



Organisation de Soutien pour le Développement Rural à Madagascar  
Un programme de la FONDATION AGA KHAN



**HELVETAS**  
MADAGASCAR

## CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME

REVENUS POUR LA  
NATURE

# REVENUS POUR LA NATURE

Rapport de capitalisation | JUIN 2021

REVENUS POUR LA  
NATURE

Ariel Elyah

Herimena Mahadimby Ratsimbarison

# TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES .....	2		
LISTE DES ABREVIATIONS .....	4		
LISTE DES FIGURES .....	5		
LISTE DES CARTES .....	5		
LISTE DES TABLEAUX .....	5		
RESUME EXECUTIF .....	6		
<b>PREMIERE PARTIE : INTRODUCTION GENERALE ET METHODOLOGIE</b>			
<b>LE PROGRAMME RPN .....</b>	<b>12</b>		
Objectifs du programme .....	15		
Zones d'intervention .....	16		
Axes d'intervention .....	18		
<i>Agriculture durable</i> .....	18		
<i>Environnement et conservation</i> .....	18		
<i>Amélioration des revenus et de la gestion des revenus</i> ...	18		
Principaux acteurs .....	19		
<i>Consortium WWF-HELVETAS-OSDRM</i> .....	19		
<i>Comité d'ancrage territorial</i> .....	20		
<i>Secteur privé</i> .....	20		
<i>Services publics déconcentrés et décentralisés</i> .....	20		
Approches spécifiques apportées par le programme .....	21		
<i>Transfert de gestion des ressources naturelles (TGRN)</i> ....	21		
<i>M4P</i> .....	21		
<i>GEC avec compte Tsinjolavitra</i> .....	21		
Aperçu des principales actions .....	22		
<i>Recherche-action autour des schémas de financement durable de la conservation</i> .....	22		
<i>Etudes diverses visant à informer, orienter et documenter les actions</i> .....	22		
<i>Renforcement des capacités pour une diversification des sources de revenus</i> .....	22		
<i>Mise en place et accompagnement de relais locaux</i> .....	23		
<i>Appuis aux actions de patrouille, de reboisement et de restauration forestière par les COBA</i> .....	23		
<b>RAPPEL METHODOLOGIQUE .....</b>	<b>24</b>		
Pourquoi la capitalisation ? .....	24		
Objectifs de la mission de capitalisation .....	24		
Aspects méthodologiques .....	25		
<i>Thèmes abordés</i> .....	25		
<i>Techniques de collecte utilisées</i> .....	25		
<i>Difficultés rencontrées et limites de la méthodologie</i> ....	26		
<i>Note de la rédaction</i> .....	26		
<b>DEUXIEME PARTIE : FICHES DE CAPITALISATION</b>			
<b>FOCUS SUR LA CONCEPTION DU PROGRAMME .....</b>			
<b>28</b>			
Fiche N°1 – le processus d'appropriation des enjeux dans la phase de conception de RPN .....	29		
<i>Indicateurs liés</i> .....	29		
<i>En résumé</i> .....	29		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	29		
<i>En pratique</i> .....	29		
<i>Facteurs de succès</i> .....	30		
Fiche N°2 – La démarche M4P .....	31		
<i>Indicateurs liés</i> .....	31		
<i>En résumé</i> .....	31		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	31		
<i>En pratique</i> .....	31		
<i>Facteurs de succès</i> .....	32		
Fiche N°3 – La phase d'inception .....	35		
<i>Indicateurs liés</i> .....	35		
<i>En résumé</i> .....	35		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	35		
<i>En pratique</i> .....	35		
<i>Facteurs de succès</i> .....	36		
<b>FOCUS THEMATIQUE « PRODUCTIONS » .....</b>			
<b>37</b>			
Fiche N°4 – Le concept de GEC intégré .....	38		
<i>Indicateur lié</i> .....	38		
<i>En résumé</i> .....	38		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	38		
<i>En pratique</i> .....	38		
<i>Facteurs de succès</i> .....	39		
Fiche N°5 – L'éducation financière .....	41		
<i>Indicateur lié</i> .....	41		
<i>En résumé</i> .....	41		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	41		
<i>En pratique</i> .....	41		
<i>Facteurs de succès</i> .....	42		
Fiche N°6 – L'avance de production .....	46		
<i>Indicateur lié</i> .....	46		
<i>En résumé</i> .....	46		
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	46		
<i>En pratique</i> .....	46		
<i>Facteurs de succès</i> .....	46		
<i>Points d'attention</i> .....	46		

Fiche N°7 – Les sites de démonstration et les parcelles agroécologiques .....	48
<i>Indicateur lié</i> .....	48
<i>En résumé</i> .....	48
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	48
<i>En pratique</i> .....	49
<i>Facteurs de succès</i> .....	49
Fiche N°8 – La production locale des intrants agricoles .....	50
<i>Indicateur lié</i> .....	50
<i>En résumé</i> .....	50
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	50
<i>En pratique</i> .....	50
<i>Facteurs de succès</i> .....	51
Fiche N°9 – Les paysans-relais .....	52
<i>Indicateur lié</i> .....	52
<i>En résumé</i> .....	52
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	52
<i>En pratique</i> .....	52
<i>Facteurs de succès</i> .....	53
<b>FOCUS THEMATIQUE « FINANCEMENTS » .....</b>	<b>55</b>
Fiche N°10 – La cotisation environnementale Tsinjolavitra .....	56
<i>Indicateurs liés</i> .....	56
<i>En résumé</i> .....	56
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	56
<i>En pratique</i> .....	56
<i>Facteurs de succès</i> .....	57
<i>Points d'attention</i> .....	57
Fiche N°11 – La construction de partenariats avec le secteur privé .....	59
<i>Indicateur lié</i> .....	59
<i>En résumé</i> .....	59
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	59
<i>En pratique</i> .....	59
<i>Facteurs de succès</i> .....	62
Fiche N°12 – Les primes environnementales .....	63
<i>Indicateurs liés</i> .....	63
<i>En résumé</i> .....	63
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	64
<i>En pratique</i> .....	64
<i>Facteurs de succès</i> .....	66
Fiche N°13 – La mise à contribution de la commune .....	67
<i>Indicateur lié</i> .....	67
<i>En résumé</i> .....	67
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	67
<i>En pratique</i> .....	67
<i>Facteurs de succès</i> .....	67

<b>FOCUS THEMATIQUE « CONSERVATION » .....</b>	<b>69</b>
Fiche N°14 – L'utilisation des fonds reçus par les COBA .....	70
<i>Indicateurs liés</i> .....	70
<i>En résumé</i> .....	70
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	71
<i>En pratique</i> .....	71
<i>Facteurs de succès</i> .....	72
<i>Points d'attention</i> .....	72
Fiche N°15 – Le manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA .....	74
<i>Indicateur lié</i> .....	74
<i>En résumé</i> .....	74
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	74
<i>En pratique</i> .....	74
<i>Facteurs de succès</i> .....	75
Fiche N°16 – Le balisage institutionnel de la finalité environnementale du programme .....	77
<i>Indicateurs liés</i> .....	77
<i>En résumé</i> .....	77
<i>Pourquoi c'est important ?</i> .....	77
<i>En pratique</i> .....	78
<i>Facteurs de succès</i> .....	78
<b>TROISIEME PARTIE : ANALYSES</b>	
<b>INCIDENCES DU NIVEAU D'ENCLAVEMENT SUR LES REALISATIONS .....</b>	<b>81</b>
<b>INCIDENCES DU FACTEUR INSTITUTIONNEL SUR LES REALISATIONS .....</b>	<b>83</b>
<b>IMPACTS DU PROGRAMME SUR LA CONSERVATION ET SUR LES MOYENS DE SUBSISTANCES DES COMMUNAUTES LOCALES CIBLES .....</b>	<b>85</b>
<b>QUATRIEME PARTIE :</b>	
<b>CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>91</b>
<b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>96</b>

# TABLE DES MATIÈRES

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AG</b>	Assemblée Générale
<b>AGR</b>	Activité Génératrice de Revenus
<b>ASM</b>	Analyse de Système de Marché
<b>CAT</b>	Comité d'Ancrage Territorial
<b>CGAP</b>	Consultative Group to Assist the Poor (groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres - groupe d'expertise internationale en éducation financière)
<b>COBA</b>	Communauté de Base (autre appellation : VOI - Vondron'Olona Ifotony)
<b>COMATSA</b>	COrridor Marojejy Anjanaharibe sud TSAratanana
<b>CR</b>	Conseiller Rural (catégorie de producteurs rémunérés par SYMRISE pour des activités d'encadrement et de conseil agricole à leurs pairs)
<b>CRG</b>	Common Resource Governance (score d'évaluation annuelle des COBA concernant leurs capacités de gouvernance des ressources)
<b>CSA</b>	Centre de Service Agricole
<b>DDR</b>	Direction du Développement Régional
<b>DRAEP</b>	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche
<b>DREDD</b>	Direction Régionale de l'Environnement et du Développement Durable
<b>EF</b>	Éducation Financière
<b>GEC</b>	Groupe d'Épargne Communautaire
<b>GES</b>	Genre et Équité Sociale (études)
<b>GSDM</b>	Groupement Semis Direct Madagascar - Professionnels de l'Agroécologie (association d'appui au développement de l'agroécologie à Madagascar)
<b>HFIAS</b>	Household Food Insecurity Access Scale (échelle de l'accès déterminant l'insécurité alimentaire des ménages)
<b>HTN</b>	Hautes Terres du Nord (appellation courte du programme Northern Highlands qui a précédé RPN de 2012 à 2016)
<b>IMF</b>	Institution de Microfinance
<b>KMC</b>	Komity Mpanara-maso ny volan'ny COBA (comité local en charge du suivi des fonds des COBA)
<b>M4P</b>	Making Markets work For the Poor
<b>NAP</b>	Nouvelle Aire Protégée
<b>NCBA-CLUSA</b>	National Cooperative Business Association - Cooperative League Of The United States of America (organisation américaine en charge de la promotion du modèle coopérative à l'international)
<b>OP</b>	Organisation Paysanne
<b>OSDRM</b>	Organisation de Soutien pour le Développement Rural à Madagascar - un programme de la Fondation Aga Khan
<b>OTIV</b>	Ombona Tahiry Ifampisamborana Vola (institution de microfinance active dans différentes Régions de Madagascar)
<b>PSE</b>	Paiement pour Service Environnemental
<b>PTA</b>	Plan de Travail Annuel (des COBA)
<b>RAMAEX</b>	Ramanandraibe Exportation (société privée Malagasy exportatrice de produits agricoles)
<b>RPN</b>	Revenus Pour la Nature
<b>RSE</b>	Responsable Suivi Evaluation (contexte : organigramme)
<b>RSE</b>	Responsabilité Sociétale des Entreprises (contexte : secteur privé)
<b>STC</b>	Secrétaire Trésorier Comptable de la Commune
<b>TGRN</b>	Transfert de Gestion des Ressources Naturelles
<b>UEBT-UTZ</b>	Union for Ethical BioTrade - UTZ (programme international de certification de produits agricoles et épices)
<b>VSLA</b>	Village Savings and Loan Association (méthodologie de groupe d'épargne promue entre autres par CARE International)
<b>WWF</b>	World Wildlife Fund (Fonds Mondial pour la Nature)

