

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direction du développement
et de la coopération DDC



Accompagner le processus de Développement Economique des Territoires (DET)

*Partage d'expériences du
Programme MATOY*





SOMMAIRE

1	Le Programme MATOY en bref	7
1.1	MATOY, une image globale aux multiples facettes	7
1.1.1	Une consolidation des acquis de la coopération suisse à Madagascar.....	7
1.1.2	Une mise en œuvre dans un contexte difficile mais avec des perspectives certaines	8
1.1.3	Une approche territoriale basée sur la compréhension du DET	9
1.1.4	Une stratégie basée sur le partenariat direct avec des acteurs clés du DET	10
1.1.5	Un système de Suivi et Evaluation innovant	12
1.1.6	Une organisation décentralisée et responsabilisante	13
1.2	Aperçu global de l'accompagnement du processus de DET par le Programme	14
1.2.1	Une phase d'entrée en matière avec les partenaires directs	14
1.2.2	Une phase de développement axée sur la mise en œuvre des Contrats Programmes	14
1.2.3	Le retrait du Programme.....	19
2	Description de la construction des modèles de DET selon les territoires	20
2.1	Cas des territoires du sud de Miandrivazo et de Malaimbandy, région Menabe	20
2.1.1	Des territoires à potentiels économiques multisectoriels forts mais sous-exploités.....	20
2.1.2	Accompagnement du processus de DET à travers le renforcement des OPCI dans ses rôles économiques en lien avec la chaîne de valeurs haricot lingot blanc et la valorisation des opportunités d'affaires dans les territoires	21
2.1.3	Des changements significatifs et prometteurs.....	25
2.2	Cas des territoires de l'Amoron'i Mania : modèles à accent « chaîne de valeurs » et à porte d'entrée « préoccupation régionale »	30
2.2.1	Des territoires à potentiels économiques disparates	30
2.2.2	Une action focalisée sur l'amélioration des conditions cadres en lien avec les chaînes de valeurs miel et la mise en œuvre d'un projet pilote de migration	32
2.2.3	Des changements significatifs et prometteurs.....	36
2.3	Cas des territoires du Vakinankaratra ..	39
2.3.1	Des territoires disparates à potentiels agricoles, industriels et artisanaux	39
2.3.2	Une action focalisée sur l'amélioration des conditions cadres en lien avec la chaîne de valeurs blé pilotée par LMMF et la promotion des ZIA	40
2.3.3	Changements significatifs atteints	46
2.4	L'intégration de la dimension genre et vulnérabilité dans les actions du Programme	47
3	Analyse des expériences à l'issue de la mise en œuvre du programme ...	49
3.1	Les facteurs de réussite	49
3.1.1	Facteurs endogènes	49
3.1.2	Facteurs exogènes	51
3.2	Difficultés et facteurs de blocage	51
3.2.1	Facteurs endogènes	51
3.2.	Facteurs exogènes	52
3.3	Des acquis avec des facteurs de pérennité	53
3.3.1	Les acquis	53
3.3.2	Les facteurs de pérennité de ces acquis.....	54
3.4	Leçons apprises et conditions de réplication des expériences du Programme	55
4	Conclusion	59

LISTES

LISTE DES SCHEMAS

Schéma 1. Le DET selon MATOY	8
Schéma 2. Infographie du processus d'accompagnement du processus de DET	14
Schéma 3. Illustration des changements constatés dans le sud de Miandrivazo	26
Schéma 4. Illustration des changements des constatés dans la Commune de Malaimbandy.....	28
Schéma 5. Illustration des changements constatés dans le territoire d'Amoron'i Mania	29

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré 1. Les consortium du Programme MATOY	7
Encadré 2. Les partenaires directs de MATOY	11

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Les activités développées avec toutes les Régions, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY.....	15
Tableau 2. Les activités développées avec tous les OPCI, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY	16
Tableau 3. Les activités développées avec tous les lead firms, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY	17
Tableau 4. Le processus de mise en œuvre de l'action pilote de migration	34
Tableau 5. Les actions ayant été développées pour intégrer les vulnérables.....	47

LISTE DES CARTES

Carte 1. Zones d'intervention MATOY	31
--	----

ABREVIATIONS ACRONYMES

AD2M	: Appui au Développement du Menabe et du Melaky	FRDA	: Fonds Régional de Développement Agricole
AIM	: Action Intercoopération Madagascar	GES	: Genre et Equité Sociale
ANCOS	: Agence Nationale de Certification Officielle des Semences	HIMO	: Haute Intensité de Main-d'œuvre
AR	: Ariary (monnaie locale)	LMMF	: Les Moulins de Madagascar Farine S.A
AROPA	: Appui aux Réseaux des Organisations Paysannes	MAMAFI	: Mampivoatra an' Amoron'i Mania amin'ny Fanjarian-tsakafo Ifotony
BAD	: Banque Africaine de Développement	MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture
CCI	: Chambre du Commerce et de l'Industrie	MEPATE	: Ministère d'Etat chargé des Projets Présidentiels, de l'Aménagement du Territoire et de l'Equipement
CHF	: Franc suisse	MID	: Ministère de l'Intérieur et de la Décentralisation
COS	: Comité de Supervision (MATOY)	ONG	: Organisation Non Gouvernementale
DET	: Développement Economique du Territoire	OPCI	: Organisme Public de Coopération Intercommunale
DRDR	: Direction Régionale du Développement Rural	ORN	: Office Régional de la Nutrition
DREF	: Direction Régionale des Eaux et Forêts	PAB	: Plan d'Action Budgétisé
DRI	: Direction Régionale de l'Impôt	PNUD	: Programme des Nations Unies pour le Développement
DRMP	: Direction Régionale des Mines et du Pétrole	POA	: Plan d'Opération Annuel
DRT	: Direction Régionale des Travaux Publics	PROJERMO	: Projet d'appui aux Jeunes Ruraux dans le Moyen Ouest
DRTT	: Direction Régionale du Tourisme et du Transport	Salle OPS	: Salle des Opérations et de Suivi
FAFAFI/SPAM	: FAnentanana FAmbolena sy Flompiana, Synodam-Paritany Avaratrimania	STOI	: Société de Trading de l'Océan Indien
FDL	: Fonds de Développement Local	SRAT	: Schéma Régional de l'Aménagement du Territoire
FEC	: Facilité Elargie de Crédit	UCD	: Unité de Coordination Décentralisée de MATOY
FIDA	: Fonds International pour le Développement Agricole	ZIA	: Zone d'Investissement Agricole
FOFIFA	: FOibe Fikarohana momba ny FAmbolena		
FORMAPROD	: Projet de Formation pour la Productivité		

PREFACE

Madagascar voit aujourd'hui différentes opportunités que ses acteurs doivent saisir pour enclencher le processus de relance économique et ainsi rattraper le retard considérable causé par la crise politique qui a ébranlé le pays durant plus de 5 ans (2009-2014).

Parmi ces opportunités, l'on note la promesse d'aide de 6,4 milliards USD de la part des partenaires internationaux du pays pour la mise en œuvre de projets prioritaires tous issus du Plan National de Développement (PND). Dans ce processus, la capacité d'absorption des acteurs dans l'utilisation à bon escient de ce fonds constitue un des enjeux majeurs du pays pour les 4 années à venir.

L'Axe 3 du PND intitulé « Ancrage territorial du développement économique » rejoint la promotion du Développement Economique des Territoires (DET), principal objectif du Programme MATOY dans le cadre de l'intervention de la Coopération Suisse (DDC) à Madagascar.

MATOY a principalement cherché à renforcer le processus de DET dans ses zones d'intervention. Il l'a fait avec des approches innovantes renforçant les liens entre la promotion des chaînes de valeurs et le secteur privé d'une part et de l'autre, l'amélioration des capacités des Régions et des intercommunalités dans leurs rôles d'acteurs principaux de la bonne gouvernance pour le développement économique. Cette approche a permis de mobiliser le maximum d'intervenants dans ce processus et de renforcer les services déconcentrés dans l'appui aux initiatives du secteur privé et des collectivités décentralisées.

Même expérimentée pendant une durée limitée et dans un contexte difficile, l'intervention du Programme a donné des résultats concrets, tout en laissant des héritages aux acteurs sous forme d'expériences et d'acquis dans le processus de DET. Cet élan doit être poursuivi afin que les dynamiques économiques qui ont émergé dans ces zones puissent s'amplifier.

Le chantier de capitalisation de MATOY vise la traçabilité des connaissances et la recherche des enseignements tirés de l'expérience des acteurs de développement à tous les niveaux et des membres du consortium d'ONGs qui l'ont mis en œuvre et qui méritent d'être valorisés.

Etant participatif, ce chantier a impliqué les porteurs de connaissances dès sa conception jusqu'à la rédaction de ce document par l'équipe du Programme elle-même. Il a nourri de nombreux moments forts en réflexions, sources d'enseignements riches et diversifiés, tout en permettant à ces porteurs de connaissances de partager leurs propres expériences avec les autres acteurs du Programme.

Le présent document s'adresse aux parties prenantes du développement économique de Madagascar, entre autres, le secteur privé, les Collectivités Territoriales Décentralisées ainsi que les différents Ministères concernés. Il s'adresse également aux partenaires intervenant dans le domaine du développement rural, de la promotion de la bonne gouvernance et de l'économie territoriale au niveau local, intercommunal, régional et national.

Antananarivo, le 31 mars 2017



Le Directeur National du
Programme MATOY

Feno
ANDRIAMANALINA

1. Le programme MATOY en bref

1.1. MATOY, une image globale aux multiples facettes

1.1.1. Une consolidation des acquis de la Coopération Suisse à Madagascar

Madagascar ne figure plus parmi les programmes bilatéraux de la Coopération Suisse (DDC) qui était en phase de désengagement du pays depuis 2009. Ce processus avait d'ailleurs déjà été entamé depuis la clôture du Programme SAHA¹ en 2012.

Pour favoriser l'institutionnalisation et la mise à l'échelle des acquis de ses 50 ans de présence à Madagascar, la DDC a néanmoins décidé de poursuivre son intervention dans le pays en finançant le Programme MATOY avec une enveloppe de 6,4 millions CHF pour une période de 4 ans (2013-2016).

MATOY (Miara-Miasa ho Antoky ny Toekarena Ifotony, trad. libre : « Travaillons ensemble pour le Développement Economique Local ») visait l'amélioration des conditions de vie d'un million de personnes issues majoritairement de ménages défavorisés dans trois régions d'intervention (Amoron'i Mania, Vakinankaratra, Menabe) à travers la promotion du Développement Economique des Territoires (DET).

MATOY (Miara-Miasa ho Antoky ny Toekarena Ifotony, trad. libre : « Travaillons ensemble pour le Développement Economique du Territoire »), visait l'amélioration des conditions de vie d'un million de personnes issues majoritairement des ménages défavorisés dans trois régions d'intervention (Amoron'i Mania, Vakinankaratra, Menabe) à travers la promotion du Développement Economique des Territoires (DET).

Il s'est fixé comme mission l'accompagnement du processus y afférant par les appuis institutionnels des acteurs-clés de ce processus et avait comme but principal la prise en compte de ces expériences dans l'amélioration des décisions et des pratiques en matière de développement à Madagascar.

Il a été mis en œuvre par un consortium de trois Organisations Non Gouvernementales (ONGs) qui ont cherché à mutualiser leur expertise pour renforcer leur contribution au processus de développement de Madagascar. Il s'agit d'HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS), de l'ONG SAHA (Soa Afafy Hampahomby ny Ho Avy) et de l'ONG AIM (Action Intercoopération de Madagascar).

Fondée en 1955, HELVETAS est devenue l'une des plus grandes organisations suisses de coopération au développement, suite à sa fusion avec Intercooperation en 2011. Avec 1'400 collaborateurs, HELVETAS est présente dans plus de 30 pays, à Madagascar depuis 1982. Ses projets s'engagent pour améliorer les conditions de vie de personnes défavorisées dans les régions rurales. Ils concernent les domaines suivants : eau et infrastructures (installations sanitaires, approvisionnement en eau, ponts et routes rurales) ; agriculture et marché (alimentation, agriculture biologique, commerce équitable) ; environnement et climat (sol, forêt, eau) ; formation (alphabétisation, formation professionnelle) ; démocratie et paix (gouvernance locale, droits humains, culture).

SAHA est une ONG de droit malgache créée en 2011 par des cadres de l'ancien Programme SAHA convaincus de l'importance de la promotion de la bonne gouvernance au service de l'économie locale. Elle a comme domaines de compétences la gouvernance et le développement local avec un accent particulier mis sur l'accompagnement de la maîtrise d'ouvrage des acteurs, la fiscalité locale, la sécurisation foncière et l'appui à la société civile.

AIM est une ONG de droit malgache créée en 2004 en tant qu'association par des anciens cadres d'Intercooperation. Elle a obtenu le statut d'ONG en 2015. Etant une organisation polyvalente, AIM développe des expériences en matière de gestion de projets/programmes dans plusieurs domaines à savoir la gestion des ressources naturelles, la sécurité alimentaire, la santé communautaire, l'eau et l'assainissement ainsi que la promotion des filières agricoles.

¹ SAHA (Sahan'Asa Hampandrosoana ny eny Ambanivohitra) est un programme de la DDC mis en œuvre pendant la période du 2000-2012. Il a promu la gouvernance locale et l'économie locale.



1.1.2. Une mise en œuvre dans un contexte difficile mais avec des perspectives certaines

Démarré en 2013, le Programme MATOY est intervenu dans un contexte marqué par des difficultés en raison de la crise politique sans précédent que Madagascar a traversé entre 2009 et 2014. En 2016, le pays est encore en quête de stabilité politique malgré son retour progressif à l'ordre constitutionnel depuis début 2014.

Sur le plan social, cette période a été marquée par la persistance de l'insécurité et du délestage de l'électricité, de l'effritement du pouvoir d'achat des ménages ainsi que par des catastrophes naturelles qui risquent encore de s'amplifier notamment avec le phénomène climatique El Niño.

Sur le plan économique, elle a affiché une croissance faible et une dépréciation de la monnaie locale suite aux dégâts engendrés par les catastrophes naturelles, à la baisse en valeur des exportations dans les secteurs minier et textile et au climat des affaires peu incitatif pour les investisseurs. Le déficit des finances publiques causé surtout par le manque à gagner au niveau des douanes et des impôts a limité la capacité d'investissement de l'Etat.

Au niveau territorial, les Régions et les Commune sont du mal à jouer leurs rôles à cause de l'insuffisance et au retard des subventions venant de l'Etat, des difficultés quant au recouvrement fiscal et du manque de stratégie adaptée en termes de développement. De plus, le processus de certification foncière a été suspendu pendant presque un an.

Ne disposant pas de moyens ni de stratégies adaptées aux besoins de leurs membres, les intercommunalités existantes restent donc pratiquement en veilleuse. Le travail avec les Régions pose encore des questions à bon nombre d'intervenants du fait de l'absence d'élus à leurs têtes. L'on constate aussi un désintérêt de la part des PTF intervenant en appui à ces acteurs en matière de développement, les financements existants étant presque réduits aux seules aides humanitaires. Dans les zones rurales, cette situation n'a fait qu'amplifier les problèmes qui handicapent l'entrepreneuriat en général et la transformation des produits agricoles en particulier. Elle a exposé les producteurs à une forte mainmise des rares collecteurs en favorisant les zones de destination qui tirent profit des valeurs ajoutées de la production des territoires ruraux.

Toutefois, à côté de cette situation difficile, des opportunités se sont aussi profilées pour le redressement de Madagascar. En effet, des organisations de la société civile se sont activées en matière d'interpellations du gouvernement sur la gestion des affaires publiques et politiques.

Les partenaires internationaux confirment leur soutien aux initiatives du gouvernement dans le redressement socio-économique du pays tout en l'encourageant à poursuivre ses efforts dans l'amélioration de la gouvernance, la lutte contre la corruption, l'amélioration des recettes fiscales et l'optimisation des dépenses publiques. Ils ont appelé les acteurs politiques à avancer dans les dialogues inclusifs, le respect de la démocratie et la tenue d'une élection présidentielle inclusive en 2018.

A titre d'aides budgétaires, le FMI a accordé à Madagascar deux Facilités de Crédit Rapide de 47,4 millions USD en 2014 et en fin 2015, puis une Facilité Elargie de Crédit de 310 Millions USD pour 2016 et 2017². La BAD a aussi accordé un fonds de 56 milliards AR pour le renforcement de la fiscalité et les investissements publics. La fin 2016, période de clôture de MATOY, a été marquée par la promesse de lancement de plusieurs projets grâce à l'obtention d'une aide sous conditionnalité de 6,4 milliards USD lors de la Conférence des Bailleurs et des Investisseurs qui s'est tenue à Paris en début décembre 2016.

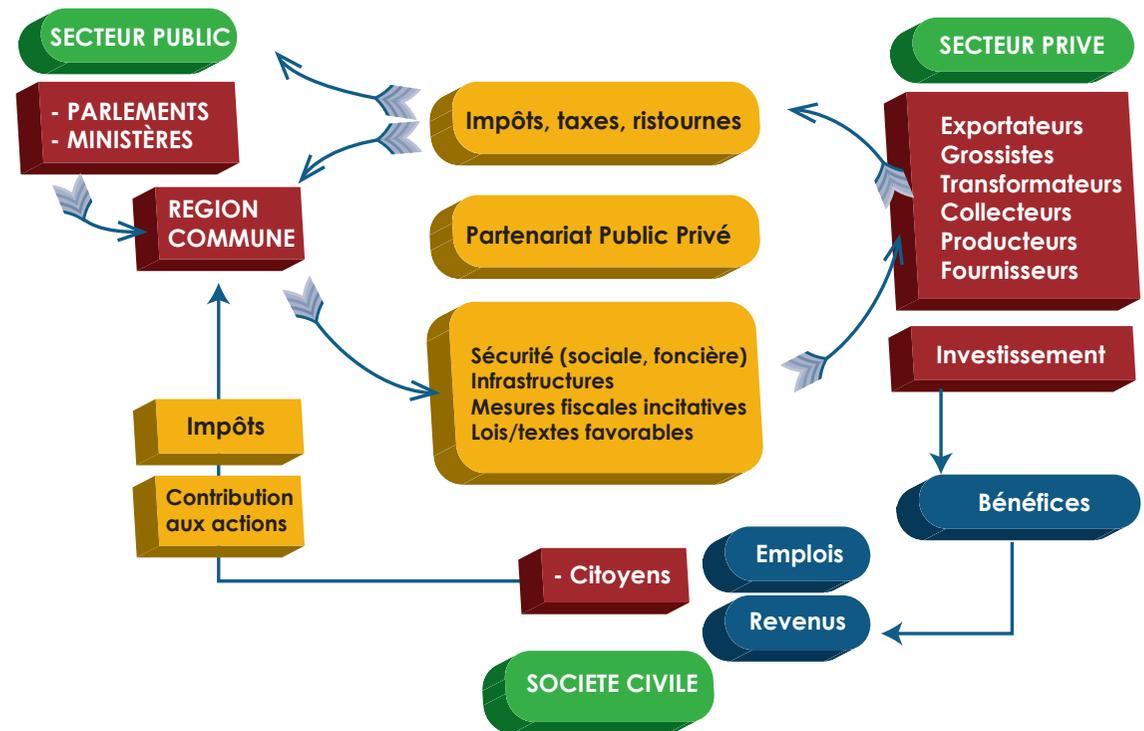
La mise en œuvre du Programme MATOY a montré la possibilité de changer la situation difficile évoquée ci-dessus à travers le développement des approches qui renforcent le secteur privé dans des chaînes de valeurs et les collectivités territoriales décentralisées dans leurs rôles de pilotage et de coordination du processus de développement de leurs ressorts territoriaux.

Ces nouvelles opportunités constituent des atouts forts pour la valorisation des expériences réussies comme celles des projets/programmes existants et celles de MATOY en particulier.

1.1.3. Une approche territoriale basée sur la compréhension du DET

Le Programme MATOY a défini le DET comme « une évolution positive et continue de l'ensemble des activités économiques dans le territoire, se traduisant par une augmentation et une redistribution équitable de leurs Valeurs

2 Le deuxième décaissement de cette FEC devrait avoir lieu durant le premier trimestre 2017



Ajoutées aux acteurs qui renforcent leurs actions pour multiplier durablement les effets au sein et en dehors dudit territoire ».

Autrement dit, le DET est une évolution continue et interdépendante de la situation et des activités des acteurs économique d'un territoire, qu'est, selon MATOY, une zone d'influence de différents acteurs qui agissent et interagissent autour d'enjeux communs.

Un territoire en développement économique a d'un côté, un secteur privé dynamique qui s'acquitte de ses devoirs fiscaux et sociaux et, de l'autre côté, un secteur public qui multiplie son action pour améliorer le climat des affaires et accroître la compétitivité du territoire et ce, avec l'implication de tous les acteurs.

