethiopie et en Sierra Leone et la formation de référents techniques (paysans pairs, techniciens d'Union à Madagascar) qui relaient les messages du technicien. Au Malawi, les approches sont collectives au sein des APC et des Clubs d'irrigation mis en place au démarrage de l'intervention. Les agents techniques du Ministère de l'Agriculture (AEDO) sont associés aux formations techniques et aux visites échanges dès la première année (cette collaboration est également systématisée en Ethiopie et favorisée à Madagascar quand cela est possible). Les producteurs membres sont spécialisés par thèmes au sein des groupes, ce qui permet un partage d'expérience et de questions lors de chaque visite de parcelle entre les membres intéressés par l'itinéraire.

Les itinéraires techniques proposés sont à la portée des ménages et globalement reproductibles par eux (utilisation de variétés d'origine locale, fabrication de compost, semis ou plantation en ligne, fertilisation organique, etc.). Egalement, la mise en place de mécanismes qui permettent de sécuriser la disponibilité de matériel végétal (production/multiplication, conservation, etc.) et de mécanismes qui favorisent la mobilisation de trésorerie pour l'achat d'intrants (principalement engrais). Les zones de travail sont identifiées principalement en fonction d'aménagement en matière de conservation des eaux et des sols en Ethiopie, de leur potentiel rizicole à Madagascar et en Sierra Leone, du potentiel de production en système pluvial (maïs, arachide, soja, pois d'Angole, etc.) et en système irrigué (maïs de contre saison et maraîchage) au Malawi, de l'intensité de la pression démographique sur les ressources naturelles et de l'engagement des communautés.

La limite du dispositif est que peu de producteurs sont directement touchés par le dispositif de conseil rapproché (en moyenne une trentaine de producteurs volontaires par campagne agricole par technicien à l'échelle de villages rapprochés). Ce dispositif de **suivi individuel** repose également sur le constat que **les producteurs ont des difficultés à travailler ensemble, tant qu'ils ne sont pas convaincus de la technique** et **offre la possibilité aux exploitations appuyées de travailler simultanément sur plusieurs itinéraires techniques**. En revanche, l'approche de conseil est principalement technique (appréciation des rendements, des temps de travaux à Madagascar, etc.) ; un intérêt modéré semble porté à la dimension économique de l'exploitation. Les intrants nécessaires à la pratique des innovations sont mis à disposition des agriculteurs, soit en paiement cash, soit en paiement à crédit, mais à un prix subventionné. Pour pallier les faibles moyens financiers des bénéficiaires, le transport des intrants continue à être assuré par les moyens logistiques des projets, tant qu'Inter Aide est active dans les zones. Cela constitue un risque majeur

pour la pérennisation de telles interventions, en particulier quand les dispositifs d'approvisionnement de proximité n'existent pas ou tardent à se mettre en place (Malawi, Madagascar, Sierra Leone). En Ethiopie, les services rapprochés de l'Etat assurent cette diffusion, mais à un coût qui n'est pas toujours accessible aux ménages (semences améliorées). Tant au Malawi, qu'à Madagascar, les groupes ne sont pas encore autonomes en matière d'approvisionnement en intrants (il en est de même pour la mise en marché des productions). Ces services dépendent encore fortement des agents techniques des projets pour les groupes néoformés. Les groupes, unions et coopératives les plus anciens ont entrepris de réels efforts d'autonomisation (tel UMODZI dans le TA de Zomba au Malawi) mais restent encore trop fortement liés aux moyens des projets, notamment pour les transports.

Au cours de deux premières années les résultats enregistrés sont :

- En Ethiopie, 2792 producteurs ont réhabilité et mis en valeur 238 ha en (8,5 ares par ménage en moyenne soit environ 20% de la taille moyenne de l'exploitation dans les zones de travail), cela en mobilisant 5 animateurs/ 31 Development Agent (DA). Les principaux acquis techniques sont en cours de diffusion par le biais de DA et des Training Farming Centers (Centre de formation de producteurs bénéficiant d'une exploitation pour les formations pratiques et la production/diffusion de matériel végétal amélioré) à un nombre plus important de producteurs ;
- A Madagascar, 1626 Ménages ont appliqué les techniques préconisées sur 87,7 ha (5,4 ares par ménage et moyenne soit environ 5% de la taille moyenne des exploitations appuyés). 13 techniciens ont été mobilisés au niveau des deux districts :

Tant dans le cas de l'Ethiopie que de Madagascar, ces **données concernent les parcelles suivies**. Les exploitants ont effectivement adopté certaines techniques sur d'autres parcelles. Les **techniciens de terrain n'ont pas fait de suivi systématique qui aurait permis d'estimer le niveau d'adoption des techniques proposées au niveau global de l'exploitation**.

- Au Malawi,
    - en 2011, 67 APC suivies regroupant 2647 paysans formes et encadres afin de diversifier leurs cultures, conserver, sélectionner des semences améliorées, les renouveler et améliorer durablement la fertilité de leurs sols et en 2012 création de 39 nouveaux APC regroupant 1 344 membres crées et appuyés (150 % des quantités de semences distribuées ont été repayées en moyenne après récoltes). Gains de rendements de 70 à 100% pour le soja et l'arachide et de 16% en moyenne pour le maïs.
    - En 2012, signalons le suivi de 39 anciennes APC par 10 agents du gouvernement (à Chadza)
    - En 2011, 24 clubs d'irrigation ont été créés et suivis, regroupant 788 paysans ayant reçu au total, 801 kilos de maïs, 2215 paquets de semences potagères, 1950 kilos de pomme de terre, 1391 kilos d'engrais CAN, 1480 kilos d'engrais NPK, 30 kilos de D-coumpound et des pesticides ont été distribués aux groupes (les fonds de roulement ont été repayés à 33% en moyenne sur l'ensemble des sites) et en 2012, 15 clubs d'irrigation créés et suivis, regroupant 541 paysans (dont 171 encadrés également via les APC) avec une donation initiale de matériel et d'intrants : pompes à pied, arrosoirs, pulvérisateurs, insecticides, kits de démarrage (semences et engrais). Au total, 559 Kg de maïs, plus de 1 000 paquets de semences maraîchères, 662 Kg d'engrais ont été distribués à ces nouveaux groupes.
    - En 2011, 23 hectares de terres ont été protégés communément à l'aide de dispositifs anti érosion (structures et plantation de vétiver) et en 2012, tentative d'installation de 55 Km linéaires de structures antiérosives devant contribuer à la protection de

150 ha mais ayant échoué, le gouvernement n'ayant pas livré les paysans en matériel végétal.

- En Sierra Leone :
    - Le milieu paysan est initialement très peu structuré. Dans ce contexte, c'est un encadrement individuel qui a été privilégié avec comme objectifs la diffusion de pratiques innovantes et la recherche d'actions potentiellement porteuses d'intérêts collectifs. La collaboration avec la radio locale de Kamakwié se poursuit avec la diffusion de 7 émissions de vulgarisation agricole à destination des paysans (30 minutes par séance en heure d'audience élevée). Par ailleurs, Inter Aide met en contact certains paysans avec un entrepreneur privé « innovant » pour la mise en place de fossés artisanaux de production d'huile de palme (10 ont été réalisés en 2012) ;
    - 64 Groupes de Conservation de Semences (GCS) ont été créées et encadrées pour la conservation du riz et de l'arachide notamment ;
    - Construction de 8 magasins de stockage et réhabilitation d'un autre auprès d'anciens GCS ;
    - On observe une baisse effective des effectifs entre la première et la deuxième année. La principale explication réside dans le réajustement de l'approche de ciblage des bénéficiaires avec le passage progressif d'une approche « par culture » à une approche « par exploitation».

Les gains de rendements sur les parcelles suivies sont significatifs par rapport aux itinéraires « locaux » (30 à 90% en moyenne selon les spéculations), mais le fait que les innovations soient réalisées sur de petites parcelles constitue un biais. La population ciblée par les projets n'est pas significative à l'échelle de l'unité administrative de base. Des études anciennes avaient été réalisées à Madagascar pour évaluer le taux de diffusion de paysan à paysan. Il était de 1,7. Le projet ne dispose pas réellement d'outils pour apprécier l'ampleur de la diffusion. De tels outils mériteraient d'être mis en place.

De façon générale, les tâches des techniciens sont lourdes :

- Information et sensibilisation des communautés;
- Identification et enquête des paysans volontaires ;
- Formation théorique/pratique des paysans volontaires (2 à 3 cultures/paysan/campagne). Ces formations sont collectives ;
- Suivi individuel. Ce suivi se limite aux aspects techniques (peu d'informations sont collectées sur la dynamique de l'exploitation selon une approche globale). Comme nous l'avons vu précédemment, l'idée première serait de collecter un certain nombre d'informations simples auprès des ménages appuyés : parcellaire disponible, superficies concernées par les innovations techniques, estimation des intrants utilisés et modalités d'accès, destination de la production, utilisation des ressources complémentaires (achat de zébu, etc.), etc. Ces différents indicateurs ont déjà fait l'objet d'études spécifiques commandées par Inter Aide pour analyser l'impact de son dispositif et leur intégration dans le « kit de suivi » du technicien ne constitue donc pas une réelle innovation (cas de Madagascar). Il serait utile dans un premier temps d'utiliser ces indicateurs pour analyser avec les bénéficiaires et la communauté les améliorations apportées, et analyser sur cette base avec les utilisateurs si le développement d'outils plus complets d'aide à la gestion de l'exploitation s'avère utile;
- Suivi des parcelles tests avec les paysans pairs et les APC ;
- Collecte des besoins en intrants, diffusion des intrants, collecte des remboursements auprès des paysans ;
- Reporting.

Les techniciens résident dans leurs zones d'intervention. Leurs calendriers de travail mensuel se répartissent entre une phase de terrain (3/4 de temps) et une phase de bureau (1/4 de temps pour le reporting, les réunions bilans, les formations, etc.). Sur le plan technique, ils bénéficient de l'appui des assistants au responsable de programme et des coordonnateurs techniques, qui périodiquement complètent leur formation. Certaines formations sont assurées par des prestataires spécialisés (Bunda College au Malawi, Centre Technique Horticole de Toamasina et Centre d'expérimentation et de Formation sur les Fruits et Légumes à Madagascar, etc.). Des appuis sont également apportés par les techniciens du siège d'Inter Aide. Des fiches techniques en langues véhiculaires (anglais, chichewa, français, malgache, amharique) et des guides accompagnent le travail des techniciens au Malawi et à Madagascar (Ces fiches sont réalisées en collaboration avec les services du Ministère de l'Agriculture dans ces deux pays). En revanche, les techniciens sortent peu de leurs zones pour être au contact d'autres expériences, et ont rarement l'occasion de faire des recherches via internet, comme ils le sollicitent (aucun poste équipé de connexion internet n'est prévu pour eux). **Les techniciens ne tirent pas réellement parti des expériences menées dans d'autres pays dans le cadre de la CP** en dehors de suggestions apportées par les missions du siège. Au Malawi, les techniciens demandent d'ailleurs encore plus d'échanges techniques et organisationnels lors des missions du siège car, avant la convention programme, ils se sentaient cantonnés dans un rôle unique d'exécutants et ils comptent sur la nouvelle dynamique imprimée par les responsables de la convention programme pour rattraper *« le temps perdu ».*

Même si la langue constitue une difficulté, il serait utile que les échanges se développent entre les responsables de projets. Ce travail est toujours plus compliqué tant que des relations de « complicité » n'ont pas été créées suite à des échanges « physique ». Dans le cadre de la CP, ou en dehors, **il est nécessaire que des réunions périodiques d'échange** (annuelle ou tous les 18 mois) **soit organisées entre les chefs de secteurs et les responsables de projet, soit à Versailles, soit au siège des projets dans les pays d'intervention**. Ces réunions pourront s'accompagner de visites de sites. De même, certains partenaires clés pourraient être associés à ces rencontres (Président de Fagnimbogna, responsable de l'ONG RCBDIA, etc.).

De nombreuses formations techniques pratiques sont organisées au profit des producteurs suivis, des paysans pairs et des techniciens d'Unions (Madagascar). Elles concernent l'amélioration des techniques culturales (SRIA, Basket compost, semis en ligne, etc.), la fertilisation, la protection phytosanitaire intégrée *(Integrated Pest Management),* la conservation des eaux et des sols, l'amélioration variétale, les techniques de multiplication de plants et de greffage (technique difficile à diffuser), de petite mécanisation (semoirs, sarcleuse, etc.), de conservation de semences et de transformation (Sierra Leone). Les formations des paysans pairs sont complétées par des techniques plus pointues (calcul de surface de parcelle, dosage d'engrais et de pesticides chimiques et naturels).

Globalement ces **formations sont appréciées et leur contenu appliqué, en particulier grâce au suivi périodique opéré par les techniciens**. Dans certains cas, les producteurs adaptent les itinéraires techniques en fonction de leurs besoins (optimiser le foncier, ménager la fertilité, etc.). Ces initiatives paysannes mériteraient d'être davantage approfondies (association basket compost arachide ou ananas – basket compost, etc.). Un suivi plus spécifique permettrait de juger de l'intérêt technico-économique et agro-écologique de tels itinéraires. Des visites d'échanges sont périodiquement organisées, mais faute de budgets suffisants, elles ne concernent qu'un nombre limité de producteurs.

Des parcelles d'expérimentation et de démonstration sont mises en place sein des APC (Malawi) ou des paysans pairs en des lieux facilement accessibles et visibles. Il s'agit d'apprécier l'adaptation de variétés prometteuses ou d'itinéraires techniques aux conditions du milieu. Ces parcelles sont mises en place, suivies et évaluées avec les producteurs (formation, suivi, visites, échanges).

Les actions liant la lutte anti-érosive à la production fourragère sont un réel succès en Ethiopie (l'activité est reproduite spontanément par certains ménages et entre dans les thèmes de vulgarisation des services de l'agriculture). Néanmoins, il s'agit de poursuivre certaines réflexions pour mieux adapter les techniques d'aménagement proposées aux zones de fortes pentes et de sols légers. Au Malawi, l'approche lutte anti-érosive doit être repensée suite à l'échec d'aménagement de 150 hectares qui devait être réalisé avec l'appui du gouvernement. **En Ethiopie un éventail de variétés fourragères intéressant a été développé répondant à la fois aux préoccupations fourragères, alimentaires et « bocagères » qu'il conviendrait de tester et d'adapter au Malawi, voire à Madagascar**, sous condition de définir le bon scénario dans des contextes très différents.

Une opération de réhabilitation des terres dégradées a été menée en Ethiopie. Elle a permis aux communautés de prendre conscience des textes qui leur permettraient de pouvoir jouer un rôle effectif dans la gestion de leurs ressources foncières pour anticiper les besoins liés aux évolutions démographiques (négocier avec l'administration territoriale la délégation de gestion de terres communales) et de mettre en place des actions d'aménagement, de reboisement et de production de matériel végétal, ainsi que des modalités de gestion de la ressource par les iddirs qui apparaissent pertinentes et maîtrisées. Cette action est menée par l'ONG RCDBIA. A ce sujet, deux points méritent une attention particulière :

- Le choix du matériel de végétalisation doit être défini en appréhendant bien les attentes et en fonction des contraintes techniques connues (le cyprès est affecté par une virose encore mal maîtrisée). L'intérêt de la communauté pour le matériel végétal est proportionnel au taux d'échec sur les plantations;
- La vision d'aménagement du terroir villageois devrait être plus large et étendue à l'ensemble de ses zones « fragiles », en particulier les terres non encore exploitées, mais soumises à un droit d'usage. En situation de besoin et d'urgence, les agriculteurs exploiteront ces terres de façon minière. Ces besoins doivent être anticipés suffisamment tôt pour valoriser ces terres avec des espèces productives pérennes associées à une couverture végétale (fruitier).

Au Malawi, une approche spécifique Gestion Sociale de l'Eau a été menée dans le district de Phalombe autour de la mise en culture des bas-fonds mis à disposition des associations par les chefs de villages qui sont aussi les « chefs de terres ». Elle a permis un aménagement minimal de bas-fonds (creusement de canaux ou de mares) pour mettre l'eau à disposition du plus grand nombre de bénéficiaires sans équipements spécifiques (pompes à pédales et tuyauterie). Cette approche participative gagnerait à être valorisée en Sierra Leone

Dans les quatre pays, le projet s'est fortement impliqué dans l'identification et la mise à disposition des producteurs de variétés améliorées de céréales, légumineuses, tubercules, fourragères et de plants d'arbres (fruitiers, bois de feu, bois de construction, médicinaux, etc.) avec un succès réel auprès des bénéficiaires. Des variétés locales intéressantes ont été identifiées avec les producteurs, testées et multipliées (fourrage, maïs, arachides, riz, patate douce, manioc, etc.).

Des itinéraires techniques ont été proposés et adoptés (repiquage en ligne du riz et des cultures maraîchères, production de plants en pépinière, lutte biologique, fertilisation organique, petite mécanisation, etc.)

Globalement ces interventions ont permis:

- L'amélioration de la production et de la productivité (maîtrise des messages techniques, sécurisation de l'accès au matériel végétal et aux intrants, etc.) ;
- La diversification de la production et des sources de revenus en saisons des pluies et en contre saison ;
- L'étalement de la production et des revenus dans l'année (réduction de la période de soudure, désendettement, etc.) ;

- L'amélioration des conditions de restauration et de maintien de la fertilité des sols.

Elles ont pris en compte les acteurs institutionnels en place (Iddirs, Services de Ministères de l'Agriculture, organisations de producteurs, paysans relais) qui sont en charge d'assurer la durabilité des résultats et ont contribué à renforcer leurs capacités techniques en matière de pratiques agricoles innovantes et adaptées aux différents contextes.

Cela répond aux objectifs, généraux et spécifique, ciblés par la convention programme.

Le dispositif institutionnel du conseil agricole est très variable d'un pays à l'autre : forte présence des services de l'Etat en Ethiopie (1 Development Agent pour 250/300 exploitations et une cinquantaine de *model farmers*), présence diffuse et inégale des agents de l'Etat et émergence progressive de noyaux d'organisations paysannes au Malawi, absence de services de l'Etat et d'organisations de producteurs en Sierra Leone, transfert de la responsabilité du conseil au secteur privé et aux organisations de producteurs à Madagascar. Ce contexte institutionnel pose de manière différenciée les questions de la durabilité et la mise à l'échelle des résultats.