## LISTE DES FIGURES

<b>Figure 1</b> - Les trois grandes thématiques du programme RPN .....	14
<b>Figure 2</b> - Principe du mécanisme de financement conçu par WWF pour HTN (2012-2016), basé sur les coopératives .	15
<b>Figure 3</b> - Relations entre les axes d'intervention de RPN ..	18
<b>Figure 4</b> - Organigramme du programme RPN de 2017 à 2019 .....	19
<b>Figure 5</b> - Chronologie de la démarche M4P (source : HELVETAS, 2016) .....	32
<b>Figure 6</b> - Exemples de domaines d'intervention et de services intégrables au GEC .....	39
<b>Figure 7</b> - Concept de la convention de partenariat de marché dans les zones enclavées (source : RPN, 2019 - rapport annuel d'activités) .....	61
<b>Figure 8</b> - Répartition des dépenses de la COBA Ambodimanga-Ambavala sur le premier trimestre 2021 (source : rapport financier trimestriel de la COBA citée en exemple) .....	71
<b>Figure 9</b> - Synthèse des recommandations pour l'amélioration et la réplique des acquis de RPN .....	93

## LISTE DES CARTES

<b>Carte 1</b> - Zones d'intervention de RPN.....	16
<b>Carte 2</b> - Situation du programme RPN en juin 2020.....	80

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Tableau 1</b> - Fiche synoptique RPN .....	12
<b>Tableau 2</b> - Indicateurs et valeurs-cibles du Programme RPN .....	13
<b>Tableau 3</b> - Spécificités des COBA selon le degré d'enclavement .....	17
<b>Tableau 4</b> - Résumé des indicateurs-clés pour la conservation .....	23
<b>Tableau 5</b> - Classement des thèmes de capitalisation identifiés pour RPN .....	25
<b>Tableau 6</b> - Exemples-types de besoins en éducation financière identifiés pour les bénéficiaires du programme RPN (source : Manoa Rakoto Andrianavalona – Etat des lieux et besoins en éducation financière pour le programme RPN, rapport final, août 2018) .....	43
<b>Tableau 7</b> - Matrice de planification contextuelle des activités d'éducation financière (source : Manoa Rakoto Andrianavalona – Etat des lieux et besoins en éducation financière pour le programme RPN, rapport final, août 2018) .....	45
<b>Tableau 8</b> - Montant des primes par COBA en 2018 (Source : RPN, 2018 - rapport annuel d'activités) .....	63
<b>Tableau 9</b> - différentes formes de formulation de la convention sur la prime environnementale (source : extraits-types des protocoles de partenariat entre RPN et les opérateurs privés).....	64
<b>Tableau 10</b> - comparatif des effectifs des COBA par commune (sources : données RPN juin 2020) .....	81
<b>Tableau 11</b> - revenus de la rente vanille dans la zone accessible de la cuvette Andapa (source : données RPN, juin 2020) .....	85
<b>Tableau 12</b> - évolution du nombre de groupes de Simpona observés dans la zone du programme (source : données RPN, juin 2020) .....	87
<b>Tableau 13</b> - Evolution de la situation des forêts dans la zone du programme (source : données RPN, juin 2020) .....	88
<b>Tableau 14</b> - Réorientations stratégiques de RPN à partir de mi-2019 (source : compte-rendu du comité de pilotage, juin 2019) .....	89

# RÉSUMÉ EXÉCUTIF

## A- A propos de RPN

**Une expérience visant à concilier résilience et conservation au niveau de l'aire protégée COMATSA**

1. Faisant suite au programme *Northern Highlands* (HTN 2012-2016), le programme *Revenus pour la Nature* (RPN 2017-2020) ou « Gestion améliorée des ressources naturelles et résilience des communautés dans les Hautes Terres du Nord » a été mis en œuvre dans la partie Est de la Nouvelle Aire Protégée COMATSA, au niveau des districts d'Andapa et de Sambava, par le consortium WWF-HELVETAS-OSDRM. L'objectif est de maintenir la viabilité des forêts humides et du Simpona (*Propithecus candidus*) dans 9 TGRN avec un renforcement de la résilience des communautés locales face aux changements climatiques. RPN vise à constituer un modèle de développement local qui concilie la conservation de l'aire protégée avec la résilience des communautés avoisinantes.

2. Devant initialement intervenir au niveau de 9 COBA, le Programme s'est progressivement refocalisé sur 8 COBA en vue de l'expérimentation de l'accès aux marchés dans trois contextes d'enclavement : une zone accessible dans la commune d'Ambalamanasy II (COBA Ambodimandresy, Ambodivohitra, Ambavala), une zone moyennement accessible à Doany (COBA Androfiabe, Befamatra, Betaholana), et une zone difficilement accessible dans les communes d'Anjialavabe et Bevonotra (COBA Ankiakabe, Mahasoia).

### Trois grands axes d'intervention

3. En agriculture durable – adaptée au changement climatique – il s'agit de promouvoir une dynamique d'intensification et de diversification de la production sur des petites exploitations familiales afin de limiter les défrichements de la forêt, tout en encourageant l'usage d'intrants naturels.

4. Dans le domaine de l'amélioration des revenus et de la gestion des revenus, l'objectif est d'apprendre aux producteurs à mieux gérer et canaliser les revenus générés par les produits de rente et notamment la vanille pour briser le cycle de l'usure et de l'endettement, et à faciliter

leur accès au marché. Les producteurs sont d'une part éduqués financièrement par le biais des Groupes d'Épargne Communautaire (GEC), et reçoivent des formations complémentaires en gestion d'exploitation. D'autre part, RPN développe leur accès au marché en facilitant leur mise en relation avec le secteur privé partenaire. Cette amélioration des revenus s'accompagne d'une mise à contribution des diverses parties prenantes par le biais de schémas de financement visant à soutenir les efforts de conservation pilotés par les COBA, d'où l'appellation du programme, *Revenus Pour la Nature*.

5. En matière de conservation, les COBA reçoivent, en plus des fonds issus des schémas de financement, divers renforcements de capacités accompagnés d'appuis en actions de restauration active et passive. Le volet suivi-évaluation occupe aussi une place importante dans le processus de monitoring des effets et impacts du programme sur la conservation.

### Structure opérationnelle

6. RPN est mis en œuvre par le consortium WWF-HELVETAS-OSDRM. Le consortium opère sous la direction d'un comité de pilotage regroupant des hauts responsables des trois entités concernées. La mission du comité de pilotage est d'œuvrer pour le bon déroulement des activités sur terrain et le respect de la planification en apportant un soutien d'ordre décisionnel, technique et stratégique à l'équipe chargée de la mise en œuvre. Le comité se doit de communiquer comme une seule voix qui doit être représentative des trois organismes. Il prend et valide les décisions opérationnelles, se doit d'orienter et faciliter la mise en œuvre du programme et suivre l'application de sa stratégie dans sa globalité et par champs d'actions spécifiques.

## B- Objectifs et résultats de la capitalisation

7. L'objectif global de la capitalisation est de répertorier les bonnes pratiques et les leçons apprises relatives aux concepts expérimentés durant le programme RPN : (1) *processus en amont* : l'accès au marché des produits de rentes en partenariat avec le secteur privé,

qui conduit aux primes environnementales; l'agriculture durable combinée avec l'éducation financière/GEC qui conduit au compte Tsinjolavitra (caisse environnementale); (2) *processus centraux* : la mise en place de mécanismes de financement durable au niveau des COBA incluant la prime environnementale, le compte Tsinjolavitra, la contribution des communes et éventuellement la contribution des coopératives de producteurs ; (3) *processus en aval* : la conservation qui inclut tous les appuis au niveau des COBA incluant l'appui pour la bonne gestion et la bonne utilisation des financements durables. Les 16 thèmes de capitalisation ainsi identifiés sont ici classés sous forme de fiches.

**8. Fiche #1 - Le processus d'appropriation des enjeux dans la phase de conception de RPN.** Le programme RPN a dès le départ été entièrement conçu par un consortium de partenaires aux savoir-faire spécifiques et complémentaires, qui ont décidé de mettre ensemble leurs compétences pour répondre aux défis du financement de la conservation dans la zone d'intervention. Cette volonté commune d'appropriation, doublée d'une vision consensuelle de l'action, a joué un rôle déterminant par la suite, à la différence d'autres projets élaborés de manière unilatérale, sans véritable appropriation par les autres partenaires. A la base, les membres du consortium sont arrivés à bien visualiser les enjeux et à se mettre d'accord là-dessus.

**9. Fiche #2 - La démarche M4P (Making Markets work For the Poor).** Basée sur des analyses et un apprentissage continu, la démarche M4P est une approche systémique visant à faire fonctionner les marchés au service des vulnérables. Elle consiste à formuler des stratégies pertinentes et adaptées, répondant aux goulots d'étranglement préalablement identifiés par des analyses de système de marché effectuées au niveau de la communauté. Spécifiquement dans le cadre de RPN, l'accent a été mis sur la facilitation de l'accès au marché. Cela a été particulièrement déterminant pour le développement des cultures de rente à forte valeur ajoutée caractéristiques des zones d'intervention.

**10. Fiche #3 - La phase d'inception.** En fonction de leur localisation et de leur degré d'enclavement, les COBA ont des potentialités et des risques différents quant à la promotion de l'agriculture durable et la facilitation de l'accès au marché, mais également par rapport à la gouvernance et la fiscalité locales. Un modèle figé de mécanisme de financement

serait très vite confronté à des limites face à ces différences de contextes ; en vue d'une réplification future, la phase d'inception vise alors à préciser les étapes à suivre et les points de vigilance pour la définition de mécanismes de financement efficaces dans des contextes changeants.

**11. Fiche #4 - Le concept de GEC intégré.**

Au-delà des services financiers qu'il fournit, le GEC intégré est un endroit de choix pour le renforcement des capacités des membres en matière d'environnement, d'apprentissage des bonnes pratiques organisationnelles, de gestion financière et d'agriculture durable. Cette multifonctionnalité des groupes d'épargne a grandement facilité la mise en place de la cotisation environnementale Tsinjolavitra, ainsi que la mise en relation des producteurs avec le secteur privé partenaire.

**12. Fiche #5 - L'éducation financière.** Le constat est fait que les ménages vulnérables de la Région SAVA n'arrivent qu'à très peu épargner et ce malgré la rentabilité de la vanille. Au contraire, ils s'endettent. D'où l'utilité de l'éducation financière à l'épargne et au crédit raisonné. L'approche des GEC promue par le programme contribue déjà à cette éducation financière, mais celle-ci a été complétée par des modules spécifiques adaptés aux cibles. L'objectif est d'apprendre la bonne gestion des affaires, maîtriser les connaissances financières fondamentales, et faire des choix avisés parmi la diversité des institutions et des produits financiers.

**13. Fiche #6 - L'avance de production.** Du fait des insuffisances de l'éducation et des institutions financières en milieu rural, les producteurs recourent encore souvent aux usuriers par le biais des « contrats-fleurs », s'agissant d'hypothéquer leur future récolte de vanille verte pour pallier à leur manque de liquidités en période de soudure. Cette pratique perdure et lèse à la fois les producteurs, le secteur privé formel qui s'approvisionne auprès d'eux, et plus généralement le marché de la vanille. De manière complémentaire aux possibilités d'emprunt à travers les GEC, l'avance de production fait partie des pratiques financières qui servent à la fois les intérêts des producteurs et du secteur privé partenaire, à condition qu'elle soit suffisamment cadrée.