La multiplication de modèles d'affaires privés impliquant un maximum d'acteurs (producteurs, opérateurs, Communes, Services Techniques, etc.) renforce les rôles respectifs de l'Etat et des Collectivités Territoriales Décentralisées en générant pour eux plus de ressources fiscales.

L'approche territoriale vise à y parvenir. Etant multi-acteur, multisectorielle et multiniveau, elle requiert une valorisation de manière cohérente et complémentaire des politiques et stratégies sectorielles au niveau des territoires pour répondre à leurs enjeux économiques. C'est cette condition qui permet de mobiliser, renforcer et fédérer les acteurs territoriaux pour faire émerger et renforcer les dynamiques valorisant les opportunités d'affaires existantes dans les territoires.

Cette fédération d'acteurs autour de ces enjeux nécessite une meilleure coordination des actions et des appuis adaptés à chaque type d'acteurs-clés pour renforcer la confiance/synergie entre ces derniers. Ceci est une condition sine qua non pour débiter le processus de DET et améliorer la compétitivité du territoire en question.

1.1.4. Une stratégie basée sur le partenariat direct avec des acteurs-clés du DET

Dans le souci d'efficience et de durabilité, le Programme MATOY ne voulait pas se substituer aux acteurs territoriaux. Il s'est positionné comme leur accompagnateur pour les aider à acquérir une vision du DET, en définir les enjeux afin de pouvoir agir et jouer les rôles qui leur incombaient dans le processus.

Le Programme a choisi d'accompagner le processus de DET par le biais des partenariats directs avec des acteurs jugés parmi les mieux placés pour le promouvoir. Il a appelé « partenaires directs » des acteurs qui peuvent être des responsables directs des principaux résultats prévus dans son plan directeur de par leurs rôles institutionnels, leur proximité vis-à-vis des acteurs locaux, leur latitude en termes de prise de décisions et leur caractère pérenne.

A ce titre, il a pris comme partenaires directs les trois Régions, des OPCI (Organismes Publics de Coopération Intercommunale) et des opérateurs économiques localisés dans les régions d'intervention choisies, à savoir le Vakinankaratra, l'Amoron'i Mania et le Menabe.

Encadré 2. Les partenaires directs du Programme MATOY

Les opérateurs économiques sont des entreprises formelles détentrices de marchés qui se sont engagées à travailler équitablement avec les producteurs et d'autres acteurs pour développer des chaînes de valeurs inclusives. C'est cette position qui fait d'eux des « lead firms ».

Ils ont été sélectionnés par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt selon leurs expériences, leurs débouchés, leur engagement dans le développement des chaînes de valeurs, le nombre et les revenus des producteurs visés par leurs projets, leur régularité envers l'administration fiscale ainsi que pour leurs partenaires. MATOY a aussi pris en compte dans leur sélection, sa propre capacité à appuyer les chaînes valeurs concernées, vu l'ampleur des goulots d'étranglements à dénouer.

Les Régions comme les Communes ont quant à elles un rôle de pilotage et de coordination des actions de développement de leurs ressorts territoriaux³ et ce en valorisant les politiques et les stratégies sectorielles pour améliorer les conditions d'intervention du secteur privé (sécurité sociale, sécurité foncière, infrastructures structurantes, système fiscal et financement incitatif).

Les OPCI sont des organisations des Communes⁴ à qui ces dernières ont transféré une partie de leurs compétences en mutualisant leurs ressources et savoirs pour développer des services communs et des projets qui dépassent la compétence d'une seule Commune.

MATOY a priorisé des OPCI déjà existants selon les intérêts particuliers qu'ils présentaient comme par exemple l'existence de Communes membres qui ont été appuyées par le Programme SAHA⁵ et les liens économiques de leurs territoires avec la ville d'Antsirabe, un des futurs pôles de croissance prévus par le Schéma National de l'Aménagement du Territoire.

Pour cette même raison, le plan directeur de MATOY a pris la Commune Urbaine d'Antsirabe comme partenaire direct. Mais à cause de la difficulté de l'entrée en matière causée par l'existence de conflits entre le Conseil Municipal et le Président de la Délégation Spéciale puis entre ce dernier et les personnels de cette Commune, le Programme n'a pas pris cette dernière comme partenaire direct. La collaboration entre les deux parties a été réduite à la mise en œuvre d'une simple Convention de partenariat focalisée sur des actions limitées à son renforcement institutionnel.

³- Loi n° 2004-001 du 17 juin 2004 relative aux Régions, renforcée et précisée par la Loi n°2014-018 régissant les compétences, les modalités d'organisation et de fonctionnement et la gestion des Collectivités Territoriales Décentralisées.

⁴- Selon le décret n° 99 – 952 du 15 décembre 1999 réglementant la création, l'organisation et le fonctionnement des OPCI.

⁵- L'existence de ces Communes a été considérée comme élément facilitateur de la valorisation des acquis du Programme SAHA dans certaines thématiques ayant été développées par MATOY (foncier, fiscalité, budget participatif, maîtrise d'ouvrage communale)

*Outre les résultats des partenaires directs sur les thématiques (foncier, fiscalité, budget participatif, chaînes de valeurs) et compte tenu de sa définition du DET, le Programme MATOY a pris en compte deux principaux changements significatifs à savoir : **l'évolution des synergies d'intervention des acteurs clés de ces territoires et l'évolution des activités du secteur privé qui y intervient.***

Ce sont ces deux éléments qui seront analysés dans le cadre du présent document. Les indicateurs thématiques seront développés dans les fiches d'expériences des partenaires directs.

La collaboration entre MATOY et chacun de ses partenaires a été cadré par des principes qui visent le renforcement de la confiance entre les deux parties :

- **un engagement et un apprentissage mutuels** matérialisés par un Contrat Programme pluriannuel précisant les résultats attendus et les responsabilités de chaque partie, cadrés par un Plan d'Action Budgétisé (PAB) concerté. Ce PAB était mis à jour chaque année ;
- après une évaluation conjointe de la mise en œuvre par les deux parties qui analysaient les résultats obtenus avec leurs responsabilités dans la mise en œuvre, les facteurs de réussite et de blocage afin d'en tirer des leçons et de définir les ajustements en vue de la mise à jour du PAB ;
- **des relations partenaire-partenaire plutôt que bailleur-bénéficiaire**, qui ont permis aux partenaires directs de proposer à tout moment les actions qu'ils ont jugées nécessaires pour l'atteinte des résultats définis ;
Une intégration transversale de la dimension genre et équité sociale (GES) dans les actions pour renforcer la participation des hommes et femmes et éviter l'aggravation des écarts entre les riches et les pauvres ;
- **une valorisation des compétences et des ressources existantes localement** par l'incitation au recrutement des techniciens locaux, implica-

tion des intervenants censés et/ou pouvant venir en appui aux partenaires directs dans la mise en œuvre de leurs PAB. Le résultat fut que MATOY a limité autant que possible l'implication des consultants pour aider ses partenaires directs à valoriser les compétences locales et à limiter les coûts d'interventions dont la future prise en charge pourrait leur revenir ou à ces autres intervenants ;

- **une participation aux dialogues politiques** pour faire parler des expériences et des préoccupations locales dans les réflexions touchant le secteur privé et la décentralisation.

1.1.5. Un système de Suivi et Evaluation innovant

MATOY a adopté un Système de Suivi et Evaluation qui marie deux méthodes : celle du cadre logique (basé sur le changement d'état et de capacités des partenaires directs) et celle de la cartographie des incidences (basée sur les changements de comportement institutionnel). Ce mariage l'a amené à évaluer les résultats par trois catégories de changement qui sont évaluées de manière conjointe par les deux parties (lead firm et partenaire direct) chaque fin d'année :

- le **changement d'état** qui reflète les résultats des actions des partenaires directs au niveau de leurs cibles. Il est apprécié avec des indicateurs dits « d'état » (nombre et revenus des producteurs en

contrat avec les lead firms, nombre des Certificats Fonciers délivrés par les Communes, taux d'augmentation des recettes fiscales, etc.) ;

- le **changement de capacités** des partenaires directs qui reflète la qualité de l'appui qu'ils ont reçu de MATOY. Il est apprécié avec des indicateurs dits « de capacité », que ces partenaires doivent acquérir pour changer la situation au niveau de leurs cibles (état) ;
- le **changement de comportement** des partenaires directs, apprécié avec des faits ne relevant pas de leurs obligations mais qu'ils font pour améliorer la qualité de leurs actions et pérenniser leurs acquis (intégration du genre, transparence, implication des acteurs dans la prise des décisions, prise en charge des services, contribution à la bonne gouvernance pour les lead firms, prise en compte des intérêts du secteur privé pour les OPCI, etc.).

1.1.6. Une organisation décentralisée et responsabilisante

MATOY est un Programme décentralisé composé d'une Coordination Nationale basée à Antananarivo et de trois Unités de Coordination Décentralisées (UCD) basées dans les chefs-lieux des régions pour l'Amoron'i Mania et le Vakinankaratra et à Miandrivazo pour le Menabe.

Il a été placé sous le pilotage d'un Comité de Supervision (COS) composé des directeurs des trois ONGs membres du consortium qui le mettait en œuvre et de l'Ambassadeur de Suisse qui y représentait la DDC. Ce comité s'est

réuni 4 fois par an pour la validation des Plans d'Opération Annuels (POA), le suivi de leur mise en œuvre et les rapports de mise en œuvre du Programme.

Rattachés administrativement aux 3 ONGs, ses cadres étaient placés sous la supervision du Directeur National, responsable du Programme vis-à-vis du Consortium et du COS. Garant de l'unicité, de l'image et de la bonne gestion du Programme, il coordonnait et supervisait la conception stratégique, la planification et le suivi et évaluation. Il assurait aussi la gestion de la Coordination Nationale et déléguait la gestion des UCD aux Coordinateurs Régionaux.

L'équipe nationale était divisée en équipe thématique (foncier, fiscalité, appui au DET, approche marché, chaîne de valeurs, conseiller sur la collaboration avec le secteur privé) et d'une équipe qualité (Système de Suivi et Evaluation, communication, gestion des connaissances). La première assurait la conception de la stratégie du Programme et accompagnait les UCD dans la mise en œuvre, tandis que la deuxième veillait à la qualité de l'action à tous les niveaux.

Les UCD assuraient l'opérationnalisation du Programme au niveau territorial : la formalisation de la collaboration avec les partenaires directs, l'accompagnement de ces derniers dans la mise en œuvre de leurs PAB, la coordination des interventions de l'équipe et des partenaires nationaux, ainsi que la facilitation des concertations et interactions entre les acteurs.

1.2. Aperçu global de l'accompagnement du processus de DET par le Programme

L'accompagnement du processus de DET par le Programme MATOY a été une démarche continue et évolutive visant à inciter, responsabiliser et aider ses partenaires directs à mieux jouer leurs rôles en collaborant avec les autres intervenants censés les appuyer dans ce sens.

La mise en oeuvre a été cadrée par des Plans d'Opération Annuels (POA) élaborés par l'équipe puis validés par le COS. C'est cette validation qui a permis au Programme d'achever la formalisation de la collaboration avec ses partenaires directs (élaboration des PAB, négociation sur les résultats et le partage de responsabilités, signature de Contrats Programmes) et les autres intervenants qui ont renforcé ces derniers dans la mise en oeuvre de ces PAB.

1.2.1. Une phase d'entrée en matière avec les partenaires directs

L'année 2013 a été consacrée à la sélection des lead firms, l'élaboration des PAB, la négociation et la signature des Contrats Programmes pluriannuels avec les trois types de partenaires directs.

Pour les OPCI, cette planification a été précédée par la clarification et l'appropriation des statuts de ces organismes par leurs membres et la réalisation de diagnostics économiques participatifs de leurs territoires d'intervention. Pour les Régions, la planification a aussi été précédée par ce même diagnostic.

Le diagnostic économique d'un territoire a pour objectif d'analyser les facteurs de sa compétitivité (potentiel économique, acteurs-clés avec leurs motivations et performances, atouts, contraintes, etc.) et de définir les enjeux économiques et les actions à mettre en oeuvre pour les atteindre.

Une fois les opérateurs économiques présélectionnés, MATOY a effectué l'Analyse des Systèmes de Marché selon l'approche M4P (Making Market Work for the Poor) pour mieux comprendre le fonctionnement des chaînes de valeurs concernées, identifier leurs goulots d'étranglement, définir les actions-clés à mettre en oeuvre et préciser les acteurs à mobiliser pour les dénouer.

La connaissance de ces goulots a permis d'analyser sa capacité à appuyer les chaînes de valeurs et de prendre sa décision concernant la sélection définitive des lead firms. Après la sélection, MATOY a appuyé chaque lead firm dans l'élaboration de son plan d'affaire inclusif qui a amené les deux parties (la lead firm et le partenaire direct) à planifier, négocier et au final à signer le Contrat Programme de 3 ans.

1.2.2. Une phase de développement axée sur la mise en oeuvre des Contrats Programmes

La période de 2014–2016 a été focalisée sur la mise en oeuvre des Contrats Programmes pluriannuels avec les 13 partenaires directs (5 OPCI, 3 Régions et 5 lead firms). Le schéma ci-dessous illustre les différentes actions entrant dans ce processus.

Préparation (2013)

Appui à la mise en œuvre des actions prévues dans les PAB < contrats programmes pluriannuels (2014 – 2016)

1- Avec les Régions , OPCI

- 1.1- Appropriation des Statuts, règlements (OPCI)
- 1.2-Diagnostic économique rapide des territoires (a)
- 1.3- Elaboration des PAB, négociation et signature des Contrats Programmes pluriannuels.

2- Avec les lead firms :

- 2.1- Montage des plans d'affaire inclusifs valorisant les résultats de l'Analyse du Système de Marché (ASM).
- 2.2-Planification/préparation et signature des Contrats Programmes pluriannuels

A- Avec les Régions :

Amélioration du fonctionnement des Régions.

Renforcement de la capacité de pilotage/coordination.

Appui au marketing territorial léger pour inciter les investissements privés (*sites web, foires régionales, etc.*).

Accompagnement dans la mise en oeuvre des préoccupations de chaque région (*mise en oeuvre de la politique régionale de migration pour Amoron'i Mania*).

B- Avec les OPCI :

Amélioration du fonctionnement.

Promotion des services d'appui aux Communes membres sur la fiscalité, la gestion financière et comptable, le processus budgétaire participatif, la maîtrise d'ouvrage communale et le foncier.

Amélioration des conditions cadres spécifiques : sécurité, entretien des pistes, négociation sur l'électrification pour tous les OPCI, réhabilitation des ouvrages hydro-agricoles (pour le blé), protection de l'environnement (pour le miel).

C- Avec les lead firms:

Appui à la mise en oeuvre des plans d'affaires développant des chaînes de valeurs inclusives

Appui au pilotage des chaînes de valeurs : animation des acteurs, développement de marché/partenariats.

Développement des réseaux de petits producteurs : sélection, contractualisation, formation/encadrement avec un service

internalisé ou externalisé, facilitation de leurs accès aux moyens, achat des produits.

Appui dans la contribution à la bonne gouvernance locale.

Autres : développement de services et produits visant à dénouer des goulots d'étranglement et à créer plus de valeur ajoutée dans les chaînes , mise en place des interprofessions (blé), redynamisation d'une plateforme de filère (haricot).

Tableau 1. Les activités développées avec toutes les Régions, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY

Activités développées par toutes les Régions selon leurs PAB	Ce qu'a fait MATOY pour accompagner les Régions dans la mise en œuvre de ces activités.
<p>Amélioration du fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des responsables sur le leadership : organisation des formations sur le leadership et la gestion. • Mobilisation des ressources fiscales et équipements. 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des réflexions des responsables dans l'élaboration des termes de référence de la formation, facilitation de la recherche de formateur et prise en charge de leur mobilisation. • Appui à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies de mobilisation des ressources, en collaboration avec la Direction Régionale des Impôts/Centres Fiscaux, les districts, les Communes et la Gendarmerie (gestion des barrières économiques).
<p>Renforcement des capacités en termes de pilotage et de coordination des actions de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place et opérationnalisation d'un Système d'Information (SIR) : recrutement, formation, suivi des agents impliqués dans la collecte et la gestion des données, mise en place d'une Salle OPS. • Mise à disposition des informations aux utilisateurs (privés, services déconcentrés, structures de concertations, Communes). • Mise en place et/ou renforcement des structures de concertation* : élaboration des termes de référence et mise en place des structures, organisation des concertations, en valorisant le SIR et implication des structures dans les activités (foires). 	<ul style="list-style-type: none"> • Animation des responsables dans l'élaboration des termes de référence de chaque type d'agents. • Recrutement des consultants chargés de former, suivre et accompagner les agents dans la collecte et le traitement des données et la création des supports des salles OPS. • Appui à l'organisation et animation d'ateliers de réflexions sur le Système d'Information et des concertations autour des projets/actions et thèmes valorisant le Système. • Mobilisation de l'Office National des Concertations pour le Développement (ONCD) du MID dans l'appui à la Région sur la mise en place des structures de concertation, et animation de réflexions du noyau dur du Comité Régional de Développement du Menabe. • Coaching aux responsables sur l'implication des structures de concertations dans leurs actions.
<p>Développement de partenariat : montage des dossiers de projet et recherche de partenaires pour leur mise en œuvre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'un Consultant pour former et accompagner les responsables régionaux dans la mise en œuvre de ces activités.

Tableau 2. Activités développées avec tous les OPCI, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY

Activités développées par tous les OPCI selon leurs PAB et consistance	Ce qu'a fait MATOY pour accompagner les OPCI dans la mise en œuvre de ces activités.
<p>Amélioration du fonctionnement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyse et affinage des Statuts et des Règlements Intérieurs et élaboration des modes opératoires. Mobilisation des ressources propres : collecte des cotisations des membres, services de micro édition, impression des certificats fonciers, vente de plants de caféier et d'eucalyptus. Réhabilitation et/ou construction de bureaux/sièges pour améliorer la visibilité, faciliter les réunions et la gestion des outils (Salles OPS). 	<ul style="list-style-type: none"> Animation de l'atelier réflexions/analyse, puis mobilisation et prise en charge du Ministère en charge de la Décentralisation pour renforcer la compréhension des OPCI par les Conseils. Facilitation de l'élaboration des modes opératoires (animation des réflexions, rédaction). Mise à disposition des outils de suivi des activités de mobilisation des ressources. Dotation d'un petit fonds (coup de pouce) pour cofinancer l'achat des matériels et des plants nécessaires au démarrage de ces activités. Cofinancement dans la réhabilitation/construction des bureaux/sièges.
<p>Développement des services d'appui aux Communes sur le foncier (sécurisation foncière) et l'aménagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> Redynamisation du Centre de Ressources et d'Information Foncière (CRIF) de l'OPCI et des Guichets Fonciers : formation des Maires et AGF sur la sécurisation foncière et suivi des AGF. Mise en œuvre de l'opération combinée de recensement de parcelles et de certification foncière. Communication pour booster les demandes spontanées de certificats. Mise en place des outils pour le suivi de la mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> Animation des réflexions des Conseils sur le développement de l'action et financement (coup de pouce) de la réhabilitation et équipement de quelques guichets fonciers. Mobilisation et prise en charge de la Cellule de Coordination de la Réforme Foncière (CC-RF) pour appuyer les OPCI dans la formation, le recyclage des Maires, des agents du CRIF et des Guichets Fonciers dans la mise en œuvre. Recrutement d'un prestataire de service (Accompagnateur Socio-Foncier) pour appuyer l'OPCI dans la mise en œuvre des actions. Mobilisation des Services Topographiques sur la fiabilisation des Plans Locaux d'Occupation Foncière (PLOFs) des Communes membres. Appui au montage et à la mise à jour des outils de suivi dans les Salles OPS.
<p>Développement des services d'appui aux Communes membres sur la fiscalité locale, de Gestion Financière et Comptable, de processus budgétaire participatif et de Maîtrise d'Ouvrage Communale :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recrutement, formation, mobilisation et appui-conseils des Pools d'Educateurs Pairs (PEP) sur les 4 thématiques. Suivi et recyclage des Pools d'Educateurs Pairs (PEP). Mise en place des outils pour le suivi de la mise en œuvre. Organisation des ateliers de réflexions sur les thématiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Animation des réflexions des Conseils sur la stratégie et les modalités de développement de l'action et appui à l'organisation des divers ateliers. Mobilisation du Fonds de Développement Local (FDL) pour appuyer les OPCI dans le recrutement des PEP, la formation, le suivi et le recyclage des Maires et des PEP dans la mise en œuvre des activités et l'élaboration des valisettes pédagogiques sur ces services. Dotation des fonds aux OPCI pour leur permettre de préfinancer les Communes dans l'exécution des projets définis dans le cadre du budget participatif, que les Communes doivent rembourser avec leurs recettes fiscales (4 Millions AR/Communes). Appui au montage et à la mise à jour des outils de suivi dans les Salles OPS.
<p>Entretien (traitement des points noirs) des pistes intercommunales et/ou communales :</p> <ul style="list-style-type: none"> Priorisation participative des pistes à entretenir. Réalisation de l'étude technique et exécution des travaux. Mise en place d'un système de péage pour assurer l'entretien permanent des pistes. 	<ul style="list-style-type: none"> Animation des réflexions des Conseils sur la stratégie de l'action et appui à la mise en place du système de péage (concertations avec les usagers, définition du mode de gestion). Mobilisation des intervenants pour appuyer les OPCI dans l'exécution : les Directions Régionales des Travaux Publics (étude et contrôle des travaux) et les Offices Régionaux de Nutrition (conduite des travaux avec le Système Haute Intensité de Main d'Œuvre). Financement (coup de pouce) des travaux et de l'acquisition de mini-compacteurs. Appui au montage et à la mise à jour des outils de suivi dans les Salles OPS.