Au Malawi et en Ethiopie, l'approche Inter Aide a été d'accompagner les producteurs individuellement et collectivement pendant trois ans, en impliquant précocement les services techniques de l'Etat. (AEDO, DA) qui sont associés au suivi technique de proximité (En Ethiopie, les services du Ministère de l'Agriculture sont associés dans l'identification des sites de travail, à la définition des modalités contractuelles d'intervention avec les iddirs, ainsi qu'à la formation des paysans pairs). La qualité de cette association est variable et est principalement fonction de la densité du dispositif de l'Etat (au Malawi le partenariat est effectif dans le district de Lilongwe où les effectifs d'agents de proximité sont suffisants, moins évident dans le district de Phalombe où le semis d'agents est très diffus), et de la nature des interventions souhaitées (En Ethiopie, dans le Woreda de Hadero, les interventions des DA sont plus efficaces quand ils sont associés aux animateurs du projet parce que leurs compétences sont exclusivement techniques et que leur charge de travail ne permet pas de concilier vulgarisation et animation). En Ethiopie, la collaboration avec le Ministère de l'Agriculture est effectivement très positive et prometteuse, la démarche de conservation des eaux et des sols initiée est aujourd'hui adoptée par les services de l'agriculture et constitue un élément de la politique de développement agricole au niveau régional. Le **levier des Farmers Training Centers** constitue une alternative importante pour la mise à l'échelle des interventions (complémentaire de l'action d'animation). A ce niveau peuvent être réalisées des formations pratiques de paysans relais (également de DA), des expérimentations/parcelles de démonstrations, ainsi que la production et la diffusion de matériel végétal. En revanche, **la duplication de deux modèles de vulgarisation sur des problématiques communes** (*model farmers* du Ministère de l'Agriculture, paysans pairs d'Inter Aide) **doit être évitée**. Bien que dans de nombreuses situations les deux fonctions sont occupées par la même personne, le risque principal est que le paysan pair, reconnu socialement, perde de son intérêt technique parce qu'il ne bénéficiera pas d'un transfert continu d'informations et de savoirs de la part des DA quand Inter Aide se sera retiré (les techniques promues par Inter Aide qu'il diffuse autour de lui sont assez simples à maîtriser, rapidement il ne sera plus sollicité pour des informations dans le domaine précis. En revanche, il ne pourra se positionner sur d'autres questions pour lesquelles il n'aura pas eu lui-même d'informations).

A Madagascar, l'implication des services de l'Etat reste limitée à la formation des paysans pairs en capitale régionale. Le dispositif de conseil est progressivement pris en charge au niveau des Unions de la Fédération Fagnimbogna.

Globalement, la durabilité des résultats semble acquise auprès des exploitations adoptantes, tant par la mise en place de relais du conseil au niveau local (paysans pairs, techniciens d'union) que par certains mécanismes mis en place pour sécuriser l'accès aux intrants (constitution de trésorerie à partir du travail collectif, stockage collectif des semences, mise en place des coopératives, etc.). Mais,

si ces dispositifs apparaissent maîtrisés tant sur le plan technique que financier, quelques précautions s'imposent:

- Mieux anticiper les évolutions possibles en insistant davantage sur la dimension économique d'appropriation et de diffusion de l'innovation au niveau de l'exploitation (raisonner sur le prix réel des services, aborder les questions du lien innovations - gestion de la trésorerie et du grenier/sécurité alimentaire du ménage - gestion de la main d'œuvre, analyse des coûts d'opportunité, etc.). Ces éléments sont en particulier importants pour amorcer **une réflexion plus large sur la justification de structurer certains services et de s'organiser. Les éléments, comme nous l'avons exposé plus haut, peuvent être collectés dans le cadre des outils de suivi du technicien au niveau des exploitations suivies** (en adaptant les indicateurs utilisés dans des études d'impact précédentes : nature des intrants utilisés et mode d'acquisition, nombre de repas effectué par la famille et par jour, période d'achat de biens spécifiques, etc.). La mesure de ces indicateurs peut permettre d'amorcer un dialogue entre le technicien et l'agriculteur pour mieux comprendre cette situation. Les éléments collectés et capitalisés peuvent ensuite être débattus et traduits en termes opérationnels. Les Responsables de Projet (RP) doivent être moteurs dans ces réflexions ;
- Raisonner davantage en « masse critique ». Même si le niveau de maîtrise technique des innovations est correct (respect des itinéraires, multiplication/conservation du matériel végétal, mobilisation de fonds, etc.), il reste problématique sur deux aspects particuliers : l'approvisionnement en engrais chimiques et le renouvellement du matériel végétal (cas des semences de maïs OPV à renouveler en quatrième année au Malawi). Ces deux aspects entrent normalement dans le domaine de compétence de mécanismes de marché de biens et de services normalement entre les mains des organisations de producteurs, des services de l'Etat (Ethiopie) et du secteur privé. Pour que ces marchés de service se structurent, il est nécessaire de raisonner sur des montants de chiffre d'affaire suffisants de manière à rendre le coût des facteurs soient supportables par les producteurs, en l'absence de subventions. Le développement de fonctions commerciales implique de travailler avec des dispositifs qui agrègent suffisamment de producteurs sur un espace cohérent (p.e. la dispersion des organisations membres de Fagnimbogna induit des coûts élevés). Cela imposerait une adaptation de la démarche en (i) **travaillant simultanément sur le suivi individuel et les approches collectives** (p.e. champ école mais en travaillant sur des outils qui permettent de lier production et marchés de services), (ii) **réduisant le nombre d'entrées techniques** (délimitation plus précise du périmètre d'intervention : toucher plus d'agriculteurs sur moins de thèmes de vulgarisation, etc.), (iii) **adaptant le cahier des charges du conseiller/technicien et du Socio-Organisateur** (collaboration étroite, intégration de conseil technico-économique, développent d'outils d'aide à la décision et d'animation, etc.), (iv) systématisant le développement d'outils permettant d'alimenter le travail du conseiller et du SO (connaissance des chaînes de valeur et des fondamentaux des marchés, information sur les prix et opportunités commerciales, gestion de la qualité/sécurité sanitaire, etc.). Ces éléments seront détaillés dans les propositions.

Cette mise à l'échelle permettrait également de mieux valoriser les actions de commercialisation groupée engagées (Malawi, Madagascar). Conduire de telles actions implique également d'affiner les outils d'analyse financière.

### 2.1.3 Filière semences

Les études menées par le projet ont mis en évidence qu'un nombre non négligeable des ménages s'endettaient pour sécuriser leurs besoins en semences. De manière générale, l'accès aux semences des familles repose également sur des modes de relations sociales souvent difficiles à appréhender

et il est très difficile aux ménages pauvres de garder leurs semences jusqu'à la saison de cultures suivante. En tout état de cause, dans les zones enclavées, l'accès à des semences de qualité est difficile pour la grande majorité des ménages. Par exemple au Malawi, au début de la saison de culture, les paysans les plus pauvres sont obligés de louer leur force de travail à l'extérieur (ganyu) pour pouvoir s'acheter des semences ce qui retarde d'autant leur propres travaux culturaux.

L'appui à l'organisation de la filière semences se traduit par des résultats encourageants :

- A Madagascar, ils complètent des résultats plus anciens (contractualisation entre des groupements semenciers et la FAO pour la production de semences de riz). Au cours des deux premières années 860 paysans ont bénéficié d'environ 70.000 stolons de variété améliorée de patate douce pour multiplication, 456 paysans ont bénéficié de semences de riz (Mihary, Sebota, X265) pour multiplication (une partie de cette production est conservée dans des greniers communs), 705 kg de semences de haricot ont été distribuées pour être multipliées, des semences améliorées ont été diffusées par le biais de la coopérative Antsi Vatsy, 40 groupes de conservation des semences ont été mis en place, regroupant 296 ménages TP ont été mis en place. En moyenne, chaque ménage a pu sécuriser 3 kg de semences. Cette quantité a été complétée par la donation d'une quantité équivalente à celle stockée. La diffusion de semences par des producteurs individuels est liée à un engagement contractuel qui précise les modalités de cession des semences (vente, mais également diffusion à des ménages périphériques, associée à du conseil technique) à un nombre défini d'exploitations;
- En Ethiopie, 25.267 plantules et 396 kg de semences de variétés fourragères ont été distribués, 109.476 plants et 165 kg de semences vivriers ont été distribués (patate douce, manioc, pomme de terre, enseteraie, etc. ;). 47.173 plants agroforestiers ont également été distribués. Des groupes de multiplication de semences de blé ont également été appuyés ;
- Au Malawi
    - En 2011, 67 banques de semences ont été constituées avec un apport d'Inter Aide pour la constitution d'un fond de roulement et en 2012, constitution de 39 nouvelles banques de semences : apport initial en semences (maïs, soja, arachide, haricots, entre autres) ; taux de multiplication du stock en 1re année de 1,86 dans le Centre et de 1,17 dans le Sud. En 2011, 29 greniers de conservation des semences construits dans 23 APC et en 2012 construction de 29 nouveaux greniers
    - En 2011, 184 sacs de 50 kg (volume) de rejet de patate douce et 166 boutures de manioc distribués et en 2012, distribution de semenceaux de tubercules (>10 000 boutures de manioc, 9 t de patates douces, 106 seaux de pommes de terre)
    - En 2011, établissement de pépinières d'arbres avec distribution de polytubes, d'arrosoirs, de semences d'arbres. Près de 200 000 arbres forestiers, agro-forestiers et fruitiers (mangue, papaye, agrumes, sapote blanche, avocat) ont été semés et ont survécu après 1 an. En 2012, distribution de matériel et plantation réussie d'environ 132 000 arbres.

Au Malawi et à Madagascar, le système de banques de semences collectives ou les groupes de conservation, liés à des champs collectifs en première année ou à des crédits semences en fonds revolving octroyé par le projet, est bien adapté.

Au Malawi, la plupart des paysans n'arrivent pas à conserver leurs semences d'une année sur l'autre par eux-mêmes c'est pourquoi le stockage collectif sécurise les stocks de semences vivrières essentielles comme le maïs, l'arachide et le soja. Chaque « emprunt » de semences est à rembourser au double et le dispositif est bien accepté au niveau de chaque APC pour les semences remboursées en nature (céréales, légumineuses). La pression sociale et la « honte » potentielle de réclamer sa part en dehors des périodes de semis font que le processus fonctionne plutôt bien, malgré les difficultés rencontrées par les paysans les plus démunis à rembourser leur emprunt, même en nature.

Le procédé reste cependant fragile sur la durée car la qualité des semences remboursées n'est pas toujours à la hauteur des normes demandées et, pour le maïs OPV, les groupes doivent racheter de nouvelles semences après trois ans de culture pour les régénérer. La valeur en stock pour acheter de nouvelles semences reste souvent en deçà des coûts réels.

Pour les cultures maraîchères de contre-saison, les remboursements en espèces au niveau des groupes pour alimenter un fond de roulement au profit du groupe, reste plus complexe. Cela est identique à Madagascar et en Ethiopie pour les semences de blé, riz, haricot.

Au Malawi, une réflexion est à l'étude pour soit augmenter les quantités remboursées, soit produire des semences améliorées en saison sèche dans les *dimbas*[3] avec des paysans multiplicateurs. A Madagascar, les semences de qualité peuvent être recouvertes par le biais des coopératives ou de la Fédération. Elles peuvent être produites par des groupements semenciers ou des paysans multiplicateurs.

En Ethiopie, le système de multiplication semencière de variétés améliorées de blé mis en place dans le cadre de la CP permet effectivement aux ménages d'accéder à des semences C2 qu'ils produisent eux-mêmes, grâce à un mécanisme revolving géré par les iddirs et amorcé par le projet (dotation des lots initiaux de semences C1. Les semences C1 diffusées par le Ministère de l'Agriculture sont jugées trop chères par les ménages. Seuls 10% d'entre eux en achèteraient. Ce dispositif est pertinent et mérite d'être répliqué, en particulier pour la multiplication de semences de pommes de terre. L'expérience montre que les producteurs sont davantage intéressés d'accéder à des semences améliorées pour améliorer leur productivité que de sécuriser leurs besoins en semences tout venant.

Des formations ont été assurées au niveau des producteurs pour garantir la qualité des lots de semences (riz, haricot, pois de terre, etc.) : sélection massale, épuration, etc. Un appui est apporté à la conservation des semences en bidon et des mécanismes de sécurisation des stocks ont été mis en place et sont maîtrisés.

Aujourd'hui, l'un des principaux enjeux pour les organisations appuyées est de **sécuriser la trésorerie pour assurer le renouvellement du matériel végétal amélioré aux échéances souhaitables**. A Madagascar, la Fédération et ses unions membres gagneront à organiser un planning de production/renouvellement de semences et à définir en fonction de cela les liens contractuels à établir avec FIFAMANOR, la station d'Agnarafaly (sud malgache) et d'autres producteurs de matériel végétal amélioré.

A Madagascar et en Ethiopie, Inter Aide a appuyé la création de coopératives d'approvisionnement et semencières. Les coopératives éthiopiennes sont aujourd'hui autonomes. Les semences de base sont fournies par le Ministère de l'Agriculture qui leur achète également la semence C1. Les membres restent intéressés par l'activité qui leur assure un accès régulier à des semences C1 pour leurs propres parcelles. Les coopératives malgaches sont davantage confrontées aux difficultés à constituer une trésorerie suffisante pour sécuriser les approvisionnements.

A Madagascar, des formations de techniciens d'Unions et du projet ont été réalisées avec l'appui du Centre Technique Horticole de Toamasina (CTHT) pour mettre en place des pépinières (cultures de rente, *ravintsara* et fruitiers). Ces pépinières sont gérées par les techniciens d'Unions et les plants sont destinés à être diffusées aux membres à un prix décidé par l'Union. Des champs collectifs de variétés améliorées d'ananas ont été mis en place afin d'assurer la diffusion de rejets des membres des groupements.

Les techniques de production de semences et de plants sont globalement acquises. Afin de réduire les risques liés à un approvisionnement aléatoire par certains fournisseurs classiques (recherche, fournisseurs, etc.), le projet a tablé sur l'identification et le test de variétés locales connues et jugées

[3] Terres de bas-fonds cultivées en saison sèche

intéressantes. Par la suite les semences/matériel végétal jugés pertinents ont été multipliés et diffusés. A Madagascar, les variétés de riz et de patate douce introduits par les vietnamiens il y a une quinzaine d'années ont rencontré un succès important.

Les actions ont fortement réduit les difficultés des ménages à entamer les campagnes agricoles avec du matériel végétal de mauvaise qualité et contribué à les désendetter. Elles doivent être consolidées. Du matériel végétal amélioré est aujourd'hui disponible dans les différentes zones de travail, répondant aux principaux besoins des ménages ciblés. Les prêts, dons ou vente de matériel végétal amélioré (assurés en particulier par les producteurs individuels) ont permis de familiariser un nombre significatif de producteurs avec ces nouvelles variétés. **Une étude d'impact de la diffusion de matériel végétal amélioré pourrait être réalisée afin de définir qui sont les utilisateurs, quels sont leurs besoins, comment y répondre. Cela permettra de mieux appréhender les dispositifs à soutenir**

Il est important d'analyser en détail, l'efficacité des différents systèmes (production/conservation individuelle, production/conservation collective), destinés à améliorer l'accès aux semences par rapport à la nature de la demande (importance du besoin), l'origine de la demande (ménage vulnérable), au type de culture (céréales, fourragères, plantes protectrices, cultures pérennes, etc.) et à la nature du matériel végétal (variété locale, variété améliorée/certifiée). Cette capitalisation permettra dans les différents pays de délimiter une stratégie claire, délimitant les responsabilités des différents acteurs, les outils permettant d'anticiper les besoins, de mobiliser les ressources et le matériel pour y répondre et les mécanismes de distribution efficaces, en particulier à destination des ménages vulnérables.

### 2.1.4 Structuration des services aux agriculteurs

Au cours des deux premières années :

- A Madagascar, 75 groupements et 4 unions ont été créés. Ils complètent les 111 groupements et 23 unions de la Fédération Fagnimbogna qui bénéficient également d'appuis. La création de 4 coopératives a été facilitée. L'une d'entre elle est aujourd'hui fonctionnelle (Ampy Vatsy). Près de 200 paysans pairs (formations techniques) et d'une trentaine de techniciens d'unions (formations animation, évaluation d'OP et montage de projet) ont été identifiés, formés et sont régulièrement suivis;
- En Ethiopie, 30 iddirs et 2 coopératives ont été appuyées. 94 paysans pairs ont également été formés et suivis;
- Au Malawi
    - Poursuite de l'appui à 3 unions émergentes (comprenant 1 681 membres)
    - Incorporation d'une 7ème sous-association à l'union Tilimbike dans le TA de Chadza (créée en 2006 mais relancée en 2010, qui compte aujourd'hui 168 membres dont 75 actifs), poursuite de la structuration de l'union Phindu Lathu crée en 2011 dans le TA de Jenara (composée de 9 sous-associations pour 577 membres) et intégration de l'union Umodzi du TA de Zomba (crée en 2010) dans le dispositif d'accompagnement de la convention programme (après le retrait d'Inter Aide de la zone)
    - Stockage et vente de 50 tonnes de produits agricoles par les 3 unions (soja, maïs, arachide, pois d'Angole, pois bambara).
    - Appui à l'union Tilimbike pour une activité de multiplication de semences avec des résultats mitigés

L'approche genre est respectée au sein des organisations de Madagascar et du Malawi mais la présence des femmes au niveau des instances de décision reste encore limitée alors qu'Inter Aide encourage leur montée en puissance par des actions spécifiques leur permettant d'évoluer de façon

autonome (cas des Clubs d'irrigation dans Phalombe). Elles restent cependant fortement handicapées par un niveau d'éducation et d'alphabétisation inférieur à celui des hommes qui tendent à « truster tous les postes de responsabilités. Une implication plus forte des femmes dans la vie des associations est étroitement liée à la mise en place de programmes d'alphabétisation fonctionnelle à leur endroit. En Ethiopie, la structure sociale des iddirs, partenaires privilégiés est principalement masculine (en particulier quand les actions touchent aux structures foncières), bien que les femmes soient responsables d'un certain nombre de fonctions (en particulier en ce qui concerne l'organisation de funérailles). Il est peu probable qu'un projet puisse faire évoluer rapidement cette tendance, à moins de travailler sur domaines qui intéressent directement les femmes. Les interventions les plus significatives menées auprès des femmes sont conduites dans le cadre de l'appui aux ménages vulnérables, qui concerne principalement les femmes seules.

La démarche initiale d'Inter Aide est d'inciter les producteurs à mettre en place des champs collectifs pour tester la volonté des paysans de collaborer et de distribuer des lots starters de semences, matériel végétal et de petit matériel pour lancer la dynamique qui doit ensuite s'autoalimenter par un mécanisme revolving, avec plus ou moins de réussite selon les groupes. Le principal objectif de ces groupes est de constituer de la trésorerie pour acheter collectivement des intrants ou sécuriser des stocks de matériel végétal amélioré. Des appuis sont apportés aux groupes qui stockent collectivement des semences, des pépinières et des greniers communautaires (portes, films plastiques pour le toit, ciment, moyennant leur contribution en nature).

A Madagascar, certaines fonctions ont été mutualisées au sein d'Unions de Groupement et de coopératives (conseil technique, approvisionnements, production de matériel végétal, ou commercialisation groupée collective : café, gingembre, riz, etc.). Ces organisations assurent pour partie les besoins en intrants de leurs membres. Deux coopératives semencières sont appuyées en Ethiopie. Ces coopératives fortement encadrées par l'Etat sont autonomes. Les semences sont achetées par le Ministère de l'Agriculture à un prix défini peu incitatif pour le producteur. En dépit de ce faible intérêt, les membres restent intéressés par l'activité qui leur assure un accès régulier à des semences C1.

La Fédération de producteurs Fagnimbogna de Madagascar se fixe pour principal objectif de pérenniser les services fournis par Inter Aide dans les zones où elle a cessé d'intervenir (information, innovation, approvisionnement en intrants, conseils, etc.). Chaque Union membre dispose d'un technicien paysan bénévole appuyé par un agent du projet.