**14. Fiche #7 - Les sites de démonstration et les parcelles agroécologiques.** En raison de la fluctuation des revenus de la vanille, les producteurs doivent savoir diversifier leurs moyens d'existence. RPN a particulièrement

soutenu ce volet diversification par la mise en pratique de techniques agroécologiques ayant un intérêt économique ou alimentaire sur des sites et des parcelles de démonstration. Il a été observé que les pratiques les plus facilement adoptées et qui motivent le plus les producteurs, qu'il s'agisse d'agriculture (riz, gingembre, autres cultures de rente) ou d'élevage (pisciculture, poulet gasy), sont celles qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la diversification des revenus avec le moins de pénibilité.

**15. Fiche #8 - La production locale des intrants agricoles.** Plus les zones sont enclavées, plus il est difficile d'accéder à des intrants de qualité pour l'agriculture et l'élevage. Il peut être dès lors intéressant de développer le marché de la production locale d'intrants, que ce soit pour une auto-utilisation ou pour une vente de proximité. RPN a donc facilité le démarrage des activités de production d'intrants au niveau local. Dans le cas des semences, seul l'approvisionnement initial était subventionné, et c'était ensuite aux producteurs, paysans-relais et membres de GEC intéressés d'en faire la multiplication au niveau des villages. Cette initiative a rencontré un certain succès, pas toujours définitif.

**16. Fiche #9 - Les paysans-relais.** Dans le cadre d'un changement d'échelle des projets et programmes de développement, il n'est pas envisageable de multiplier à l'infini le nombre d'agents financièrement pris en charge par les projets. L'expérience montre par ailleurs que les paysans communiquent naturellement entre eux et se partagent depuis toujours des savoirs en vue d'améliorer leurs moyens d'existence. Les paysans-relais rémunérés en tout ou partie par les communautés permettent d'améliorer le ratio valeur-coût des projets, tout en facilitant l'autonomisation progressive des bénéficiaires. 35 paysans-relais dont 25% de femmes ont ainsi été formés et accompagnés par RPN jusqu'en juin 2020.

**17. Fiche #10 - La cotisation environnementale Tsinjolavitra.** Pour anticiper le retrait du programme et assurer du moins partiellement la viabilité des financements des COBA, RPN s'est appuyé sur le GEC en tant que structure communautaire pérenne et autonome pour induire un changement de comportement solide et durable en faveur de l'environnement au niveau des communautés. Tsinjolavitra (signifiant «voir loin») consiste en un versement symbolique mais régulier d'une cotisation environnementale par les membres des GEC lors de leurs réunions hebdomadaires.

L'ensemble de ces cotisations est ensuite reversé en temps voulu dans la caisse de la COBA sous couvert d'une convention de collaboration. Sa simplicité de mise en œuvre et sa répliquabilité font de l'approche Tsinjolavitra un pilier des schémas de financement, sous réserve de l'application effective des procédures de transfert de fonds vers les COBA.

**18. Fiche #11 - La construction de partenariats avec le secteur privé.** RPN s'est continuellement efforcé d'identifier au sein du secteur privé des partenaires sérieux partageant sa vision d'une autonomisation durable des producteurs dans le respect de l'environnement. Il a ainsi fallu presque deux années de tâtonnements, de porte-à-porte et de diverses mises en relations institutionnelles pour que les premiers efforts de collaboration entamés vis-à-vis du secteur privé soient concluants. Malgré les difficultés, les résultats obtenus montrent l'importance de garder le cap, de rester suffisamment flexible quant au choix des zones d'intervention du partenariat, et de consacrer le temps et les ressources qu'il faut à la construction de telles collaborations basées sur la confiance mutuelle, la complémentarité et le partage d'une vision commune.

**19. Fiche #12 - Les primes environnementales.** Les primes environnementales sont une forme de financement des COBA émanant des entreprises. Dans RPN, elles ont été rendues possibles grâce au marché de la vanille certifiée, notamment via les certifications UEBT-UTZ et Rainforest Alliance soutenues par des tendances internationales sensibles aux enjeux environnementaux. Lancées courant 2018, les primes profitent aujourd'hui à trois COBA de la cuvette d'Andapa, leur cadre géographique dépendant du périmètre d'approvisionnement des entreprises partenaires. En 2020, malgré l'effondrement du cours de la vanille, la prime environnementale a été maintenue pour ces trois COBA. Une extension vers les zones enclavées a également été envisagée avec l'appui d'une autre société partenaire, mais n'a pas encore pu se réaliser dans le laps de temps du programme.

**20. Fiche #13 - La mise à contribution de la commune.** Tout en promouvant le dialogue entre les institutions locales, RPN a lancé des initiatives concrètes en faveur de l'amélioration de la gouvernance et de l'accroissement des recettes communales issues des ristournes des produits de rente à Ambalamanasy II, une commune-pilote de la zone accessible. En contrepartie, cette commune a commencé à montrer des premiers signes d'engagement

dans le financement des activités des COBA. Le programme continue à consolider cette implication des collectivités territoriales dans l'appui à la gestion des ressources naturelles.

#### **21. Fiche #14 – L'utilisation des fonds**

**reçus par les COBA.** Sur les huit COBA bénéficiaires de l'appui de RPN, celles de la Commune Ambalamananasy II situées dans la zone accessible sont les premières à mobiliser de manière exhaustive les sources de financement existantes. Cela a permis d'accroître la fréquence des patrouilles et de redynamiser la vie associative, les membres des COBA se réunissant désormais de manière plus régulière pour les questions liées à la gestion des ressources forestières. La contribution Tsinjolavitra en provenance des GEC est principalement utilisée pour les activités touchant au reboisement et à la restauration. Celle de la Commune est affectée au transport des plants lors des reboisements. Les primes environnementales, majoritaires, assurent l'essentiel du fonctionnement des COBA bénéficiaires en complément de leurs ressources propres. L'ensemble des actions ainsi financées participe à lutter contre la déforestation.

#### **22. Fiche #15 - Le manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA.**

Afin de faciliter les renforcements de capacités en matière de gestion des COBA et améliorer le rapport de confiance avec les contributeurs, RPN a initié dans sa dernière année la conception d'un manuel de procédures de gestion des financements des COBA. Pour chaque source de financement, le manuel décrit les modalités de versement, d'utilisation, de sécurisation et de décaissement des fonds. Cet aide-mémoire résume et rappelle ainsi aux COBA les bonnes pratiques d'utilisation des fonds à leur disposition pour la réalisation des activités inscrites dans leurs programmes de travail annuels en matière de transfert de gestion des ressources naturelles.

#### **23. Fiche #16 - - Le balisage institutionnel de la finalité environnementale du programme.**

RPN a favorablement accueilli une succession ininterrompue d'actions, d'études et d'analyses diverses en vue d'identifier des mécanismes de financement de la conservation qui seraient répliquables à d'autres zones d'intervention. Pour ne pas créer de désarticulation par rapport à la finalité première des schémas de financement, un balisage institutionnel régulier ponctué de suivis et de missions sur le terrain a été apporté par WWF Suisse, principal partenaire financier du programme. Ces initiatives de

recadrage ont eu une influence significative sur certaines réorientations-clefs. Notamment, durant les deux dernières années de mise en œuvre, l'avancement du volet conservation a reçu plus d'attention qu'au cours des années précédentes, de même que la mise en adéquation géographique des GEC par rapport aux COBA-cibles a été renforcée.

## **C- Analyses et recommandations**

### ***Des réalisations relativement dépendantes du degré d'enclavement des zones***

**24.** « Plus on va dans les zones enclavées, moins les gens ont de choses à dire sur RPN. » – Ces propos rapportés par la mission de capitalisation résument la répartition des acquis du programme RPN. Les trois COBA de la Commune Ambalamananasy II ont bénéficié d'avantages indéniables de par leur accessibilité géographique : multiplication des GEC par imitation et effet d'entraînement, partenariat facilité avec le secteur privé, contribution financière de la commune, effectif important de paysans-relais. Ces réussites sont imputables entre autres à une plus grande régularité des échanges avec les acteurs locaux de la zone accessible par rapport aux autres zones.

### ***Une amélioration indéniable, mais géographiquement très focalisée, des revenus de rente des ménages***

**25.** L'amélioration des revenus de rente a été mesurée uniquement auprès des ménages bénéficiaires de la Commune Ambalamananasy II qui vendent à l'opérateur privé partenaire. Dans les autres zones, l'enclavement freine l'accès des ménages aux marchés et aux partenariats commerciaux établis.

### ***Une diversification source de résilience***

**26.** La diversification agricole en général, que celle-ci relève des produits de rente (gingembre, patchouli), des cultures vivrières ou encore du petit élevage, a été favorablement accueillie par la grande majorité des ménages des différentes zones d'intervention. En particulier, les produits vivriers et maraîchers ainsi que ceux issus de l'élevage à cycle court (pisciculture, aviculture) contribuent à la fois aux revenus et à la sécurité alimentaire des petits producteurs tout en étant d'un moindre risque car ils peuvent être à la fois autoconsommés et vendus sur le marché local.

### **Des dépenses mieux gérées grâce à l'épargne et l'éducation financière**

**27.** La pratique régulière de l'épargne au sein des GEC a effectivement participé au renforcement de la résilience financière communautaire, car non seulement les ménages membres en mobilisant le fonds d'épargne ne sont plus contraints de recourir à des emprunts usuraires, mais en plus ils tirent eux-mêmes profit des intérêts des emprunts réalisés. Le type d'utilisation des prêts contractés témoigne de la préoccupation forte des parents pour les dépenses d'éducation de leurs enfants. Ils sont en revanche moins nombreux à emprunter pour investir dans des activités génératrices de revenus, bien que les messages de sensibilisation aient été orientés dans ce sens.

### **Des observations encourageantes en matière de préservation des groupes de Simpona, mais des défis inachevés pour le reboisement**

**28.** Alors qu'une évolution positive du nombre de groupes de Simpona observés dans la zone Est de COMATSA a été constatée, les objectifs de reboisement ont été partiellement atteints avec des disparités assez significatives entre les zones. Le principal problème souvent évoqué est la difficulté de trouver des terrains disponibles pour les reboisements massifs avec des espèces forestières, car les membres des communautés préfèrent vraisemblablement allouer les terrains vacants à des cultures et des plantations ayant une vocation soit vivrière, soit économique.

### **Des intérêts divergents au sein des COBA**

**29.** La COBA est composée de groupes sociaux hétérogènes avec des intérêts parfois divergents. Comme en attestent les conflits récurrents qui surviennent entre les dirigeants des COBA et leurs membres, les motivations des uns et des autres diffèrent ; la poursuite d'intérêts personnels peut empiéter sur le leadership et l'esprit d'appartenance, générant une crise de confiance entre les membres qui à son tour accroît encore plus l'individualisme au détriment de l'application des Dina et autres règles communautaires établies. Le non-achèvement des objectifs de reboisement témoigne également de la divergence des intérêts au sein des communautés villageoises.