Tableau 3. Activités développées avec tous les lead firms, consistance et accompagnement de leur mise en œuvre par le Programme MATOY

Ce qu'a fait MATOY pour accompagner les lead firms dans la mise en œuvre de ces activités.	
Développement des marchés et de partenariats : recherche de clients.	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancement de la participation aux événements économiques : foire thématique (2015), foires régionales, Foire Internationale de Madagascar, au Caudan (Maurice).
Contribution à l'amélioration de la gouvernance et du fonctionnement des collectivités : participation aux concertations pilotées par les Régions et les OPCI et paiement des ristournes sur les productions.	<ul style="list-style-type: none"> Incitation à la participation aux concertations et au paiement des ristournes. Mise en relation avec les OPCI et les Régions.
Développement des réseaux des producteurs : identification des producteurs et contractualisation avec eux, mise en place du système d'encadrement et d'approvisionnement des producteurs, fixation des prix d'achat, etc.	<ul style="list-style-type: none"> Cofinancement de l'achat de semences et paiement des salaires du Project Manager (à titre de partage de risque). Animation des réflexions autour de la sélection des zones et des producteurs, les clauses des contrats, les termes de référence de la formation et l'outillage des dispositifs d'encadrement, le cadrage de la collaboration avec les partenaires.

Afin de renforcer ses partenaires directs dans la concrétisation de leurs PAB, MATOY a impliqué d'autres acteurs qui, de par leurs vocations/missions, sont à même d'amener leur appui. Il s'agit des directions, des services, des établissements, des Fonds et projets/programmes des Ministères chargés du Foncier et de l'Aménagement du Territoire, de l'Intérieur et de la Décentralisation, des Travaux Publics, de l'Industrie, de l'Agriculture et de l'Elevage, du Tourisme et des Mines), des privés (comme par exemple la société TAF) et des associations qui ont les compétences requises pour ces actions.

Dans la plupart des cas, la collaboration avec ces acteurs a été matérialisée avec des Conventions précisant les résultats attendus et ceci en concertation avec les partenaires directs. Cette collaboration a été valorisée pour renforcer leurs synergies autour des enjeux de DET.



1.2.3. Le retrait du Programme

Vu la période courte de sa mise en œuvre, le Programme MATOY n'a pas eu une phase de retrait proprement dite. Toutefois, le processus de sa mise en œuvre a déjà pris en compte la recherche des conditions optimales de son retrait à travers les aspects suivants :

- la définition et l'application de principes d'intervention qui visent à engager les partenaires directs dans les résultats (Contrats Programmes) ;
- l'implication des autres intervenants dans la mise en œuvre de ces Contrats qui visent à faciliter la prise en charge des actions futures (après MATOY) par les acteurs ;
- l'accompagnement des partenaires directs dans le développement des partenariats pour les aider à poursuivre les actions développées avec MATOY ;
- le processus d'évaluation (auto-évaluation des partenaires directs, évaluations conjointes) ;
- la contribution aux dialogues politiques pour alimenter les réflexions des décideurs sur les préoccupations locales ainsi que les expériences du Programme et des acteurs territoriaux.

Dans le cadre de cette contribution aux dialogues politiques, MATOY a participé aux réflexions des groupes de bailleurs de fonds actifs dans le développement rural et la gouvernance locale par le biais d'HELVETAS qui a représenté la DDC au sein de ces groupes. Le représentant d'HELVETAS a notamment été présent dans les concertations

relatives à l'élaboration du Programme Sectoriel de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche (PSAEP), des nouvelles lois sur la décentralisation et de la Stratégie Nationale de Développement Local (SNDL).

Pour finir, le Programme a contribué méthodologiquement et financièrement à la mise à jour de la politique foncière, aux débats sur des filières et secteurs organisés par les Régions, à la mise en place et à l'animation des structures de concertations régionales. En 2015, il a organisé une foire thématique portant sur l'Axe 3 du Plan National de Développement (Ancrage territorial du développement) en lien avec ses approches.



2. Description de la construction des modèles de DET selon les territoires

C'est à travers les synergies des actions développées avec ces trois types de partenaires directs et surtout les actions spécifiques de chacun d'eux, que des modèles de DET ont été développés dans les territoires. En général, quatre modèles de DET ont été développés, suivant le territoire :

- modèle à porte d'entrée « **opportunités d'affaires** » visant l'émergence des investissements privés par la fédération des différents acteurs autour des opportunités d'affaires existantes (cas de la promotion des pôles de développement économique du Menabe) ;
- modèle à accent « **chaîne de valeurs** » consistant à développer une chaîne de valeurs dans les actions des OPCI et/ou des Régions puis une promotion de la chaîne de valeurs avec une lead firm (cas du territoire du miel dans l'Amoron'i Mania) ;
- modèle à porte d'entrée « **préoccupations territoriales** » consistant à développer des actions faisant l'objet de préoccupations des acteurs territoriaux (cas de la mise en œuvre de la politique régionale de migration dans l'Amoron'i Mania et de la Promotion des Zones d'Investissement Agricole - ZIA - dans le Vakinankaratra) ;
- modèle mixte combinant le modèle à porte d'entrée « opportunités d'affaire », avec le modèle à accent « chaîne de valeurs ».

2.1. Cas des territoires du sud de Miandrivazo et de Malaimbandy, région Menabe : modèles à accent «chaîne de valeurs» et «opportunités d'affaires»

2.1.1. Des territoires à potentiels économiques multisectoriels forts mais sous-exploités

Couvrant la commune urbaine de Miandrivazo et neuf communes rurales, le territoire du sud du district de Miandrivazo se trouve en juxtaposition avec celui de Malaimbandy.

Il s'agit de territoires essentiellement à vocation agricole de par leurs vastes terrains alluvionnaires favorables aux diverses cultures (grains secs, maïs, riz, arachide, manioc) ainsi que des zones de pâturage favorables à l'élevage bovin et de petits ruminants.

Ces territoires possèdent des potentiels en matière de transformation de fruits (jujube, tamarin, mangue, banane) et d'apiculture (jujube, tamarin), de pêche lacustre, de tourisme (grâce à la richesse de la faune, à la descente du fleuve de la Tsiribihina pour Miandrivazo et la découverte des massifs de Makay pour Malaimbandy) et d'exploitation minière (de l'orpaillage pour Miandrivazo, Dabolava, Ambatolahy et d'autres pierres précieuses pour Malaimbandy).

Leur connexion avec l'Amoron'i Mania (RN35) et le Vakinankaratra (RN34), ajoutée au potentiel d'exploitation de l'énergie solaire et hydro-électrique et l'existence d'une intercommunalité (l'OPCI Fivoarana) constituent des opportunités pour valoriser leurs atouts économiques.

Malgré ces avantages, ces territoires présentent les manifestations de la pauvreté, une situation en partie causée par les problèmes des condi-

tions cadres : l'insécurité rurale et foncière, le faible accès à l'énergie, le manque d'infrastructures hydro-agricoles, le mauvais état des pistes intra-communales et l'inadaptation du système de financement au secteur privé rural.

L'insécurité est à l'origine de la disparition de milliers de têtes de bovidés suite aux attaques des dahalo⁶ qui ont incité les paysans à vendre massivement leurs bœufs. Cette situation a péjoré leurs activités agricoles en augmentant le frais de location des bœufs de trait et de transport. Elle affecte aussi les activités des collecteurs et des transporteurs qui sont ciblés par les bandits.

La production de haricot lingot blanc (Laingon'i Betsiriry) qui a fait la renommée de Miandrivazo n'a cessé de reculer en partant d'un pic de 6 270 tonnes en 1995 pour tomber à 3 000 tonnes/an dans les années 2010. Cette chute s'explique par l'absence d'une réglementation sur la collecte, l'accès difficile des producteurs aux marchés plus rémunérateurs, aux semences de qualité certifiées et au financement ainsi que leur endettement vis-à-vis des usuriers et des collecteurs⁷.

Depuis des années, les perturbations climatiques et la dégradation de l'environnement ont favorisé des fortes crues ainsi que la déviation des cours d'eau et des lits des rivières. Elles affectent l'agriculture et la pêche en favorisant l'ensablement d'une partie non négligeable de bai-boho, et en endommageant les lacs par l'invasion de jacinthe d'eau et l'ensablement. Sur plus de 60 lacs recensés à Miandrivazo, seuls une vingtaine fait l'objet d'une exploitation à l'heure actuelle.

Peu de partenaires dans le secteur agricole interviennent dans ces territoires. L'on note le projet AD2M du FIDA qui y intervient dans l'objectif de réduire la pauvreté à travers l'amélioration de la base productive, la sécurisation foncière, le financement rural et l'accès des producteurs aux marchés.

2.1.2. Accompagnement du processus de DET à travers le renforcement des OPCI dans ses rôles économiques en lien avec la chaîne de valeurs haricot lingot blanc et la valorisation des opportunités d'affaires dans les territoires

≡ Du renforcement de l'OPCI Fivoarana

A l'issue du diagnostic de son territoire, cet OPCI a mis dans ses priorités l'amélioration des conditions cadres pour les privés, surtout ceux intervenant dans les filières haricot, poissons et tourisme. Il s'agit de l'amélioration de la sécurité publique, l'entretien des pistes « du haricot » qui desservent les communes concernées par ces filières, la redynamisation des guichets fonciers des Communes membres et la sécurisation de l'investissement de la STOI. En même temps un partenaire direct du Programme, cette société était la première à intervenir dans le territoire de l'OPCI en travaillant sur la production de haricot avec les petits producteurs.

A part l'accompagnement des actions communes développées avec les OPCI (cf. Tableau 2), le Programme MATOY a accompagné spécifiquement l'OPCI Fivoarana à travers :

6- Signifie voleurs de zébus

7- En moyenne, un producteur emprunte 500 000 Ariary par campagne pour l'achat des intrants et le paiement de la main d'œuvre, une somme qu'il doit rembourser 2 fois à la récolte

8- L'Organisme Mixte de Conception (OMC) dirigé par le Chef de District (et regroupant l'Armée, la Gendarmerie et la Police) est l'entité chargée d'assurer l'ordre public au niveau du ressort territorial du district

9- Une convention collective sur l'organisation de la société, le « dina », fixe le mode de participation des communautés dans le fonctionnement des « kalaony », (groupements de jeunes chargés des rondes de sécurité)

10- Lieux de passage des dahalo.

11- FRDA : Fonds Régional de Développement Agricole

- la facilitation de la mobilisation de l'OMC District⁸ dans la mise en place d'une stratégie d'auto-défense villageoise, l'application du dina⁹, l'équipement et la formation des « Kalaony » sur la surveillance des « kizo »¹⁰ et la tactique de suivi des bœufs volés ;
- l'accompagnement des acteurs concernés dans le développement du plaidoyer en vue de la régularisation des terrains coloniaux au profit de leurs occupants ;
- la mobilisation des Communes et des chefs de Fokontany dans l'identification des producteurs de la STOI, la sensibilisation de ces derniers sur le respect de leurs engagements vis-à-vis de ce lead firm et le contrôle sur les éventuelles fuites de production au détriment de ce dernier ;
- le cofinancement de l'achat des motoculteurs avec le Fonds Régional de Développement Agricole (FRDA) du Menabe¹¹, l'appui à la recherche de gestionnaires de ces matériels sous contrats de leasing et à leur formation sur la gestion avec le Centre de Formation et de l'Application du Machinisme Agricole (CFAMA) ;
- la mobilisation de consultants, de la Direction Générale et du Service Régional de l'Aménagement du Territoire (SRAT-DGATE) dans l'élaboration des Schémas d'Aménagement Communaux des trois Communes membres afin de les aider à mieux gérer et valoriser leurs espaces, coordonner les initiatives de développement et promouvoir les investissements.

≡ De la promotion de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc avec la STOI

La STOI est une société à responsabilité limitée qui évoluait dans l'exportation de litchi et des épices en Europe. En 2012, elle a commencé à intervenir à Miandrivazo dans la chaîne du haricot lingot blanc. Elle a souhaité collaborer avec MATOY en travaillant avec des producteurs connus pour améliorer durablement la qualité du haricot qui ne peut pas être obtenue avec une simple collecte.

Initialement, le plan d'affaire inclusif de la STOI a prévu (i) le pilotage de la chaîne de valeurs, (ii) le développement de son réseau de petits producteurs et (iv) la contribution à la promotion de la bonne gouvernance dans le territoire. A part l'accompagnement des actions communes à tous les lead firms (cf. tableau 3), le Programme MATOY a appuyé la STOI à travers :

- la mobilisation et la facilitation de l'intervention des partenaires, entre autres le FOFIFA (production de semences de pré-base), l'ANCOS (recyclage des producteurs de semences), le CFAMA (formation des gérants de motoculteurs sur la gestion des parcs de matériels) ;
- le coaching au Project Manager de la STOI dans la supervision de son équipe et le travail avec les partenaires (chef Fokontany, ANCOS, FOFIFA, OPCI, Région) ;

- l'accompagnement des réflexions du staff de la STOI dans la mise à jour et la concrétisation de son plan d'affaires qui intègre la mise en place d'une unité de transformation de haricot dans le territoire (négociation avec la Région, la DRAE (Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Élevage) et la Commune de Malaimbandy, cofinancement à 64 % de l'achat d'un groupe électrogène pour l'électrification de son unité de transformation) ;
- la facilitation de la participation de la STOI aux événements économiques (Foire Internationale de Madagascar, Foires organisées par les Régions, Foire Madagascar au Caudan, Ile Maurice).

≡ **La valorisation des opportunités d'affaire identifiées dans le territoire**

Au bout de deux années de collaboration avec MATOY dans l'amélioration de son fonctionnement et le renforcement de ses capacités de pilotage des actions, la Région a commencé à valoriser ses acquis dans le pilotage du DET, à travers la concrétisation du Plan Régional de Développement (PRD) qu'elle a mis à jour en 2013 avec le concours du projet AD2M. Ce PRD prévoit l'intensification et la diversification des secteurs porteurs ainsi que la promotion de l'entrepreneuriat et de l'industrie.

Le Programme a accompagné la Région dans ce processus à travers la mise en œuvre de deux projets dits « fédérateurs » ou « de territoires », qu'elle a montés en fin 2015 et démarrés en début 2016. Il s'agit de la promotion du pôle de développement de Malaimbandy (communal) et

la promotion du pôle de développement de Miandrivazo (intercommunal). Ces choix ont été dictés par le renforcement de l'intégration économique de ces deux territoires avec les régions du Vakinankaratra et de l'Amoron'i Mania qui sont aussi des zones d'intervention de MATOY.

La Région et MATOY ont défini le projet fédérateur comme un projet fédérant plusieurs acteurs territoriaux (Communes, services déconcentrés, secteur privé¹², projets/programmes, etc.) ou plusieurs thématiques (chaîne de valeurs, foncier, aménagement, sécurité, fiscalité), pour faire émerger et renforcer des initiatives privées créatrices d'emplois et de revenus dans un territoire. Ce projet constitue une déclinaison de plusieurs politiques et stratégies sectorielles au niveau territorial.

Le projet fédérateur peut intégrer d'autres projets dits « à effet de levier », qui, de par ses effets et impacts, facilitent la mise en œuvre ou renforce plusieurs projets/actions thématiques. Dans la plupart des cas, les projets à effet de levier (ex. réhabilitation ou construction des infrastructures structurantes, etc.) coûtent chers et sont difficiles à négocier, s'il n'y a pas des projets/actions qui les valorisent au maximum.

12- Le Programme MATOY définit le Secteur Privé comme l'ensemble des acteurs économiques qui investissent et créent des emplois pour faire des bénéfices dans les secteurs économiques : producteurs, grossistes, transformateurs, commerçants, exportateurs, miniers, hôteliers, fournisseurs de services (financement, conseils/formation, transport, transit etc.).

13- Direction Régionale du Développement Agricole (DRDA), Direction Régionale de l'Élevage (DREL), Direction Régionale du Tourisme et du Transport (DRTT), Direction Régionale des Mines et du Pétrole (DRMP), Direction Régionale de l'Environnement et des Forêts (DREF)



Pour aider la Région du Menabe à avancer dans cette action, le Programme MATOY l'a accompagné dans les activités ci-dessous :

- la conception participative des deux projets et la planification de leur mise en œuvre avec des acteurs-clés (les Services Déconcentrés « à vocation économique¹³ », les districts, l'OPCI Fivoarana, les Communes concernées, la Chambre du Commerce, le Comité Régional de Développement et le Ministère en charge de l'Industrie et du Secteur Privé);
- la recherche d'investisseurs à travers la mise en relation entre la Région du Menabe et les opérateurs économiques potentiels connus et l'organisation de deux éditions d'une Foire Economique baptisée « Renala » par les acteurs régionaux ;
- la coordination et le suivi et évaluation de la mise en œuvre des plans d'actions notamment en termes de mobilisation des acteurs-clés concernés.

La conception desdits projets a été faite sur la base des opportunités d'affaires identifiées à partir des potentiels économiques des deux pôles, des besoins possibles des investisseurs puis des rôles que chaque type d'acteurs clés peut jouer dans la facilitation de leurs activités (mesures incitatives et d'accompagnement). Les documents et données du Système d'Information de la Région (SIR), de l'OPCI Fivoarana, et des services techniques ont été utilisés pour cette fin.

Spécifiquement dans le cadre du projet de Miandrivazo, le Programme MATOY a :

- appuyé l'OPCI dans la négociation de l'implantation de deux centrales hydro-électriques de 1500 Kilowatts dans deux Communes (Ambatolahy, Manambina) avec la Société HIER ;
- cofinancé l'étude de faisabilité et l'acquisition de petits équipements (séchoirs, marmites, conditionnement) avec les promoteurs pour la mise en place des ateliers de transformation de fruits de saison et de séchage de poissons à Miandrivazo (à titre de coup de pouce) ;
- cofinancé, avec la Commune de Miandrivazo, la plantation de végétation sur la berge de la rivière de Mahajilo pour limiter la déviation de son lit qui en sable les terrains de culture ;
- facilité le partenariat entre la Région, les Communes et les Directions Régionales en charge des Mines, du Tourisme et l'Office Régional du Tourisme du Menabe (ORT-MEN) dans la promotion de ces secteurs (formalisation des petits exploitants, harmonisation de l'exploitation minière, promotion des circuits touristiques dans le massif de Makay et le sud de Miandrivazo).

Pour aider les acteurs à limiter les risques liés au changement climatique et la pluviométrie excessive qui pourraient endommager les digues, MATOY a facilité l'acquisition et l'installation d'une station météorologique à Miandrivazo. Cette station est cogérée par la Direction Régionale du Transport et de la Météorologie (DRTM) et la Direction Régionale de l'Agriculture et de l'Élevage (DRAE).

Spécifiquement pour le pôle de Malaimbandy, le Programme MATOY a :

- mis la Commune en relation avec des entreprises projetant d'investir dans son territoire en lui fournissant des appuis-conseils pour les attirer, tout en cofinçant avec elle l'adduction d'eau potable dans son chef-lieu pour inciter des investissements sur la transformation ;
- facilité la démarche de la Commune dans la redynamisation de son Guichet Foncier (participation à des ateliers organisés par l'OPCI Fivoarana, etc.) ;
- facilité l'implication de la Région et la Direction Régionale du Tourisme dans la promotion du massif de Makay, une nouvelle destination touristique gérée par une ONG appelée Nature Evolution¹⁴;
- facilité la négociation de l'installation d'un central hydro-électrique de 1,5 Megawatt en exploitant la chute de Tambazo entre la Commune et la société HIER.