En Ethiopie, le projet s'est appuyé sur les iddirs dont le **champ de compétence reste très spécifique**. Ils constituent un outil pour faciliter la mobilisation sociale, définir des stratégies concertées, et apporter des services « à caractère universel » selon une logique forte de solidarité et d'équité d'accès. L'approche micro bassin versant mise en œuvre dans le cadre de la CP a été grandement facilitée par la présence des iddirs. Cette problématique d'aménagement correspond à un besoin fort concernant l'ensemble des membres de la communauté impliquée, donc justifiait de travailler avec la structure communautaire existante légitime pour intervenir à cette échelle. L'intervention était circonscrite dans le temps, ne nécessitait pas de changer la nature de l'iddir, ni n'imposait d'en adapter son organisation. L'iddir veille aux intérêts et à la cohésion de la communauté, est apte à mobiliser ses membres et à garantir leurs engagements. Les capacités d'animation des équipes d'Inter Aide ont également fortement facilité cette mobilisation. Tenter de faire évoluer les iddirs sous forme d'organisations de producteurs serait une erreur. Il est peu probable que ces structures prennent le risque de perdre leur identité et leur raison d'être en superposant leur action à celle des services de l'Etat. En revanche, ces iddirs pourraient être renforcés pour assurer avec plus efficacité leurs missions de solidarité sociale (soutien des familles affectées par des chocs : décès, maladie, pertes accidentelles de récoltes, etc.). Les appuis apportés aux iddirs pour alimenter un mécanisme revolving destiné à assurer un accès régulier à des semences de qualité sont pertinents, mais restent limités aux bénéficiaires en mesure de rembourser les crédits en nature octroyés. En tout état de

cause, les services de conseil et d'approvisionnement de proximité assurés par l'Etat ne justifient pas pour l'instant de promouvoir l'émergence d'organisations sur des services similaires.

L'approche APC (environ 40 membres par APC) conduite au Malawi semble bien adaptée. Après trois ans d'appui, les APC sont sensés se passer de l'appui du projet et travailler avec les agents du gouvernement (AEDO). Les APC de Chadza acceptent le processus et l'appui des agents du gouvernement est réel et apprécié par les membres qui regrettent cependant que l'Etat ne soit pas en mesure de leur apporter autant d'aide matérielle que le projet. Par ailleurs, la capacité d'innovation des agents du gouvernement est faible et le danger est qu'ils s'enferment dans une routine fondée sur les acquis du projet. Inter Aide multiplie les initiatives pour diversifier les approches dans un pays où l'action collective n'est pas le réflexe premier des populations. Il convient de réfléchir à des modes d'appui structurants permettant, à terme, aux APC de fonctionner et de se développer même sans l'appui technique des AEDO. Dans ce sens le Conseil à l'Exploitation Familiale (CEF) pourrait-être un outil efficace permettant, dans les APC les plus anciennes et les plus structurées, de renforcer l'émergence de leaders plus à mettre d'être proactifs et de nouer des contacts utiles au-delà du dispositif de vulgarisation/conseil gouvernemental.

Par ailleurs, le système de commercialisation des produits agricoles (céréales, légumineuses) reste fortement dépendant des projets dans les 3 associations de commercialisation créées et soutenues par Inter Aide soit Umodzi dans Zomba (depuis 2009) Tilimbike dans Chadza (depuis 2006 mais relancée en 2010) et Phindu Lathu dans Jenara (depuis 2011).

A Madagascar et au Malawi, les APC, groupements et les unions réalisent annuellement une auto-évaluation de leurs performances. **Un quart des organisations obtiennent la moyenne sur 3 critères d'évaluation sur 4**. Les progrès des organisations de base et de leurs unions sont mesurés selon quatre indicateurs principaux. **L'indicateur services aux membres qui est le sens de toute organisation révèle des niveaux de performance globalement limités**.

Dans le cas de Madagascar, l'évaluation différenciée par niveaux d'organisations qui fonctionnent en réseau est relativement complexe, car leurs activités sont imbriquées et inter dépendantes (les performances des organisations de base sont étroitement dépendantes de celles des unions dont elles dépendent et vice versa). Cela **impose d'utiliser des outils d'analyse plus précis liés à la nature des services afin d'évaluer comment ils sont délivrés :** constitution de ressources propres/trésorerie, approvisionnement en intrants, sécurisation des stocks, conseil, commercialisation groupée. Par type de service, cela impose de définir la nature de l'intérêt commun qui lie les membres (et sa pertinence), qui doit faire quoi, qui fait quoi, comment ? Qu'est-ce qui relève de la responsabilité des organisations, qu'est-ce qu'elles ne doivent pas faire (ce qui relève d'autres intervenants même s'ils présentent des déficits institutionnels importants)? Comment les conditions de transfert de responsabilité ont-elles été gérées? Etc. Par ailleurs, le système de notation utilisé créé nécessairement des biais qui peuvent fausser la réalité : l'**organisation peut être performante en dépit d'un intérêt commun des membres peu évident sur certains types de services,** alors que **dans une compréhension « uniforme » des membres la qualité du service fournit peut apparaître faible**. Les **grilles d'analyse utilisées permettent effectivement un travail d'auto-évaluation assez simple à conduire, mais le nombre d'indicateurs en jeu apparaît souvent disproportionné par rapport à la nature réelle de l'activité** (quel est le sens de réunir un bureau tous les quinze jours, si l'activité du groupement porte sur une activité précise localisée dans le temps)**. Les résultats de l'évaluation doivent être accompagnés d'un travail d'analyse plus approfondit qui permette d'animer la réflexion interne au niveau des organisations mises en place** (principalement Unions qui permettent une analyse plus intégrée de la réalité) et au niveau des structures d'appui (principalement Fédération).

**Si le service auquel les organisations doivent contribuer constitue un objectif, les organisations ne sont qu'un outil pour l'atteindre**. Il importe donc d'aider **les paysans à se concentrer sur le service à**

**implanter, sans nécessairement se focaliser sur des formes d'organisations prédéterminées, mais plutôt à adapter.**

A Madagascar, un appui au renforcement institutionnel de Fagnimbogna a été apporté par le projet (formation des dirigeants, voyages d'études, appui à la mise en relation, etc.). La Fédération Fagnimbogna a préparé et présenté deux dossiers de financement au FRDA qui ont été acceptés, cela grâce à l'appui du projet. La Fédération est représentée au CROA du FRDA et a adhéré récemment à l'organisation nationale FIFATA. La fédération appuie ses Unions dans leurs négociations de protocoles contractuels avec des acheteurs de produits agricoles (COLDIS). Le projet a appuyé la Fédération à élaborer son Plan de développement Stratégique de la pour la période de 2012 à 2017. Ce plan validé en Assemblée Générale, précise le champ de compétence de la Fédération, son cœur de métier et ses actions prioritaires.

L'autonomisation des services mis en place avec l'appui du projet implique de mieux prendre en considération les modalités de travail du partenaire à qui sera confiée l'autonomisation des activités dans les zones de travail :

- A Madagascar, la **géographie actuelle de Fagnimbogna, très dispersée, impose des coûts d'intermédiation et de communication élevés**. Cette dimension doit être considérée lors de l'identification de nouvelles zones de travail qui seront probablement « transférées » à la Fédération. Certes les producteurs actuellement membres ont décidé différemment du schéma initialement prévu par Inter Aide, probablement en se référant à l'action d'autres programmes. Les difficultés liées à cette dispersion géographique s'intègrent progressivement dans le champ d'analyse du Conseil d'Administration de Fagnimbogna. Cette réflexion continue à être accompagnée par Inter Aide. Dans cette logique, il est important que la Fédération soit associée aux choix géographiques et méthodologiques futurs et également impliquée dans les actions de sensibilisation lors de l'implantation dans de nouvelles zones ;
- **Le champ d'intervention des organisations doit être bien délimité, cela en lien avec les mandats d'autres intervenants** (services de l'agriculture, ONG, organismes d'appui, CSA à Madagascar, etc.). Il est important de focaliser les organisations sur leur vrai métier et de le rendre davantage lisible auprès de producteurs (Le rôle d'une OP comme d'un projet n'est pas de se substituer et de tout faire);
- **A Madagascar, la structure organisationnelle de la fédération Fagnimbogna doit être mieux définie**. La répartition des responsabilités entre groupements, unions, coopératives, fédération reste très vague et risque de décourager des producteurs, en leur donnant l'impression de financer davantage un chapelet d'institutions que des services. Il est important d'appuyer l'élaboration d'un « Plan d'affaire » simplifié de la fédération qui limite les domaines d'intervention, insiste sur sa présence régulière sur le terrain auprès de ses unions membres, répond à la nécessité de mobiliser du personnel salarié (pour soutenir les élus) et prenne en compte les subventions « cachées » octroyées par le projet (transport, intermédiation, etc.). Le personnel salarié est effectivement nécessaire pour aider les élus à gérer activités, ressources, monter et défendre des dossiers (ce point sera détaillé dans les recommandations). Enfin, la Fédération Fagnimbogna doit continuer à apprendre à gérer des partenariats, davantage pour conduire son plan stratégique, que de satisfaire les besoins spécifiques de partenaires financiers (ce risque est important quand les institutions crédibles sont rares dans un territoire).

Le rôle des coopératives est d'assurer des fonctions commerciales gérées par les producteurs. Pour mettre en place de telles organisations, il est essentiel de bien définir les priorités des producteurs et d'organiser la stratégie commerciale de la coopérative en conséquence. Même si les fonctions approvisionnement et commercialisation sont très liées, les disponibilités de trésorerie ne permettent pas des immobilisations longues de produits collectés qui peuvent gêner la préparation

des campagnes agricoles (à moins que les membres soient disposés à se faire payer les quantités livrées à la date de paiement par les acheteurs). Les projets de coopératives doivent être bien préparés parce qu'ils posent des questions complexes :

- La gestion des exigences par rapport aux statuts qui doivent être acceptées : obligation des membres de livrer l'ensemble de la production des produits ciblés par la coopérative, libération de parts sociales, tenue d'une comptabilité aux normes, inscription au centre fiscal et déclarations fiscales régulières, respect de la réglementation du travail, etc. Ces exigences imposent des coûts de structure prélevées sur le prix payé au paysan ;
- L'élaboration d'un plan d'affaire qui permet de préciser comment utiliser les ressources avec suffisamment de précision de manière à tenir les objectifs ;
- Une répartition claire des compétences entre l'Union, la Fédération et la coopérative dont les fonctions se recoupent.

**A Madagascar, la Fédération Fagnimbogna reste assez peu visible au niveau de la base** et cela constitue effectivement un handicap. Comme il a été précisé auparavant, il est **nécessaire de l'associer aux activités du projet suffisamment à l'amont** (identification des zones de travail, sensibilisations initiales) **et de la doter d'un dispositif de services propre**. Les actions de la Fédération arrivent à un niveau où elles ne peuvent plus être gérées uniquement par des paysans volontaires. Progressivement, la fédération doit apprendre à gérer du personnel salarié pour conduire le plan stratégique et soutenir de manière plus rapprochée les paysans pairs et les techniciens d'union qui sont d'abord des volontaires qui gèrent des exploitations agricoles et des ménages (le rôle de ces relais est davantage de faire circuler l'information et de lier les besoins à la mobilisation de compétences techniques adaptée que de prendre en charge des fonctions qui peuvent rapidement devenir complexes : montage de projet, etc.).

Un partenariat a été développé entre certaines Unions de la Fédération et la Coopérative de commercialisation COLDIS qui regroupe des producteurs et les réseaux de caisse TIAVO. COLDIS dispose d'un réseau de partenaires qui permet d'assurer la commercialisation des productions des paysans (girofle, café, vanille, poivre, gingembre). COLDIS garanti aux producteurs une transparence sur les prix, essaye d'assurer au moins le prix du marché local au producteur pour des lots de qualité homogène. COLDIS peut également assurer la mise en relation de coopératives avec des fournisseurs d'intrants.

Dans les années à venir, un partenariat avec COLDIS permettrait à la Fédération de se concentrer sur les fonctions de productivité (conseil, accès aux intrants et équipements) et la collecte primaire des produits (regroupement, contrôle de qualité) au niveau de ses unités de base (Unions, Coopératives), et de confier les fonctions commerciales à une entité spécialisée qui sait en particulier optimiser et couvrir les charges inhérentes. Il est possible que la Fédération adhère à la coopérative COLDIS (la proposition a déjà été faite dans ce sens). Dans une perspective de durabilité des services mis en place, un tel type de partenariat construit sur les ressources générées par l'activité sera probablement plus efficace qu'un partenariat avec une organisation dépendante de subventions qui restent aléatoires dans la durée (FIFATA). Toutefois, le partenariat avec FIFATA est important dans la mesure où il permet de faire remonter des questions insistantes au niveau des négociations politiques (en particulier subventions sur les intrants, formation des responsables d'OP, etc.) où FIFATA dispose d'une influence certaine.

Néanmoins, prudence reste de mise dans le développement de la collaboration entre COLDIS et Fagnimbogna, dans la mesure où il existe des précédents regrettables. En, particulier, l'Institution de Micro Finance Tiavo, principal actionnaire de la coopérative, n'a pour l'instant pas été en mesure de satisfaire les besoins de crédits des membres de Fagnimbogna à temps. Dans le même ordre d'idée, certaines Unions n'ont pu assurer le remboursement des intrants livrés par COLDIS dans le cadre de l'opération gingembre, où d'ailleurs les conditions liées à la fixation du prix à la production sont

restées très opaques aux dires des producteurs. Une mise à plat des problèmes s'impose pour enfin développer un réel partenariat gagnant-gagnant.

Le dispositif d'intervention est cohérent, mais implique maintenant que le projet définisse son plan de désengagement et de transfert de responsabilité à la Fédération Fagnimbogna. Cela passe, par la mise à disposition de certains membres de l'équipe technique (et pour les élus apprendre à gérer du personnel), et la nécessité de préciser un plan de financement de Fagnimbogna (en particulier approfondir le mode d'utilisation du FRDA). Cette démarche doit bien évidemment rester progressive et prudente. Il convient également de davantage consolider le lien entre la Fédération et les services de l'Agriculture, en ce qui concerne le contrôle semencier, la formation des techniciens d'Unions et des paysans pairs, l'appui aux paysans qui assurent les traitements phytosanitaires.

A noter que le **dispositif FRDA reste faiblement outillé pour appuyer le développement d'organisations régionales qui délivrent des services de proximité à leurs membres, cela dans la durée**. Le bras technique du FRDA, le Centre de Service Agricole (CSA) ne dispose pas des compétences pour soutenir de telles dynamiques. Force est de constater qu'il est plus simple de mobiliser un prestataire de service quelques jours pour faire une formation aux membres d'un groupement et en assurer le suivi ponctuellement, que de structurer une offre de service permanente, à l'écoute des producteurs parce qu'elle est proche et offre des possibilités de réponse en temps réel (il n'est pas discutable que ces services de proximité soient plus efficients et offrent des garanties de résultats supérieures aux appuis ponctuels). La Stratégie de Services aux Agriculteurs avait insisté sur le caractère structurant du conseil de proximité, sur lequel le binôme FRDA/CSA s'investit peu. Il est important que les Organisations de Producteurs agissent sur cette question à deux niveaux : au sein du Comités Régionaux d'Orientation et d'Allocation (CROA) en aidant à définir des modalités financières adaptées au développement d'organisations professionnelles de service (ce qui n'exclut pas le développement de prestataires de services privés), et au sein des plateformes d'échange régionales en charge de définir la politique régionale agricole dans laquelle les organisations professionnelles qui délivrent du conseil et structurent l'approvisionnement en intrants de leurs membres joueraient un rôle clé. La tendance du dispositif CSA/FRDA est également d'utiliser les producteurs qui ont été identifiés par leurs pairs pour être formés et leur apporter des conseils, comme des prestataires de service potentiels. Ils le sont pour ceux qui les ont désignés et les reconnaissent comme tels, mais les considérer comme des prestataires de service rémunérés pour faire des formations à d'autres constitue un risque important de fragilisation pour les organisations professionnelles émergentes, mais également pour les exploitations de ces paysans « leaders ».

### 2.1.5 Ciblage des vulnérables

Une démarche spécifique est engagée en appui aux ménages Très Précaires (TP) qui représentent près de 25% des ménages appuyés. Ils bénéficient d'un appui renforcés et de subventions directes. Des critères de différenciation ont été définis dans les différents pays et des critères de ciblage des Très Précaires ont été élaborés également dans chacun des pays. Ces critères sont relativement proches. Dans les zones où prévalent de fortes densités de population le nombre de ménages en situation de précarité est important et peu d'entre eux bénéficient d'un appui.

Les critères de vulnérabilité exposés démontrent que celle-ci est davantage liée à des chocs (décès, maladie, abandon du ménage par le mari, conflits dans la communauté, etc.), une mauvaise gestion de l'exploitation, à une qualité différenciée des sols qui ont abouti à une décapitalisation de l'outil de production, plutôt qu'à des problèmes structurels (forte disparité dans l'accès au foncier). Il est donc important de comprendre ces mécanismes de décapitalisation et de définir les conditions d'une recapitalisation durable de ces exploitations. Différentes hypothèses de recapitalisation sont testées et en cours d'analyse dans le cadre de cette CP. Mais les outils d'analyse doivent être précisés de

manière à pouvoir développer des stratégies adaptées et en assurer la maîtrise par les acteurs locaux.

Au Malawi, dans le TA de Chadza, les vulnérables sont issus d'une identification faite par le projet nutrition d'Inter Aide et sont appuyés dans des villages où Inter Aide n'a pas créé d'APC ou de Club d'irrigation. Cette différenciation est préjudiciable au retour des plus vulnérables au sein de la société dont ils ont souvent été exclus pour des raisons diverses (conflits, filiations, etc.). Trois techniciens appuient 170 personnes dans le TA de Chadza (sur 180 prévues). Les actions les plus efficaces concernent l'élevage de lapin et le maraîchage. La production de matière organique, les cultures des bas-fonds, la plantation d'arbres fonctionnent bien mais sont d'une faible efficience car elles sont dissociées des groupes (APC ou Club d'irrigation). Dans le TA de Phalombe, les actions communes des groupes ont abouti à la mise à disposition des terres de bas-fonds par les chefs de villages, qui sont aussi les propriétaires terriens, pour la culture maraîchère et de maïs de contre-saison. L'initiative est actuellement couronnée de succès et bénéficie majoritairement aux femmes mais reste fragile car si les difficultés de produire du maïs en cultures pluviales devaient perdurer, le risque est fort que les propriétaires terriens récupèrent et mobilisent ces bas-fonds pour la culture irriguée du maïs en saison sèche afin de garantir leur propre sécurité alimentaire.

A Madagascar et en Ethiopie, le projet a privilégié les ménages conduits par des femmes seules. En effet, les ménages « plongent » généralement après un choc (décès, maladie, abandon du foyer par le mari, etc.) et éprouvent des difficultés à se relever parce que le chef d'exploitation n'a pas les connaissances suffisantes pour remonter son exploitation. Les stratégies des plus vulnérables pour survivre consistent principalement à vendre de la main d'œuvre, ce qui complique leurs capacités à équilibrer leurs propres exploitations. Les appuis sont engagés autour des jardins de case ou de la conservation de semences. Elles permettent effectivement d'atténuer la situation de précarité des ménages, sans réellement pouvoir les affranchir de leur dépendance au travail salarié et aux « diètes forcées ». Les effectifs touchés ne représentent qu'un faible pourcentage des ménages en difficulté. Force est de constater que le maintien de conditions de vie des ménages TP implique un soutien significatif dans la durée, que les communautés villageoises estiment ne pas pouvoir relayer dans le moyen terme (les effectifs de TP ne cessent de progresser). Les voies possibles pour améliorer durablement la situation de ces ménages chroniquement TP sont de trois ordres et peuvent être envisagés séparément ou conjointement :

- Appuyer le développement d'activités ne nécessitant pas un besoin important de main d'œuvre et de terres, en particulier la production de banane plantain (où existent d'importantes opportunités de marché), les élevages de poulet ou de lapin si le climat le permet (sous condition que soient résolues la question de l'approvisionnement en vaccins pour les poulets ou la demande du marché pour le lapin). Avec des investissements réduits, de telles activités réalisées hors sol, ou avec peu de terres, peuvent générer des revenus appréciables avec des investissements réduits ;
- Créer des emplois stables (par exemple triage des produits collectés par les coopératives) ;
- Bénéficier de soutiens financiers réguliers permettant de répondre aux urgences (il est difficile de pouvoir apprendre à ces ménages à pêcher dans des rivières où il n'y a pas d'eau). Cela relève de la responsabilité d'organismes spécialisés.