### **Des efforts d'intégration à poursuivre vis-à-vis de l'administration forestière et des autres services de l'Etat**

**30.** Si les COBA sont effectivement les acteurs-

clés de la conservation au niveau local, il ne faut pas oublier d'une part le rôle déterminant de la DREDD et ses embranchements (cantonnement, triage) en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités, mais d'autre part aussi celui des tribunaux auxquels incombe le traitement des délits constatés. Au cours des deux dernières années de mise en œuvre, la collaboration avec les administrations publiques pour le traitement des délits forestiers a été renforcée. Ces initiatives méritent d'être systématiquement poursuivies.

### **La question du timing dans la construction des partenariats**

**31.** Alors que la réactivité s'avère très importante dans la construction des partenariats avec le secteur privé, la lourdeur des procédures a parfois empiété sur le timing de la collaboration. De même, si l'on recherche une implication effective de la Commune, celle-ci doit être impliquée dès le départ et non en cours, voire en fin de projet. Inversement, les GEC, bien qu'ils soient un élément incontournable de la démarche, ne constituent pas un point de départ recommandé. Il est bien plus important (1) de commencer par les analyses du contexte permettant de mettre en évidence les acteurs déjà installés localement, leurs périmètres d'action et modes d'intervention, puis (2) établir avec les principales parties prenantes un dialogue régulier autour de la vision et des objectifs poursuivis. La qualité de ces échanges et études préliminaires conditionne la cohérence globale des activités du programme.

### **Consolider la fonction communication**

**32.** Que ce soit pour les relations internes ou externes, une meilleure gestion de la communication aide à la fluidification des échanges entre les équipes-programme, mais aussi vis-à-vis des partenaires. Une réplication de l'approche RPN vers de nouvelles zones implique également de savoir communiquer avec un nombre croissant d'intervenants avec lesquels une stratégie d'harmonisation et de coopération doit être continuellement recherchée. Un déficit de communication à l'endroit des communautés génère par ailleurs un manque de clarté source de démotivation à l'égard du programme, surtout en zones enclavées. Dans une optique d'amélioration de l'efficacité globale du programme, la fonction information-communication gagnera ainsi à être renforcée.

## **RÉSUMÉ EXÉCUTIF**

**CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME**

**REVENUS POUR LA**  
**NATURE**  
Rapport de capitalisation | Juin 2021

PREMIÈRE PARTIE :

**Introduction  
générale et  
méthodologie**

# LE PROGRAMME RPN

Tableau 1 - Fiche synoptique RPN

<b>Intitulé du programme</b>	<b>Revenus Pour la Nature (RPN)</b> – « Gestion améliorée des ressources naturelles et résilience des communautés dans les Hautes Terres du Nord »
<b>Durée</b>	Initialement : Janvier 2017 – Décembre 2020 (4 ans) ; prolongée jusqu'à Juin 2021.
<b>Localisation</b>	<b>Pays</b> : Madagascar <b>Région</b> : SAVA <b>District</b> : Andapa <b>Communes</b> : Ambalamanasy II, Doany, Anjialavabe
<b>Financements</b>	<b>Principal</b> : WWF Suisse (1 million CHF) <b>Additionnels</b> : CORDAMA, WWF-US
<b>Entités de mise en œuvre</b>	WWF Madagascar HELVETAS Madagascar Organisation de Soutien pour le Développement Rural à Madagascar (OSDRM)
<b>Objectif et résultats attendus</b>	<b>Objectif général</b> : (1) La viabilité des Simpona et des forêts humides au niveau des 9 TGRN de COMATSA est maintenue par rapport à son niveau de 2015 ; (2) Les communautés locales dans les 9 TGRN ont amélioré leur résilience face au changement climatique.  <b>Résultats attendus</b> : Résultat 1 : Au moins 40 % des ménages dans les 9 villages ont amélioré leur revenu et sécurité alimentaire à travers une production accrue orientée vers le marché et une production vivrière diversifiée et adaptée au changement climatique. Résultat 2 : Au moins 3 COBA expérimentent des schémas de financement possibles, une précondition pour mieux assurer leur rôle de gestionnaire des ressources naturelles de façon plus autonome. Résultat 3 : D'ici 2020, la gestion durable des ressources naturelles est effective au niveau des 9 TGRN à l'Est de l'Aire Protégée COMATSA.
<b>Théorie du changement</b>	L'agriculture est la base de l'économie de la zone, et la principale source de revenus des ménages. Le programme va améliorer la production des ménages au niveau des COBA à travers l'agriculture durable adaptée au climat, aussi bien par une diversification de la production vivrière que par l'accès au marché avec les produits de rente. L'accès au marché, avec la collaboration notamment des opérateurs privés, va favoriser l'intégration des produits dans le circuit formel. Ce qui va améliorer la fiscalité au niveau local d'une part ; et d'autre part d'améliorer les revenus des ménages. La perception de bénéfices tangibles au niveau des ménages membres des COBA va augmenter la reconnaissance et la légitimité des COBA, et leur confèrera une meilleure représentativité au sein de la population avec l'adhésion de nouveaux membres. Avec l'appui du programme pour le renforcement des capacités techniques, organisationnelles, et la gouvernance environnementale à travers les Organisations de la Société Civile, la COBA arrivera à honorer ses engagements vis-à-vis du contrat de transfert de gestion permettant une meilleure gestion des ressources naturelles. Les cotisations des membres, les recettes issues de la gestion des ressources par les COBA (octroi de permis de droit d'usage : droit de permis de coupe, et droit de permis de « fira savoka »), la contribution des Communes à travers le réinvestissement d'une partie de la fiscalité, la Responsabilité Sociétale des Entreprises, et la contribution directe des organisations paysannes, constituent les schémas de financement durable des COBA pour leur permettre de devenir plus autonomes.

Tableau 2 - Indicateurs et valeurs-cibles du Programme RPN

#	Indicateurs	Définition / précision	Référence (Baseline)	Objectif 2020
<b>La viabilité des Simpona et des forêts humides au niveau des 9 TGRN de COMATSA est maintenue par rapport à son niveau de 2015</b>				
	Surface des forêts dans les zones gérées au niveau des 09 TGRN	Forêts naturelles dans les 09 TGRN	14426.28 ha	au moins 14 300 ha
	Indice de fragmentation des forêts dans les zones gérées au niveau des 09 TGRN	Taux de morcellement physique des forêts au niveau des 09 TGRN	49,27	au moins 46%
	Nombre de groupe/individu de Simpona au niveau des 06 TGRN (Betaholana, Befamatra, Androfiabe, Ambodimandresy, Ambavala, Ambodivohitra)	Nombre de groupes vivants dans les 06 TGRN	4	au moins 4
<b>Les communautés locales dans les 9 TGRN ont amélioré leur résilience face au changement climatique</b>				
	Revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente)	En MGA. Seulement pour les produits de rente	7 111 534 Ar	augmentation d'au moins 15%
	HFIAS (Echelle de l'Accès déterminant l'Insécurité alimentaire des Ménages)	Mesure du niveau d'insécurité alimentaire (composante accès à l'alimentation) dans les ménages	5,59	au plus 5,59
<b>Résultat 1 : D'ici fin 2020, au moins 40 % des ménages dans les 9 villages ont amélioré leur revenu et sécurité alimentaire à travers une production accrue orientée vers le marché et une production vivrière diversifiée et adaptée au changement climatique</b>				
1.1	% d'agriculteurs déposant leur épargne dans le compte d'un groupe d'épargne	% par rapport au nombre d'agriculteurs appuyés	0%	au moins 50%
1.2	Quantité de production écoulee par les producteurs appuyés à travers les contrats de vente établis	En kilo	0	5% d'augmentation
1.3a	% de ménages ayant diversifié leurs sources de revenus avec 2 ou 3 activités génératrices de revenus (agriculture et/ou élevage)	% par rapport au nombre d'agriculteurs appuyés	0%	au moins 25%
1.3b	% de ménages adoptant les techniques agricoles adaptées au changement climatique	% par rapport au nombre d'agriculteurs appuyés	0%	au moins 25%
<b>Résultat 2 : D'ici fin 2020, au moins 3 COBA expérimentent des schémas de financement possibles, une précondition pour mieux assurer leur rôle de gestionnaire des ressources naturelles de façon plus autonome</b>				
2.1	Nombre de COBA ayant un schéma de financement fonctionnel	Schéma de financement pérenne assurant le fonctionnement du COBA	0	3
2.2	Nombre de schéma de financement fonctionnel	Suffisance des sources de financement locales du COBA	0	au moins 1 schéma de financement fonctionnel
	Nombre de COBA ayant couvert ses besoins de fonctionnement	COBA autonome et fonctionnelle	0	au moins 1 COBA autonome
<b>Résultat 3 : D'ici 2020, la gestion durable des ressources naturelles est effective au niveau des 9 TGRN à l'Est de l'Aire Protégée COMATSA</b>				
3.1	Score d'évaluation annuelle des capacités des COBA	Note CRG	2/5	4/5
3.2	Superficie reboisée (restauration active)	Inclut seulement la superficie reboisée avec espèces d'arbres forestiers par COBA	1	4
3.3	Surface restaurée (passive)	Inclut seulement la superficie mis en défens pour les restaurations passives	0	1
3.4	% de délits des auteurs connus traités et sanctionnés si applicable	Taux d'application des cadres réglementaires en vigueur sur les délinquants appréhendés	20%	au moins 75 %

## ► Une expérience pilote visant à concilier résilience et conservation

Le programme *Revenus pour la Nature* (RPN) ou « *Gestion améliorée des ressources naturelles et résilience des communautés dans les Hautes Terres du Nord* » est mis en œuvre dans la partie Est de la Nouvelle Aire Protégée COMATSA, au niveau des districts d'Andapa et de Sambava, par le consortium WWF - HELVETAS – OSDRM. L'objectif est de maintenir la viabilité des forêts

humides et du Simpona (*Propithecus candidus*) dans 9 TGRN avec un renforcement de la résilience des communautés locales face aux changements climatiques. RPN vise à constituer un modèle de développement local qui concilie la conservation de l'aire protégée avec la résilience des communautés avoisinantes.