2.1.3. Des changements significatifs et prometteurs

≡ Une évolution progressive des synergies des acteurs en faveur du DET

La mise en œuvre de ces actions a renforcé la synergie des acteurs autour de plusieurs aspects :

- l'amélioration de la sécurité publique qui mobilise l'OPCI Fivoarana, le District, les forces de l'ordre, les Communes et les comités locaux de sécurité ;

- l'entretien des sept « pistes du haricot » qui met l'OPCI Fivoarana, la DRTP et l'ORN en synergie, et la recherche du financement pour le traitement des points noirs d'un tronçon de la RN35 qui focalise l'entente entre la Région du Menabe, la Commune de Malaimbandy et celle de Mandrosonoro (Amoron'i Mania). Il est à noter que l'entretien des pistes du haricot a profité aussi aux autres acteurs comme les collecteurs de poissons et les exploitants miniers ;
- la sécurisation foncière et l'accès au foncier qui rassemblent l'OPCI, la CC-RF et le Service Foncier Régional qui a implanté un guichet unique à Miandrivazo avec l'appui d'AD2M (service des domaines, service topographique – Bureau Spécialisé) ;
- la promotion de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc entre la STOI, l'OPCI, les Communes, la DRAE/ANCOS, le FOFIFA et le FRDA et les producteurs puis la transformation agro-alimentaire dans les deux territoires suite à la facilitation de l'installation des investisseurs par les Communes (Malaimbandy, Anosimena) ;
- la coordination de la filière haricot à travers la redynamisation progressive de la Plateforme du Haricot (PFH) qui organise chaque année l'ouverture officielle de la campagne de collecte de haricot ainsi que des concertations autour de l'accès aux semences et la collecte tout en participant aux manifestations économiques organisées au sein du territoire ;
- la reprise du processus de redynamisation des 12 communautés de base chargées de gérer les lacs avec l'appui de la Circonscription en charge de la pêche et les Communes ;

14- Il s'agit d'une ONG qui regroupe quelques personnes voulant investir dans la protection et la valorisation économique du massif de Makay. Selon le Maire de la Commune de Malaimbandy, les Communes limitrophes du site sont actuellement en train de s'organiser en vue de la bonne gestion de ce site incluant la clarification du cahier des charges de son gestionnaire.



- la reprise de l'harmonisation en matière d'exploitation minière qui implique la DRMP, la Région, l'OPCI, les Communes et les associations des petits exploitants miniers puis le Partenariat Public Privé entre un opérateur minier et la Commune Ambatolahy (siège de l'OPCI) ;
- la promotion de circuits touristiques dans le Sud de Miandrivazo (mobilisant l'OPCI Fivoarana et ORTMEN), du tourisme de découverte et de l'écotourisme dans le massif Makay par l'ONG Nature Evolution mobilisant la Commune de Malaimbandy et l'Orange qui a couvert la commune en réseau internet pour y favoriser la destination touristique.



≡ En termes d'activités économiques

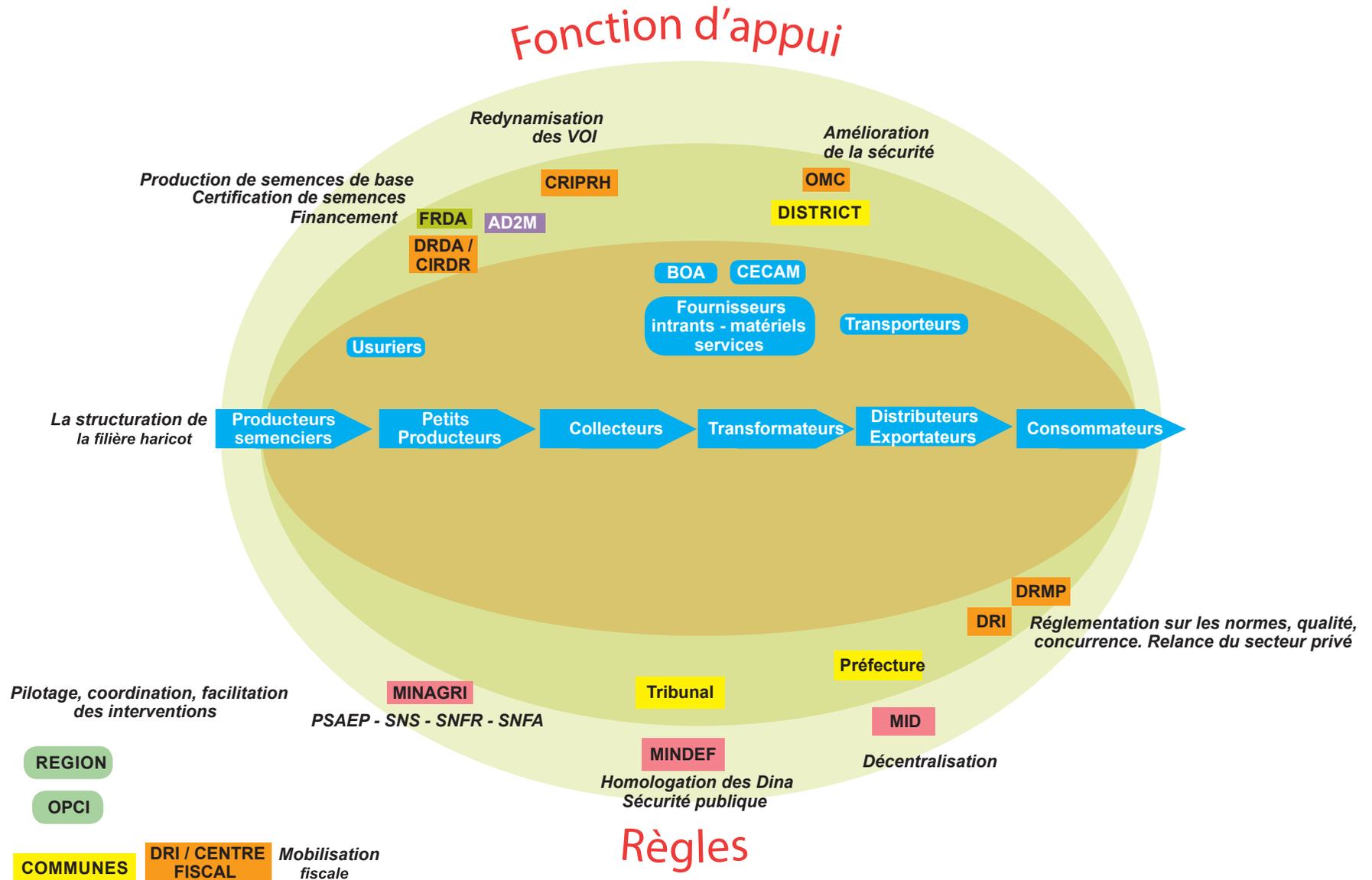
L'évolution des activités économiques dans les deux territoires reste encore limitée mais commence à se concrétiser. En effet, l'on note :

- **une amélioration de la visibilité de la chaîne de valeurs haricot lingot blanc.** De 2014 à 2016, la STOI a augmenté le nombre de ses producteurs de 209 à 550 (env. 18 % des producteurs de haricot de Miandrivazo) et ses investissements dans le territoire, de 478 à 1 405 millions d'Ariary. En 2016, ces producteurs travaillent avec 549 Ha en livrant 527 Tonnes à la STOI. Ce qui leur a permis de réaliser un revenu moyen de 938 174 AR en procurant des revenus d'appoint à 3 550 saisonniers. La confiance entre la STOI et ses producteurs est en train de s'instaurer. L'augmentation de sa demande (1 000 T en 2017) est appelée à renforcer cette dynamique.

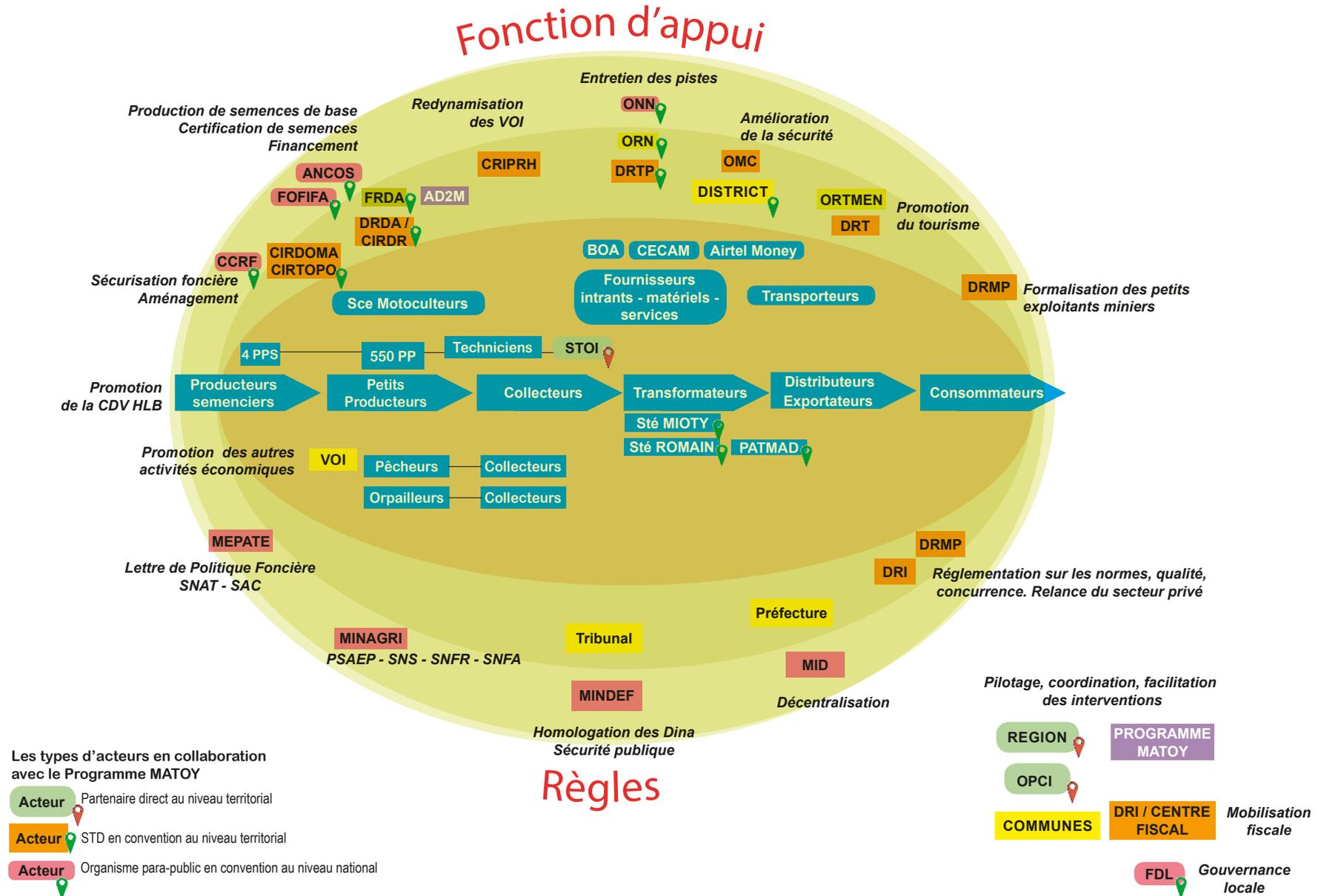
- **une émergence de nouvelles activités économiques.**

Le sud de Miandrivazo a vu l'installation de deux entreprises intervenant dans la fabrication de confitures et dans le séchage/fumage des poissons en employant plus de 10 personnes (MIOTY et ROMAIN), la valorisation du circuit touristique validé par l'ORTMEN ainsi que la formalisation de 2 500 orpailleurs, de 115 peseurs et de 20 collecteurs d'or.

La situation du territoire Sud Miandrivazo avant l'intervention du Programme MATOY en 2013

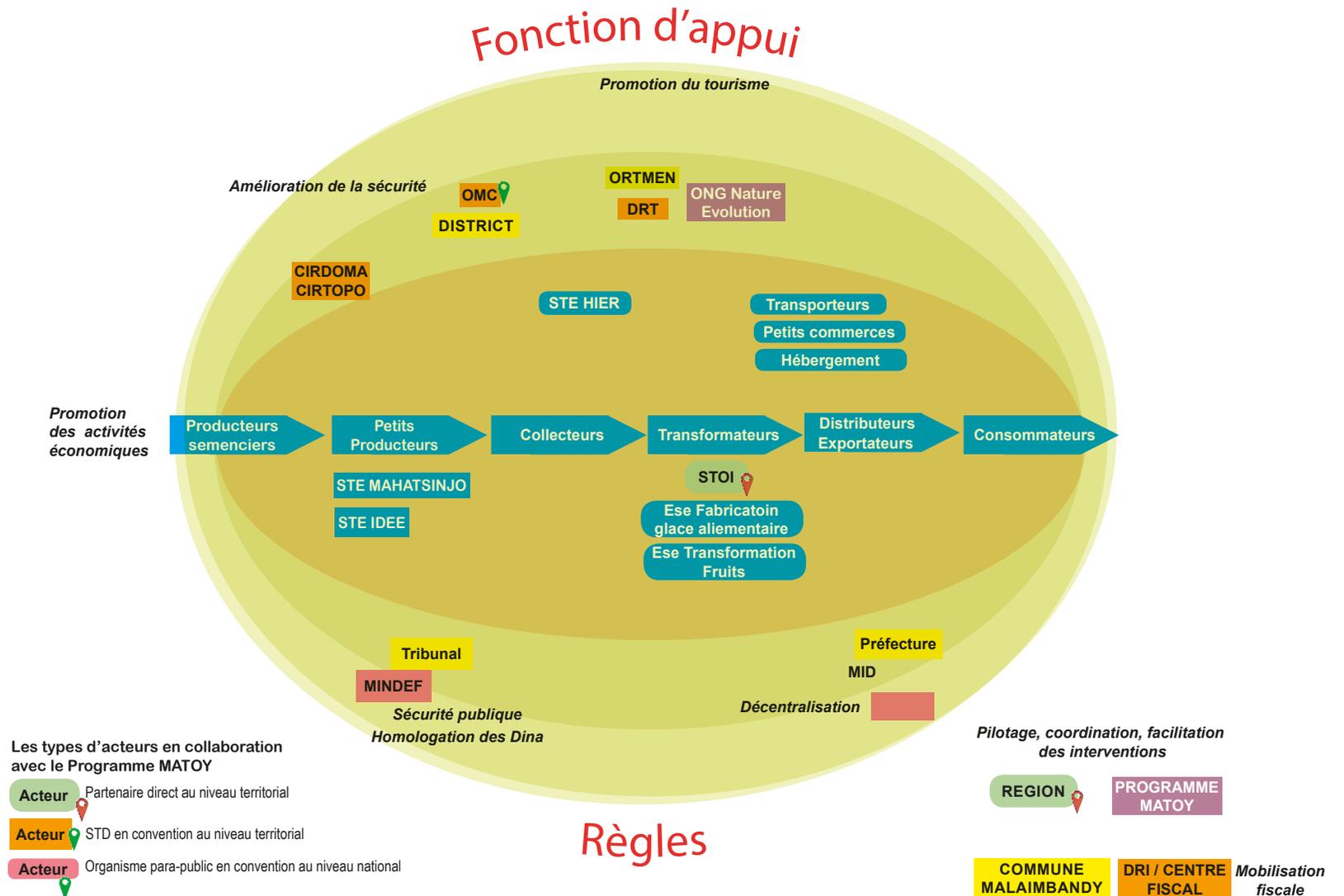


La dynamique d'acteurs pour le Développement économique du territoire Sud de Miandrivazo



La dynamique d'acteurs pour le Développement économique dans le pôle de Malaimbandy

Pour Malaimbandy, quelques entreprises se sont installées, entre autres, un atelier de production de barres de glaces qui sert aux collecteurs de poissons et aux commerçants, une usine de production de farine et de tablettes de haricot par la STOI et une Société productrice de semences d'arachide (Mahatsinjo). Une autre est en train de préparer son installation pour la culture de manioc dans une perspective de production de fécula.



≡ **Comme effets directs de cette situation dans la zone, l'on a constaté :**

- une implication active des acteurs dans les concertations organisées par la Région autour des filières et secteurs porteurs et une prise d'initiative en matière de partage des rôles des Services Déconcentrés dans l'organisation/animation des débats ;
- la remise à l'ordre du jour de la régularisation des anciens terrains coloniaux par prescription acquisitive au profit de leurs ayant-droits suite aux concertations (OPCI, Communes, secteur privé local) dans le cadre de la mise à jour de la politique foncière et l'installation d'un guichet des services fonciers à Miandrivazo avec l'appui du projet AD2M ;
- le renforcement des synergies entre l'OPCI, ses Communes membres, la Région autour de la mobilisation fiscale et la contribution de la STOI à l'amélioration des ristournes de ses Communes d'intervention (de 2014 à 2016, les ristournes que la STOI a versées aux Communes ont augmenté de 6,9 à 15,81 Millions d'Ariary) ;
- la rentrée des recettes substantielles dans les caisses des Communes grâce à la vente des cartes des orpailleurs (5 000 AR par carte) et le recouvrement des redevances minières (5 Millions AR pour la Commune d'Ambatolahy) qui leur a permis d'améliorer le fonctionnement de leurs services bien que leurs capacités d'investissement restent encore limitées.

2.2. Cas des territoires de l'Amoron'i Mania : modèles à accent « chaîne de valeurs » et à porte d'entrée « préoccupation régionale »

2.2.1. Des territoires à potentiels économiques disparates

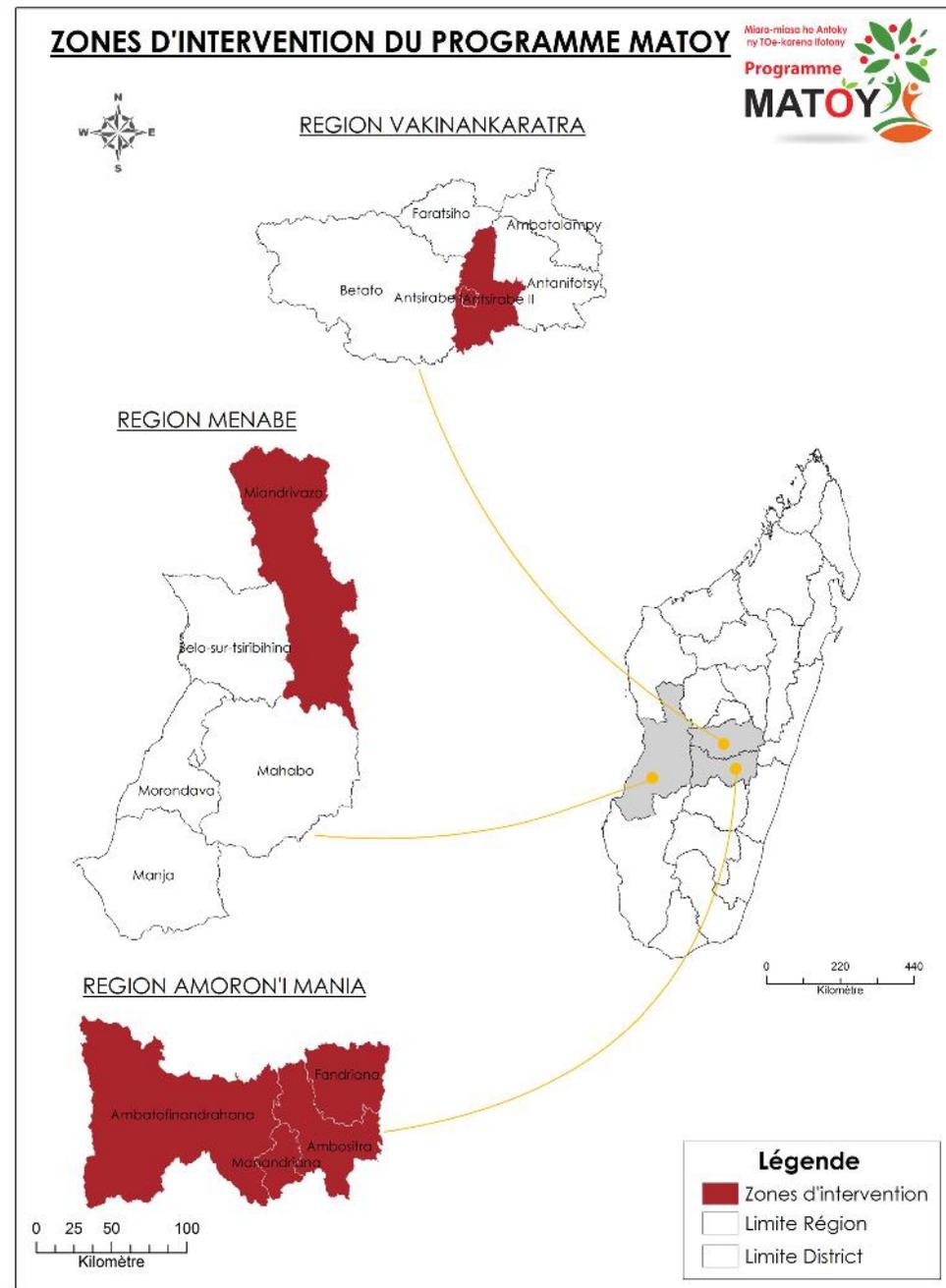
La région Amoron'i Mania connaît une disparité flagrante. En effet, 75 % de sa population est concentrée dans les parties Est et centrale qui représentent le tiers de sa superficie. D'une moyenne régionale de 55 habitants/km², la densité démographique arrive à 250 habitants/km² dans l'Est et à 25 habitants/km² pour l'ensemble des trois communes de l'Ouest (Mandrosonoro Amborompotsy, Mangataboahangy) appelé aussi « Midongy de l'Ouest » ou « no man's land » de la région.