Vu l'importance de la prévalence de la vulnérabilité et la rapidité à laquelle un ménage peu passer d'une situation d'équilibre à une situation déficitaire, il apparaît utile d'intégrer l'approche vulnérable au sein d'une démarche plus globale. Cela impose d'avoir une démarche d'analyse technico-économique soutenue qui permette de construire un modèle diffusable. Ici, le travail de capitalisation apparaît essentiel pour construire des outils d'animation, de conseil et de formation utilisable par le dispositif d'acteur en place (DA, iddirs, paysans pairs, etc.).

Pour le projet, il s'agit d'arbitrer entre :

- Lutter contre la précarité en concentrant les appuis sur la création d'activités économiques qui stimulent l'émergence d'initiatives connexes et d'emploi (il s'agit d'être prudent sur les innovations en terme de mécanisation) et en activités liées à l'agriculture ;
- Disperser des ressources rares sur des démarches différentes qui ne se rencontreront pas nécessairement.

Plus précisément est-ce de la responsabilité d'Inter Aide de gérer tous les problèmes parce qu'elle est seule sur les terrains (donc en déresponsabilisant les organismes qui devraient s'atteler sur les aides d'urgence, mêmes s'ils sont chroniques) ? Est-son métier ? Des propositions seront formulées à ce sujet dans la section recommandations.

### 2.1.6 Suivi évaluation - capitalisation

Le dispositif de suivi de cette convention programme est complexe. De fait, il est subdivisé en 6 sous projets (deux « projets » autonomes au Malawi et à Madagascar) avec des objectifs, des domaines d'actions et des modes d'intervention variés. Le reporting n'est pas harmonisé, ce qui en complique la lecture globale: Il est certes consolidé par les responsables de secteur et le chargé de capitalisation de la CP, mais la lecture transversale par grande thématique reste difficile.

Bien que chaque équipe de terrain dispose de fiches de suivi détaillées, l'importance de l'information collectée en rend son utilisation compliquée. Chaque projet dispose d'un temps mensuel de travail en commun qui peut être l'occasion d'une lecture synthétique et analytique du programme, selon une grille commune qui pourrait favoriser les échanges transversaux d'un pays à l'autre. Des travaux de capitalisation ont été réalisés (Fagnimbogna, conservation des sols et production fourragère en Ethiopie). Ils relatent une histoire et des résultats mais restent peu explicites sur les questions qui se sont posées, les difficultés rencontrées, les adaptations proposées, les solutions qui ont marché et celles qui ont échoué, ce qui doit être valorisé, etc. L'intérêt de la capitalisation repose d'abord sur l'identification des clés (et des outils) qui permettent d'améliorer le travail des équipes de terrain, et celles qui peuvent alimenter la réflexion stratégique au niveau des équipes de projet et du siège. La valorisation extérieure constitue l'intérêt ultime.

La capacité d'initiative offerte à chaque projet est un atout, dans la mesure où une « certaine discipline » permet de la valoriser. Le recrutement d'un chargé de capitalisation doit permettre de résoudre en partie la question, sous condition qu'il puisse se rendre sur le terrain pour préparer les outils de suivi/analyse avec les équipes, définir avec eux les grilles de reporting et les outils de capitalisation (principalement des fiches techniques et guides méthodologiques pour faciliter leur travail de terrain et celui de leurs partenaires). Encore faut-il que cette fonction soit internalisée par les équipes des différents projets et réellement soutenue par le siège. Ce travail doit également permettre de favoriser les échanges entre équipes de pays, entre les pays, entre les pays et le siège.

Au niveau des pays, il est important de réfléchir à des dispositifs unifiés et de concentrer les efforts sur quelques actions phares prometteuses ou ayant fait leurs preuves (banques de semences, conservation des eaux et des sols, agriculture de conservation, structuration des services, etc.). L'exemple de Madagascar est assez révélateur des difficultés que pourrait rencontrer une organisation de service tel que Fagnimbogna à reprendre les résultats du projet au sein d'un espace géographique éclaté en essayant de gérer un nombre important d'activités. Des efforts sont réalisés pour renforcer les organisations locales, mais celles-ci restent de trop petite taille à ce jour pour libérer la Fédération d'une lourde charge d'intermédiation, associée à des conditions de communication complexes (enclavement, faiblesse du réseau téléphonique et coût des communications, etc.).

Des fiches techniques et des guides ont été produits à Madagascar et au Malawi, cela en collaboration avec les services techniques. Ces documents de valeur sont très utiles sur le fond. Il

convient d'en améliorer le design, l'iconographie et la mise en forme de manière à ce qu'ils soient adaptés à un public analphabète et à des agents de terrain qui travaillent principalement en langues nationales. Ces outils sont principalement destinés aux organisations partenaires, ils doivent donc être diffusés en ayant préalablement vérifié qu'ils sont appropriables (ce qui impose aussi de les travailler avec des responsables, techniciens et paysans).

## *2.2 Appréciation de la mise en œuvre*

### 2.2.1 Pertinence

Dans cette section, il s'agit d'apprécier la pertinence du projet, c'est-à-dire d'analyser si toutes les conditions de réussite du projet étaient réunies lors de sa conception.

L'objectif et les résultats attendus apparaissent comme très concrets, et très opérationnels, orientés sur des préoccupations de préservation de la fertilité des sols, d'augmentation de la productivité de la terre et du travail (amélioration du matériel végétal et des itinéraires techniques de production, optimisation des calendriers culturaux, etc.), de sécurisation de l'accès aux moyens de production (en particulier les semences) et de mise en relation avec les fournisseurs, d'amélioration des conditions de mise en marché (stockage, approche contractuelle), ces derniers points reposant sur la mise en place d'organisations de producteurs. Ces actions sont pertinentes pour avoir une incidence sur l'augmentation de la production, la productivité de la terre et les revenus des ménages impliqués; l'amélioration de la résilience aux ménages vulnérables aux chocs et la réduction de la période de soudure.

La réussite de la conduite d'une telle approche est néanmoins liée à la structuration de marchés de biens et de services, reposant sur des dispositifs dépassant le cadre du projet, mais qui imposent à celui-ci de fonctionner sur une masse critique et un espace géographique cohérent, pour que les services de conseil et d'approvisionnement restent accessibles aux producteurs à des coûts supportables. Si de telles conditions sont globalement réunies en Ethiopie où les services de l'Etat restent très proches de producteurs sur un ensemble de fonctions, elles restent à consolider à Madagascar et au Malawi et à créer en Sierra Leone.

Toutes ces actions sont en rapport direct avec les préoccupations prioritaires et immédiates des exploitations agricoles dans leur diversité, des opérateurs privés (organisations professionnelles en particulier) et des services centraux et déconcentrés de l'Etat. L'opportunité des projets est reconnue par l'ensemble des acteurs car il s'attaque à une dégradation des conditions de production et des revenus dans des zones à forte densité démographique.

En priorisant, l'approche individuelle de proximité le projet anticipe une appropriation rapide des itinéraires négociés par des paysans volontaires et leur diffusion progressive autour d'eux. De telles conditions sont réunies en Ethiopie où les services de l'Etat sont très présents, plus complexes dans les autres pays, où le semis des services de l'Etat est plus ou moins diffus, les organisations de producteurs fragiles, le secteur privé peu présent et où les dispositifs de services liés à d'autres programmes restent compliqués à entretenir et difficilement accessibles aux paysans analphabètes des zones enclavés (FRDA et CSA à Madagascar). Les **projets inclus dans la CP se destinent à avoir un impact significatif sur les grandes questions qui se posent, mais ne pourront l'avoir que s'ils insistent plus formellement sur la diffusion de paysan à paysan et l'assise des services nécessaires pour maintenir les acquis.** Cela est difficilement réalisable dans une logique « glissante », principalement centrée sur la technique. La **CP a permis d'évoluer significativement sur ces questions en s'attaquant aux chantiers de l'organisation de filières semences et de l'appui au développement d'organisations professionnelles de service aux agriculteurs membres**.

L'existence de projets autonomes sur différentes zones géographiques s'explique principalement par l'historique des programmes, l'approche d'Inter Aide dans le secteur agricole la culture d'initiative considérée comme un ferment de résultats. Considérant que les problématiques et les entrées techniques sont sensiblement identiques dans les différentes zones d'intervention au Malawi comme à Madagascar, il aurait été judicieux de réunir les deux actions en un seul dispositif par pays, ce qui en aurait facilité la gestion, permis une utilisation plus souple des techniciens et une collaboration plus intime entre les deux équipes mise en place (accent plus important accordé à la capitalisation et la valorisation des résultats aux échanges d'expérience et au partage de pratiques) tout en réduisant les coûts.

Pour parvenir à atteindre ses objectifs les projets ont naturellement défini des activités en cohérence avec leur environnement, ce qui bien évidemment complique la lecture transversale de la CP. Un accent particulier a été apporté à Madagascar et au Malawi à la structuration des producteurs, tant pour assurer leur participation effective à la conduite des projets que pour en sécuriser la « sortie » (transfert de compétences). Ces Organisations de Producteurs (OP) constituent un acteur clé pour faciliter et viabiliser la mise en œuvre des actions visant à l'intensification des itinéraires de production (sensibilisation, vulgarisation), à l'amélioration de l'accès aux intrants et équipements et à la mise en marché des produits à de meilleures conditions. Les organisations devraient permettre de réduire les situations d'endettement chronique que connaissent les ménages dans les zones de travail. Cela impose de faire émerger des organisations de base tout en facilitant leur structuration par le haut (Unions au niveau communal, Fédération par district) afin que les producteurs puissent s'impliquer davantage dans le fonctionnement des filières agricoles et intrants. Cela impose une durée d'intervention qui dépasse la durée de la convention programme, en particulier en Sierra Leone où tout est à construire

La situation de départ a été bien appréhendée, car Inter Aide connait bien les zones de travail qui correspondent à des implantations anciennes. A l'exception de la Sierra Leone, les zones de travail ont été retenues en accord avec les services de l'Etat.

L'approche proposée en matière de conseil technique (« vulgarisation ») est réaliste. Elle repose sur la valorisation des acquis précédents, répond simplement aux enjeux actuels de zones en difficulté, en insistant sur la gestion de la fertilité des sols, en particulier en facilitant une meilleure intégration agriculture élevage et en favorisant les techniques de conservation et repose sur un dispositif de proximité qui diffuse ses messages par la pratique (formation des producteurs, visites régulières des parcelles individuelles, échanges d'expériences sur le champ,…). Des guides et des fiches sont conçus pour accompagner l'action de proximité.

Les projets s'inscrivent dans les grandes orientations de la politique agricole de chacun des pays.

Pour mettre en œuvre ces différentes orientations, les projets reposent sur un dispositif partenarial cohérent impliquant :

- Des ONG spécialisées dans certains domaines d'intervention : l'ONG RCBDIA sur la récupération des terres en Ethiopie, l'ONG Madam sur l'aménagement des bas-fonds en Sierra Leone. Ces ONG, en position de maître d'œuvre délégué sur les actions en question, bénéficient à priori de compétences avérées, et sont appuyées pour pouvoir développer leur champ d'expertise à l'échelle de la Région ;
- La Fédération Fagnimbogna à Madagascar, en charge de pérenniser les acquis du projet dans ces anciennes zones d'intervention. Cette Fédération est appuyée pour gérer progressivement un certain nombre de compétences et de services, et structurer ces relations avec les autres institutions locales (FRDA, CSA, Services de l'Agriculture) et progressivement maîtriser les procédures du Bailleur de Fonds;
- Les services de l'Etat, au Malawi, en Ethiopie et dans une moindre mesure à Madagascar qui sont des partenaires de fait du projet dans le cadre de leurs missions ordinaires (contrôle

semencier, formation de techniciens relais, vulgarisation). Ces services sont appuyés pour améliorer certains de leurs outils et approches, ainsi que produire du matériel pédagogique diffusables aux acteurs.

Les bases de travail avec les ONG et les services de l'Etat en Ethiopie sont claires et bien balisées par des documents contractuels.

En revanche, le projet ne s'est pas doté d'une profondeur d'intervention suffisante (durée prévue de 36 mois), pour permettre une consolidation effective des compétences des organisations et dispositifs qu'il a permis de mettre en place (groupements/coopératives de base, Unions, Fédérations). Déléguer des responsabilités aux producteurs dans des zones enclavées où prévalent de forts taux d'analphabétisme et les appuyer à délimiter et gérer leurs relations avec des acteurs qui n'accordent pas nécessairement confiance à ces organisations paysannes (secteur privé, services déconcentrés, organisations de producteurs « concurrentes »,…) nécessite du temps et de la patience. Dans les faits, les expériences de vulgarisation d'itinéraires améliorés démontrent que les délais d'adoption d'une innovation à une échelle significative sont d'au moins trois ans, et ce n'est qu'à ce moment que la réflexion sur la structuration des services nécessaires à l'incrustation de l'innovation au niveau des exploitations prend un sens. Les résultats du projet devront également être lus en fonction de cette dimension. Une durée réduite d'exécution de programme d'une telle complexité a nécessairement un impact sur la qualité de dialogue avec les différents acteurs, et peut donner le sentiment d'une approche assez dirigiste. Ce projet n'a pas mis en place de Comité de Pilotage ce qui fragilise les capacités d'information, de coordination, de décision. Ces questions sont d'autant plus fragilisées que le projet n'a pas d'unité de coordination formelle. Ce projet n'affiche pas réellement une préoccupation de cohérence qu'imposait son organisation multi-pays, en particulier pour faciliter le suivi/évaluation, la capitalisation et les échanges qui sont d'une utilité déterminante pour renforcer les capacités des différentes équipes et de leurs partenaires.

Dans sa conception, le **projet s'appuie sur une équipe légère et de proximité (les techniciens et socio-organisateurs résident dans les communes) pour atténuer le risque de substitution et favoriser une appropriation rapide des résultats**. Néanmoins, la stratégie de « sortie » du projet n'était pas suffisamment visible, en particulier vu sous l'angle du plan de transfert aux organisations de producteurs plus précisément, cela en fonction de la position des services de l'Etat et du secteur privé. De manière réaliste quels services restent à la charge des organisations et quels services relèvent d'autres acteurs, quelles missions devaient pouvoir assumer les organisations au terme des projets ? De quelle organisation et de quelles compétences devaient-elles se doter pour y parvenir ? Quelle stratégie de transfert de compétences déployer ? Ce questionnement est insuffisamment lisible dans les différents documents préparatoires. Les indicateurs identifiés ne renvoient pas à une méthodologie d'intervention claire avec des échéances précises, munie d'alternatives. L'appui aux organisations trouve son sens au sein d'une stratégie d'accès aux services, qui faute d'être suffisamment claire risque de favoriser une vision tronquée des résultats acquis en termes d'organisation des producteurs. Il s'agit ici de peser la place des OP au sein de l'environnement des services (avoir un scénario de départ qui peut progressivement s'adapter). Dans la plupart des cas les services concernés sont incomplets, voire inexistants. Il est donc important de définir et d'adapter les missions attribuées aux OP, non en fonction de ce qui n'existe pas ou de ce qui est faible, mais en définissant bien le champ d'action privilégié de ces OP (leur place) et en évaluant là où elles auront et garderont une valeur ajoutée. Trop souvent on exige des OP des services marchands qui permettent de dégager des ressources aptes à assurer leur fonctionnement. Souvent leurs membres ne souhaitent pas confier leur production et leur argent aux OP, cela pour différentes raisons. Les OP peuvent également fournir des services publics (formation, conseil, aide à l'insertion des jeunes, etc.) qui nécessitent que l'Etat dévolue des moyens financiers pour que les fonctions qu'il a transféré soient faisables.

Les ressources mises en œuvre ont donc principalement été destinées à l'action de proximité (réalisations et renforcement des capacités) et à la pérennité de ses résultats.

La participation des parties prenantes a été effective au cours des différentes phases du projet, tant en termes d'investissement humain, que financier. Les services offerts même s'ils étaient subventionnés ne sont pas gratuits (à l'exception des ménages TP).

Les différents projets disposent chacun d'un cadre logique qui constitue un bon document de pilotage, qui s'inscrit dans un document général de la CP. Les indicateurs se rattachant aux différents pays ne sont pas harmonisés, ce qui complique l'agrégation. Un effort reste nécessaire pour bien délimiter les résultats et leur rattacher des indicateurs simples et pertinents qui facilitent une lecture transversale et comparative. Certains indicateurs apparaissent ambitieux, voire surdimensionnés, et difficilement mesurables. Une simplification des cadres logiques sera proposée pour une éventuelle seconde phase. Les données de suivi exploitées sont collectées par les techniciens et socio-organisateurs (cahiers et fiches de suivi tenus avec les producteurs et les organisations), restitués par les équipes de proximité lors des rencontres mensuelles, synthétisées par les assistants et les responsables de projet au niveau pays et agrégés par le chargé de capitalisation au niveau central. La lecture des rapports montre les difficultés de mise en cohérence des interventions d'harmonisation des outils de suivi, ainsi que leur valorisation

### 2.2.2 Efficacité

En deux ans, le programme a touché près de 15.333 exploitations familiales, soit 85% de l'effectif prévu. 28% de ces EAF sont considérées comme vulnérables. Les taux d'abandon en cours de démarche sont de 21% à Madagascar et 25% au Malawi (pays où ils ont été mesurés). Les bénéficiaires indirects n'ont pas été mesurés, mais grâce à l'action des services de l'Etat en Ethiopie et leur appropriation des innovations proposées par Inter Aide (316 km d'aménagement réalisés en moins de deux ans soit 70% de l'objectif), on peut considérer que dans ce pays ils sont significatifs. Près de 350 groupements (iddirs compris) ont été appuyés et renforcés et une dizaine d'organisations fédératives ont émergé au cours des deux premières années, en plus des 28 Unions de la Fédération Fagnimbogna. Les résultats sont probants au niveau des groupes de base, mais restent plus difficiles à concrétiser auprès des organisations de niveau intermédiaire. Une structuration précipitée donne rarement de bons résultats, il était important de respecter une certaine prudence. Les groupes de base constitués sur des fonctions simples affichent un bon niveau d'autonomie, qu'il sera difficile de réaliser au niveau des organisations fédératives sans un appui de l'Etat.

Les résultats des interventions au niveau des exploitations appuyées sont perceptibles, en particulier au niveau des résultats agronomiques sur les parcelles ayant fait l'objet d'un suivi rapproché (30 à 90% d'augmentation des rendements). Nous n'avons pas d'éléments quantitatifs sur l'augmentation des performances au niveau de l'exploitation, en particulier sur le niveau de compensation de la main d'œuvre supplémentaire exigée par les innovations en lien avec les gains de production et de revenu. Ces éléments restent à approfondir pour mieux définir les conditions réelles d'adoption des innovations.