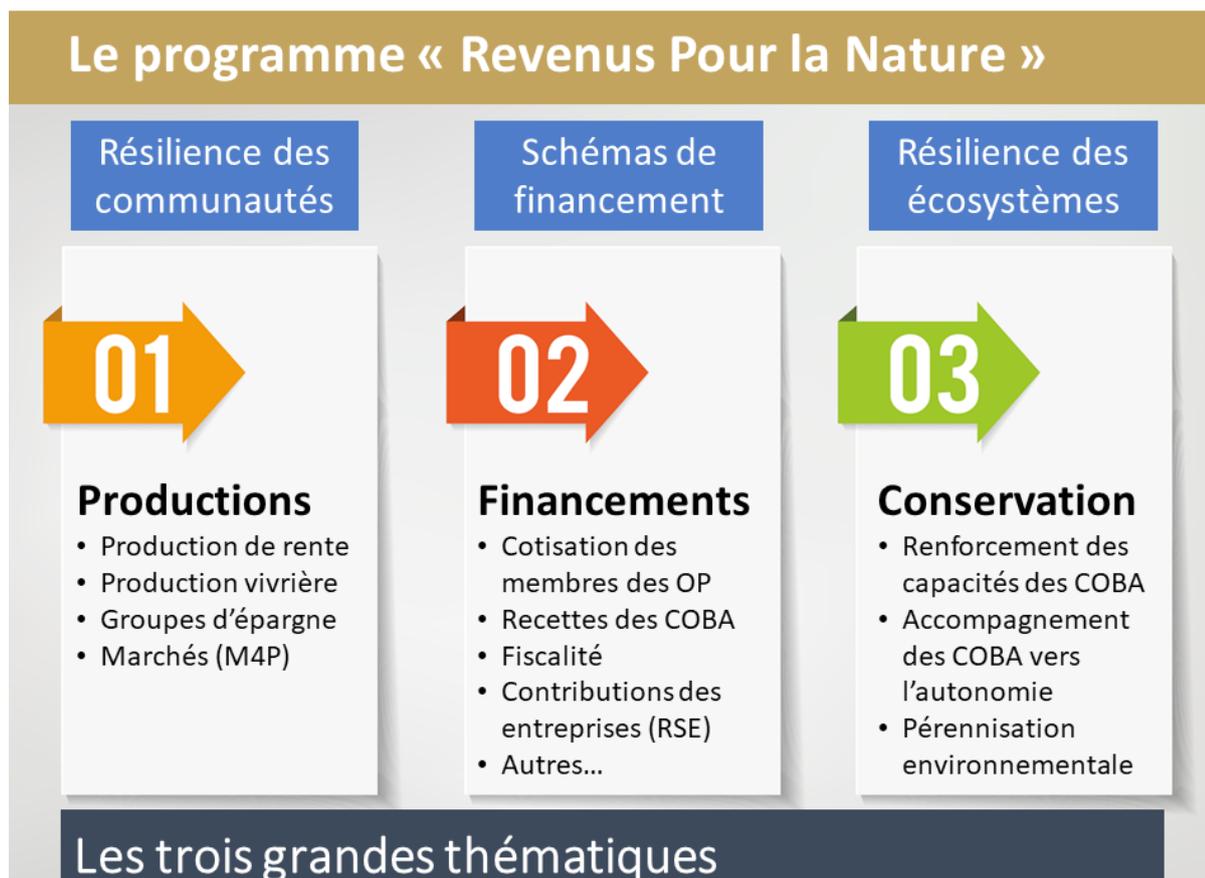


Figure 1 - les trois grandes thématiques du programme RPN

## ► Un prolongement du programme HTN

RPN peut être considéré comme une continuité du programme *Northern Highlands* ou Hautes Terres du Nord (HTN) mis en œuvre par WWF Madagascar de 2012 à 2016 dans la même zone, dans l'objectif de gérer efficacement les ressources dans le paysage et d'assurer un système de financement durable. Dès cette

première phase, WWF a souhaité combiner la résilience des communautés avec un système de financement durable de la conservation. RPN a permis d'aller plus en avant dans l'opérationnalisation desdits schémas de financement.

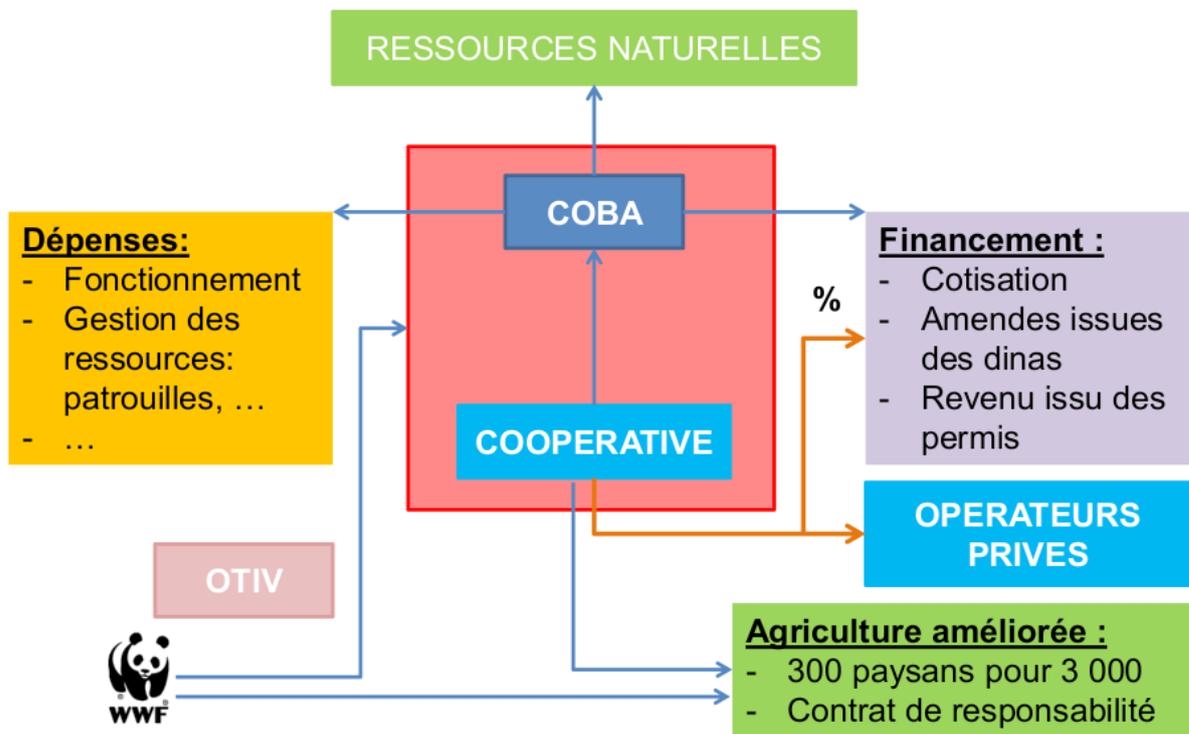


Figure 2 - Principe du mécanisme de financement conçu par WWF pour HTN (2012-2016), basé sur les coopératives

## OBJECTIFS DU PROGRAMME

En vue de maintenir la viabilité des Simpona et des forêts humides au niveau des 9 TGRN de COMATSA à son niveau de 2015 tout en améliorant la résilience des communautés dans les 9 TGRN face au changement climatique, RPN s'est fixé trois objectifs spécifiques :

### OBJECTIF 1 :

D'ici fin 2020, au moins 40 % des ménages dans les 9 villages ont amélioré leur revenu et sécurité alimentaire à travers une production accrue orientée vers le marché et une production vivrière diversifiée et adaptée au changement climatique.

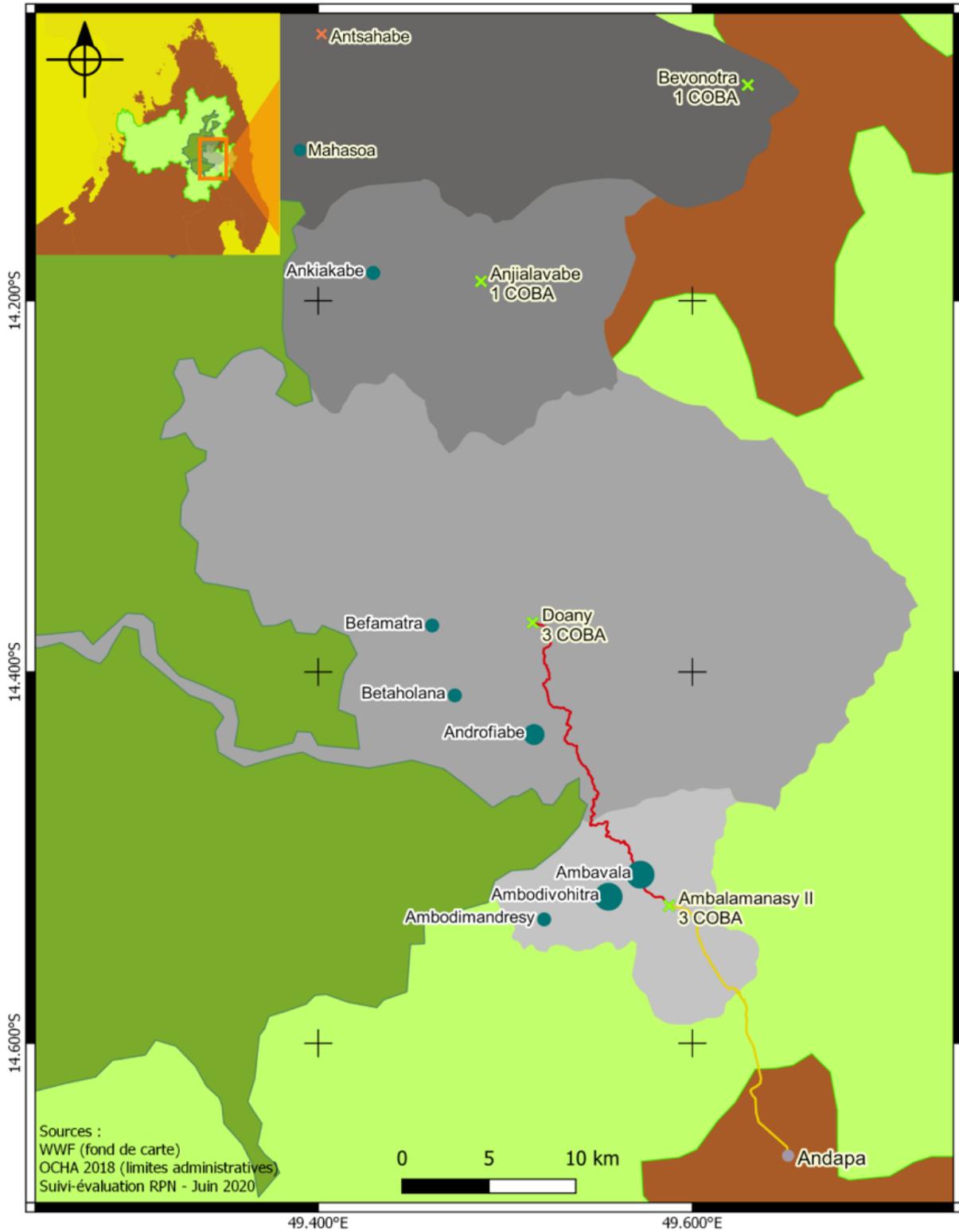
### OBJECTIF 2 :

D'ici fin 2020, les COBA expérimentent des schémas de financement possibles, une précondition pour mieux assumer leur rôle de gestionnaire des ressources naturelles de façon plus autonome.

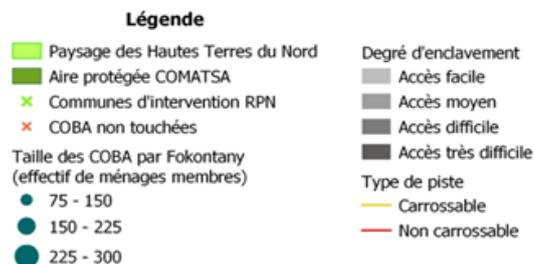
### OBJECTIF 3 :

D'ici 2020, la gestion durable des ressources naturelles est effective au niveau des 9 TGRN à l'Est de l'Aire Protégée COMATSA.

## ZONES D'INTERVENTION



Carte 1 - Zones d'intervention de RPN



RPN devait initialement intervenir au niveau de 9 COBA :

- 6 anciennes COBA héritées du programme HTN (Androfiabe, Betaholana, Befamatra, Ankiakabe, Mahaso, Antsahabe) ;
- 3 nouvelles COBA situées dans la zone de la cuvette d'Andapa (Ambodimandresy, Ambodivohitra, Ambavala).