Du fait de ce surpeuplement, ces parties centrales et orientales ont des terres agricoles de plus en plus rares, des sols pauvres, érodés et envahis par des pins allochtones surtout dans le district de Fandriana. Aussi son paysage est dominé par les cultures en terrasses ou en gradins. Même les terrains en pentes accentués plutôt à vocation forestière sont transformés en parcelles de culture. De ce fait, l'accès à la terre constitue une source de conflits, d'autant plus que dans la majorité des cas, les terrains ne sont pas titrés et la succession est soumise à des règles coutumières

Par contre, le territoire de Midongy présente des énormes potentialités agricoles (présence de vastes terrains fertiles et en grande partie mécanisables). Il est néanmoins handicapé par le très mauvais état de la RN35 qui, avec le sous-peuplement, favorise l'insécurité. En effet, depuis

longtemps, le Midongy de l'Ouest constitue un lieu de passage des « dahalo » et des bœufs volés à cause de sa position entre les parties Ouest de la Haute Matsiatra et du Vakinankaratra et du Menabe.

L'intervention dans le territoire du Midongy est un enjeu de taille que les intervenants ont abordé avec prudence. Cette situation a favorisé sa marginalisation dans le paysage du développement. La Région a toujours eu du mal à trouver des partenaires pour la mise en œuvre de cette politique. C'est pourquoi, le Schéma Régional d'Aménagement du Territoire (SRAT) d'Amoron'i Mania qualifie le Midongy Ouest comme le « parent pauvre » de l'économie régionale.



Il s'avère que la durabilité et la pérennité de toutes actions de développement de la région Amoron'i Mania sont hypothéquées par ce déséquilibre flagrant entre les parties Est et Ouest compte tenu de la pression inévitable sur les ressources. C'est ainsi que le SRAT définit comme vision dans les 30 ans à venir, le développement équilibré de la région. Ce schéma a mis la mise en œuvre de la politique de migration dans le Grand Ouest comme un des piliers pour y parvenir.

Imady Ala, l'hinterland du pôle régional Ambositra

Le plateau du Centre Est couvrant le Sud de Fandriana et la zone d'Imady Ala (ressort territorial de l'OPCI Miray Enintsoa), est un des bassins apicoles de la région grâce à l'existence de forêts d'eucalyptus et du corridor forestier de l'Est, réservoir d'eau et d'essaims. La population de la forêt, la tribu « Zafimaniry », est une alliée des apiculteurs du plateau qui leur fournit des essaims. En 2013, on a recensé quelques 1 450 apiculteurs dans les districts de Fandriana et d'Ambositra.

La filière miel est exposée à deux principaux problèmes à savoir la déforestation et l'attaque de la varoise qui sévit dans la région depuis 2012 en décimant près de 60 % de ses colonies d'abeilles entraînant une chute de la production jusqu'à 75 %.

Cette filière est l'une des plus promues et documentées par les intervenants qui se sont succédés dans la région. Le Programme SAHA a accompagné deux organisations faitières d'apiculteurs dans le centre Est, à savoir l'Union MAMY (15 organisations de base) et TAMAMY (7 organisations de base). Avant l'arrivée de la varoise, la production régionale atteignait les 250 à 400 tonnes/an. Quatre ans après cette invasion, les acteurs ne disposent plus des données fiables sur la filière.

Le Sud-Ouest, une zone de transition entre l'Est et l'Ouest

A la différence du territoire oriental, le Sud-ouest, ressort territorial de l'OPCI Aina, partenaire direct du Programme MATOY et qui regroupe 13 communes du district de Ma-

nandriana et deux du district d'Ambositra, offre des vallées et des plateaux plus étendus et déjà plus allouables aux cultures.

A vocation agricole (paddy, arachide, maïs, poisson, poulet gasy), ce territoire a affiché depuis quelques années une évolution des pratiques agricoles marquée par l'intérêt des paysans pour des spéculations à plus forte valeur ajoutée (culture d'orge avec MALTO, agrumiculture).

Parmi les contraintes, on peut citer en premier lieu l'insécurité et l'accès à la terre, due à la diminution chronique des superficies par ménage comme le cas des parties orientales.

2.2.2. Une action focalisée sur l'amélioration des conditions cadres en lien avec les chaînes de valeurs miel et la mise en œuvre d'un projet pilote de migration

Vu la situation sus évoquée, les OPCI et la Région ont mis parmi leurs priorités deux actions qui ont permis au Programme d'accompagner le processus de DET : l'amélioration des conditions cadres en lien avec les chaînes de valeurs miel dans le centre Est et la mise en œuvre d'un projet pilote de migration dans l'Est. La première a été mise en œuvre par l'OPCI MirayEnintsoa avec deux lead firms (Beau Miel et T'Telo) tandis que la deuxième l'a été par la Région avec la Commune de Mandrosonoro.

≡ **L'amélioration des conditions cadres en lien avec les chaînes de valeurs miel**

L'amélioration de l'état des pistes communales et intercommunales, le renforcement des potentiels mellifères du territoire (mise en place de pépinières et reboisement de plantes mellifères) ainsi que le soutien aux opérateurs intervenant dans la production de miel ont figuré dans les priorités de l'OPCI Miray Enintsoa suite à la réalisation du diagnostic économique de son territoire.

L'entretien des pistes intercommunales a été cofinancé par MATOY. Celui des pistes communales a été cofinancé soit par MATOY à travers le fonds d'initiative mis à disposition de l'OPCI dans le cadre du budget participatif soit par les diasporas, suite à des négociations soutenues par l'OPCI.

A part l'accompagnement des actions communes développées avec les OPCI (cf. Tableaux 1 et 2), le Programme MATOY a accompagné spécifiquement l'OPCI Miray Enintsoa à travers :

- l'animation des réflexions de son conseil et la facilitation des activités dans le cadre de l'entretien des pistes (négociation avec les diasporas, mise en œuvre du projet d'entretien de quelques pistes communales dans le cadre du budget participatif) ;
- l'animation de ses réflexions du conseil dans le montage d'un projet de reboisement de plantes mellifères et la facilitation de sa mise en œuvre (cofinancement de l'installation des pépinières avec le Projet MAMA-FI¹⁵, négociation du cofinancement de l'acquisition de

35 000 plants de caféier arabica avec le groupe TAF et l'utilisation de la réserve foncière de la Commune d'Imito pour leur plantation ainsi que la mobilisation de la DREF dans l'encadrement) ;

- l'appui à la mise en place au niveau communal des comités chargés de sélectionner les apiculteurs partenaires des lead firms, la mise en commun des apports bénéficiaires de ces derniers pour l'acquisition de matériels d'apiculture et la participation au suivi-évaluation des campagnes.

≡ **La promotion des chaînes de valeurs miel**

Cette action a été justifiée par l'engagement de deux lead firms à promouvoir des chaînes de valeurs miel avec MATOY et le projet MAMA-FI qui ont décidé de travailler avec eux pour éviter le monopole et faciliter l'atteinte d'une masse critique en nombre d'apiculteurs dans le territoire.

BEAU MIEL est une entreprise familiale qui a évolué dans la collecte de miel depuis les années 1980 en écoulant ses produits dans le marché local. Par contre, T'TELO est une entreprise sociétaire ayant évolué dans la collecte et l'exportation de miel en Europe (miel d'eucalyptus de l'Analamanga, miel de litchi, de palissandre et de niaouli dans d'autres régions). Elle a mis au point un produit anti-varoise (T'varoa) et a soumis auprès du Ministère de l'Élevage une demande d'homologation.

15- MAMA-FI est un projet de sécurité alimentaire financé par l'Union Européenne et mis en œuvre conjointement par l'ONG Association Intercoopération Madagascar (AIM), avec l'appui de SAHA et HELVETAS.



Suite à la conduite du processus de formalisation des collaborations tripartites (MATOY-MAMAFI-BEAU MIEL et MATOY-MAMAFI-T'TELO) et à part l'appui aux actions communes de tous les lead firms (cf. tableau 3), MATOY a accompagné spécifiquement BEAU MIEL et T'TELO par :

- la contribution à leurs réflexions sur le développement de leurs réseaux d'apiculteurs incluant la fixation participative des prix d'achat du miel avec les apiculteurs, la mise à proximité des services d'encadrement, de collecte et de paiement des producteurs, la mise en place du système de traçabilité avec la Direction Régionale de l'Elevage (DREL) à travers le géo-référencement et la codification des ruchers dans les zones apicoles de la région ;
- la facilitation de la diversification de leurs produits (production de propolis pour T'TELO et d'encaustique pour BEAU MIEL) et à l'amélioration du packaging pour BEAU MIEL ;
- le partage des textes sur les normes exigées en matière d'exportation et de certification de miel, en collaboration avec la Direction Régionale en charge du Commerce et de la Consommation (DRCC) et le Bureau National des Normes (BNM) ainsi que l'organisation d'échanges de bonnes pratiques sur la lutte contre la varroïse ;
- l'appui à T'TELO dans le processus d'homologation de son produit anti-varroa (T'varoa).

Selon les Contrats Programmes, les lead firms pilotent les chaînes de valeurs et le développement de leurs réseaux d'apiculteurs. MAMAFI les appuie dans la mise en place de leurs systèmes d'encadrement, le cofinancement des matériels (ruches, extracteurs, enfumoirs) et le reboisement

des plantes mellifères. Les lead firms mettront en place des fonds revolving avec les recettes du remboursement des matériels par les producteurs pendant 5 ans pour équiper d'autres producteurs.

≡ **La mise en œuvre d'un projet pionnier de migration dans le territoire du Midongy Ouest**

Suite à la décision de la Région d'avancer dans la concrétisation de sa politique de migration, le Programme l'a accompagné dans la mise en œuvre d'un projet pilote sur cette politique qui comprenait trois phases, comme le tableau ci-dessous le récapitule.

Ce projet a été mis en œuvre dans la localité de Maroankomby (commune de Mandrosonoroà 185 km d'Antsiraha par la RN 35). La priorisation du site a été justifiée par la motivation de la Commune à assurer la maîtrise d'ouvrage locale dans les projets/actions, la disponibilité de la population locale à accueillir des migrants et le souhait des acteurs locaux de rompre la mauvaise image du territoire connu comme zone de passage des bœufs volés.

Deux Communes, à savoir Ambatomarina (district de Manandriana, membre de l'OPCI Aina) et Fahizay (district d'Antsiraha, membre de l'OPCI Miray Enintsoa) ont été priorisées comme premières pourvoyeuses de migrants du fait de leur surpeuplement et de la vulnérabilité de leurs populations.

La Région et les Communes concernées ont défini ensemble des critères de sélection rigoureux des demandeurs en prenant en compte la situation socio-économique des communes pourvoyeuses et du site d'accueil et en les responsabilisant davantage les migrants dans leur installation. A titre d'exemple, les migrants ont pris en charge eux-

Tableau 4. Le processus de mise en œuvre de l'action pilote de migration

	Préparation (juillet 2013 - juillet 2014)	Développement (fin 2014 - juillet 2016)	Retrait (juillet - nov 2016)
Actions pilotées par la Région	<p>Affinage et validation participative, puis diffusion du document de la politique de migration aux partenaires en vu de les mobiliser dans l'action.</p> <p>Prospection de potentiels sites d'accueil et des communes pourvoyeuses de migrants.</p> <p>Suscitation de l'adhésion des populations locales et des acteurs régionaux¹⁶ au projet : organisation de leur descente massive dans le site.</p> <p>Mise en place des structures de mise en œuvre : Service Economique(pour la Région), Comités de sélection de migrants (au niveau des Communes pourvoyeuses), Commune de Mandrosonoro (maître d'ouvrage des projets prévus dans la création du village d'accueil), Bureau de migration avec un agent relais rattaché à la Commune (chargé de la sélection des migrants, la gestion de la base de données sur les migrants, l'enregistrement et transfert au District puis déposition des demandes à la Région..), Comité d'accueil (composé des représentants de la population autochtones, chargé de l'installation et la bonne intégration des migrants).</p>	<p>Accueil de la 1^{ère}vague de 116 migrants (nov-2014), construction d'un gîte d'étape, délimitation par géo-référencement des 7 000 Ha par le Service Foncier, lotissement et attribution des parcelles de 1 ha de tanety et 25 ares de bas fond¹⁷ par migrant.</p> <p>Appui à la construction des maisons par les premiers migrants eux-mêmes après leur première récolte (2015).</p> <p>Accueil de 2 vagues de migrants en 2015 (175 en avril et 250 en août).</p> <p>Mise en place d'une pharmacie communautaire et recensement et vaccination des femmes/enfants par la CSB II de la Commune.</p> <p>Construction d'une Ecole Primaire Publique de 4 salles (contribution des migrants :150 briques et 5000 AR par parent) et du Ministère de la Population (fournitures scolaires).</p> <p>Installation d'un Détachement Autonome de Sécurité (DAS)¹⁸.</p> <p>Traitement des points noirs et réhabilitation des 4 ponts sur la RN 35 avec le système HIMO (avec le District, les transporteurs usagers, la DRTP et d'autres) et construction de deux micro-barrages irriguant 120 Ha.</p> <p>Ouverture d'un Guichet Foncier et élaboration du Schéma d'Aménagement Communal en 2016.</p> <p>Appui à la demande d'appui en équipement d'huilerie d'arachide d'une Coopérative locale (SOAEZAKA¹⁹) auprès du FRDA.</p>	<p>Renforcement de la visibilité du projet et du plaidoyer pour mobiliser d'autres partenaires dans le projet.</p> <p>insertion dans la 1^{ère}foire régionale « Zemonia » (juin 2016) : stands et débats qui ont permis aux parties prenantes (comprenant les migrants) de s'exprimer sur la pertinence de l'initiative et les défis à relever.</p> <p>réalisation et diffusion de publi-reportage dans la chaîne télévisée nationale.</p> <p>insertion dans quelques presses nationales.</p>
Actions de MATOY	Appui à la mise en place, le renforcement et la valorisation du Système d'Information, incluant l'installation d'une Salle d'Opération et de Suivi		
	<p>Appui méthodologique et facilitation des réflexions autour des activités, à la définition des cahiers de charge des structures concernées.</p> <p>Facilitation de la prospection des sites et des communes pourvoyeuses et facilitation de l'organisation de la descente massive des acteurs-clés dans le site.</p>	<p>Accompagnement des structures impliquées dans la mise en œuvre, et coup de pouce pour les activités des premiers migrants (dotation de semences d'arachide)et la construction de leurs maisons (fourniture de tôles).</p> <p>Appui socio-organisationnel de la Coopérative Soa ezaka et cofinancement avec le FRDA de son acquisition d'une huilerie et d'un panneau solaire.</p> <p>Appui à la Commune de Mandrosonoro dans l'amélioration de la gouvernance locale et dans la mise en œuvre de l'opération combinée.</p>	<p>Appui méthodologique et contribution financière à l'organisation de la foire et au montage du publi-reportage.</p>

16- Il s'agit des services déconcentrés en charge de la sécurité, du foncier, de l'agriculture, de la population et de la santé, les Chefs de Districts et des organismes d'appui (PROJERMO, FORMAPROD, l'ORN)

17- Selon le cahier des charges par rapport aux conditions d'utilisation des terrains : les parcelles sont mises à disposition des migrants pour 5 ans, une procédure de certification foncière doit être entamée après 5 ans et le titrage après 10 ans de mise en valeur. Les clauses de ce cahier des charges sont en cours de validation au niveau des services fonciers d'Ambositra

18- Le DAS (Détachement Autonome de Sécurité) est supporté depuis 2016 par la cotisation de la population des 7 fokontany de la Commune Mandrosonoro

19- Cette Coopérative collecte de l'arachide auprès des migrants. Avec un groupe électrogène fourni par le FRDA, elle fournit l'électricité dans le chef-lieu de la commune de Mandrosonoro.

mêmes les frais de leur transport. Par conséquent, la grande partie des migrants ont fait plus de deux jours de marche à pieds pour joindre le site. Sauf les premiers arrivés qui ont bénéficié des tôles, tous les migrants ont pris en charge eux-mêmes la construction de leurs maisons après leur première récolte.

≡ **Promotion de la chaîne de valeurs arachide avec l'Entreprise BODO**

Cette entreprise agricole familiale est basée dans une des Communes de ce territoire « no man's land » (Amborompotsy). Elle a évolué dans la production et la collecte de produits agricoles mais aussi le transport. Fils d'un migrant, son gérant connaît bien la culture d'arachide dans cette zone. Son bassin de travail se trouve dans les trois communes qui constituent le « no man's land » de la région.

C'est surtout son ancrage dans cette zone enclavée qui a incité le Programme MATOY à collaborer avec l'Entreprise BODO dans la promotion de la chaîne de valeurs arachide. Cette collaboration a eu pour objectif de massifier les effets de son intervention dans le territoire du Midongy Ouest.

L'accompagnement que MATOY a donné à l'Entreprise a été essentiellement focalisé sur la mise en place de ses systèmes d'encadrement et d'approvisionnement des producteurs : animation des réflexions, facilitation de la mise en place, opérationnalisation de son équipe locale (équipement en motos et bicyclettes et cofinancement des salaires à hauteur de 70 % et des semences de la variété « Donga »), mobilisation de FOFIFA dans la formation de l'équipe locale, encadrement des groupements semenciers et caractérisation de cette variété.

Malheureusement, le Programme n'a pu travailler que deux ans avec cette Entreprise (2013-2014). La collaboration avec elle a dû être suspendue à cause de son incapacité à se redresser suite aux problèmes de trésorerie et au décès de son Gérant.

Pourtant, sa collaboration avec les petits producteurs allait donner des résultats prometteurs. En effet, en 2013, l'entreprise a pu contracter avec 182 petits producteurs sur 74 Ha de terrains cultivés en collectant 120 Tonnes. Le nombre de ses producteurs a quasiment triplé en 2014 pour arriver à 546 sur 152 Ha de surface cultivée et 300 Tonnes de production.

2.2.3. Des changements significatifs et prometteurs

Outre les réalisations sur les thématiques, notons deux principaux changements significatifs liés à la définition du DET et à la reprise du processus le concernant : l'évolution des synergies d'intervention des acteurs clés de ces territoires et l'évolution des activités du secteur privé qui y intervient.

≡ **Une évolution progressive des synergies des acteurs en faveur du DET**

La mise en œuvre de ces actions a renforcé la synergie des acteurs autour de plusieurs aspects :

- la promotion des chaînes de valeurs miel entre les lead firms qui la pilotent, l'OPCI Miray Enintsoa, les Communes qui ont facilité la constitution des réseaux de producteurs et qui ont mis dans leurs priorités le maintien du potentiel mellifère du territoire, les Services déconcentrés qui apportent leur soutien aux acteurs (la Direction Régionale

de l'Élevage (DRE) dans la traçabilité et la Direction Régionale de l'Environnement et des Forêts (DREF) dans le maintien du potentiel mellifère). Ces acteurs renforcent leurs liens pour résoudre les goulots d'étranglement comme la baisse du potentiel mellifère de la zone ;

- l'entretien des pistes, entre l'OPCI, ses Communes membres, la DRTP, l'ORN et les diasporas ;
- la sécurisation foncière, entre l'OPCI, la CC-RF et le Service Foncier Régional ;
- la concrétisation de la politique de migration, entre la Région (pilotage, mobilisation des acteurs), la Commune d'accueil (lead de la mise en œuvre des actions au niveau local), les populations locales et les migrants (harmonisation des dynamiques sociales, contribution au fonctionnement du DAS²⁰), les opérateurs économiques locaux et les services déconcentrés.

Il a été constaté que l'installation du DAS a amélioré la sécurité au niveau de toute la commune, une situation qui avait terni l'image du territoire Ouest.

≡ En termes d'activités économiques

Amélioration de la production de miel

L'on peut dire que les efforts des deux lead firms ont permis de sauver la filière miel locale quasi-mourante à cause de la varoïse. En 2016, ces lead firms ont travaillé avec 325 apiculteurs qui eux-mêmes travaillaient avec 850 saisonniers, 55 personnes dans la production de cire et 17 personnes dans l'encadrement des producteurs. Entre les campagnes de 2014-2015 et de 2015-2016, BEAU MIEL a pu augmenter

sa production de 13 à 20 Tonnes et la qualité de ses produits de qualité supérieure, de 31 à plus de 50 %.

L'action a offert des emplois et des revenus stables aux ménages impliqués : 1 389 000 AR en moyenne pour les apiculteurs (1 806 000 AR pour les 200 qui travaillent avec BEAU MIEL et 721 805 AR pour les 125 qui travaillent avec T'TELO qui est encore en train d'augmenter sa production), 109 412 AR pour les saisonniers, 125 010 AR pour les producteurs de cire et 2 851 765 AR/an pour les agents des lead firms.