Des résultats très probants ont été obtenus sur certaines activités qui sont aujourd'hui relayées à échelle significatives, en particulier :

- Les aménagements antiérosifs avec végétalisation en variétés fourragères en Ethiopie. Les variétés fourragères testées et diffusées font aujourd'hui l'objet d'un marché du fourrage en pleine extension ;

- La multiplication de variétés locales de riz (Mihary) et de patate douce (vietnamienne) ont été très appréciés par les agriculteurs (cycle court, productivité, etc.) et ont permis l'organisation d'un réseau de production et de diffusion de matériel végétal très dynamique;
- L'élevage de lapin connait également une croissance forte dans les villages touchés, etc.

Le mode de sélection des paysans se rattache globalement à des critères économiques (potentiel de production rizicole), écologiques (intensité du niveau de dégradation des sols) et sociaux (capacités de mobilisation collective pour l'aménagement des bassins versants, effectif suffisant de volontaires pour appliquer les techniques sur un espace géographique limité, etc.). L'analyse typologique s'effectue à postériori. Deux types d'approches sont privilégiées : conseil individuel (Madagascar et en Sierra Leone), appui dans le cadre de groupes (APC au Malawi, iddirs en Ethiopie). L'effet levier est assuré en Ethiopie par le biais des services de l'Etat. Le volontariat qu'il soit dans un cadre collectif ou d'une logique individuel reste un facteur déterminant de réussite et d'adoption des messages techniques. L'approche conduite au Malawi, montre qu'un partage de responsabilité entre les membres d'un même APC dynamise les échanges, le partage de responsabilités et la solidarité entre les membres.

Dans l'ensemble la diffusion paysan à paysan reste «timide». L'impact du programme sur l'augmentation de la production à l'échelle des zones ciblées reste assez réduit et à ce jour n'a pas d'incidence directe sur les marchés de biens et de services.

Les exploitations appuyées ont opté entre deux ou trois innovations par campagne agricole, qui concernent des cultures différentes. Cette diversification, principalement orientée sur les cultures de rente, a certes minimisé les risques, permis d'étaler le calendrier de culture et donc de réduire la durée de soudure au niveau du ménage. A Madagascar, des analyses comparatives des besoins en main d'œuvre d'itinéraires améliorés par rapport aux cultures traditionnelles ont été réalisées. Elles montrent une exigence en main d'œuvre plus forte des itinéraires améliorées. Il est important de mesurer l'incidence que cela peut avoir sur la trésorerie et le calendrier de culture de l'exploitation si les techniques sont appliquées à l'ensemble des parcelles.

Ces éléments supposent d'introduire progressivement des outils d'analyse économique qui permettent de comprendre de telles innovations dans le cadre du fonctionnement global de l'exploitation et de négocier avec ses membres les conditions d'adaptation de son fonctionnement pour une réelle appropriation des itinéraires proposés.

Les conditions d'accès aux semences et au matériel végétal ont été très sensiblement améliorées. Les ménages ont mis en place un certain nombre de dispositions pour sécuriser le stockage des semences/matériel végétal intéressant et le reproduire au niveau du village soit dans le cadre de stratégies individuelles (amorcées par le biais d'un mécanisme revolving) soit de démarches collectives (également amorcées par le biais d'un mécanisme revolving). Dans d'autres cas des groupements ont organisé des champs collectifs pour réunir les fonds pour acheter des semences. Les groupes et individus ont également été formés (et équipés) pour trier et conserver leurs semences. Ces mécanismes au niveau village sont globalement satisfaisants et peuvent être considérés comme une réussite. Le principal défi se pose à l'étape où le renouvellement du matériel végétal sera nécessaire : comment seront estimés les besoins ? Comment seront identifiés les fournisseurs ? Comment seront estimés les coûts de transaction ? Comment seront réunis les fonds ? etc. ? A Madagascar, où le processus est le plus avancé, la Fédération Fagnimbogna reste encore éloignée de ses membres et les organisations coopératives envisagées en sont au stade balbutiements.

Les effets du programme sur les exploitations vulnérables sont effectifs. Mais les conditions d'atteinte des résultats sont très exigeantes pour un public faiblement alphabétisé et fortement mobilisé dans des activités salariées « au jour le jour »: suivi individuel régulier, subvention des intrants, mise en place de mécanismes de sécurisation des facteurs de production. L'exemple du

Malawi, montre que l'élevage hors sol de lapin permet d'obtenir rapidement des résultats économiques avec un investissement temps minimal. Parallèlement, l'effet revolving sur un cycle de production assez court facilite une diffusion rapide des nouvelles portées à un public plus large (la consommation de lapin dans la Région Vatovavy Fitovinany à Madagascar est très limitée). La question génétique peut constituer un obstacle à moyen terme au développement rapide de cette activité. Cette dynamique de diffusion est plus difficilement possible (et complexe) sur les productions végétales. Le choix des activités à l'endroit des très précaires doit être bien ciblé de façon à en simplifier la mise en œuvre, et donc toucher plus de monde.

L'option de cibler en priorité les ménages conduits par une femme seule, constitue un choix pertinent. En revanche, les femmes touchées par le projet sont peu nombreuses par rapport aux effectifs de ménages dans la même situation. Il s'agit d'un critère objectif. Dans des zones à forte densité démographique il est très difficile de discriminer les ménages TP par rapport à des ménages moins vulnérables qui peuvent tomber dans une telle situation suite à un choc mineur (perte de récolte, maladie, etc.). En tout état de cause, sans intervention forte de l'Etat, il apparaît extrêmement difficile de maintenir des mécanismes de solidarité efficaces au niveau local. L'effet levier durable pourrait reposer sur le développement d'activités économiques pourvoyeuses d'emploi au niveau local, voire d'investissements structurants qui pourraient favoriser cette activité (réhabilitation de pistes par exemple).

L'appui apporté aux OP, au Malawi, à Madagascar et aux iddirs en Ethiopie a favorisé la prise ne charge d'un certain nombre de services de proximité, en particulier disposer d'un référent technique apte à mettre à niveau les connaissances techniques des membres, à les aider à mieux estimer leurs besoins pour les campagnes agricoles et optimiser les dosages en engrais et le cas échéant en traitement pour protéger les cultures. Ces groupements ont également mis en place des mécanismes mobilisation de ressources propres pour acquérir des semences, des engrais et nantir les stocks de leurs membres, produire et conserver du matériel végétal et des semences, stocker collectivement de manière à ne pas brader les prix et dans certains cas commercialiser groupé des surplus de production. Ces services de proximité ont permis à ces groupements d'acquérir une certaine crédibilité. En Ethiopie, les services sociaux offerts par les iddirs entrent dans leurs attributions ordinaires, les capacités de mobilisation qu'ils ont permis pour aménager des micro bassins versants et activer un fonds revolving pour sécuriser l'accès des ménages membres à des semences de qualité constituent un acquis important, mais également une limite dans leur champ de compétence, qu'il ne semble pas justifié d'étendre à des activités économiques par ailleurs fournies par les services de l'Etat.

A Madagascar, les services offerts par les unions à leurs groupements membres, sont peu différents des services qu'offrent les groupements à leurs membres. La fonction de mise en relation apparaît peu évidente pour les membres. D'autre part les missions de ces Unions se différencient peu de celles de coopératives censées prendre en charge les fonctions économiques. Une relecture des fonctions respectives de ces organisations s'avère indispensable. La Fédération Fagnimbogna a acquis une certaine crédibilité auprès des institutions partenaires, ce qui lui a permis d'être éligible aux financements du FRDA et de développer des relations partenariales avec d'autres organisations professionnelles (FIFATA, COLDIS) et partenaires (FAO). A l'heure actuelle, elle reste assez peu lisible auprès des paysans membres et d'une gestion délicate en raison de la forte dispersion géographique de ses Unions membres. Force est de constater que si la Fédération doit prendre en charge l'appui au développement des services de productivité assumés par les organisations mises en place par Inter Aide dans les communes dont elle s'est retirée, il est nécessaire que les modalités de sa collaboration avec le projet soient amorcées à l'amont de l'identification des zones d'intervention et que le travail de sensibilisation s'effectue en association.

Les modalités d'appui à l'émergence, de renforcement et à l'auto-évaluation des OP sont davantage centrées sur une vision institutionnelle (se baser sur le lien de proximité des ménages pour disposer

d'une structure partenaire avec laquelle travailler), que sur une approche fonctionnelle qui lie des agriculteurs autour de problèmes communs sur une spéculation produite par chacun d'entre eux. La question de l'intérêt commun est centrale dans la réussite d'une organisation et l'absence de perception de cet intérêt commun objectif explique la difficulté qu'éprouvent beaucoup de groupements à réaliser la synthèse de leurs membres.

L'autonomie des organisations faîtières ne sera possible qu'à deux conditions :

- Que leur mission de service public soit reconnue et appuyée par des mécanismes adaptés (en particulier pour porter le conseil et le coût des dispositifs pour alimenter les conseillers en informations, et les recycler, etc.). L'outil FRDA à Madagascar constitue une réponse à cette question ;
- Travailler sur un volume d'activité suffisant qui permet d'optimiser les coûts de services et des facteurs auprès des ménages, tout en favorisant des prélèvements qui permettent aux organisations de fonctionner.

### 2.2.3 Efficience

La mise en œuvre de la CP a été réalisée sous la forme d'un financement conjoint. Le montant affecté sur la période (1 Novembre 2010 au 31 Octobre 2013) est 2.501.428 euros, dont 1.250.714 euros alloués par l'AFD (soit 50% du montant total). Le montant exécuté au 31/10/2012 est 1.584.351 euros, soit 63% du budget prévisionnel (tableau à la suite). Ce taux de décaissement est sensiblement élevé, car le programme Ethiopie a démarré avec quatre mois de retard par rapport aux autres programmes pays (Inter Aide devait clôturer une ancienne convention signée avec l'AFD avant d'en démarrer une nouvelle) et certains postes sont en avance sur le feuille de toute (personnel expatrié : 109,5%, fournitures et consommables : 69,5%, appui, suivi : 78%, capitalisation : 71%). Ces différents postes représentent 42,6% du budget global. Par ailleurs certains postes n'ont pas été engagés (évaluation, audit). Les lignes personnel local et fournitures consommables représentent 54,7%, ce qui est normal dans une démarche axée sur le renforcement des capacités. Il n'existe pas de ligne « transfert financier » que justifierait une logique de transfert de responsabilité à des acteurs locaux (en particulier la Fédération Fagnimbogna, qui ne dispose pas de personnel salarié, bien qu'elle ait repris certaines activités d'Inter Aide dans les zones où elle n'intervient plus). La convention qui lie Inter Aide à l'ONG RCDBIA en Ethiopie a porté sur un montant de 32.592 euros en deux ans.

**Tableau 1 : Exécution budgétaire globale de la CP**

| | Montant prévisionnel (euros) | % ligne budgétaire | Montant exécuté (euros) | % Exécuté/rubrique au 31/10/2012 |
|---|---|---|---|---|
| Investissements immobiliers | 156 145 | 6,9 | 94 101 | 60,3 |
| Investissements techniques et mobiliers | 73 414 | 3,2 | 57 593 | 78,4 |
| Fournitures/consommables | 470 590 | 20,7 | 327 050 | 69,5 |
| Personnel expatrié | 165 560 | 7,3 | 181 285 | 109,5 |
| Personnel local | 772 514 | 34,0 | 409 320 | 53,0 |
| Actions de formation/RDC | 115 433 | 5,1 | 74 821 | 64,8 |
| Missions court terme | 69 822 | 3,1 | 47 221 | 67,6 |
| Appui, suivi, voyage | 112 005 | 4,9 | 87 056 | 77,7 |
| Evaluation | 60 000 | 2,6 | 0 | 0,0 |
| Capitalisation | 145 090 | 6,4 | 103 048 | 71,0 |
| Audit | 30 000 | 1,3 | 0 | 0,0 |
| Autres | 103 451 | 4,5 | 58 831 | 56,9 |
| Total | 2 274 024 | 100 | 1 440 326 | 63,3 |
| Frais administratifs | 227 403 | | 144 025 | 63,3 |
| TOTAL | 2 501 427 | | 1 584 351 | 63,3 |

Source : Inter Aide

Les procédures de mise en œuvre des fonds sont simples et liées à la présentation d'un rapport d'état financier et des justificatifs correspondants. Il est adapté aux besoins spécifiques des pays, en lien avec les prévisions de chacun des pays. L'affectation des fonds est plus importante au Malawi et à Madagascar où les projets sont différenciés selon les zones d'intervention (2 projets de fait dans chacun de ces deux pays). Le budget affecté en Sierra Leone est moitié moins important à ce qu'il est au Malawi et à Madagascar, ce qui illustre bien les difficultés à définir une stratégie dans ce pays, et à décliner des partenariats clairs. Le budget attribué aux équipes éthiopiennes est de 40% inférieur à ce qu'il est à Madagascar et au Malawi, alors que le nombre de paysans touchés par le projet y est le plus important. En Ethiopie, le projet travaille principalement par le biais de « collectivités » (iddirs) pour les aménagements de micro bassins versants et la réhabilitation des terres dégradées, la multiplication des semences d'une part, d'autre part les interventions s'appuient sur des équipes du Ministère de l'Agriculture pour intervenir, ce qui est une particularité de ce pays.

**Tableau 2 : Exécution budgétaire par pays**

| | **Budget exécuté année 1** | **%** | **Budget exécuté année 2** | **%** | **Budget exécuté au 31/10/2012** | **%** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Prévision | | Réalisation | % |
| Capitalisation | 47 328,9 | 6,5 | 59 508,1 | 7,0 | 106 837,0 | 6,7 |
| Ethiopie | 141 927,0 | 19,5 | 196 117,6 | 22,9 | 338 044,6 | 21,3 |
| Madagascar | 195 704,0 | 26,8 | 267 652,9 | 31,3 | 463 356,9 | 29,2 |
| Malawi | 239 179,5 | 32,8 | 223 716,4 | 26,2 | 462 895,9 | 29,2 |
| Sierra Leone | 104 796,5 | 14,4 | 108 369,6 | 12,7 | 213 166,2 | 13,5 |
| Total | 728 936,1 | 100,0 | 855 364,9 | 100,0 | 1 584 301,0 | 100,0 |
| Total prévisionnel | 822 652,0 | | 895 827,0 | | 1 718 479,0 | |
| % exécuté | 88,6 | | 95,5 | | 92,2 | |

Source : Inter Aide

Bien évidemment, le coût de l'intervention par exploitation touchée au cours des deux premières années du projet est le moins élevé en Ethiopie (52 euros) et le plus élevé à Madagascar (284 euros), où prédomine l'approche individuelle. Il est de 77 euros au Malawi où l'approche est également davantage « collective ».

Le coût du dispositif d'intervention est plus élevé au Malawi et en Sierra Leone (tableau 3). La mobilisation de personnel qualifié est difficile en Sierra Leone. C'est au Malawi que les équipes expatriées sont les plus importantes. A Madagascar et au Malawi, les projets dans les districts d'intervention sont différenciés, ce qui a nécessairement des répercussions sur les coûts des dispositifs. Dans ces deux pays, il est important de réfléchir à un dispositif totalement intégré. Cela est d'autant plus important à Madagascar qu'il convient d'y avoir une stratégie claire de délégation de responsabilité à la Fédération de producteurs partenaires (même si elle peut prétendre à d'autres sources de financement : FRDA, etc.).

**Tableau 3 : Coût moyen mensuel du personnel de terrain**

| PAYS: | MADAGASCAR | |
|---|---|---|
| **Poste** | **Coût moyen mensuel (Euro)** | **Coût moyen annuel (Euro)** |
| **Equipe Encadrement:** | | |
| Responsable de projet local | **760** | **9 117** |
| Assistant du RP | **591** | **7 086** |
| **Equipe Technique** | | |
| Superviseur technique | **271** | **3 249** |
| Techniciens terrain | **189** | **2 274** |
| **Equipe animation** | | |
| Superviseur animation (*Socio-org*) | **296** | **3 549** |
| Animateurs (*socio-organisateurs*) | **191** | **2 295** |

| PAYS: | SIERRA LEONE | |
|---|---|---|
| **Poste** | **Coût moyen mensuel (Euro)** | **Coût moyen annuel (Euro)** |
| **Equipe Encadrement:** | | |
| Responsable de projet local | | |
| Assistant du RP | **564** | **6 766** |
| **Equipe Technique** | | |
| Superviseur technique | | |
| Techniciens terrain (*Field facilitators*) | **408** | **4 894** |
| **Equipe animation** | | |
| Superviseur animation | | |
| Animateurs | **417** | **5 004** |

| PAYS: | ETHIOPIE | |
|---|---|---|
| **Poste** | **Coût moyen mensuel (Euro)** | **Coût moyen annuel (Euro)** |
| **Equipe Encadrement:** | | |
| RP local | **976** | **11 708** |
| Assistant du RP | **265** | **3 178** |
| **Equipe Technique** | | |
| Superviseur technique | | |
| Techniciens terrain | **215** | **2 578** |
| **Equipe animation** | | |
| Superviseur animation | | |
| Animateurs (*Field facilitators*) | **184** | **2 210** |

| PAYS: | MALAWI | |
|---|---|---|
| **Poste** | **Coût moyen mensuel (Euro)** | **Coût moyen annuel (Euro)** |
| **Equipe Encadrement:** | | |
| RP local | | |
| Assistant du RP (*coordinators*) | **887** | **10 643** |
| **Equipe Technique** | | |
| Superviseur/coordinateur technique | | |
| Techniciens terrain | **448** | **5 378** |
| **Equipe animation** | | |
| Superviseur/coordinateur animation | | |
| Animateurs (*Field Officers*) | **417** | **5 010** |

Source : Inter Aide

Dans l'ensemble, le dispositif peut apparaître efficient, dans la mesure où les résultats atteints au cours des deux premières années sont supérieurs à ceux de la feuille de route proposée avec des ressources moindres.

Les données du Malawi montrent que le différentiel de coût d'intervention entre un producteur vulnérable et un producteur non vulnérable est important (81 euros par personne/année pour les familles vulnérables et 31 euros par personne/année pour les membres des APC).

Mettre en place un mécanisme pertinent en mesure d'assurer la pérennisation d'une intervention spécifique vulnérable en dehors d'un soutien public ne semble pas réaliste. Il convient de revenir à une approche globale et inclusive soucieuse de la situation des ménages en difficulté. Le cœur du projet reste bien la professionnalisation de l'exploitation agricole.

En revanche, le coût du service élevé, ne peut être pérennisé dans sa forme actuelle par les organisations partenaires au Malawi et à Madagascar. La pérennisation de services d'essence publique suppose que l'Etat apporte sa contribution (par le biais du FRDA à Madagascar). Les conditions de pérennisation financière ne sont pas lisibles en ce qui concerne la Sierra Leone.

### 2.2.4 Durabilité

Les conditions de durabilité des acquis sont fortement liées au niveau d'implantation des services de l'Etat dans les zones rurales (et à la nature des services qu'ils sont en mesure d'offrir), aux modes de partenariat que le projet a noué avec eux et à la capacité des organisations locales existantes (iddirs) ou mises en place à s'ériger en interlocuteurs aptes à exprimer des besoins et à apprécier la qualité de l'offre de service. Des conditions favorables existent en Ethiopie et au Malawi (TA de Chadza et de Zomba) pour poser les résultats.

En Ethiopie, les services techniques du Ministère de l'Agriculture nécessitent encore un appui pour gérer les difficiles questions d'animation et de mobilisation sociale. L'apport d'Inter Aide à ce niveau est déterminant pour mettre à l'échelle les méthodes de travail. Les initiatives prises par les services techniques d'utiliser les Farmer Training Centers pour démultiplier les messages techniques et diffuser du matériel végétal sont d'un intérêt majeur.