Les six premières COBA (sur les 64 COBA autour de l'Aire Protégée COMATSA) ont été sélectionnées pour assurer la continuité des actions/investissements déjà entreprises sur la conservation et le développement, allant dans le sens de la durabilité et l'autonomisation des COBA dans la gestion des ressources naturelles<sup>1</sup>. L'hypothèse émise était qu'un arrêt brusque de leur accompagnement aurait entraîné un relâchement et une dégradation des acquis, ces COBA n'ayant pas encore été autonomes vers la fin de HTN en 2016. Quant aux trois nouvelles COBA de la Cuvette d'Andapa, elles ont été

choisies pour renforcer le rôle géostratégique de l'Aire Protégée COMATSA en tant que corridor entre le Parc National Marojejy et la Réserve Spéciale d'Anjanaharibe Sud, assurant ainsi le flux migratoire des espèces entre ces zones.

Un autre aspect important du choix des 9 COBA est l'expérimentation de l'accès aux marchés dans différents contextes d'enclavement, afin de servir de pilotes pour une future répliation/extension des schémas de financement au niveau des autres COBA restantes du paysage des Hautes Terres du Nord.

*Tableau 3 - Spécificités des COBA selon le degré d'enclavement*

Fokontany avec COBA	Commune d'appartenance	Spécificités <sup>2</sup>
Ambodimandresy	Ambalamanasy II	Du point de vue économique, ces COBA se trouvent dans une zone accessible presque toute l'année, ce qui est intéressant pour le programme comme étant une porte d'entrée pour le travail avec les opérateurs privés.
Ambodivohitra		
Ambavala		
Androfiabe	Doany	Font partie de la zone moyennement accessible et sont de ce fait illustratifs des problématiques d'accès de cette zone ; les productions de culture de rente (vanille et café) y sont importantes et font l'objet de circuits de collecte et de commercialisation depuis fort longtemps.
Befamatra		
Betaholana		
Ankiakabe	Anjialavabe	Du point de vue de l'accès aux marchés, ces COBA sont parmi les plus éloignées, à trois jours de marche à partir du dernier point accessible avec la voiture à Ambavala. Elles illustrent les difficultés d'accès, les contraintes d'enclavement propres à cette zone. Il est probable que les systèmes de marché de ces villages diffèrent de ceux rencontrés dans les zones beaucoup plus accessibles.
Mahaso	Bevonotra	
Antsahabe		

Dès les premières années de mise en œuvre de RPN, l'éloignement des COBA Mahaso et Antsahabe de la Commune de Bevonotra s'est révélé comme un frein à la mise en œuvre et au suivi des activités au vu des ressources limitées du programme. Celui-ci s'est finalement refocalisé sur 8 COBA (Ambodimandresy, Ambodivohitra, Ambavala, Androfiabe, Befamatra, Betaholana, Ankiakabe, Mahaso) avec l'accord du bailleur de fonds.

<sup>1</sup> Source : concept note RPN, 2016

<sup>2</sup> Ibid.

## AXES D'INTERVENTION

### ► Agriculture durable

Il s'agit de promouvoir une dynamique d'intensification et de diversification de la production sur des petites exploitations familiales afin de limiter les défrichements de la forêt, tout en encourageant l'usage d'intrants naturels. Parmi les activités agricoles appuyées : la riziculture, le petit élevage (poulet gasy, pisciculture), l'agroforesterie, les cultures de rente (vanille, gingembre, etc.).

### ► Environnement et conservation

Dans la continuité du soutien du WWF à la gestion des ressources naturelles autour de l'aire protégée du COMATSA, les COBA reçoivent, en plus des fonds issus des schémas de financement, divers renforcements de capacités accompagnés d'appuis en actions de reboisement/restauration. Le volet suivi-évaluation occupe par ailleurs une place importante dans le processus de monitoring des effets et impacts du programme sur la conservation.

### ► Amélioration des revenus et de la gestion des revenus

Il s'agit d'apprendre aux producteurs à mieux gérer et canaliser les revenus générés par la rente vanille pour briser le cycle de l'usure et de l'endettement, et à faciliter leur accès au marché. Les producteurs sont d'une part éduqués financièrement par le biais des Groupes d'Épargne Communautaire (GEC), et reçoivent des formations complémentaires en gestion d'exploitation. D'autre part, RPN développe leur accès au marché en facilitant leur mise en relation avec le secteur privé partenaire. Cette amélioration des revenus s'accompagne d'une mise à contribution des diverses parties prenantes par le biais de schémas de financement visant à soutenir les efforts de conservation pilotés par les COBA, d'où l'appellation du programme, *Revenus Pour la Nature*.

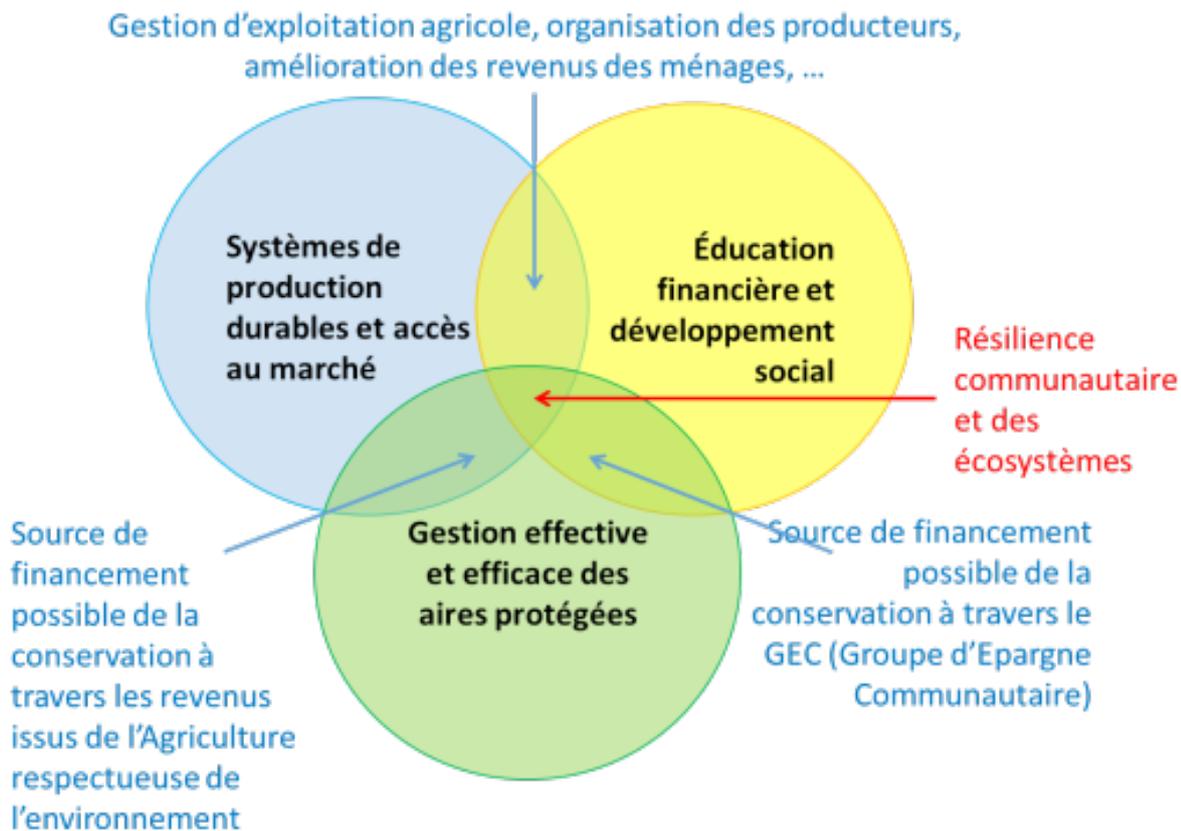


Figure 3 - Relations entre les axes d'intervention de RPN

## PRINCIPAUX ACTEURS

### ► Consortium WWF-HELVETAS-OSDRM

Les grandes lignes du programme RPN résultent du partenariat initié par WWF avec le consortium HELVETAS-OSDRM, les trois partenaires étant conjointement chargés de la mise en œuvre.

Volets	Institutions en charge
Objectif 1 – production et marché	OSDRM, HELVETAS
Objectif 2 – schémas de financement	HELVETAS, OSDRM, WWF
Objectif 3 – conservation/environnement	WWF

Le consortium opère sous la direction d'un comité de pilotage regroupant des hauts responsables des trois entités concernées. La mission du comité de pilotage est d'œuvrer pour le bon déroulement des activités sur terrain et le respect de la planification en apportant un soutien d'ordre décisionnel, technique et stratégique à l'équipe chargée de la mise en œuvre. Le comité se doit de *communiquer comme une seule voix* qui doit être représentative des trois organismes.

Il prend et valide les décisions opérationnelles, se doit d'orienter et faciliter la mise en œuvre du programme et suivre l'application de sa stratégie dans sa globalité et par champs d'actions spécifiques. Ayant un lien hiérarchique direct avec l'équipe du programme, le comité se situe au-dessus du coordinateur, tandis que ses membres n'ont pas de relation hiérarchique entre eux.