20- Un DAS (Détachement Autonome de Sécurité) est une entité mise en place par le commandement de l'armée pour sécuriser spécialement une zone bien définie.



21- 1ère vague en de 116 migrants en novembre 2014, 2ème vague de 175 individus en avril 2015 et 3ème vague de 250 migrants en août 2015.

Quelques témoignages des responsables PADI, des producteurs, partagés pendant les ateliers de capitalisation et quelques observateurs externes :

« Grâce à la formation dispensée par les techniciens de BEAU MIEL, ma production a augmenté. J'ai pu acquérir un zébu grâce à l'argent de la vente de miel. J'apprécie la dotation en ruches, essaims et enfumoirs et nous sommes prêts à étendre notre exploitation d'autant plus que je n'ai plus de souci pour écouler mes produits ». **Témoignage de Tolojanahary, apiculteur à Vohimasina II, Fokontany Soanirina, Commune Kianjandrakefina, District d'Ambositra, région d'Amoron'i Mania.**

« Depuis ces dernières années, l'on assiste à une prolifération des plateformes filiales dont certaines ont disparues rapidement. Souvent, seuls les producteurs sont représentés dans ces plateformes. Plusieurs collecteurs de miel n'ont même pas d'existence légale. Le cas dans de l'Amoron'i Mania est un exemple typique car la plateforme miel est en cours de redynamisation et BEAU MIEL et T'TELO y affichent un dynamisme ». **Témoignage de Raelina ANDRIAMANDIMBY, Président de la Fédération Nationale des Apiculteurs Malagasy.**



« Auparavant, notre production était consommée au bout de 4 mois seulement, alors qu'ici, à Maroanakomby, il en reste encore de la récolte de la première campagne. Avant, je cultivais du riz et du manioc pour les besoins de ma famille alors que maintenant je peux diversifier la culture (orange et haricot) pour vendre et améliorer mon revenu ». **Témoignage d'Olga RAHELILALAO, migrante venant de la commune d'Ambatomarina.**

« Quand nous étions à Ambatomarina, la récolte suffisait à peine pour 3 mois. Aussi, je n'arrivais pas à subvenir aux besoins de mes 3 enfants que j'ai confiés à ma sœur. Ils étaient alors obligés de travailler. Maintenant, ils ont l'opportunité d'aller à l'école ». **Témoignage de François RANDRIANASOLO.**



« Par rapport à chez mes grands-parents, ici, nous mangeons quand même 3 fois par jour, au moins du manioc ou de patate douce s'il n'y a pas du riz ». **Témoignage de Tovo, enfant d'un migrant, 12 ans.**

Naissance d'une vie sociale et économique dans un territoire auparavant dépeuplé

Au bout de 3 ans de mise en œuvre du projet pilote de migration, le premier site d'accueil des migrants (Maroanakomby) est devenu un village peuplé de 3 120 personnes²¹ avec 645 ménages dont 134 femmes chefs de famille avec une taille moyenne des ménages de 6 personnes.

La vie économique du village s'est mise en place. Selon le recensement effectué par le Bureau de migration, en valorisant 1 200 Ha de tanety et 650 Ha de rizières en 2016, les migrants ont produit 115 tonnes de manioc et 13 tonnes de légumes. A part l'acquisition de terrains, l'on voit un début de capitalisation des migrants car l'on y a recensé également 121 têtes de zébus, 14 charrettes, 75 charrues et 48 herses. D'autres activités comme la petite menuiserie, la forge et le commerce de PPN sont en train d'émerger pour servir les ménages.

Les migrants vendent leurs principales productions aux collecteurs locaux et leurs produits maraîchers (tomate, chou, haricot) au marché du chef-lieu de la commune. La délimitation foncière a permis de repérer 175 Ha disponibles pour les grands exploitants. Deux opérateurs locaux se sont positionnés. Le premier cultive de l'arachide et du riz sur plus de 50 Ha sur la culture, tandis que le deuxième, une coopérative appelée Soa ezaka, de l'arachide sur 20 Ha pour une huilerie artisanale. Pendant le pic, ces deux opérateurs emploient plus de 200 migrants comme journaliers.

A côté des migrants, plus de 500 producteurs des trois communes de la zone « no man's land » ont pu améliorer leurs techniques culturales d'arachide grâce à leur collaboration avec l'Entreprise BODO, ancien partenaire direct du Programme MATOY.

2.3. Cas des territoires du Vakinankaratra

2.3.1. Des territoires disparates à potentiels agricoles, industriels et artisanaux

Se trouvant en charnière entre les régions Amoron'i Mania et Menabe, la région Vakinankaratra fait partie des Hautes Terres centrales de Madagascar. S'étendant sur une superficie de 19 250 km², elle a comme chef-lieu la ville d'Antsirabe située à 170 km au Sud de la capitale.

De vocation agricole et industrielle, cette région se trouve en 4^{ème} place²² en termes de production rizicole et en 1^{ère} place en termes de production de pomme de terre, de fruits tempérés et de lait. Avec 37 000 vaches²³ et une production annuelle de 37 millions de litres²⁴, la filière lait mobilise 12 000 éleveurs, des industries (TIKO, Socolait) et des PME dynamiques dans la transformation. La rizipisciculture est pratiquée dans 67% des communes.

On y trouve des industries évoluant dans l'agro-alimentaire (TIKO, Socolait, STAR, MALTO, Les Moulins de Madagascar Farine), le textile (Cotonline, Aquarelle), le tabac (SACIMEM) et la cimenterie (HOLCIM). Le reboisement et repousses spontanées de pinus et d'eucalyptus favorisent la multiplication des scieries, menuiseries, ébénisteries, la vente de bois de chauffe et de charbon. Plus de 80% des communes ont des marchés (si la référence nationale est de 75%) et 43% des communes possèdent des carrières d'exploitation de type industriel.

La région connaît une démographie déséquilibrée : une partie Est peuplée (100 à 170 habitants/km²) et une partie Ouest moins peuplée (70 habitants/km²). La classification de la ville d'Antsirabe comme un des pôles de croissance lui offre une place stratégique dans le processus de développement.

Deux OPCI regroupant chacun sept Communes se trouvant autour de cette ville se sont redynamisés depuis 2014 grâce à la collaboration avec le Programme : l'OPCI Fandrosoana et l'OPCI Mazava, respectivement à l'Ouest et au Sud puis à l'Est de la ville. Leurs territoires produisent annuellement 53 573T de riz, 19 000T de fruits (surtout des pommes), 16 053 T de légumineuses et de céréales (maïs, haricot, soja, orge, blé), et 12 775 T de vivriers (manioc, pomme de terre, patate douce).

Celui de l'OPCI Fandrosoana est plutôt rizicole grâce à la prolongation du bassin d'Antsirabe, les vallées de Manandona jusqu'aux confins du Vakinankaratra et du Betsileo (plateau de Sahanivotry). Par contre, celui de Mazava est plutôt à vocations fruitière (5 500 Ha de pomme) et forestière (essentiellement avec le pinus patula qui occupe 7 200 Ha, soit le quart de sa superficie cultivée).

Ce sont les fruits, les légumes et la pomme de terre qui génèrent le plus de revenus aux producteurs et qui constituent la grande partie des ristournes agricoles du territoire. Une estimation fait état d'une recette potentielle de 190 millions d'Ariary de ristournes sur les fruits.

La région dispose des atouts et potentialités à valoriser, entre autres :

- le potentiel foncier créé par l'existence de grandes superficies aménageables et de conditions pédoclimatiques favorables (sols volcaniques, climat humide tempéré d'altitude) qui lui offrent une prédisposition à une large gamme de cultures tempérées et tropicales (riz, blé, orge, maïs, pomme de terre, fruits et légumes, etc.) ainsi qu'à l'élevage laitier ;

22- Après Alaotra Mangoro, Sofia, Analamanga

23- Dont 47% croisées Pie Rouge Norvégienne (PRN), 17% races pures PRN et 36% zébus ou croisés non identifiés avec une production de 27 millions de litres (MAEP UPDR, 2004).

24- CREAM, 2013



- le potentiel industriel, favorisé par sa position géographique, les routes nationales, l'importance de ses productions agricoles (fruits et légumes, lait, maïs, orge, blé, etc.), le niveau de dynamisme déjà assez élevé du secteur privé (dans la transformation laitière, le tourisme et l'hôtellerie, les industries artisanales, la distribution des intrants et des équipements agricoles, le secteur financier) ;
- sa situation géographique, sa connexion à deux routes (RN 7, RN 34) ainsi que sa proximité de la capitale constituent des atouts considérables en termes d'intégration économique ;

- l'existence de centre de recherche et de formation pouvant apporter un concours dans la promotion des initiatives de développement au niveau régional.

Toutefois, des contraintes constituent des entraves pour le développement régional, entre autres :

- le manque/inadéquation des conditions cadres exigées par les privés surtout les industries artisanales ; (routes, électricité, sécurité sociale, sécurité foncière, système de financement adapté, textes juridiques favorables aux investissements, en particulier, l'accès au foncier) ;
- l'insuffisance et la qualité d'accompagnement des organismes d'appui et de conseil face au degré de professionnalisme des producteurs ;
- les limites des collectivités décentralisées dans leurs rôles économiques causées essentiellement par le manque accru des moyens et de stratégie adéquate.

2.3.2. Une action focalisée sur l'amélioration des conditions cadres en lien avec la chaîne de valeurs blé pilotée par LMMF et la promotion des ZIA

Les expériences du Programme MATOY en matière d'accompagnement du processus du DET dans le Vakinankaratra portent sur « amélioration des conditions cadres en lien avec la chaîne de valeurs blé, les filières pomme et bois » et « la promotion des Zones d'Investissement Agricoles (ZIA) ».

a. Renforcement de l'OPCI Fandrosoana dans l'amélioration des conditions cadres, en lien avec la chaîne de valeurs blé pilotée par LMMF (Les Moulins de Madagascar Farine SA)

A l'issue du diagnostic de son territoire, l'OPCI Fandrosoana a mis dans ses priorités l'amélioration des conditions cadres pour les privés, en particulier, ceux intervenant dans la chaîne de valeurs blé. Il s'agit de l'entretien des pistes qui desservent les communes touchées, la réhabilitation et la construction des infrastructures hydro-agricoles pour booster la production de blé en contre saison, la sécurisation foncière et la mise en place des dispositifs permanents de sécurité (poste avancé) qui figurent parmi les priorités des populations dans le cadre du processus budgétaire participatif.

L'appui que le Programme MATOY a donné à l'OPCI dans ces actions a pris diverses formes :

- la mise en relation de l'OPCI avec les partenaires impliqués dans l'amélioration des conditions cadres (DRTP et ORN pour l'entretien des pistes et le Service du Génie Rural de la DRDA pour la réhabilitation des infrastructures hydro agricoles) et la facilitation de l'intervention de ces acteurs (prise en charge des déplacements et des per diem, cadrage des interventions) ;
- l'accompagnement du processus de mise en place du système de péage (réflexions et concertations sur les aspects organisationnels et réglementaires, promulgation d'arrêtés communaux sur le mode de fonctionnement du système et les tarifs appliqués, campagnes de sensibilisation, installation des barrières économiques et de guérites de contrôle) ;

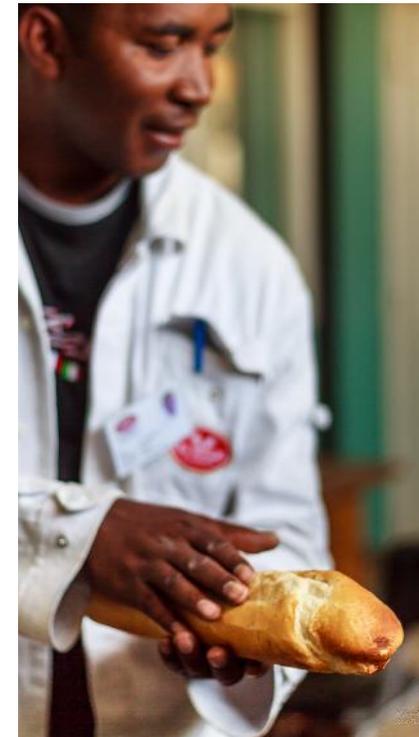
- le coaching de l'OPCI dans la sensibilisation des agriculteurs dans la production de blé avec LMMF et l'organisation de la collecte de blé ;
- la mobilisation du Ministère en charge de l'Aménagement du Territoire dans le processus d'élaboration du Schéma d'Aménagement d'une Commune (Vina-ninkarena).

b. Promotion de la chaîne de valeurs blé avec la Société Les Moulins de Madagascar Farine (LMMF)

LMMF est une filiale de la compagnie américaine Sea bord Company, un des leaders mondiaux dans la transformation et le négoce du blé. Depuis 2011, elle a repris l'ancienne minoterie KOBAMA en location gérance à durée indéterminée et l'a fait tourner avec du blé importé essentiellement de la Mer Noire. En 2013, elle détenait 60 % du marché intérieur en matière de farine (120 000 T/an).

Dès le début, LMMF a déjà eu une idée de travailler sur le blé local, suite au constat des intérêts et du potentiel de développement de ce produit à Madagascar. En 2012, après avoir posé une banderole avec une mention « Nous achetons du blé » devant son entrée, elle a pu collecter 5 Tonnes de blé, une quantité qu'elle transforme seulement en moins d'une heure de temps !

Pour MATOY, cette volonté de LMMF constituait un facteur de réussite de l'intégration des petits producteurs dans un système de marché pérenne d'où une collaboration entre les deux parties.





25- Le Project Manager est chargé d'assurer la coordination des actions (convocation et animation des réunions avec les partenaires et les acteurs, gestion des bases de données sur la production à partir des données fournies par les partenaires).

Consistance de la collaboration entre le Programme MATOY et LMMF

LMMF ne voulait pas intervenir en amont de la chaîne de valeurs. Elle a externalisé les services d'approvisionnement et d'encadrement des producteurs tout en s'engageant à acheter tout le blé livré à l'usine qui atteint une quantité minimum de 500 kg avec un prix de base majoré de prime de quantité et de qualité selon des critères précis. Elle s'est également engagée à vendre des sons de blé à prix réduit aux livreurs de blé. ses engagements ont été rendus publics à travers des affichages, des émissions radios et les interventions des partenaires (DRDA, FIFAMANOR, OPCI).

De ce fait, la collaboration entre MATOY et LMMF a été focalisée sur le développement du réseau de producteurs et de collecteurs (mise en place de systèmes de production et de distribution de semences tous externalisés) et la promotion de la consommation de farine à 100 % blé local.

MATOY a appuyé la mise en œuvre de ces actions à travers plusieurs activités, entre autres :

- l'animation des réflexions de la direction de LMMF autour de la stratégie de développement de la chaîne de valeurs (recrutement d'un Project Manager²⁵, communication aux producteurs, développement des systèmes de production et de distribution de semences, d'encadrement des producteurs, collaboration avec l'OPCI Fandrosoana, négociation avec la Région en vue de la réduction des ristournes, etc.) ;
- la facilitation de la collaboration avec les partenaires (FIFAMANOR, DRDA, FAFABI/SPAM, OPCI, etc.) pour la mise en œuvre de cette stratégie (appui à l'élaboration des termes de référence de leur intervention, à la négocia-

tion et à la formalisation et au suivi de la collaboration entre LMMF et les partenaires, cofinancement des activités, etc.) ;

- l'appui au FIFAMANOR dans ses engagements vis-à-vis de LMMF (sélection de variétés adaptées aux critères de panification, mise au point des techniques culturales) ;
- l'appui à la mise en place d'une interprofession sur le blé qui regroupe tous les types d'acteurs (LMMF, FIFAMANOR, DRDR, FAFABI, semenciers, producteurs de blé panifiable, collecteurs, transporteurs) pour leur permettre de discuter sur quelques aspects comme l'organisation de la collecte, la pérennisation de la gestion des semences, la fiscalité sur le blé, etc.) ;
- la négociation d'une réduction des ristournes sur le blé auprès de la Région Vakinankaratra.

Promotion de l'artisanat de la paille de blé

A l'issue d'une étude qui a confirmé les intérêts et les potentialités de l'artisanat de la paille de blé (existence d'une demande locale, de savoir-faire, protection de l'environnement), le Programme MATOY l'a promu, afin de renforcer la création de la valeur ajoutée à la production.

Il a mandaté une association (Capacity-Building for Community C for C) pour accompagner les artisans à améliorer la qualité de leurs produits, à développer des nouveaux designs et à développer leurs marchés avec la participation à six événements économiques nationaux (foires régionales, Foire Internationale de Madagascar) et un international (Foire Madagascar au Caudan, Maurice).

c. La promotion des Zones d'Intervention Agricoles (ZIA)

Les ZIA sont des réserves foncières destinées à faire l'objet d'une exploitation agricole intensive. Elles sont créées par Arrêté pris par le Ministre en charge du foncier, suite à l'instruction d'une demande faite par le Ministre chargé du secteur intéressé ou du chef de l'exécutif des collectivités décentralisées, conformément à la procédure tracée par la loi 2008.014 du 23 juillet 2008 sur le domaine privé de l'État et de son décret d'application.

Madagascar ne dispose pas des textes régissant ou interdisant spécifiquement les ZIA. Toutefois, la loi n° 2005-019 du 17 octobre 2005 portant statuts des terres (article 38 al.1), l'Ordonnance 62-064 du 27 septembre 1962 relative au bail emphytéotique et la Loi 2007-036 du 14 janvier 2008 sur les investissements permettent d'asseoir leur promotion. Les expériences acquises à l'issue de sa mise en œuvre sont plus que nécessaires dans l'élaboration des projets de lois sur cette initiative.

Objectifs de la promotion de la ZIA

L'ayant expérimenté avant 2009, la Région du Vakinankaratra est considérée comme porteuse de connaissances en matière de promotion des ZIA, une action qui consiste en la mise à disposition des terrains aux investisseurs par le biais des baux et de la facilitation de leurs investissements.

Pour la Région, cette action a pour objectif de booster l'économie régionale par la valorisation de son potentiel foncier, en promouvant des modèles d'affaires générateurs d'effets économiques et sociaux au niveau territorial (créa-

tion d'emplois et de revenus, transfert de technologies, intégration économique et sociale de la zone, amélioration des conditions sociales de la population). Elle visait également le renforcement du pôle de croissance et le développement des filières porteuses.

La Région a catégorisé les ZIA en trois catégories :

- les ZIA visant le développement des filières agricoles à superficies limitées (inférieures à 50 ha), qui s'adressent aux ONGs, aux plateformes de producteurs, et aux PME investissant dans la production de semences agricoles, de pépinières agricoles, forestières et ornementales ;
- les ZIA visant la création d'emplois s'adressant aux PME, Coopératives et ONG(s) à superficies inférieures à 300 Ha. L'activité développée dispose d'un potentiel d'embauche des employés permanents, des journaliers, des saisonniers recrutés au niveau des zones riveraines. Il s'agit d'une activité répondant aux caractéristiques des fermes agricoles intégrées ;
- les ZIA visant la croissance économique, à superficies dépassant 300 Ha promues par des gros investisseurs sélectionnés sur la base du niveau, de la consistance, des effets de leurs investissements sur le développement et l'intégration économique et sociale de la zone.





Principes adoptés par la Région dans la promotion de la ZIA :

Plusieurs principes ont été adoptés par la Région dans la mise en œuvre de cette action, entre autres :

- le « triple zéro », signifiant le zéro empiètement avec les terrains d'autrui, zéro accaparement et zéro expulsion des paysans autour de la ZIA. Les terrains ayant fait l'objet de mises en valeur avec une durée assez importante y compris les rizières, ont été retirés de la liste ;
- la référence aux dispositions juridiques applicables aux ZIA (code des investissements, les dispositions juridiques sur les domaines privés de l'Etat) ;
- la recherche des bonnes relations entre les acquéreurs et les populations locales, à travers la sensibilisation, la communication autour des objectifs, des modalités de mise en œuvre de l'initiative et des soucis existants chez les concernés (acquéreurs, populations locales) ;
- la transparence du processus qui requiert l'élaboration participative du cahier des charges des acquéreurs et du contrat de bail, la définition des critères de leur sélection et des conditions de leur accès aux terrains, la publication des résultats du choix des investisseurs ;
- l'exploitation des ressources foncières par les acquéreurs pendant 5 ans, sur base de leurs plans d'affaires et conformément à leurs cahiers des charges qui prévoient aussi des actions relatives à leurs responsabilités sociétales. En cas de non-respect de ces dispositions, le terrain revient à la Région et pourra faire l'objet d'un nouvel appel à investissements ;

- l'implication des autorités locales et des Services Déconcentrés dans la mise en œuvre (reconnaissance, état des lieux et délimitation des terrains, explication des dispositions juridiques, développement des activités, etc.) et la mise en place d'un Comité de suivi et d'orientation pour conseiller, proposer des solutions aux concernés en cas des problèmes ;
- l'instauration de la médiation et des négociations dans la gestion des conflits éventuels liés notamment au départ nécessaire des occupants des terrains concernés par la ZIA.