Tant en Ethiopie qu'au Malawi où les services de l'Etat sont moins présents sur le terrain, les acquis méritent d'être capitalisés et traduits en supports d'information et de formation pour les agents de terrain (et les responsables d'iddirs ou d'APC) de façon à ce qu'ils puissent être utilisés en fonction des besoins. Il est important que ces documents soient finalisés avec des responsables paysans, les services de l'Etat, et produits sous forme pédagogique en langues nationales.

L'ancrage de la connaissance technique au niveau des paysans pairs constitue un atout, sous condition qu'ils soient également reconnus par les autres services en charge de la vulgarisation agricole intervenants dans les zones.

Les fonctions liées à la sécurisation des semences et du matériel végétal prises en charge par des organisations de base constituent également une réussite. La question centrale repose sur les capacités des organisations fédératives, là où les services de l'Etat sont absents, à pouvoir relayer l'action du projet (liens avec les fournisseurs, les acheteurs et la recherche en particulier). Un effort important doit encore être consenti pour consolider ces organisations sur les fonctions vitales de conseil et d'approvisionnement en intrants.

Pour répondre au déficit de services de proximité, en dehors des groupements de base d'autres types d'organisations ont été appuyées : Unions, Coopératives, Fédération. Elles gèrent du conseil, des fonctions d'approvisionnement en intrants et de mobilisation de ressources financières, un appui au stockage des semences et des produits, un appui à la commercialisation et à la contractualisation avec des partenaires privés (COLDIS). Ces différents niveaux d'organisation ont pour mission d'assurer la durabilité des résultats en relayant les services offerts par le projet. L'enchevêtrement d'organisations de différents niveaux sans un partage de responsabilités suffisamment délimité créé une certaine confusion chez les producteurs. Il convient de dialoguer pour renforcer les conditions de subsidiarité entre les différents niveaux d'organisation, afin que les producteurs membres n'aient pas le sentiment d'avoir à payer plusieurs fois le même service.

A Madagascar, considérant la taille moyenne des Unions, le niveau approprié de mise en relation des producteurs avec des partenaires privés ou financiers est la Fédération, sous condition qu'elle soit réellement présente auprès de ses unions membres pour collecter les besoins et renforcer leurs capacités de service. Si le dispositif d'intervention est globalement cohérent, pérenniser les résultats implique que le projet définisse clairement son plan de désengagement et de transfert de responsabilité à la Fédération Fagnimbogna. Cela n'est pas une action de fin de projet d'une part, d'autre part le plan stratégique de la Fédération n'est pas suffisamment explicite par rapport à cette dimension (ce qui lie objectivement les membres de la Fédération est d'avoir travaillé avec Inter Aide). Ce désengagement passe par une responsabilité plus forte dans la mise en œuvre du projet, la mise à disposition de certains membres de l'équipe technique (et pour les élus apprendre à gérer du

personnel), la nécessité de préciser un plan de financement de Fagnimbogna (en particulier approfondir le mode d'utilisation du FRDA), et l'intérêt de définir un mécanisme de pilotage conjoint (Comité de Pilotage afin d'officialiser un partage intégral de l'information). Cette démarche doit bien évidemment rester progressive et prudente. Il convient également de davantage consolider le lien entre la Fédération et les services de l'Agriculture, en ce qui concerne le contrôle semencier, la formation des techniciens d'Unions et des paysans pairs, l'appui aux paysans qui assurent les traitements phytosanitaires.

Les compétences de l'ONG RCDBIA en Ethiopie en matière de réhabilitation des terres communales sont acquises, et investies par ses agents au-delà du cadre du projet, ce qui constitue également une réussite notable. Le niveau de responsabilisation de l'ONG MADAM en Sierra Leone reste faible, en raison de la faible motivation de ses cadres à s'investir sur les terrains dans la durée. Ce partenariat est sans avenir, en premier lieu pour les paysans de la zone.

### 2.2.5 Appréciation des impacts

A ce stade, il est difficile d'identifier les impacts réels du projet. Nous avons démontré qu'ils étaient relatifs, dans le mesure où ils ne concernent qu'une partie des parcelles des exploitations touchées et que la diffusion de paysan à paysan reste modérée, à l'exception de l'Ethiopie où elle est prise en charge par l'intermédiaire des services de vulgarisation.

Si les producteurs adoptants ont progressé dans les résultats agronomiques au niveau des parcelles, les mécanismes de raisonnement de la gestion de la main d'œuvre, des assolements/associations et de la trésorerie semblent encore majoritairement intuitifs. Cela laisse à penser que les producteurs ont besoin d'être renforcés pour acquérir des réflexes de ces raisonnements préalables à la prise de décision.

A l'échelle des territoires villageois et communaux, les thèmes techniques ont donc été peu diffusés et leurs résultats en termes de volume, de revenus et d'effets d'entrainement de l'activité économique ne sont pas significatifs. L'impact sur les filières, les marchés, la demande en main d'œuvre est faible et ne suscite pas d'optimisme par rapport à un effet visible sur la précarité des conditions de vie des ménages considérés comme vulnérables, donc qui vivent principalement du travail journalier qui peuvent leur être offert par les ménages plus aisés. En situation démographique tendue la tendance serait plutôt de voir se réduire les effectifs d'employeurs et augmenter ceux des salariés journaliers. La dynamisation des économies locales est nécessaire pour au moins stabiliser le pourcentage des ménages en situation critique.

Les activités de conservation des semences par des groupes et des individus (banques de semences, groupes de multiplication de semences, groupes de conservation des semences, etc.) ce qui assure la présence de matériel végétal de qualité dans les villages pour une certaine durée.

Les activités d'élevage au Malawi sont également très prometteuses (lapin, porc, vaccination de la volaille, etc.) et peuvent avoir un effet rapide sur l'amélioration des revenus, ce qui suppose qu'elles soient testées dans d'autres pays.

A Madagascar, la Fédération apparaît aujourd'hui comme un interlocuteur incontournable du développement agricole régional. Sa position en matière de développement de services de conseil et d'approvisionnement constitue une référence pour beaucoup d'opérateurs.

## 2.3 Eléments complémentaires

L'évaluation reste assez discrète sur l'évolution des activités de la CP en Sierra Leone. L'intervention d'Inter Aide dans la zone est beaucoup plus récente, le contexte est complexe et difficilement lisible (en lien avec l'histoire du pays). L'Etat est inexistant dans la zone d'intervention du projet au même titre que les prestataires de service. La culture de « développement » a été largement laminée par l'incertitude propre aux zones de conflit et à l'omniprésence des dispositifs d'urgence.

En dépit de la défection du partenaire local (ONG Madam) et des difficultés internes au projet, certains acquis sont à retenir au cours de cette CP : techniques de multiplication de variétés d'igname, diffusion de la riziculture améliorée de bas-fonds, développement des techniques culturales de l'oignon qui constituent de réelles opportunités pour la zone. Des techniques de diffusion des pratiques à échelle significative sont également testées et sont à évaluer (ce qui constitue une particularité du pays). Un travail utile a été réalisé en matière de conservation de semences. Tout est effectivement à construire en matière de développement de services de proximité et de relations partenariales pour les raisons évoquées précédemment.

Ces acquis sont effectivement à valoriser, mais en ayant en mémoire que la complexité de la zone abonde pour des démarches assez simples, sur des thématiques mieux centrées, qui permettent d'avancer concrètement sur les questions sensibles de la diffusion et de la structuration de services de proximité.

# III. Recommandations

Un certain nombre de propositions sont formulées à la suite. Il va de soi qu'elles ne constituent pas un paquet à appliquer « brutalement », mais plutôt à un ensemble de dispositions à appliquer progressivement dans le cadre d'un dialogue fort à la fois avec les équipes techniques et les partenaires locaux afin que les méthodes et outils restent à leur main. L'intérêt est effectivement que tous les acteurs puissent tendre vers des objectifs affirmés, dans le cadre des responsabilités qui sont les leurs et en développant leurs compétences respectives à des rythmes synchronisés.

## *3.1 Principales conclusions*

Les actions menées au cours de cette Convention Programme ont principalement porté sur :

- L'identification (dimension innovation) et la diffusion de messages techniques adaptés, destinés à améliorer la productivité des parcelles et les conditions de gestion de la fertilité des sols ;
- La mise en place de dispositifs permettant de sécuriser l'accès à du matériel végétal de qualité, aux intrants et équipements nécessaires à l'amélioration des pratiques culturales et l'adoption des itinéraires techniques proposés;
- L'appui à la mise en marché des produits agricoles afin de mieux répartir la valeur ajoutée et de soutenir le prix au producteur.

Un appui a été apporté à l'organisation des producteurs afin de leur permettre de mieux maîtriser ces trois fonctions (conseil, approvisionnement, mise en marché).

Cette « trame » d'intervention a été déployée à des rythmes différents dans les quatre pays. Les dynamiques mises en œuvre sont principalement fonction des dispositifs institutionnels existants (forte présence des services de l'Etat en Ethiopie, émergence d'une organisation professionnelle régionale à Madagascar), d'impondérables propres à la gestion de tout projet (non-respect des engagements de l'Etat, défection de l'opérateur national et changement du responsable de projet en Sierra Leone) et bien évidement de contexte sociaux et agro-écologiques très différents. Inter Aide a pris l'option d'intervenir dans des **zones « isolées » où prévalent de fortes densités démographiques, conjuguées à de faibles niveaux d'urbanisation et des taux de croissance de la population élevés** (autour de 3% par an). Les **structures agraires où prédominent les micro-exploitations** (elles excèdent rarement 0,5 ha au Malawi et en Ethiopie, 1 ha à Madagascar et en Sierra Leone) **ne sont pas favorables au développement d'une agriculture professionnelle et performante**, d'autant que dans les quatre pays la **quasi-totalité des producteurs ne sont pas propriétaires de leurs terres** (les droits d'usage sont plus ou moins sécurisés selon les pays, mais n'équivalent pas à un titre foncier) et que **la transmission de petites exploitations** aux ayant droits **est souvent sujette à conflits**. Les zones d'intervention choisies se caractérisent également par de forts taux d'analphabétisme au sein de la population adulte (en particulier les femmes), des logiques individualistes, peu favorables à l'émergence d'organisations de producteurs efficaces et bien gérées (en particulier dans des cycles de projet courts). Dans les zones d'intervention, beaucoup de ménages sont dirigés par des femmes seules et comptent parmi les plus précaires. Cette situation, n'est pas seulement liée au décès du mari, mais est souvent la conséquence de mouvements migratoires des hommes qui partent chercher du travail dans d'autres régions ou pays et ne reviennent plus, cela en oubliant totalement leur famille.

L'expérience menée dans le cadre de la Convention Programme a favorisé plusieurs grands types de résultats, cela en dépit de :

- L'insuffisance de données sur la diffusion des résultats produits par les activités au-delà de son cercle de paysans appuyé. Des études plus anciennes (2009) avaient mis en évidence des dynamiques de propagation des résultats (la démarche d'intervention était identique). Cette étude avait estimé le taux de diffusion paysan à paysan à 1,7, sans préjuger de la qualité des résultats, mais ces données n'ont pas été actualisées. En revanche, la même étude avait estimé que le rôle du paysan pair était assez mal connu et que son impact sur les groupes de paysans encadrés restait partiel (environ 1 paysan encadré sur deux connaissent le paysan pair). La diffusion apparaît être principalement le fait de paysans plus aisés ;
- La fragilité des édifices organisationnels qui se sont construits à partir de groupements de base. Ces organisations « intermédiaires » ont pour objectif de mettre les producteurs en lien avec l'extérieur et de les alimenter régulièrement en informations (par le biais des paysans pairs et/ou des techniciens d'Union), de faciliter leur accès à du matériel végétal de qualité et autres intrants/équipements à des conditions supportables, également de mieux valoriser économiquement les surplus de production, etc. Les conditions de pérennisation de ces résultats restent une question importante.

Les principaux résultats à retenir ont permis:

- D'offrir aux ménages appuyés des **alternatives techniques adaptées à la nature de leurs exploitations agricoles qui ne disposent plus aujourd'hui de la souplesse de gestion de celles des générations précédentes**. La génération actuelle de chefs d'exploitation exploite un potentiel foncier largement inférieur à celui dont disposaient leurs parents (tant en surface qu'en qualité des sols) et ne peuvent plus appliquer les techniques qu'ils leur ont transmises. Dans l'ensemble, ils ne sont pas allés à l'école et reposent leurs stratégies de production et de sécurité alimentaire sur des référentiels techniques réduits. Les innovations proposées par Inter Aide offrent de réelles possibilités d'adaptation pour rejoindre les objectifs de sécurité alimentaire que se fixent les ménages ;
- Une **augmentation globale probable de la production** (et probablement des revenus) **au niveau de « l'échantillon » des producteurs directement appuyés**. Bien évidemment, de fortes disparités existent au sein des communautés et entre les ménages et groupes appuyés. Les augmentations de rendement sur les parcelles suivies (30 à 90%), sont certes la résultante d'une exigence en temps de travail plus forte, mais ont assurément permis une augmentation de la marge brute financière au sein de l'exploitation. L'étude réalisée en 2009 a montré que le niveau de dépendance au salariat (17%) et d'endettement des ménages (18%), ainsi que la durée de la période dite de soudure (2 mois de consommation supplémentaires) avaient significativement diminué. De même, certains ménages ont pu procéder à des acquisitions (achat de terre : 27%, achat de zébus : 14%, etc.).
- **L'approche différenciée, a permis des progrès économiques au niveau des ménages Très Précaires (TP), mais il est probable qu'ils soient difficiles à pérenniser** (trésorerie trop tendue pour maintenir le capital, forte dépendance au travail salarié, difficultés à enregistrer les messages techniques quand ils sont trop variés, etc.). Les thèmes simples doivent être valorisés (p.ex. élevage de lapins, production de banane plantain, etc.). En revanche, l'approche différenciée a permis d'améliorer les pratiques de conseil, en prenant mieux en compte les réalités globales de l'exploitation, à améliorer les techniques d'animation et les outils de formation ;
- Les entretiens de terrain ont révélé d'importantes **disparités de motivation, et des taux d'abandon relativement élevés** (entre 15 et 30%, variable selon les pays), en ce qui concerne

**l'appui individualisé**. Ces taux d'abandon restent logiques dans la mesure où un certain nombre d'individus adhèrent au processus dans le but de capter des subventions et renoncent quand ils se rendent compte qu'elles n'arrivent pas. Cela a permis de concentrer l'appui sur **des producteurs motivés** qui ne sont pas « effrayés » d'affronter les réalités « prix » des marchés de biens et de services (en particulier les fertilisants), qui constituent **des références visibles et crédibles pour les autres ménages**. Le ratio estimé de **de diffusion de producteur à producteur de 1,7** est un résultat encourageant, mais qui peut être amélioré. Il importe de développer une approche andragogique adaptée pour diffuser des résultats qui peuvent être visuellement constatés par la communauté, et sur cette base les faire adopter par un public plus large. Cette mise à l'échelle est utile à deux niveaux :

  - Produire un effet significatif sur la production et donc encourager le développement des marchés locaux (ce qui devrait également se répercuter au niveau du prix),
  - Eviter de provoquer des clivages entre bénéficiaires et « spectateurs » de l'appui. Les durées d'intervention d'Inter Aide dans une zone sont actuellement trop courtes pour impliquer les adoptants de deuxième génération. La majorité des producteurs adoptent une fois convaincu, si les conditions sont réunies, après avoir observé une ou deux campagnes durant les paysans « innovants ». Il est important de tirer rapidement parti des premiers résultats;

- La **proximité d'un dispositif de conseil permanent** (techniciens et socio-organisateurs) induit une amélioration évidente des relations de travail entre techniciens de terrain, les producteurs et leurs organisations (favorisées par la diffusion de messages techniques confirmés, la création d'un climat mutuel de confiance, etc.). Les demandes les plus insistantes des producteurs sont relativement simples : de la présence (conseil de proximité) et améliorer la connaissance et l'accès aux intrants (d'abord par de l'information, etc.). La démarche proposée répond à ces préoccupations, car elle permet de fournir des réponses aux demandes des paysans en temps réel. Des équipes de relais paysans (paysan pair, technicien paysan) et des organisations locales sont mises en place pour pérenniser ces services de proximité. Les relais et responsables sont formés pour assurer une continuité de la qualité du service, sous condition de bien cadrer cette fonction de manière à ce qu'ils soient disponibles sans pour autant sacrifier leur exploitation. En revanche, ces dispositifs « relais », assez « fermés », restent peu enclins à intégrer de nouveaux producteurs;

- La **prise de conscience par les organismes partenaires, en particulier les services de l'Etat, que leur dispositif de conseil et d'appui peut évoluer**. L'expérience de l'Ethiopie, en particulier par le biais des Farmer Training Center (FTC) est tout à fait positive et révélatrice. Les agents des services partenaires (principalement l'Etat) ont également fortement tiré parti des connaissances techniques et pédagogiques qu'ils ont acquises. Néanmoins, les marges de manœuvre sont restreintes par les exigences portées par des politiques conçues au niveau national. L'enjeu n'est pas de modifier le fonctionnement de ces organisations étatiques, mais de leur fournir tous les éléments qui peuvent les aider à évoluer. La **priorité est d'alimenter ces structures d'informations et d'outils de travail, qu'elles pourront utiliser au besoin en fonction des priorités**. Ces outils (p.ex. : fiches, guides, montage vidéo, vitrines, etc.) qui doivent être en priorité à l'usage des agents de terrain, sont à concevoir et à mettre à disposition des institutions et organisation partenaires. De telles mesures sont également à développer à Madagascar (alimenter les CSA et les FRDA) et au Malawi ;

- La **Fédération Fagnimbogna tente de développer des services en phase avec les besoins et attentes de ses membres** (dont l'internalisation par les élus et les techniciens doit encore être renforcée). Elle s'initie également à la complexité du pilotage d'un processus de changement nécessaire pour que ses membres sécurisent leur accès aux services qui leur

sont nécessaires. Les conditions d'acquisition de cette expertise doivent être renforcées, entre autres par une participation plus active à la conduite des activités du programme, qui en partie leur sera déléguée à Madagascar. Les OP appuyées au Malawi devront s'inspirer de cette expérience pour se prémunir des risques d'une croissance trop rapide. Les résultats obtenus par l'ONG RCDBIA en Ethiopie sont également très prometteurs ;

- Les **différentes organisations qui ont émergé au niveau local ont permis de sécuriser l'accès à du matériel de végétal de qualité** (et des intrants), cela en préparation de chaque campagne agricole. Structurer ces « marchés » de semences et d'intrants au niveau local suppose également de travailler avec un nombre de producteurs plus important, en particulier pour couvrir les coûts d'intermédiation et de renouvellement périodique du matériel végétal « amélioré ».