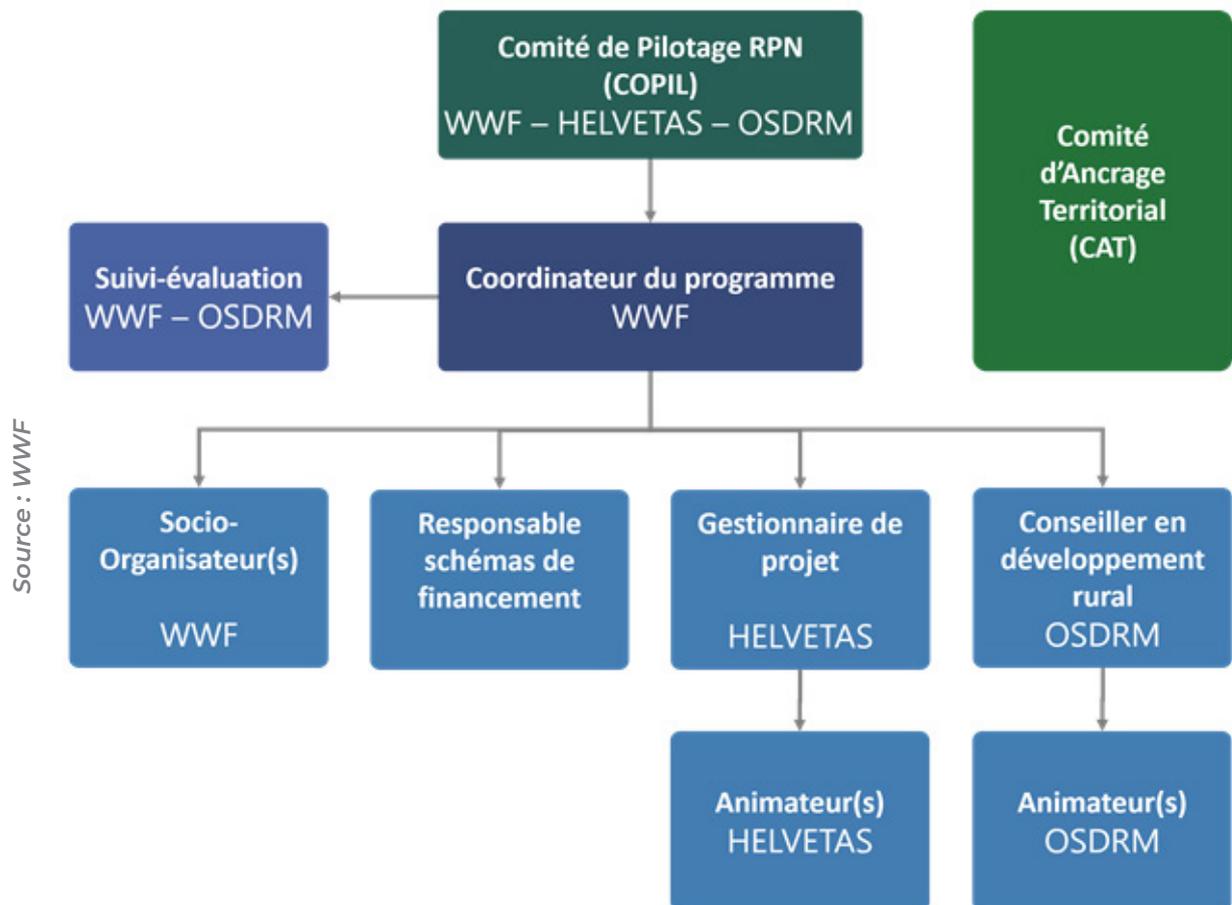


Figure 4 – organigramme du programme RPN de 2017 à 2019

## ► Comité d'ancrage territorial

Afin que le programme soit en accord avec la vision et les stratégies régionales ainsi qu'avec les actions de développement qui ont lieu, mais également dans le but de créer un ancrage et viser une pérennité des actions, un comité d'Ancrage Territorial (CAT) est mis en place. La mission du CAT est d'informer les autorités régionales et autres partenaires sur l'avancement du programme, mais également de s'informer sur les stratégies et actions de ces entités, des lois et normes qui concernent le programme et avoir un état des lieux des activités en cours

dans la région. Les informations recueillies lors des réunions du CAT, une fois analysées par le comité de pilotage et l'équipe opérationnelle du programme peuvent orienter sa mise en œuvre. Le CAT est composé du comité de pilotage du programme, des représentants de la DDR SAVA, de la DREDD SAVA et de la DRAEP SAVA, ainsi que des opérateurs économiques partenaires. Des collègues ou des tiers dont la présence ponctuelle est considérée pertinente peuvent se joindre aux réunions.



**Mise en place du Comité d'Ancrage Territorial (CAT) du Programme RPN**

5 Mai 2017

Sambava – Bureau de la Région SAVA

## ► Secteur privé

Dans la vision M4P, le développement de l'accès aux marchés est le fruit d'une mise en relation réussie entre producteurs et opérateurs économiques du secteur privé, suivant une logique collaborative répondant à des intérêts mutuels. Ainsi, RPN a initié des partenariats entre les producteurs et divers opérateurs du secteur privé vanille dans la SAVA, notamment Agri Resources Madagascar (2017), SYMRISE/Origines (2018) et RAMAEX (2019).

## ► Services publics déconcentrés et décentralisés

Bien au-delà du comité d'ancrage territorial, l'idée d'ancrer les actions entreprises dans une dynamique locale pérenne a conduit RPN à se rapprocher des services publics déconcentrés et décentralisés, à l'instar du Centre de Service Agricole (CSA) d'Andapa, partenaire effectif du programme depuis 2018 en ce qui concerne les offres de formation agricole localement adaptées. Un partenariat avec les Communes a également été recherché tout au long de la mise en œuvre.

## APPROCHES SPÉCIFIQUES APPORTÉES PAR LE PROGRAMME

### ► Transfert de gestion des ressources naturelles (TGRN)

Instituée par la loi n° 96-025 du 30 septembre 1996, l'approche TGRN vise à permettre la participation effective des populations rurales à la conservation durable des ressources naturelles renouvelables, en confiant aux COBA – détenteurs de droits traditionnels – la gestion de certaines de ces ressources comprises dans les limites de leur terroir. Elle se base

sur les hypothèses fondamentales que (1) ces communautés sont les mieux placées pour protéger les ressources et (2) que les fonctions économiques, sociales et écologiques acquises à travers l'usage ces ressources vont motiver les communautés à mieux les conserver au moyen d'aménagements et des plans de gestion planifiés et rationnels.

### ► M4P

Inclure les vulnérables dans le système de marché de manière efficace et durable est l'objectif auquel s'attelle la démarche M4P en s'attaquant aux contraintes sous-jacentes qui empêchent cette intégration. M4P (*Making Markets Work For the Poor*) se veut ainsi être une approche de développement des systèmes de marché, ayant notamment pour spécificité d'assigner aux agences de développement

un rôle de facilitation de l'accès aux marchés, sans pour autant devenir un nouvel acteur à part entière du système. Ce changement de paradigme dans le cadre de RPN suggère de travailler davantage avec des opérateurs économiques prêts à développer des relations commerciales mutuellement bénéfiques avec les producteurs.

### ► GEC avec compte Tsinjolavitra

Face aux défis et aux insuffisances du financement en milieu rural, l'approche « groupe d'épargne communautaire » ou GEC a été conçue pour répondre aux besoins d'éducation et d'inclusion financières des ménages. Elle a ensuite été adaptée au contexte spécifique du

programme PRN, à savoir la mise en relation avec des priorités environnementales par le biais d'une cotisation environnementale dite Tsinjolavitra, versée régulièrement par les membres des groupes de manière complémentaire aux fonds d'épargne et aux cotisations sociales.

## APERÇU DES PRINCIPALES ACTIONS

### ► Recherche-action autour des schémas de financement durable de la conservation

Par le biais de RPN, WWF Madagascar et ses partenaires financiers ont voulu donner une plus grande marge de manœuvre à la recherche-action-expérimentation de schémas de financement durable des actions de conservation. En ce sens, la planification par rapport au cadre logique initial a été rendue flexible avec une gestion adaptative souple. Cette flexibilité a, d'une part, rendu possible la mise en place d'innovations majeures telles que la *cotisation environnementale Tsinjolavitra* qui a pu être matérialisée grâce à une démarche empirique pilotée de bout en bout par les agents de mise en œuvre des GEC. D'autre part, la planification souple a permis de ne pas

se focaliser immédiatement sur des résultats annuels stricts par exemple en termes de mise en relation des producteurs avec les opérateurs du secteur privé, mais de développer, parfois en tâtonnant surtout dans les premières années du programme, des partenariats basés sur le pragmatisme et la recherche d'intérêts mutuellement partagés, lesquels ont abouti au mécanisme des *primes environnementales*. Enfin, la *mise à contribution des Communes* en tant que partenaires financiers des actions environnementales des COBA a pu être opérationnalisée à partir de la quatrième et dernière année du programme, dans la collectivité d'Ambalamanasy II.

### ► Etudes diverses visant à informer, orienter et documenter les actions

Du fait du caractère innovant des approches apportées par RPN, presque toute la documentation restait à construire tout au long du programme, depuis les analyses de systèmes de marché (cacao, vanille, gingembre, vétiver, etc.), aux états des lieux, sans oublier les études sur les schémas de financement et

l'éducation financière. Ces études ont donné lieu à des travaux de consultance riches et variés qui ont ponctué et orienté la mise en œuvre de RPN, et pouvant par ailleurs servir de bases de connaissances concrètes pour les phases futures.

### ► Renforcement des capacités pour une diversification des sources de revenus

A travers les GEC et les COBA qui offrent un support organisationnel structurant, les équipes de terrain de RPN ont formé les producteurs locaux à diverses thématiques agricoles, commerciales et environnementales. En matière d'agriculture durable, l'accent a été mis à la fois sur les cultures vivrières et de rente, complémentaires entre elles, sans prioriser uniquement la vanille, en vue d'une diversification optimale des sources de revenus tout en consolidant la sécurité alimentaire des ménages. Une telle diversification est importante dans la mesure où les revenus de la vanille fluctuent en fonction des années.

Dans le domaine de l'accès au marché, le respect des normes de certification et de qualité ont fait l'objet de formations concrètes en partenariat avec le secteur privé.

Diverses sessions d'éducation financière ont également été octroyées afin de compléter d'une part l'enseignement pratique à l'épargne et au crédit transmis par le biais des GEC, et d'autre part de faciliter la bancarisation des producteurs auprès des institutions financière formelles. Enfin, les membres des COBA ont continué à recevoir avec régularité des renforcements de capacités visant à en faire de meilleurs gestionnaires des ressources naturelles.

## ► Mise en place et accompagnement de relais locaux

Compte-tenu du haut degré d'enclavement de la partie nord des zones d'intervention, RPN a facilité l'identification de relais locaux aptes à dupliquer et pérenniser les acquis :

- Les paysans-relais, formés à la création et à l'animation des GEC, ainsi qu'à la vulgarisation de l'agriculture durable, partiellement pris en charge par le programme avec une contribution des communautés bénéficiaires ;

- Les agents opérationnels pris en charge par le secteur privé partenaire, ayant un rôle dans le suivi et l'encadrement des producteurs en matière de normes de certification.

Cette activité n'était pas prévue telle quelle dans le document de programme initial, mais s'est vite avérée être une composante essentielle du processus de pérennisation et a donc été intégrée à la mise en œuvre.

## ► Appui aux actions de patrouille, de reboisement et de restauration forestière par les COBA

Parallèlement aux renforcements des capacités des COBA, RPN les accompagne à la mise en œuvre d'activités plus opérationnelles, y compris notamment les patrouilles, le suivi écologique, le suivi des permis de coupe et des défrichements,

le traitement des délits constatés, le reboisement ainsi que la restauration des parcelles. Ces activités figurant parmi les indicateurs-clés du document de programme initial (cf. tableau ci-dessous).

Tableau 4 - Résumé des indicateurs-clés pour la conservation

Indicateurs pour l'objectif 3 (conservation)	Référence baseline	Résultats attendus année 1	Résultats attendus année 2	Résultats attendus année 3	Résultats attendus année 4
Score d'évaluation annuelle des COBA (score CRG)	2/5	3.5/5	3.7/5	3.9/5	4/5
Superficie reboisée (restauration active)	1	1 Ha de reboisement par COBA	Au moins 2 Ha de reboisement par COBA	Au moins 3 Ha de reboisement par COBA	Au moins 4 Ha de reboisement par COBA
Surface restaurée (restauration passive)	0	Parcelle de restauration identifiée et validée par la communauté	Mise en place de la restauration commencée	-	Au moins 1 Ha de forêt en restauration par COBA
% de délits d'auteurs connus traités et sanctionnés si applicable	20%	25% de délits d'auteurs connus traités et sanctionnés si applicable	50% de délits d'auteurs connus traités et sanctionnés si applicable	75% de délits d'auteurs connus traités et sanctionnés si applicable	Au moins 75% de délits d'auteurs connus traités et sanctionnés si applicable

## RAPPEL MÉTHODOLOGIQUE

### ► Pourquoi la capitalisation ?

Le programme RPN peut être assimilé à un programme de recherche-action en vue d'expérimenter des concepts innovants de financement de la conservation via les COBA. Tout au long de son implémentation, un ensemble de mécanismes financiers ont été identifiés comme porteurs : prime environnementale, contributions des membres des groupes d'épargne par le biais d'une cotisation environnementale dit «Tsinjolavitra», contributions des communes, contributions possibles des coopératives de producteurs.