La Région pilote la viabilisation des ZIA en facilitant les démarches administratives et juridiques concernant les projets des investisseurs, ainsi que la mobilisation des intervenants dans l'amélioration des conditions de leur intervention (sécurisation foncière, mise en place de postes avancés, réhabilitation des points noirs sur les pistes desservant les zones, etc.).

Elle a projeté de mobiliser une brigade mécanisée dans les zones faisant l'objet d'exploitation des terrains au bénéfice des personnes ayant quitté le périmètre de la ZIA, tout en s'engageant à assurer l'arbitrage sur les éventuels conflits entre les communautés et les acquéreurs.

Les différentes activités réalisées dans le cadre de l'action :

La Région a réalisé les différentes étapes ci-après dans le cadre de cette action :

- concertation sur la mise en œuvre du processus et la pré-identification des ZIA à viabiliser avec les Services Fonciers et la DRDA ;

- réalisation conjointe de leur état des lieux (analyse de la situation socio-économique locale, de la mise en valeur faite par les occupants, etc.) et délimitation des terrains par cesser vices régionaux en charge du foncier et de l'aménagement du territoire, en présence de la Région, des autorités locales et des représentants des habitants ;
- demande d'arrêté ministériel de dotation des terrains à la Région pour les ZIA et publication de la liste des terrains faisant l'objet de projet ZIA, les superficies et leur localisation ;
- mise en place d'un Comité d'attribution de ZIA et élaboration des projets de cahiers des charges et de contrat de bail, définition des conditions et critères de sélection ;
- lancement d'un appel à manifestation d'intérêt ouvert aux investisseurs, suivi d'une réunion d'information sur le projet, une visite des lieux en présence des intéressés, de la Région, du District, des Communes et des Fokontany concernés ;
- sélection des manifestants, négociation et attribution des terrains et contractualisation, suivi d'une publication des résultats de la sélection ;
- constitution et opérationnalisation d'une commission de suivi et d'orientation composée de l'équipe de la Région et des Services Déconcentrés qui apprécie l'avancement du projet des acquéreurs, identifie les problèmes et apporte des solutions ;

- installation officielle des investisseurs (présentation aux autorités locales et aux représentants des communautés locales, communication sur les cahiers des charges des investisseurs) ;
- viabilisation des sites ZIA (réhabilitation des points noirs, sécurité, sécurisation foncière).

Accompagnement du processus par le Programme MATOY :

MATOY a accompagné la Région dans la mise en œuvre de cette action, à travers :

- l'animation des réflexions et la facilitation de la prise de décision des responsables régionaux autour de la conduite du processus, incluant le cadrage de l'implication des intervenants (services déconcentrés, en particulier ceux en charge du Foncier, de l'Aménagement du Territoire et de l'Agriculture, les opérateurs économiques, les Communes, les Districts) dans la mise en œuvre, depuis la phase de préparation jusqu'à la phase d'exécution ;
- l'accompagnement dans l'organisation et l'animation des descentes sur les lieux de la Région et des intervenants impliqués pour discuter avec les acteurs locaux rechercher des solutions consensuelles avec les ménages qui occupent une partie des terrains pour faciliter l'installation des acquéreurs et leur collaboration avec les acteurs locaux ;
- l'animation des réflexions et la prise de décision autour de la viabilisation des ZIA (priorisation des projets/actions à mettre en œuvre, implication des Communes concernées) ;





26- Il s'agit de MALTO SA (système vertical fermé et contractuel avec exclusivité et avance en intrants remboursée sur l'orge) et LMMF SA (système ouvert et libre sans exclusivité, ni avance, ni subvention sur le blé)

- le cofinancement de la réparation des engins que la Région a mobilisé pour assurer le traitement des points noirs desservant certaines zones ;
- l'appui méthodologique et financière à l'organisation et l'animation des débats autour de la promotion des ZIA et des autres filières, en lien avec les réflexions auprès de la structure régionale de concertation (Groupe de Travail Régional) et l'organisation des foires régionales ;
- la mise à disposition des outils d'aide à la décision et au suivi de la mise en œuvre de l'action, dans la Salle OPS (cartes de projets, tableaux synoptiques, etc.).

2.3.2. Changements significatifs atteints

a. Evolution des synergies des acteurs

Dans le cadre de la chaîne de valeurs blé, la synergie des acteurs a bien avancé sous le pilotage de LMMF, du Centre FIFAMANOR qui s'occupe de la production semencière avec les groupements de producteurs de semences, du FAFAFI/SPAM qui assure la distribution des semences, de la DRDA qui encadre les paysans relais et de l'OPCI Fandrosoana qui contribue à la sensibilisation des producteurs sur la culture de blé tout en facilitant l'organisation de la collecte. L'interprofession du blé est fonctionnelle et focalise son intervention sur la poursuite de la dynamique.

Sous le pilotage de la Région, les acteurs concernés (services déconcentrés, Communes, acquéreurs) sont en train de poursuivre leurs réflexions autour de la viabilisation des ZIA et la régularisation des statuts de certains terrains. La Région prépare déjà la 2^{ème} vague d'appel à manifestation d'intérêt.

b. Evolution des activités économiques

Sur la chaîne de valeurs blé, la base de données de LMMF a affiché une augmentation du nombre des producteurs de blé panifiable et du volume de blé livré à l'usine. En 2015, la chaîne de valeurs a touché 19 Communes en mobilisant 19 paysans relais et 1 333 producteurs de blé panifiable qui ont livré 473 T à LMMF. En 2016, il en est presque autant avec la quantité de blé produite.

Les artisans de paille de blé se sont érigés en Coopérative (Lofo Vita Tanana) qui a reçu des commandes de plus de 6 000 articles en 2016. Elle partage 80% de ses revenus aux membres et en garde le reste pour l'achat d'une partie des matières premières et pour son propre fonctionnement.

Des effets positifs ont été constatés à l'issue de ces trois campagnes, entre autres :

- l'amélioration progressive des revenus des producteurs, ajoutée à celle de la possibilité pour eux de choisir de travailler entre deux opérateurs qui appliquent deux systèmes différents²⁶, ainsi que la possibilité de produire tout au long de l'année pour ceux qui ont bénéficié de la réhabilitation et de la construction des infrastructures hydro agricoles ;
- la reprise progressive du marché pour les transformateurs de la paille de blé ;
- l'augmentation des ristournes générées par le blé au profit de la Région et des Communes (plus de 11 Millions AR en 2015).

Dans le cadre de la promotion des ZIA, 21 soumissionnaires ont pu acquérir des terrains (avec un total de 1 000 Ha). Ils ont des statuts et profils différents :

- 8 opérateurs économiques de taille différente, intervenant sur l'exportation des huiles essentielles et des plantes médicinales, sur la production de céréales (maïs), la culture de soja, le maraîchage et la production de nouveaux produits (kiwi, melon, éthanol de canne à sucre), l'arboriculture fruitière, élevage de poules pondeuses et élevage laitier ;
- 2 ONGs et 2 associations intervenant dans la promotion des investissements agricoles en zone rurale (mise en place de sites de formation/démonstration sur la sériciculture, l'arboriculture fruitière, la production semencière de plantes de couverture et l'élevage à cycle court) ;
- 1 ONG intervenant dans l'accueil des enfants en difficultés (SOS Village des enfants) ;
- 1 société privée intervenant dans le développement socio-économique de la communauté locale (HOLCIM) ;
- 6 associations dont 1 opérant sur l'élevage semi-industriel de poulets biologique et 5 dans la production céréalière (maïs et riz pluvial) ;
- 1 plateforme intervenant sur le haricot pour la production de semences certifiées.

Parmi ces 21 acquéreurs, 18 ont pu avancer dans la concrétisation de leurs projets en respectant la clause sur la superficie à valoriser pendant la 1ère année (25 % de la superficie acquise). Trois ont abandonné leurs projets à cause de problèmes d'enclavement (la plateforme haricot) et d'incompatibilité des sols à leurs cultures (2 associations).

Au stade actuel, les effets et impacts de la promotion des ZIA au niveau local et régional restent encore difficiles à apprécier. La plupart des opérateurs ont juste terminé un cycle de production. Mais déjà, ces acquéreurs ont embauché de la main d'œuvre locale tout en manifestant leur intérêt à collaborer avec les riverains en leur diffusant des techniques culturales améliorées.

Le coût élevé des investissements causé par les conditions locales relativement difficiles (mauvais état des pistes pour les uns, sols peu fertiles pour les autres) est cité comme le principal problème rencontré par les acquéreurs.

2.4. L'intégration de la dimension genre et vulnérabilité dans les actions du Programme

Le tableau ci-dessous essaie d'illustrer les différentes manières de l'intégration de la dimension Genre et Equité Sociale dans les actions du Programme. Dans le territoire de l'OPCI Mazava (Vakinankaratra), un état de dégradation extrême, un tronçon de 30 km de la RIP 122 aurait été coupé dès l'arrivée de la première pluiesans l'intervention de l'OPCI et de MATOY.

En 2015, le traitement de ses points noirs a permis de sauver les paysans de la mévente de 11 000 litres/jour de lait et des 25 000 Tonnes de pommes (2 080 000 colis de 12 kg) qui constituent presque les seules ressources des paysans avant la récolte du riz (avril-mai). Grâce à cette action, le prix d'un colis de pomme a augmenté de 400 - 600 AR, ce qui a procuré aux pomiculteurs un surplus de 416 millions AR.



Tableau 5. Les actions ayant été développées pour intégrer les vulnérables

Facteurs favorisant la vulnérabilité des ménages	Actions ayant été développées pour intégrer les vulnérables
L'analphabétisme et le manque de papiers relatifs à l'identité (copie, CIN).	Promotion du Budget participatif qui a permis aux Communes de mettre en œuvre des projets : d'amélioration des services d'Etat Civil, de réhabilitation des Centres de Santé de Base, de réhabilitation/construction des salles de classe
Les maladies dues à l'insuffisance des services sanitaires et au manque d'eau potable dans les localités.	Formation des PP STOI (alphabétisation fonctionnelle)
Les handicaps physiques qui favorisent une exclusion des personnes touchées.	Prise en charge de 31 personnes opérées dans le bateau de Mercy Ships et leurs accompagnateurs.
L'insécurité foncière et le manque de données foncières fiables au niveau communal.	La fiabilisation des PLOFs et recensement des parcelles qui permettent aux Communes d'avoir des données fiables et aux gens d'avoir une chance pour défendre leurs droits.
Le manque de terres et de ressources financières pour satisfaire les besoins primaires en matière de trésorerie (cas de la majorité des salariés agricoles et des ménages sans terres).	La promotion des chaînes de valeurs qui a permis à 20 380 salariés agricoles de trouver des ressources financières. L'action pilote de migration qui a permis aux 472 migrants à majorité sans terre ou « à très peu de terres » d'avoir des terrains et à 116 ménages d'avoir leurs propres maisons.
L'insuffisance des activités génératrices de revenus	La réhabilitation et la construction des nouvelles I.H.A qui ont permis aux exploitants des périmètres (y compris les producteurs de blé) d'augmenter le nombre de cultures
La situation matrimoniale défavorable pour les femmes (mères, célibataires et veuves).	Recrutement des femmes parmi les chefs de familles migrants et traitement spécifique en leur faveur : dotation de tôles à 100%, recrutement dans les travaux HIMO.
La mévente des produits, due aux problèmes d'accessibilité du territoire qui entraînent la baisse des revenus des ménages.	L'entretien des pistes par les OPCI, avec le système Haute Intensité de Main d'Œuvre qui intègre 6 201 personnes à 90 % issues des ménages vulnérables (ouvriers, femmes).
L'insécurité qui décapitalise les ménages ou les incite à se décapitaliser (vente des bœufs).	Appui à certains partenaires directs dans l'amélioration de la sécurité (mobilisation de l'OMC district, application des dinas, appui à l'entretien des pistes intégrant le système HIMO).
Le cercle vicieux d'endettement (cas des producteurs de haricot de Miandrivazo)	Appui à la STOI dans l'approfondissement du cycle d'endettement des producteurs

3. Analyse des expériences à l'issue de la mise en œuvre du Programme

Les facteurs ayant influencé les résultats de l'accompagnement du processus sont de nature endogène (liés à la structure du Programme et sa propre stratégie/approche) et exogène (liés au contexte et aux partenaires directs de MATOY). Ce sont surtout les facteurs endogènes qui intéressent davantage l'analyse des expériences.

3.1. Les facteurs de réussite

3.1.1. Facteurs endogènes

En général sont considérés comme facteurs de réussite liés à l'approche et la stratégie du Programme :

- l'importance accordée aux Régions et aux OPCI comme premiers responsables dans le processus, leur engagement à travers les Contrats Programme, ainsi que la réalisation des évaluations conjointes qui les ont responsabilisés dans la mise en œuvre ;
- son degré d'ouverture en matière de thématique et de partenariat, ainsi que l'intervention avec au moins deux portes d'entrée (OPCI, Région, lead firm) qui ont suscité l'implication de manière synergique d'un panel d'acteurs plus large dans le processus de DET ;
- la réalisation des diagnostics économiques participatifs des territoires ainsi que l'outillage des Régions et des OPCI avec des Systèmes d'Information qui leur ont permis d'avancer dans le pilotage et la coordination des interventions, la mobilisation des acteurs, l'identification et la priorisation des projets/actions-clés, ainsi que le suivi de la mise en œuvre ;
- l'ancrage du processus dans la promotion des chaînes de valeurs pilotées par des lead firms sélectionnés par un appel à manifestation d'intérêt, avec une approche marché et sur la base de plans d'affaires inclusifs cadrés par les résultats de l'analyse des systèmes de marché et le développement des appuis de proximité (paysans relais sur le blé, animateurs locaux et chefs de fokontany sur le haricot, apiculteurs bénévoles pour T'Telo, etc.) ;
- l'importance accordée aux réflexions et concertations multi-acteurs qui ont accéléré l'appropriation de la démarche par les acteurs. Si au départ les ateliers ont été perçus comme un gaspillage de temps, au fur et à mesure, ils ont été considérés comme des opportunités d'échanges entre les acteurs. Au stade actuel, MATOY ne se positionne pas comme détenteur des acquis que les acteurs défendent à leur niveau respectif ;
- la flexibilité du Programme traduite par l'accord d'une « latitude mesurée » aux partenaires directs dans la proposition et la priorisation des actions pendant la mise en œuvre et les évaluations conjointes. Cette flexibilité lui a permis d'adapter les appuis en fonction des besoins, des contextes et de la capacité d'absorption des partenaires ;
- l'organisation participative à des foires économiques régionales qui a facilité la mobilisation des acteurs et l'animation de débats autour des filières et des enjeux des territoires ;
- l'appui à l'entretien des pistes qui a répondu à des besoins exprimés par les acteurs en facilitant l'évacuation des produits et l'encadrement des producteurs des lead firms.



En plus de ces facteurs, les actions spécifiques pilotées par les Régions ont vu quelques aspects qui ont permis de responsabiliser les acteurs et faciliter l'obtention des résultats dans un temps limité :

- pour le Menabe (promotion des pôles de développement), l'ancrage de ces projets sur les axes stratégiques du PRD qui a été élaboré de manière participative avec une approche consistant à mobiliser et fédérer le maximum d'acteurs ;
- pour le Vakinankaratra (promotion des ZIA), l'implication de manière rapprochée des services déconcentrés et l'adoption des principes dans la mise en œuvre du processus (cf. 1.2.3.2. c) ;
- pour l'Amoron'i Mania (projet pilote de migration), l'importance accordée aux rôles des Communes et la population locale dans la mise en œuvre du processus, la rigueur dans la sélection et la responsabilisation des migrants²⁷ qui ont permis d'accueillir des chefs de familles venus avec une réelle volonté de se prendre en charge avec des nouvelles conditions de vie, de planifier l'action d'une manière plus ciblée et d'optimiser les moyens affectés au projet ainsi que l'accompagnement de proximité du processus (installation d'un agent local) ;
- le développement des mesures en matière foncière (délimitation des terrains, mise en place, opérationnalisation d'un guichet foncier, et l'élaboration du Schéma d'Aménagement de la Commune d'accueil) qui a rassuré les acteurs quant à la sécurisation de leurs investissements ;

27- Bon nombre des migrants ont fait plus de deux jours à pieds pour rejoindre le site d'accueil, après avoir vendu même leurs peu de cheptels de volailles pour pouvoir s'y subvenir pendant quelques mois.

28- Equipe territoriale (composées des experts en gouvernance et en économie et des équipes opérationnelles)

- le renforcement de la visibilité de l'action qui a contribué à l'activation de la mobilisation des responsables étatiques, du Secteur Privé ainsi que des autres PTF dans le processus.

A l'interne du Programme, deux facteurs ont influencé positivement la qualité de l'action, notamment la responsabilisation « accompagnée » des équipes opérationnelles en termes de prise de décision et d'opérationnalisation (planification participative, tenue des ateliers de suivi opérationnel, organisation de l'équipe du Programme en équipes territoriales²⁸), ainsi que les apports du COS.

La mise en place des équipes territoriales a limité progressivement le cloisonnement des appuis thématiques au niveau du terrain. Les ateliers de suivi opérationnel ont permis à l'ensemble de l'équipe d'avoir le même niveau d'information, de partager les bonnes pratiques et de réfléchir ensemble pour trouver des solutions adaptées à chaque UCD.

Les questionnements et recommandations du COS ont renforcé les réflexions au niveau de l'équipe. En 2015, l'organisation d'une foire thématique portant sur l'axe 3 du PND (Ancrage territorial du développement), suite l'initiative du COS, a permis aux cibles de mieux comprendre la cohérence de l'approche de DET avec ce plan.

3.1.2. Facteurs exogènes

Indépendamment de la stratégie et de l'approche adoptées par le Programme MATOY, quelques facteurs sont influencés positivement la mise en œuvre :

- le leadership de certains responsables des partenaires dans la mise en œuvre. L'on note entre autres, l'exemple de ceux de la Région du Menabe (qui a pris en charge le système d'information avec ses propres moyens, en le valorisant au maximum dans les actions), de la Commune d'accueil des migrants d'Amoron'i Mania (le Maire a joué le rôle d'un véritable lead du processus dans son territoire) et de la Commune d'Imito (mise en place du péage) ;
- la flexibilité et la proactivité de certains opérateurs économiques dans la résolution des difficultés rencontrées avec les producteurs. C'est l'exemple de la STOI qui a accordé un traitement spécifique en faveur des producteurs qui n'ont pas pu lui livrer leurs productions pour des causes indépendantes de leur volonté. Pour renforcer sa stratégie de maîtrise de la fuite de ses produits, la STOI a approfondi le cycle d'endettement des producteurs.

3.2. Difficultés et facteurs de blocage

3.2.1. Facteurs endogènes

La mise en œuvre de la stratégie et de l'approche du Programme a affiché des facteurs qui ont limité la qualité de son intervention et aussi ses résultats, entre autres :

- la complexité de la recherche d'un équilibre entre la recherche des résultats dans un court terme et de l'appropriation des actions par les partenaires directs. Parfois, la première a obligé les équipes opérationnelles à sortir de leurs fonctions d'accompagnement²⁹ en s'impliquant dans les activités internes des partenaires (exemple des OPCI) ;
- la capacité d'absorption limitée des équipes opérationnelles (UCD) due à l'absence des prestataires dédiés à l'accompagnement des partenaires directs dans la mise en œuvre de leurs PAB, face à l'ampleur des innovations³⁰ développées par le Programme, la durée limitée du Programme et la nécessité d'obtenir des résultats ;
- la difficulté interne dans la mise en commun du concept de DET et la pression d'avoir des résultats sur les thématiques qui ont rendu difficile la recherche de consensus sur la priorisation des activités au niveau terrain. L'affinage des méthodologies d'accompagnement des équipes opérationnelles incluant la « territorialisation de l'équipe » a permis de la surmonter ;
- la limite de la collaboration avec les Chambres du Commerce et de l'Industrie (CCI), un des acteurs-clés censé relayer les appuis de MATOY dans l'appui à l'ensemble du secteur privé ainsi que l'absence de l'intégration de la société civile dans les actions ;
- la limite du Programme en termes financiers et de temporalité de mise en œuvre face à l'importance des enjeux du DET et à la rareté des partenaires. Particulièrement, cette contrainte a limité l'envergure des travaux d'entretien des pistes réalisés avec les OPCI.

29- Appui à la prise des décisions stratégiques, à la planification, au développement de partenariat et à l'évaluation des résultats, interpellation des PADI par rapport à la qualité de la mise en œuvre des PAB, etc.) et animation des territoires.