L'expérience menée au cours des deux années a **favorisé le développement des relations de travail entre les producteurs, leurs organisations et les organismes d'appui en place** (services de l'Etat, FRDA à Madagascar, fournisseurs d'intrants, autres OP, etc.). Ces relations partenariales doivent encore être précisées, en particulier en ce qui concerne un meilleur partage des rôles au niveau des fonctions clés de conseil, d'innovation et d'approvisionnement (dans une moindre mesure de commercialisation des produits). Le programme a été conduit dans des contextes où la recherche d'un équilibre entre partenaires représente une question forte. Dans trois pays (Malawi, Madagascar, Sierra Leone), ce point « équilibre », doit prendre en compte un rythme de retrait plus ou moins rapide des services de l'Etat des fonctions « économiques » dont le conseil, et également des difficultés du secteur privé à assurer le relais (la dévolution de fonction ne s'est pas accompagnée d'une dévolution de moyens), en particulier dans des zones difficiles (celles qui ont été choisies). La réflexion relative à l'amélioration de l'accès des agriculteurs aux services de productivité de base (conseil, approvisionnement en intrants) se pose au niveau des relations Services de l'Etat/Organisations Professionnelles Agricoles/Secteur privé, mais également dans l'architecture même de l'organisation professionnelle des agriculteurs (qui doit faire quoi, à quel niveau) de manière à ce qu'elles soient davantage lisibles par les membres et plus efficientes pour avoir des chances de devenir pérennes.

En revanche, la variété des exploitations agricoles (et de leurs attentes) dont les responsables sont majoritairement analphabètes, le contexte de désengagement de l'Etat dans certains pays, la faiblesse des dispositifs alternatifs (organisations de producteurs fragiles, ONG œuvrant dans des logiques de projet à court terme) impliquaient de fait d'adopter des démarches souples, simples donc adaptatives. Celles-ci ont pu évoluer de manière originale au niveau de chaque terrain. Inter Aide n'a pas suffisamment capitalisé et valorisé cette richesse parce que son **dispositif organisationnel et de pilotage de la Convention Programme reste éclaté, manque de lignes directrices claires et partagées**, **d'outils communs de travail et de lieux de confrontation d'échange sur les acquis**. Il importe de **mettre l'accent sur la coordination de l'outil et la valorisation de ses acquis, en particulier par les utilisateurs directs**. Inter Aide dispose d'un capital de savoirs et de pratiques qui devraient l'**inciter à travailler davantage avec et pour les autres** (services et acteurs d'appui, etc.) sans pour autant fragiliser son dispositif d'appui

Il faut reconnaitre que les dispositifs de service à destination des producteurs dans des zones « fragiles » ont besoin d'évoluer avec un certain nombre de certitudes. Le déploiement de services de base de proximité (conseil, sécurisation de l'accès aux intrants en particulier les semences) est l'une de ces certitudes. Ce déploiement doit continuer son histoire en prenant bien en compte certains points d'approfondissement : s'orienter vers un conseil plus global qui permet d'appréhender toutes les contraintes de l'exploitation et les solutions qui assurent un effet levier sur elles (nous avons parlé du besoin des exploitants d'apprendre à gérer des contraintes plus complexes qui n'entrent pas dans les référentiels techniques traditionnels), lier l'appui individuel à l'exploitation avec des outils qui assurent la diffusion et l'adoption des résultats à une échelle plus large, une

meilleure visibilité des rôles des acteurs dans la fourniture de services et un renforcement en lien avec ces compétences, mais également l'amélioration des liens entre les structures, un accompagnement à la maîtrise d'ouvrage des organisations de producteurs plus « déterminé ».

En résumé, de telles considérations supposent de réfléchir l'évolution du dispositif, cela en prenant en compte trois grands défis :

- Améliorer les effets leviers pour avoir un réel impact sur la production et la structuration des marchés de services (conseil, intrants, dynamique de marchés) ;
- Structurer et optimiser l'offre de services en renforçant la complémentarité entre les acteurs existants et les Organisations de Producteurs émergentes ;
- Améliorer l'efficience des dispositifs « projets » pour valoriser les résultats et faciliter un transfert progressif aux institutions partenaires ;

## 3.2 Principales recommandations

### a) *Améliorer les effets leviers pour avoir un réel impact sur la production et la structuration des marchés de services (conseil, intrants, dynamique de marchés)*

Des adaptations de la démarche de travail sont à envisager, en particulier dans les pays où les services pérennes de proximité sont inexistants. La **priorité est de « mettre à l'échelle» les résultats qui ont fait leurs preuves, cela afin de toucher davantage de ménages agricoles** (les actions initiales de sensibilisation/information sont adressées aux communautés dans leur globalité) **tout en réunissant les conditions optimales de développement de marchés de biens et de services dans des zones qui en sont cruellement dépourvues**. Il ne s'agit pas de remettre en question les fondements de la démarche d'Inter Aide qui a fait ses preuves (appui individuel de proximité sur une durée minimale de deux ans, complétée par un travail d'appui à la structuration), mais de bien **tirer parti des leçons de l'appui individuel** (et surtout des résultats concrets et visibles qu'il permet de réaliser au sein des terroirs ciblés) **pour mieux synchroniser l'approche de conseil et l'approche d'appui à la structuration**, cela en **intégrant des paramètres nécessairement économiques** (plus le nombre d'individus impliqués sera important, moins le coût de transaction de l'unité semences/engrais ramené au village sera élevé).

La première étape consistera à **« rationnaliser » l'approche géographique** en évitant de disperser les sites d'intervention dans des secteurs éloignés les uns des autres. Cette rationalisation se justifie par l'importance accordée aujourd'hui à la dimension appui à l'organisation des services (principalement par le biais d'organisations de producteurs), là où ils sont absents. En effet Inter Aide assure actuellement, dans une phase « pilote », les fonctions d'intermédiation avec les institutions de recherche (accès à l'innovation, à l'information et à du matériel végétal), aux services techniques et financiers, aux producteurs de semences et de matériel végétal, ainsi qu'aux fournisseurs d'intrants (généralement très éloignés des zones d'action) que les organisations de producteurs devront s'approprier. Cela suppose une appréciation plus forte de la dimension économique des interventions (p.ex. : coût du conseil par exploitation, coût du fertilisant rendu exploitation, etc.). Ces services sont principalement destinés à pérenniser les évolutions technico-organisationnelles au niveau des exploitations familiales, en sécurisant deux facteurs clés : l'accès aux intrants et l'accès au conseil. Cela impose de **développer une « géographie des interventions » plus concentrée dans l'espace et plus profonde dans la durée**. Développer des organisations de service dans des zones enclavées où les micro-exploitations gérées par un « chef » analphabète sont majoritaires, nécessite du temps pour se synchroniser au rythme de changement des sociétés rurales (et à la méfiance

occasionnée par les échecs d'expériences précédentes). Un critère important à prendre en considération pour choisir une zone d'intervention sera lié à sa capacité à développer un marché de services (principalement lié à l'approvisionnement en intrants/équipements et à la dynamisation des échanges commerciaux grâce à l'existence de surplus de production plus importants) autour de spéculations phares. Il est donc nécessaire **d'accorder une importance égale à la diffusion de connaissances techniques et à la structuration des services viables** (principalement par le biais d'Organisations de Producteurs) qui **permettront d'internaliser localement ces connaissances techniques, pour délimiter les zones d'intervention futures**.

La **seconde étape consistera à bien communiquer sur le vrai métier d'Inter Aide**, celui où sa valeur ajoutée est réelle et reconnue, que l'on peut délimiter autour de l'appui à **l'adaptation des itinéraires techniques de production aux problématiques de l'exploitation agricole (innovation), du conseil au développement des capacités productives des exploitations agricoles, et de l'appui à la prise en charge des services qui permettront de consolider ces capacités productives**, en particulier les mécanismes pour assurer l'approvisionnement en intrants et la sécurisation de l'accès à des semences et du matériel végétal de qualité. Le danger pour une ONG, dans des environnements peu dotés en services, est de se substituer à d'autres acteurs pour répondre aux préoccupations pressantes des producteurs. Pour Inter Aide deux aspects apparaissent essentiels :

- De bien communiquer sur les limites du mandat dans lequel les interventions s'inscrivent. Par exemple, il n'est pas souhaitable que l'ONG Inter Aide s'investisse dans des actions d'appui à la commercialisation qui sont généralement complexes et correspondent à des métiers bien spécifiques propres à chaque produit, si elle-même n'a pas développé de telles compétences. Dans ce domaine aval, les appuis devraient se limiter à renforcer les capacités de stockage (intrants et appui au stockage collectif) des organisations et à tenir des outils simples pour gérer les stocks. Ce type d'action a déjà été exploré et un capital de connaissances a été constitué;
- Recentrer sur le vrai métier, n'exclut pas de prendre en considération le fonctionnement global des différentes chaînes de valeur qui constitue également un déterminant fort d'adoption ou de rejet de messages techniques. Tant en ce qui concerne l'amélioration de l'accès aux marchés, que la mise en place d'organisations complexes comme les coopératives, il importe de développer des partenariats « gagnants – gagnants » avec des intervenants spécialisés (p.ex. COLDIS[4] à Madagascar). Autant que possible, il serait utile de négocier ces partenariats suffisamment tôt et hors convention programme afin de ne pas surcharger sa gestion déjà suffisamment complexe.

Le dispositif de conseil recommandé est destiné à mieux lier cette fonction à deux autres dimensions clés de l'intervention : recherche de pratiques adaptées (innovation) et structuration des services nécessaires à l'appropriation des conseils, cela en donnant plus d'importance à la dimension économique. Dans la démarche à consolider certains points sont à fixer:

- Maintenir l'appui individuel de proximité dans sa forme actuelle (vingt-cinq à trente producteurs par technicien et par saison sur un maximum de trois spéculations). Ce **qui intéresse le producteur au premier chef c'est la technique**. Ce n'est qu'à partir du moment où il est convaincu de son bien-fondé qu'il est possible de toucher à d'autres questions. A noter **qu'Inter Aide reste l'un des rares intervenants du domaine rural à poser cette évidence comme point de départ d'une démarche de changement. Les résultats obtenus à**

[4] La coopérative COLDIS est étroitement liée avec l'Institution de microfinance TIAVO. Les relations précédentes entre Fagnimbogna, Inter Aide et Tiavo/COLDIS n'ont pas été satisfaisantes. Néanmoins, les limites respectives sont aujourd'hui connues, la volonté de collaborer n'est pas éteinte. Il est donc utile d'essayer de développer un partenariat solide, car le contexte économique du Sud Est malgache abonde davantage sur des relations de complémentarité que des relations de concurrence, dont les coûts ne seront pas supportables par des institutions qui vivent d'abord du produit des paysans membres. Concurrencer des réseaux de collecteurs locaux implique d'abord que l'on soit plus efficace qu'eux.

**l'échelle des exploitations appuyées individuellement constituent les fondations d'un changement de pratiques à l'échelle locale. Il est essentiel de tirer un maximum parti de cette opportunité et de développer les « leviers » qui permettront de « transformer l'essai » à l'échelle des communautés ;**

- Ainsi, la première année, l'équipe de techniciens opérant à l'échelle de villages rapprochés sera accompagnée par un socio-organisateur (par exemple un socio-organisateur pour 2 à 4 techniciens selon les zones) qui les appuiera dans la compréhension des systèmes d'exploitation et la capitalisation des résultats technico-économique au niveau des exploitations. Parallèlement, le socio-organisateur essayera de mieux comprendre la typologie des exploitations au niveau des villages et les contraintes propres à chacun des types. L'enjeu est de préparer des canevas d'animation qui seront utilisés par la suite :
    - En fin de campagne pour faire un bilan de la saison au niveau de chaque village. Il s'agira d'informer les participants des résultats au niveau des exploitations suivies (et sur les éléments qui expliquent ces résultats), de les soumettre à débat et de prioriser les résultats qui pourraient être diffusés à l'ensemble de la communauté, en expliquant la forme et les conditions de cette diffusion (p.ex. champs école). La priorisation permettra d'identifier la spéculation qui intéresse le plus de ménages, en particulier les plus précaires. Le travail préalable d'analyse du contexte par le socio-organisateur est essentiel pour bien construire le schéma d'animation et alimenter le questionnement de manière pertinente;
    - Une stratégie de diffusion par l'approche champ école sera élaborée, son objectif est de toucher le plus de ménages possibles, en particulier les très précaires, et d'élaborer une progression pédagogique sur site qui soit motivante (transmettre un savoir, valoriser les expériences des participants, chercher des solutions aux questions économiques et organisationnelles qui peuvent se poser). La localisation du champ école et les participants seront déterminés lors de réunions au niveau village (animées par les socio-organisateurs). Chaque socio-organisateur suivra entre 5 et 8 champs école. **La principale modification repose sur le mandat du socio-organisateur. Plutôt que d'aborder la question organisationnelle avec les producteurs déjà appuyés individuellement sur une parcelle collective, il s'appuiera sur eux pour développer une approche structurante basée sur un produit ciblé qui associera un nombre significatif de ménages** (150 à 200 ménages par socio-organisateur par saison). Ces ménages constitueront les fondations d'organisations centrées sur un service commun, cela à une dimension économiquement justifiée (approvisionnement, commercialisation). Les organisations qui auront émergé resteront dans l'esprit de Fagnimbogna : on est membre parce que l'on applique la technique). Il importera de valoriser la connaissance que le socio-organisateur a du milieu dans la conception des outils d'animation et de formation. La **bonne connaissance du milieu est déterminante pour alimenter un questionnement motivant et productif : l'animation n'est jamais de l'improvisation** ;

- La diffusion des itinéraires priorisés (validés dans le cadre de l'appui individuel) s'effectuera dans le cadre d'animations sur des champs école où seraient abordées les questions techniques (documentées par les expériences locales), les questions plus liées à la gestion de l'exploitation proprement dite (en lien avec l'innovation proposée) et les aspects socio-organisationnels (approvisionnement, accès à l'information et aux conseils, etc.). L'approche vulnérable sera intégrée au sein de ces dispositifs. Ces champs école seront animés en relation avec un (ou deux) paysan « pair » qui aura préalablement pratiqué. Ils regrouperont par quinzaine entre 25 et 30 chefs de ménages pour suivre le cycle cultural. En dehors des questions purement techniques les apprenants s'initieront au calcul de marge (en prenant l'exemple du champ école), échangeront des expériences, s'interrogeront sur des questions

relatives à la conduite de leur exploitation, à l'accès aux marchés, ou à l'approvisionnement en intrants. Le **paysan pair pourrait progressivement être outillé pour développer un service de conseil à l'exploitation familiale[5] afin de doter les paysans qui le souhaitent d'outils d'aide à la décision, basés sur la prospective et une approche globale de l'exploitation agricole ;**

- Le nombre de thèmes par campagne sera limité (p.ex. : un produit, une campagne). Il s'agit d'abord d'adopter un d'apprentissage progressif et gérable par le public, de réduire les sollicitations de manière à ne pas handicaper les ménages vulnérables (leurs ressources reposent sur le travail salarié), et de consolider le principe d'intérêt commun (travailler sur la gestion d'une contrainte commune est différent de travailler sur la gestion d'une opportunité commune). Les thèmes de campagne peuvent bien évidemment évoluer en fonction des intérêts des différentes communautés, mais limités pour chacune d'entre elles
- En troisième année, les socio-organisateurs poursuivront la démarche champ école vers un nombre plus limité de groupes et s'intéresseront à accompagner les dynamiques organisationnelles en cours là où elles existent, ainsi que les paysans pairs. De même, les techniciens continueront à apporter un appui technique aux paysans pairs. Des dynamiques d'échange entre groupes seront accompagnées (visites d'échange, visites d'exploitations, animations, etc.). l'approche champ école pourra se poursuivre sur d'autres thèmes, mais à échelle plus limitée ;
- Enfin, il sera nécessaire de mobiliser un cadre par projet qui animera ces évolutions, s'impliquera dans la conception des outils, assurera le suivi des équipes de terrain et mettra en place les dispositions utiles pour qu'ils renforcent leurs capacités d'animation et d'aide à la décision collective.

Dans les contextes où la présence des services de l'Etat reste significative (Ethiopie en particulier), et où la capacité « d'intervention » d'Inter Aide apparaît plus limitée, il conviendra de retenir les points suivants :

- Poursuivre les collaborations avec les agents des Services de l'Etat (Development Agent, AEDO), en considérant qu'il est possible de s'appuyer sur eux dans les limites du plan de travail fixé par leur hiérarchie. Deux aspects sont à prendre en considération :
    - En Ethiopie, **poursuivre le travail d'animation au niveau iddir** (les agents de proximité de l'Etat n'ont pas cette compétence), cela afin de préparer les actions d'aménagement, mais également de gérer de les mécanismes de conservation et de multiplication de semences. Parallèlement, cet appui pourra permettre aux membres des iddirs de mieux formuler leurs demandes aux agents de l'Etat pour progressivement inverser le sens de la relation. Certes, en Ethiopie, la relation avec les services de l'Etat est complexe mais elle constitue une garantie pour aborder les problématiques liées à la « miniaturisation » des exploitations de manière plus efficace. Les options techniques proposées sont pragmatiques et adaptées aux contextes, mais elles seront réellement pertinentes si elles peuvent être prises en compte à l'échelle des territoires ;

[5] Nous avons vu précédemment que le changement de contexte de l'exploitation agricole dans les zones de travail impliquait de travailler davantage sur les questions de gestion des facteurs de production et des résultats pour que le ménage puisse réaliser ses objectifs de sécurité alimentaire. Cette dimension reste néanmoins à prendre en compte avec mesure car d'une part le partage d'informations économiques au sein de ces sociétés rurales reste très aléatoire, d'autre part le paysan pair doit d'abord tirer parti lui-même de l'outil ce qui n'est pas acquis non plus. Enfin un réseau de conseillers-relais paysans sera efficace s'il est lui-même alimenté en informations, ce qui impose à la Fédération de mettre en place des outils de veille économique adaptés (ce qui ne pourra se faire que très progressivement, produit par produit)

    - Ne **pas multiplier les dispositifs d'auto-encadrement sur des fonctions identiques**. En Ethiopie, la juxtaposition de *model farmers* et de *peer farmers* n'est pas constructive. Le paysan référent doit rester le même, en revanche Inter Aide contribuera à leur formation et les dotera en supports techniques (fiches technique, guide) qui leur permettront de progresser dans leurs fonctions :
- Insister sur les actions pouvant avoir un effet levier dans les zones d'intervention. **Le développement des relations avec les centres de formation au profit des techniciens et des producteurs** disséminés au niveau de chaque commune en Ethiopie (Kebele) ou le Bunda College au Malawi constituent d'excellents moyens pour faire passer des connaissances, voire diffuser du matériel végétal. Il s'agit donc d'appuyer ces centres en les soutenant pour établir des parcelles vitrines, en les dotant de matériel pédagogique (principalement des fiches techniques et guides pédagogiques liés à l'expérience d'Inter Aide), en appuyant l'implantation de pépinières qui permet aux stagiaires de retourner chez eux avec du matériel végétal, etc.

De manière générale, **l'appui aux ménages vulnérables sera compris comme une résultante de l'appui global aux groupes constitués**. En référence au niveau de prévalence actuel de la précarité et de son évolution prévisible (foncier non extensible, démographie galopante), l'impact direct que pourra avoir Inter Aide sur ces questions restera nécessairement limité. Les champs de case par exemple sont une expérience à valoriser dans la mesure où elle pourrait être relayée par un organisme spécialisé qui pourrait apporter un appui d'envergure dans la durée. Cette activité, assez complexe à gérer, nécessite effectivement le maintien de services de conseil de proximité. L'approche peut être modulée par pays :

- A Madagascar et en Sierra Leone, **l'appui pourrait s'envisager par le biais des champs école. Il s'agirait de doter les ménages correspondants aux critères définis de semences pour appliquer les techniques et de consolider les mécanismes de conservation initiés**. De même, la possibilité de développer des appuis hors sols facile à mener comme l'élevage de lapin (si celui-ci est consommé localement), la production de banane plantain (activité technique assez simple à maîtriser, qui permet une production étalée dans le temps et des revenus appréciables) ou de volaille locale (si les conditions d'accès aux vaccins existent) sont à étudier et à développer. De telles activités permettent de dégager des sources de revenu régulières. Il doit être envisagé de d'identifier et d'appuyer une organisation locale ou traditionnelle (à l'image des iddirs) qui travaillera à la définition d'un mécanisme revolving et à son suivi de manière à toucher progressivement l'ensemble des ménages vulnérables recensés;
- Au Malawi, **la dynamique « lapin » est prometteuse et doit être consolidée** ;
- En Ethiopie, il importe **d'approfondir la vocation « solidarité sociale » des iddirs, en particulier dans le développement de ses capacités à aider ses ressortissants à surmonter des chocs** (décès, maladie, etc.). Un travail d'animation doit être mené avec ces entités pour définir quels sont les leviers qui peuvent être gérés efficacement et durablement à leur niveau et dimensionner ainsi les appuis à apporter.

Dans ces dynamiques de mise à l'échelle, les systèmes de sauvegarde et de sécurisation de semences/matériel végétal de qualité (locales et améliorées) seront consolidés/ancrés durablement à une échelle adaptée. De telles expériences sont à valoriser dans les animations « champ école ». Les banques et la multiplication locale de semences améliorées sont des actions pertinentes bien acceptées par les bénéficiaires et qu'il convient de rendre pérennes. Le développement des initiatives individuelles ou collectives **doit être consolidé tant sur le plan technique, que sur le plan de la gestion des unités concernées**. A Madagascar, la Fédération Fagnimbogna pourrait se doter d'un centre qui assure la préservation des « collections » plébiscitées par les producteurs (ce projet pourrait être financé par le FRDA).

En Ethiopie, les actions de Conservation des Eaux et des Sols pourraient gagner en efficacité en s'intégrant davantage dans une démarche de gestion globale des terroirs villageois. On constate effectivement que la pression démographique pousse les ménages à coloniser les têtes de bassins versants avec des techniques non adaptées qui devraient aboutir dans des délais réduits à la stérilisation des parcelles. Dans les zones montagneuses il semble impératif d'anticiper les besoins pressants en terres cultivables en aménageant les sols légers en forte pente avec des systèmes anti érosifs adaptés, en installant des variétés pérennes (fruitiers) associés à une couverture fourragère permanente. De telles mises en valeur imposent des délais assez longs avant les premières productions. Il est donc utile de raisonner les schémas d'aménagement à l'ensemble du terroir villageois pris en compte, et de développer un certain nombre d'actions par anticipation aux difficultés. L'ONG RCBDIA sera appuyée pour adapter ses outils pour prendre en compte ces options.

Il s'agira également de poursuivre les efforts d'adaptation des pratiques agricoles au changement climatique.

- Toutes les activités innovantes d'ordre agroécologique déjà entreprises par Inter Aide doivent être consolidées et diffusées plus largement, en partenariat étroit avec les services techniques de l'Etat et les Organisations de Producteurs émergentes (agroforesterie, afforestation, intégration agriculture élevage, introduction d'espèces et de variétés adaptées aux nouvelles conditions climatiques, élevage à cycles courts, production fourragère, etc.) car elles présentent un intérêt réel et attendu pour les populations qui n'ont pas les moyens de mettre en pratique une agriculture de type conventionnel avec un fort recours aux intrants extérieurs (semences hybrides, engrais chimiques, etc.) devenus inaccessibles pour les revenus dont ils disposent.
- L'introduction des cultures (pois d'Angole, pois de terre, haricot,…) qui favorisent la conservation de la fertilité des sols, ainsi que la sécurité alimentaire et nutritionnelle des ménages tout en procurant des revenus additionnels doit être poursuivie.

Enfin, Inter Aide continuera à développer ses relations avec les institutions de recherche (à l'image de la collaboration avec l'ILRI en Ethiopie) et avec les opérateurs semences professionnels (Centre d'Agnarafaly à Madagascar). Ces actions doivent permettre d'élargir les référentiels techniques adaptés aux réalités complexes des zones de travail et de sécuriser l'accès à du matériel végétal faible et performant.

#### *b) Structurer et optimiser l'offre de services en renforçant la complémentarité entre les acteurs existants et les Organisations de Producteurs émergentes*

La difficulté de la démarche d'appui à l'émergence et à la consolidation d'organisations de producteurs, dans des pays comme Madagascar ou la Sierra Leone, est que la faiblesse de l'environnement institutionnel contraint de réfléchir ces organisations comme un substitut au vide ambiant de services, non comme un partenaire du développement agricole dont les responsabilités sont bien délimitées. L'enjeu est effectivement de **positionner la place et le rôle des organisations de producteurs au sein d'une démarche globale de structuration durable des services**. Cela se fera sur la base d'un questionnement générique relativement simple : quelles sont les organisations/institutions qui opèrent sur notre territoire ? Quels sont les principaux déficits de service auxquels les producteurs sont confrontés ? Par rapport au mandat de mon organisation qu'est- ce que je dois faire et qu'est-ce que je ne dois pas faire ? Qu'est-ce que je peux réellement faire en apportant une valeur ajoutée à mes membres ?, etc.;

Il s'agit d'abord de « penser » les organisations partenaires comme des opérateurs économiques. Leur **priorité doit être de fournir des services de conseil et d'approvisionnement et accessoirement**

**de commercialisation**. Ces partenaires Organisations de Producteurs ne doivent pas être considérés comme des opérateurs délégués de projets et il convient de réfléchir à leur organisation et à leur fonctionnement de manière à en optimiser les coûts et l'efficacité des services qu'elles sont censées délivrer. Il s'agit donc d'accorder une exigence sur :

- Le **métier de l'organisation**. Elle agit en réponse à un vide là où elle aura l'effet les plus probants sur ses membres (en particulier le conseil et l'accès aux intrants), non comme un substitut aux faiblesses des services de l'Etat, des collectivités territoriales, etc. Au fur et à mesure que d'autres acteurs développeront des services efficaces, son rôle se recentrera sur ce qu'elle pourra faire le mieux ;
- Le **rôle et les fonctions de l'Organisation de Producteurs se déterminent par rapport à l'analyse de l'environnement des services et l'identification de la valeur ajoutée de l'organisation pour ses membres par rapport à l'existant**. A ce niveau, il est important de vérifier que les mécanismes de subvention mobilisés par les Organisations de Producteurs ne fragilisent pas des services privés par ailleurs efficaces ;
- Le **concept de complémentarité et de subsidiarité** entre niveaux d'organisation en particulier à Madagascar où il convient de bien différencier les prérogatives des Unions et des Coopératives;
- La **géographie de l'organisation**. L'éclatement des démembrements de l'organisation dans l'espace constitue une contrainte dans un pays où il est difficile de communiquer (surtout si le nombre de membres est limité). Les temps de déplacements et les coûts de transaction constituent des contraintes fortes qui, outre la charge financière constituée par le service, contribuent entre autres à éloigner la tête d'une organisation faîtière de sa base.

A Madagascar, le partenariat Fagnimbogna – Inter Aide doit être planifié de manière à faciliter le transfert progressif de responsabilité et la pérennité des services concernés, tout en assurant une réelle visibilité de l'organisation à la base. Pour ce faire, il s'agira de :

- **Etablir une convention de partenariat entre Inter Aide et Fagnimbogna qui précise les modalités de collaboration**, les termes de dévolution de responsabilités et de ressources, les objectifs de résultats à atteindre en termes de service aux membres, et de mobilisation de ressources propres pour les soutenir dans la durée. Cela doit permettre de **réfléchir les interventions et les modalités d'extension des activités du programme en fonction de la capacité d'absorption de la Fédération** ;
- **Mettre en place une équipe technique restreinte au sein de la Fédération.** Il s'agit de en priorité de replacer les élus dans leur position de décision au sein de l'organisation tout en restant des producteurs agricoles (accéder à une responsabilité ne signifie pas renoncer à son exploitation). Les salariés recrutés assumeront les fonctions techniques et assisteront les élus dans leurs fonctions respectives. Ils seront également garants du respect des termes de la convention liant Fagnimbogna à Inter Aide. Ces élus seront accompagnés pour préciser et recentrer les orientations stratégiques de la Fédération, en assurer le suivi et le pilotage, mais également participer au dialogue politique et à la gestion d'instances partiaires (FRDA, CSA). Le niveau de « complicité » élus-salariés conditionne la solidité d'une organisation professionnelle : le technicien conseille, l'élu représente et décide. **Développer un tel type de relation nécessite du temps, ce qui impose d'engager le pari que des producteurs peuvent gérer une équipe de salariés suffisamment tôt**. Dans l'immédiat trois postes importants devraient être créés : un poste de secrétaire exécutif, un animateur et un poste de chargé des approvisionnements. Les profils et les fonctions de ces postes seront déterminés en lien avec le bureau de la Fédération qui assurera la gestion de ces trois agents. Ces postes seront conçus comme une mise à disposition, le paiement des salaires restant assuré par le programme. Les attributions des trois salariés peuvent être précisées comme suit :

- Le secrétaire exécutif aura pour mission de conduire le plan stratégique de la Fédération ou d'outiller les élus pour en assurer le suivi, de gérer l'équipe de salariés et les fonds pour le compte du conseil d'administration ;
- L'animateur apportera un appui à la définition des outils de communication développés dans le cadre des actions d'appui à la structuration et participera à l'animation de l'ensemble des réunions y afférant (réunions de sensibilisation, de préparation de campagne, réunions bilans, etc.) ; il assure le lien entre le Conseil d'Administration de la Fédération et la base ;
- Le chargé des approvisionnements assurera la gestion des dotations d'intrants qui accompagnent les actions de terrain et le suivi de leur remboursement. Il décharge les techniciens et les socio-organisateurs du programme de ces tâches.

- **Favoriser les négociations de la Fédération avec le FRDA Vatovavy Fitovinany**, afin qu'il apporte un appui dans la durée (négocié sur des bases annuelles dégressives) à son plan stratégique (et à la prise en charge partielle de son équipe technique). Il est important de faire prévaloir qu'un dispositif de proximité établi dans la durée offre une efficacité et une efficience très supérieure à des financements « formation » ponctuels dispensés par des prestataires qui pour beaucoup n'ont pas de connaissances approfondies des problématiques locales, des conditions d'absorption des messages par un public analphabète, qui n'ont pas instauré de relations de confiance avec les agriculteurs en particulier parce qu'ils n'ont pas fait leurs preuves (une parcelle réussie menée avec un paysan restera toujours le meilleur support pédagogique) ;
- **Associer la Fédération Fagnimbogna aux décisions d'extension des nouvelles zones d'intervention** du projet de manière à ce qu'elles soient compatibles avec ses propres capacités de développement, mais également aux actions de sensibilisation et de sélection des sites d'intervention;

Dans la démarche, il importe également de réduire graduellement et significativement la dépendance des organisations de producteurs vis-à-vis des projets sur les principaux facteurs limitant identifiés (transports, approvisionnement, accès aux marchés) afin de favoriser leur essor en ne faussant pas la réalité économique. Par exemple, les projections financières pour l'association UMODZI au Malawi montrent que l'autonomisation financière sur les opérations de commercialisation du pois d'Angole est envisageable, c'est pourquoi la programmation du retrait logistique d'Inter Aide doit être affirmée tout en conservant l'appui organisationnel et le conseil à la gestion de l'Organisation de Producteurs.

A Madagascar, un appui substantiel doit être apporté aux coopératives en matière de planification et gestion des ressources de manière à synchroniser les besoins de leurs membres avec leurs prévisions de trésorerie, en particulier limiter la présence de stocks de produits agricoles à vendre à une période où il est nécessaire de disposer des fonds nécessaires à l'achat des intrants pour la campagne agricole à venir. De même, la gouvernance de ces organisations coopératives doit être davantage approfondie d'une manière à respecter les termes de la réglementation (la coopérative collecte les produis de ses membres, mais n'est pas un collecteur) et à disposer de bases sociales saines (une union de producteur membre ne peut pas être mise au même niveau qu'un individu membre : il y a là opposition d'intérêt).

En Sierra Léone, comme évoqué dans l'axe précédent, il importe de favoriser l'émergence de groupes de base par le biais d'une approche champ école, reposant sur un produit phare « vulgarisé ». Ici également l'approche champ école doit être considérée comme un outil de formation et d'échange, un appui à l'analyse collective et à la décision concertée qui devrait déboucher sur une démarche structurante.

Comme évoqué dans l'axe précédent, en Ethiopie, l'iddir constitue la structure « relais » idéale qu'il convient de ne pas écarter de sa mission de base qui est de garantir la cohésion et la solidarité au

sein des unités villageoises. Ces structures peuvent être appuyées pour développer une vision globale de la gestion du terroir villageois, mobiliser ses membres sur des questions d'intérêts collectifs (aménagement de micro bassins versants, récupération des terres communales, etc.), sécuriser l'accès des familles aux semences et renforcer les actions de solidarité envers les ménages les plus fragiles. L'Etat est omniprésent sur les fonctions de service agricole ; par rapport à cela le rôle de l'iddir directement ou par le biais des bureaux de Kebele[6] se mettra progressivement en situation d'exprimer les besoins des ménages de son ressort et d'essayer de peser sur les agents de proximité de l'Etat pour qu'ils apportent des réponses adaptées. Des actions d'animation doivent être poursuivies pour consolider les iddirs dans ces rôles

Pour anticiper le désengagement ou le non engagement des agents de l'Etat dans l'appui aux groupements, il semble nécessaire de favoriser l'émergence de leaders et de groupes dynamiques par l'application de formations transversales structurantes comme le Conseil à l'Exploitation Familiale et le Conseil de gestion aux Organisations de Producteurs qui sont des actions à long terme permettant aux adhérents de se positionner progressivement en partenaires, à rang égal avec les services étatiques, les structures privées ou les organismes de développement.

### *c)Améliorer l'efficience des dispositifs « projets » pour valoriser les résultats et faciliter un transfert progressif aux institutions partenaires*

Inter Aide dispose d'une expérience riche qui mérite d'être davantage valorisée, en particulier la dimension technique du développement agricole qui a tendance à devenir secondaire dans beaucoup de programmes, alors qu'elle est la préoccupation première de l'agriculteur et la base « fondamentale » de tout processus de structuration. Il est important qu'Inter Aide renforce son travail de production de références, de méthodes d'intervention et d'outils adaptés en priorité à destination des partenaires de terrain de manière à favoriser la mise à l'échelle des résultats. Ces outils de capitalisation peuvent prendre des formes très différentes : fiches techniques (à destination des paysans pairs, de techniciens de terrain, etc.), affichettes pour faire connaître certains résultats, vitrines (au niveau de centres de formation) et champs école, guides pédagogiques (à destination des techniciens de terrain et de responsables d'Organisations de Producteurs, etc.), notes de capitalisation, etc. Inter Aide partage sur son site Web un certain nombre de connaissances produites, cet outil mérite également d'être davantage utilisé.

Enfin cette « amorce » **de gestion des savoirs mérite d'être structurée pour favoriser le partage des expériences d'un pays à l'autre, mais également soutenir des réflexions en interne pour valoriser et faire évoluer les pratiques au fil du temps**.

Cela suppose à l'amont de mieux définir le fil directeur commun de la démarche d'un pays à l'autre. Les points communs peuvent se définir autour de quatre grands thèmes : innovation, conseil technique, accès aux facteurs de production, structuration des services (qui est un thème transversal aux précédents et qui porte également les hypothèses de pérennité des résultats). Pour cela, il sera utile de définir un canevas commun de suivi et de reporting qui favorisera les réflexions croisées, consolidera les relations de travail transversales et aidera à faire évoluer les démarches spécifiques à chaque pays.

De manière caricaturale, ce qui lie les quatre pays sont principalement le document de convention programme, les rapports annuels et quelques documents de capitalisation. Un tel programme ne pourra donner tout ce qu'il peut sans un élément catalyseur qui veille au respect des lignes directrices, assure la cohérence entre les outils de suivi, anime les échanges croisés et valorise les résultats. **Ce programme a besoin d'un coordonnateur qui puisse faire vivre la diversité des outils, des approches et des expériences et assurer leur valorisation au profit de tous les acteurs, en**

[6] Unité administrative en Ethiopie, équivalente à la Commune

**priorité ceux de terrain**. Dans la rhétorique des projets, *celui qui capitalise fait perdre du temps*… un coordonnateur fait avancer des expériences spécifiques vers un « idéal commun »… le fil directeur qu'il importe de ne pas perdre.

L'opération Sierra Leone a rencontré des difficultés d'ordre institutionnel et humain, ce qui explique les retards pris. L'approche proposée est relativement complexe et mérite d'être recentrée sur des thématiques plus simples qui permettraient de toucher un public plus large avec moins d'impondérables liés à l'accès aux intrants, aux équipements et à la valorisation des produits. Il conviendrait de recentrer les thématiques sur trois entrées : riz, oignon, fruitiers, etc. et d'engager un travail approfondi sur la consolidation de services de base (se rapportant à ces entrées), qu'impose de fait l'absence de services de l'Etat, de prestataires de service locaux ou d'opérateurs privés. Les expériences de Madagascar et du Malawi constituent une première base de travail pour gagner ce pari de faire émerger des structures de service.

Les dispositifs projets mériteraient d'être simplifiés au Malawi (réunir les deux interventions au sein d'une unité de projet avec un seul expatrié) et à Madagascar. Dans le cas de Madagascar, il s'agit de mettre en face de Fagnimbogna (qui disposera de sa propre équipe technique) un interlocuteur unique, ce qui facilitera les relations contractuelles. Une autre option pourrait être de stopper l'expansion géographique de Fagnimbogna et d'amorcer l'émergence d'un autre type d'organisation dans les zones d'extension. En fait, la solution soutenable **serait de limiter le champ de service de la Fédération et d'aligner son emprise géographique sur les interventions d'Inter Aide** (à condition de mieux définir le ressort géographique). **Cela permettrait de réunir des agriculteurs ayant une « culture commune » de développement agricole**.

# IV. Conclusion

Les propositions formulées s'inscrivent dans une logique de renouvellement de convention. L'évolution des organisations de producteurs au niveau de base, et les démarches fédératives amorcées ouvrent des perspectives à Madagascar et au Malawi, sous condition d'insister sur les questions de mise à l'échelle. Les relations de travail engagées avec les services de l'Etat en Ethiopie ouvrent des perspectives intéressantes de pérennisation et d'extension des résultats. Les outils de travail sont à affiner de manière à ce que les services de proximité puissent davantage les exploiter. Les hésitations en termes d'approche en Sierra Leone et la défection de l'ONG partenaire posent avec insistance la question de la poursuite de l'intervention dans ce pays. Dans ce pays, il semble nécessaire de recentrer les interventions autour de deux ou trois thématiques centrales. Les actions menées au profit des ménages très précaires et des femmes sont également très prometteuses mais devront soit être simplifiées dans leur approche, soit relayées par des partenaires à identifier pour avoir un effet durable synchronisé à l'importance du problème.

Inter Aide s'inscrit progressivement dans le paysage institutionnel du secteur rural dans ses zones de travail. Ces efforts doivent être poursuivis pour consolider les relations avec la recherche, les centres techniques et de formation, centres semenciers et toute organisation investie dans l'agriculture de conservation.

Les activités menées à ce jour doivent être consolidées moyennant leur mise à l'échelle, un ajustement de la démarche d'appui aux organisations de producteurs qui s'inscrit dans une logique globale de service où les acteurs présents sur le terrain devront être confirmés dans leurs rôles, et enfin l'intégration de l'appui aux vulnérables dans une démarche simplifiée.