30- Approche territoriale, promotion de chaînes de valeurs avec l'approche marché et M4P, projets fédérateurs, mariage du cadre logique et cartographie des incidences dans le Système de Suivi et Evaluation, etc

31- Cette situation est favorisée par leur accès difficile au financement des IMF et des intérêts élevés des prêts accordés par ces derniers, surtout pour les semences qui ne sont pas valorisées qu'après la prochaine récolte, c'est à dire un an après. Ce qui augmente le taux d'intérêt appliqué par les IMF dans le cadre de GCV de semences.

3.2.1. Facteurs exogènes

De manière globale, quelques faits liés au contexte et aux partenaires directs ont limité la qualité de l'intervention du Programme et de ses résultats, entre autres :

- l'instabilité des responsables des OPCI et des Régions qui a été favorisée par la situation politique du pays. En effet entre 2013 et 2016, les chefs de région ont changé 2 fois pour Amoron'i Mania, 3 fois pour le Vakinankaratra et 1 fois pour le Menabe. Pendant 2013-2015, MATOY a travaillé avec des élus communaux qui avaient déjà leur mandat expiré. En 2016, après les communales, il a dû encore accompagner les OPCI dans le renouvellement de leurs bureaux exécutifs et le renforcement de ces bureaux ainsi que l'appropriation des OPCI par les nouveaux élus, ce qui a occasionné un retard dans la poursuite de leurs activités ;
- l'insuffisance et le retard des subventions que l'Etat a accordé aux Régions et aux Communes et l'absence de la subvention pour les OPCI qui les ont empêchés de faire un minimum d'entretien des pistes après la saison des pluies. A Amoron'i Mania, cette situation a amené les usagers à refuser de payer les droits de péage. Quoiqu'il en soit, des Communes sortent néanmoins du lot car leurs citoyens sont bien sensibilisés (exemple de la Commune d'Imito qui a pu encaisser plus de 38 Millions de recettes sur le péage entre 2014 et 2016) ;
- l'insuffisance des partenaires intervenant dans les territoires d'intervention du Programme ;
- de multiples contraintes rencontrées par les lead firms dans la promotion des chaînes de valeurs:
 - » pour la STOI, l'endettement quasi-chronique des producteurs vis-à-vis des collecteurs et des usuriers³¹ qui

les a incités à ne pas livrer leurs produits à la société, l'insécurité rurale qui a rendu risqué le suivi des producteurs, le coût élevé des intrants et de la main d'œuvre qui a rendu difficile l'intégration des paysans démunis dans son réseau de producteurs. De plus, la faiblesse de la plateforme du haricot (PFH) limite encore les débats entre les acteurs pour la coordination des interventions et la recherche de solutions concertées ;

- » pour LMMF, l'existence d'une concurrence déloyale perpétrée par des importateurs de farine qui déclarent leurs produits en tant que riz pour bénéficier de l'exonération de TVA. Ce problème a impacté fortement la vente de LMMF. L'absence de résultats sur les interpellations faites par LMMF et d'autres opérateurs à l'endroit du gouvernement sur ce problème a amené LMMF à abandonné son activité à Madagascar ;
- » pour BEAU MIEL, le manque de trésorerie pendant la période de collecte. Les relations de confiance entre Beau Miel et ses apiculteurs ainsi que la facilitation de sa négociation de crédit de collecte avec la BOA a permis de sauver sa campagne en 2015 ;
- » pour l'Entreprise BODO, l'impossibilité de sortir son paddy et son camion de la zone pendant la saison des pluies à cause de l'état de la RN35. Ce problème a affecté gravement sa trésorerie et a impacté la production d'arachide avec les producteurs.

Pour l'Amoron'i Mania, l'enclavement de la zone de migration a compliqué le travail de l'équipe et de la Région en rendant bon nombre d'acteurs sceptiques quant à l'intervention dans cette zone. Le retard du démarrage du PROJERMO et l'arrêt de la collaboration avec l'Entreprise

BODO ont limité le nombre de producteurs ainsi que la dynamique économique endogène dans ce territoire.

Dans le Vakinankaratra, l'accès difficile dans certaines ZIA a favorisé le désistement des trois acquéreurs de terrains. Certains terrains sont encore inscrits à l'Etat ou à la Province Autonome d'Antananarivo qui n'existe plus. L'on note également l'existence des aménagements par les populations locales à l'intérieur des ZIA. Dans quelques communes, des individus ont pénétré dans les terrains concernés dès la confirmation de leur attribution aux acquéreurs.

3.3. Des acquis avec des facteurs de pérennité

3.3.1. Les acquis

Au stade actuel du processus, les acteurs ont déjà pu développer leurs visions du développement économique à leurs échelles respectives en développant des actions en matière de DET. Ils affichent leur sensibilité par rapport au DET et l'expriment en public. Des interactions positives démontrant la clarté de leurs rôles sont constatées. Les partenaires directs ont pu vivre des actions concrètes de planification, de mise en œuvre et de suivi des initiatives visant le DET à leur niveau respectif.

L'appropriation par les collectivités de leurs rôles économiques a affiché une évolution. L'instauration de concertations entre les acteurs devient une pratique des Régions si auparavant, certains responsables régionaux n'ont pas osé développer les structures de concertations pour éviter d'être critiqués par les acteurs politiques locaux.

L'intervention de MATOY a permis à chaque acteur-clé de mieux comprendre le rôle qui lui est dévolu dans le DET. Elle a donné l'opportunité aux agents de l'Etat de se mettre à jour par rapport aux enjeux du développement territorial. Au niveau des services déconcentrés, notamment du service foncier, des démarches d'intervention ont été mises au point et ont été testées.

Les lead firms ont acquis de riches expériences sur le travail avec les petits producteurs, les collectivités décentralisées et les services déconcentrés auprès desquels ils s'acquittent de leurs devoirs fiscaux pour contribuer à l'amélioration du climat des affaires et accroître la compétitivité de leurs territoires.

La collaboration du Programme avec différents Ministères ainsi que sa participation aux dialogues politiques ont aussi généré des effets pouvant être considérés comme des acquis, entre autres :

- l'intérêt croissant des Ministères et des PTF actifs sur le développement rural et la gouvernance locale dans leur recherche d'une meilleure cohérence entre les politiques et stratégies sectorielles et les enjeux économiques impliquant l'appui au secteur privé. A titre d'exemple, en 2015, les réflexions autour de l'implication du secteur privé dans le processus de développement rural ont été insérées dans le PTA 2015 du groupe des PTF concerné ;
- la valorisation des expériences avec les OPCI partenaires du Programme MATOY dans l'élaboration de la Stratégie Nationale de Développement Local qui remplace la Politique Nationale de Décentralisation et de Déconcentration (PN2D) depuis 2016 ;



- l'intérêt des acteurs sur la mise en place des fonds locaux d'entretien routier à travers le prélèvement des droits de péage suite au partage par la Région et l'OPCI MirayEnintsoa des expériences avec la Commune d'Imito en la matière lors du 5ème Congrès de la Route (2014) ;
- l'acquisition de connaissances et l'intérêt des décideurs politiques régionaux et nationaux sur les expériences migratoires qui ont été partagées par la Région d'Amoron'i Mania ;
- l'intérêt des acteurs sur les outils développés, à l'exemple des Systèmes d'Information, des valisettes pédagogiques montées avec le Fonds de Développement Local à l'usage des Communes (sur la fiscalité, la Gestion Financière et Comptable, le budget participatif et la maîtrise d'ouvrage locale). Sur demande du Ministre en charge de la décentralisation, ces valisettes ont été multipliées et distribuées au plus de 1 600 maires lors du regroupement de ces derniers au Palais d'Etat en 2015.

3.3.2. Les facteurs de pérennité de ces acquis

Généralement, quelques faits peuvent concourir à la durabilité de ces acquis, entre autres :

- l'évolution significative de la capacité et de l'engagement des trois Régions dans le pilotage et la coordination des interventions, en particulier le renforcement et la valorisation des Systèmes d'Information. Celle du Menabe a pris l'initiative de répliquer le montage d'autres projets fédérateurs dans d'autres zones sans l'appui du Programme MATOY ;
- l'intérêt croissant des acteurs pour les dialogues autour des filières et des secteurs porteurs, la reconnaissance

des rôles des collectivités décentralisées et du secteur privé dans le processus de DETavec le soutien des Services Déconcentrés;

- la stabilité des responsables régionaux, l'existence d'une poursuite de l'appui aux régions dans le renforcement de leur Systèmes d'Information et le renforcement des espaces de concertations régionales (Groupe de Travail Régional dans le Vakinankaratra, Comité Régional de Développement du Menabe).

Particulièrement pour l'Amoron'i Mania, l'on cite entre autres :

- les intérêts de l'OPCI Miray Enintsoa et des communautés de base gestionnaires des forêts dans la poursuite du reboisement des plantes mellifères en l'inscrivant dans le budget communal ainsi que la mobilisation du partenariat avec le groupe TAF dans la promotion de la culture de café arabica. Ceci contribuera au maintien du potentiel mellifère de la zone, tout en permettant aussi aux producteurs d'obtenir de revenus supplémentaires avec le café ;
- l'entrée des lead firms (STOI, BEAU MIEL, T'TELO) dans le régime de croisière et l'acquisition d'une stabilité dans leur territoire, l'avancement de BEAU MIEL et de T'TELO dans la gestion des fonds revolving créés avec le remboursement des matériels par les apiculteurs. A titre d'exemple, durant la première année de production significative (2016), T-TELO a pu collecter 5 millions AR, une somme équivalente au montant de 70 ruches ;
- la conviction des acteurs sur la faisabilité de la politique de migration, les intérêts des organismes d'appui à intervenir dans l'Ouest et l'engagement de la Région



dans la poursuite de cette action. En 2017, le FRDA et le projet AROPA (FIDA) viendront en appui aux migrants du premier site. Le PROJERMO interviendra dans un nouveau site (Beanatsonga) en valorisant le Schéma d'Aménagement Communal de Mandrosonoro.

Les populations de l'Est sont prêtes à poursuivre l'expérience. Si en 2014, 150 demandes ont été enregistrées par le Bureau de migration, en 2015, ce bureau a reçu 600 demandes venant d'une seule commune (Ambatomarina, membre de l'OPCI Aina).

Quoi qu'il en soit, l'avenir du territoire Ouest dépendra de l'amélioration des conditions cadres. La réhabilitation de la RN35 est fortement attendue. Mais déjà, la sécurisation de la zone et le traitement des points noirs de cette route favoriseront l'émergence des investissements privés dans ce territoire. La poursuite du renforcement de la Région en matière de mobilisation des ressources et de pilotage de coordination constitue encore un important chantier afin d'assurer efficacement le pilotage du processus.

Pour le Menabe, les intérêts des intervenants dans la collaboration avec la Région (AD2M, PNUD) constituent une opportunité pour valoriser ses acquis. L'installation d'une unité de transformation d'haricot à Malaimbandy par la STOI est appelée à augmenter la valeur ajoutée de la production régionale d'haricot. A terme, elle pourra réduire la pratique actuelle des collecteurs qui retournent aux producteurs les écarts de triage de haricot comme semences. Il en est de même l'engagement des entreprises installées dans le cadre des projets fédérateurs à poursuivre leurs activités.

Pour le Vakinankaratra, la mise en œuvre du projet CA-SEF (Croissance Agricole et Sécurisation Foncière) de la Banque Mondiale contribuera à la valorisation des acquis

de MATOY. En effet, ce projet met parmi ses priorités la promotion des ZIA, le développement de l'agrobusiness à travers l'appui à des chaînes de valeurs/filières qui bénéficieront au secteur privé.

3.4. Leçons apprises et conditions de réplification des expériences du Programme

Plusieurs leçons ont été tirées de l'analyse des expériences du Programme MATOY :

- Les Régions et les Communes sont parmi les mieux placées pour mobiliser les acteurs et coordonner leurs interventions en valorisant les opportunités existantes afin de mettre sur rails le processus de DET. L'appropriation de leurs rôles en la matière passe par la meilleure connaissance de leurs territoires d'intervention et la clarté de leur vision.
- Les OPCI sont parmi les mieux placés pour aider les Communes à mieux jouer leurs rôles dont à l'interne, elles sont à la fois les acteurs et les bénéficiaires de ces actions. Ils constituent non seulement des espaces de réflexions et d'échanges d'idées et d'expériences pour ces Communes, mais aussi des porteurs de services communs qu'elles « paient » déjà, même à un degré encore limité. De par leurs rôles, ils peuvent être considérés comme l'appendice des Régions au niveau intercommunal en constituant une courroie entre elles et les Communes. L'existence d'une vision, d'enjeux et des actions communs leur permet d'avoir un poids à une échelle supérieure.





- La performance des OPCI dans leurs rôles économiques nécessite encore un appui rapproché sur les aspects institutionnels en tenant compte des dynamiques politiques et socio-économiques au niveau communal. Cela permettra aux Communes de mieux identifier leurs besoins vis-à-vis des OPCI puis de développer et de valoriser économiquement les thématiques. A titre d'exemples :
 - » sur le foncier, l'augmentation des recettes sur les impôts et la certification foncière doivent être réinvesties en partie dans la viabilisation des terrains enclavés et la mise en œuvre des Schémas d'Aménagement afin d'augmenter leur valeur vénale ;
 - » sur la fiscalité, l'augmentation des recettes sur les ristournes pour en réinvestir une partie dans l'amélioration de la production ainsi que l'augmentation des retours sur les impôts synthétiques pour en réinvestir une partie sur le renforcement des petites entreprises.
- L'introduction de l'esprit du DET doit être accompagnée par des actions concrètes pour éviter le découragement des acteurs-clés car le fait d'être confrontés avec les réalités et les autres acteurs clés les aide à mieux comprendre leurs rôles.

De ce fait, l'accompagnement du processus requiert une proactivité et une attitude volontariste de la part des organismes d'appui. C'est l'exemple de la mise en place des fonds d'initiative censés permettre la prise en main du développement par les Communes et de démontrer leur force concrète dans le processus d'appropriation de l'approche par les acteurs.

- L'obtention de résultats est beaucoup plus rapide avec l'existence d'un appui plus rapproché aux Communes concernées (cas de Mandrosonoro et de Malaimban-

dy) et/ou en cas d'existence des actions conjuguées d'un OPCI avec des opérateurs économiques (cas de Miandrivazo, du territoire miel) surtout en cas d'une forte implication de la Région (cas du Menabe).

- Les espaces de concertations à l'échelle territoriale ou dans le cadre des chaînes de valeurs constituent un cadre de dialogue public-privé facilitant la définition d'une vision commune, la compréhension des rôles de chacun, le partage de bonnes pratiques, la recherche de solutions conjointes et la promotion d'une redevabilité réciproque entre les acteurs.
- Le diagnostic économique participatif des territoires revêt une importance majeure pour faciliter cette mobilisation des acteurs et la mise en cohérence des politiques publiques avec les enjeux et vision des acteurs sur le développement territorial. L'élaboration des Schémas d'Aménagement à différentes échelles en constitue l'alternative par excellence car elle permet d'avoir non seulement une meilleure connaissance des territoires, mais aussi l'engagement des acteurs (chartes). Ces schémas facilitent la compréhension de l'utilité des OPCI par les Communes.
- L'accompagnement des projets fédérateurs semble être la plus pertinente en termes de promotion de DET surtout s'il est renforcé par l'appui aux opérateurs économiques dans la promotion des chaînes de valeurs inclusives (cas de Miandrivazo). Il a été constaté que l'absence de chaînes de valeurs appuyées par MATOY a limité les résultats au niveau territorial (cas des territoires des OPCI Aina (Amoron'i Mania) et Mazava (Vakinankaratra).
- La confiance entre les acteurs ne s'obtient pas tout de suite mais s'acquiert avec le temps. Elle peut arriver rapi-

dement quand il y a un intérêt commun constaté dans l'immédiat (cas du haricot de Menabe). Parfois, son acquisition pourra être ralentie par l'existence d'enjeux différents des acteurs. Pour les privés, ils sont essentiellement de nature économique tandis que pour les Collectivités, ils peuvent être liés à d'autres facteurs politiques, sociaux ou autres.

- La mise en œuvre de l'opération combinée (recensement de parcelles et certification foncière) en constitue un exemple. En effet, les Communes l'ont priorisé dans les fokontany les permettant d'avoir le maximum d'impôts fonciers qui, dans la plupart de cas, ne couvrent pas les terrains des producteurs en collaboration avec les lead firms.
- La réplication des expériences du Programme MATOY requièrent des conditions qui s'ajoutent à la valorisation des leçons apprises susmentionnées :
 - » l'avancement concret en termes de décentralisation qui signifie une conversion des actuelles Régions en véritables collectivités territoriales décentralisées (dirigées par des élus) ainsi qu'une augmentation significative des moyens attribués aux collectivités décentralisées et aux services déconcentrés pour leur permettre de jouer leurs rôles de manière complémentaire ;
 - » l'existence d'un appui aux Régions, aux OPCI et aux Communes pour améliorer leur fonctionnement, leur maîtrise d'ouvrage et leur capacité de prise en charge. Tout appui thématique développé de manière isolée avec ces acteurs ne pourra pas avoir de durabilité. L'inscription des subventions des OPCI dans le budget de l'Etat constitue donc une condition sine qua non de la durabilité et efficacité ;

C'est le cas des Communes qui ont reçu des appuis forts sur le foncier mais qui n'inscrivent pas la prise en charge de leurs guichets fonciers dans leurs budgets parce qu'elles ont du mal à améliorer leurs recettes fiscales ou parce que les exécutifs n'arrivent pas à convaincre les conseils communaux sur l'importance du foncier et de la fiscalité sur l'économie territoriale.

- » l'amélioration du système de financement pour les acteurs privés ainsi que la réceptivité et l'efficacité des structures vouées à répondre à leurs besoins (Chambre du Commerce et de l'Industrie, Centre de Gestion Agréé, EDBM, etc.) par rapport aux besoins des acteurs locaux puis l'application effective des textes allant dans l'intérêt de tous (ex. de la Loi sur la concurrence) ;

L'appui dans ce sens qui vise à améliorer la gouvernance économique au niveau territorial (accès à l'information, ajustement de l'offre par rapport à la demande, normes et textes réglementaires adaptés, concurrence saine entre les acteurs) n'a pas été cerné par le Programme MATOY, faute de temps et de moyens.

- La qualité de l'intervention d'un organisme d'appui comme MATOY nécessite un équilibre entre la recherche de résultats chiffrés (qui relève plutôt du rôle des acteurs) et le renforcement de leur maîtrise d'ouvrage ainsi que leur capacité d'auto-prise en charge (empowerment) des acteurs qui relèvent plutôt du rôle des organismes d'appui.



4. Conclusion



L'intervention de MATOY a contribué à la mise sur rails du processus de DET dans ses zones d'intervention qui mérite encore d'être poursuivi pour favoriser les impacts à la base et faciliter l'institutionnalisation des acquis dans le moyen terme.

Constituant un processus évolutif, l'approche territoriale revêt un caractère rassembleur pour les acteurs qui restent plongés dans des dynamiques sectorielles et qui ont du mal à réaliser leurs initiatives de collaboration.

Même si jugé « relativement difficile à développer », l'accompagnement de ce processus est bien faisable. Il nécessite une meilleure connaissance des enjeux territoriaux et des aspirations des acteurs ainsi qu'une flexibilité des acteurs-clés qui doivent avoir un regard « territorial » en lien avec le regard « sectoriel ». C'est cela qui permet de surmonter les éventuels blocages nés des différends entre les acteurs sur la priorisation des actions souvent contraignante surtout en cas de moyens limités.

MATOY a essayé de le promouvoir dans un esprit de « construction dans l'action », lequel a permis de favoriser l'apprentissage commun avec les acteurs territoriaux. Son approche a aidé ces derniers dans la définition d'une vision plus globale sur le DET, associant à la fois la vision et les capacités de chacun d'eux, leurs interactions, les ressources et le cadre juridique existant.

Malgré l'absence de toutes les conditions requises par cette action, des riches expériences ainsi que des leçons intéressantes ont été tirées de la mise en œuvre du Programme. Elles méritent d'être prises en compte dans le redressement de Madagascar après cette longue et difficile période qu'a traversé le pays.

La promesse d'aide de 6,4 milliards issue de la Conférence des Bailleurs et des Investisseurs (Paris, décembre 2016) constitue une opportunité inouïe dans la valorisation cohérente des cadres régissant le développement du pays, entre autres le Plan National du Développement (PND), le Programme Sectoriel de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (PSAEP), les nouvelles lois sur la décentralisation, la Stratégie Nationale de Développement Local ainsi que la nouvelle politique foncière.

L'utilisation efficace et efficiente de cette aide demande au gouvernement non seulement une bonne définition des projets mais aussi une capacité d'absorption dans leur implémentation. Les expériences de MATOY pourront aider les décideurs dans cette définition des projets et l'accompagnement des acteurs dans le processus de mise en œuvre du PND.





S.T.O.