En se référant aux termes de référence de la mission, l'ultime objectif est la capitalisation des processus et des résultats acquis durant la mise en œuvre de RPN qui dériveront vers un apprentissage commun et un répertoire de leçons apprises et de « bonnes pratiques », en vue de répliquions et d'une mise en échelle dans différentes zones et régions mais aussi à tous les niveaux d'acteurs (collectivités décentralisées, secteur privé, communauté, partenaires techniques et financiers, gouvernement, société civile, etc.).

**La capitalisation c'est transformer le savoir en connaissances partageables (Pierre de Zutter). Capitaliser consiste à valoriser ce que l'on sait faire, à théoriser les savoir-faire pour ne pas les perdre, à transformer la connaissance tacite en connaissance explicite, et à modéliser les savoirs en références transposables dans d'autres contextes<sup>3</sup>.**

### ► Objectifs de la mission de capitalisation

L'objectif global de la capitalisation est de répertorier les bonnes pratiques et les leçons apprises relatives aux concepts expérimentés durant le programme RPN :

Processus en amont	Processus centraux	Processus en aval
<p><b>a.</b> L'accès au marché des produits de rentes en partenariat avec le secteur privé, qui conduit aux primes environnementales</p> <p><b>b.</b> L'agriculture durable combinée avec l'éducation financière/GEC qui conduit au compte Tsinjolavitra (caisse environnementale)</p>	<p><b>c.</b> La mise en place de mécanismes de financement durable au niveau des COBA incluant la prime environnementale, le compte Tsinjolavitra, la contribution des communes et éventuellement la contribution des coopératives de producteurs</p>	<p><b>d.</b> La conservation qui inclut tous les appuis au niveau des COBA incluant l'appui pour la bonne gestion et la bonne utilisation des financements durables</p>

Plus précisément, il s'agit de :

- Capitaliser les processus qui ont conduit à la réussite du programme à travers des fiches d'action (existence de financements durables, accès au marché et diversification de sources de revenus, existence de manuel de procédure pour la gestion des fonds des COBA, renforcement des capacités des COBA) ;
- Etayer chaque évaluation par une histoire à succès émanant des témoignages des bénéficiaires et/ou des affirmations des

partenaires ;

- Documenter les bonnes pratiques agricoles (rentes et vivrières) diffusées par le programme en banque de fiches techniques et en fiches-outils avec une analyse concise des facteurs de succès ;
- Documenter l'approche GEC (Groupe d'Épargne Communautaire) ;
- Documenter l'approche adoptée avec le secteur privé ;
- Documenter l'approche adoptée au niveau

<sup>3</sup> Gilbert Graugnard, Véronique Quiblier – Introduction à la capitalisation d'expériences, F3E, 2006.

- des COBA ;
- Documenter les impacts sur la conservation et les moyens de subsistance des communautés locales cibles ;
- Proposer des recommandations appropriées pour une meilleure réplication de ces activités à une échelle plus large de même contexte (localité à proximité d'une aire protégée avec différents niveaux d'accessibilité).

## ASPECTS MÉTHODOLOGIQUES

### ► Thèmes abordés

L'objet de la capitalisation du programme RPN porte sur l'analyse des expériences réalisées tout au long de la mise en œuvre, et ce à partir de l'examen des principaux points suivants :

- Description des étapes de chaque activité capitalisée
- Identification des principales réalisations et des facteurs de réussite
- Difficultés rencontrées et effets imprévus
- Leçons à tirer et bonnes pratiques dégagées
- Recommandations d'amélioration

Ces points ont ensuite été classés en thèmes de capitalisation. En tout, 16 thèmes de capitalisation ont été identifiés.

*Tableau 5 - Classement des thèmes de capitalisation identifiés pour RPN*

Résilience des communautés	Schémas de financement	Résilience des écosystèmes
Productions	Financements	Conservation
1. Processus d'appropriation des enjeux dans la phase de conception de RPN 2. Démarche M4P 3. Phase d'inception		
4. GEC intégré 5. Education financière 6. Avance de production 7. Sites de démonstration et parcelles agroécologiques 8. Production locale des intrants agricoles 9. Paysans-relais	10. Cotisation environnementale Tsinjolavitra des GEC 11. Construction de partenariats avec le secteur privé 12. Primes environnementales 13. Mise à contribution de la commune	14. Utilisation des fonds reçus par les COBA 15. Manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA 16. Balisage institutionnel de la finalité environnementale du programme

### ► Techniques de collecte utilisées

#### **Revue bibliographique**

Pour mener à bien la mission, un recensement rapide des documents disponibles a d'abord été effectué, parmi lesquels :

- Le document de programme / concept note initial
- Le rapport baseline du programme
- Les rapports annuels et semestriels
- Les rapports de mission
- Les analyses de système de marché et états de lieux préalables relatifs aux chaînes de valeur potentielles de la zone
- Divers rapports d'expertise réalisés dans le cadre du programme
- Les conventions de partenariat avec les opérateurs du secteur privé
- Le rapport d'évaluation à mi-parcours du programme
- Les conventions-types entre COBA et commune, COBA et GEC
- Le manuel de procédures de la gestion de fonds des COBA

L'analyse de ces informations bibliographiques a permis une meilleure compréhension des différents éléments du programme et a servi de base pour l'identification des expériences à capitaliser ainsi que pour cerner les informations nécessaires à compléter.

### **Focus group et entretiens semi-structurés**

Partant des questions formulées après revue bibliographique, des entretiens groupés ont été réalisés avec les COBA, les GEC, les coopératives et les opérateurs économiques partenaires. Les entretiens auprès des COBA, des GEC et des coopératives ont été faits séparément ou ensemble selon la disponibilité des membres, mais également à cause du fait que souvent ces groupements sont souvent constitués des mêmes personnes. L'objectif général de ces entretiens est de collecter les appréciations de la communauté et les informations sur l'historique, les principales valeurs ajoutées et les points à améliorer pour la suite du programme. Ces techniques s'appuient sur des questions ouvertes encourageant l'expression des avis, perceptions, attentes et expériences dans des mots propres aux interviewés. Elles fournissent à cet effet, des détails riches et importants exprimant leur point de vue.

### **Entretiens filmés**

Afin d'illustrer les success stories, des bénéficiaires ont été interviewés et filmés individuellement pour avoir leurs témoignages sur les succès du programme. De manière occasionnelle, la réunion hebdomadaire d'un GEC dans la zone accessible a également été filmée afin d'avoir une illustration précise du fonctionnement du GEC.

### **Photographie**

Durant les visites sur le terrain, une banque d'images a été réalisée sur les zones d'intervention, les bénéficiaires et les réalisations. La grande difficulté fut de trouver des images appropriées représentatives des activités du programme pendant le court laps de temps de la mission.

### **Inventaire et recueil des principales fiches-outils utilisées sur le terrain**

Lors des interviews avec l'équipe du programme, selon la disponibilité des outils et des fiches techniques citées durant les interviews, des inventaires et un classement de ces outils suivant les différentes étapes de processus de mise en œuvre du programme ont été effectués.

## ► **Difficultés rencontrées et limites de la méthodologie**

### **Difficultés**

- Indisponibilité de certaines personnes clés de l'équipe et des parties prenantes durant le temps imparti pour la mission de terrain ;
- Les interviews filmées provoquent chez certaines personnes du stress qui se ressent pendant le tournage ;
- Enclavement des zones et cherté des déplacements en moto en zone enclavée ;
- La politique de communication de certains acteurs a restreint quelques interviews.

### **Limites de la méthode de capitalisation**

- Durant la mission, les réalisations sont estimées et non mesurées quantitativement ; la capitalisation diffère en cela d'une mission d'évaluation classique ;
- La mission de terrain a coïncidé avec une période relativement morte en termes d'activités agricoles (bonne pratiques agricoles) a limité le nombre de photos représentatives des bonnes pratiques agricoles du programme en vue de la banque d'images.

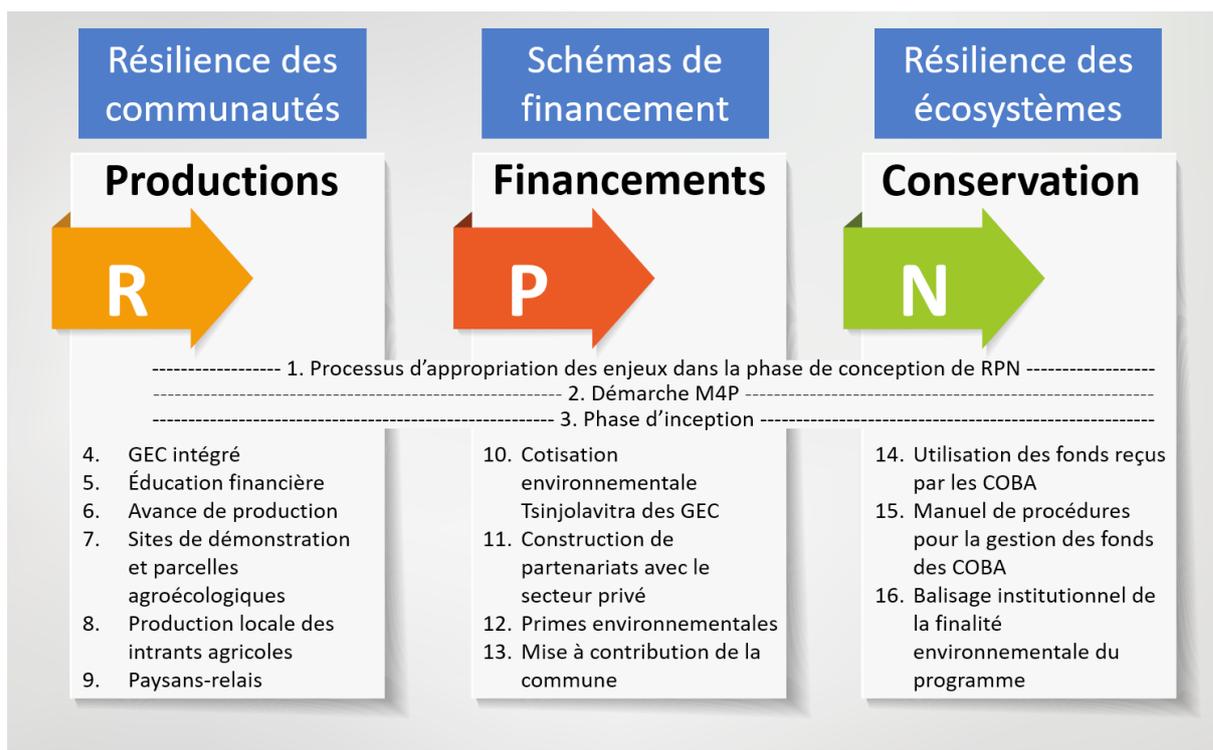
### **Note de la rédaction**

Les auteurs se sont efforcés d'utiliser des termes unificateurs tels que le programme, RPN, ou encore le consortium lorsqu'il s'agit de montrer les réalisations faites, sans nommer individuellement les institutions membres du consortium qui sont spécifiquement en charge des volets y afférents. Ce choix de langage a été adopté afin de préserver l'unité du programme. De même, concernant les partenariats, l'accent a été mis autant que possible sur les processus à capitaliser plutôt que sur les identités des partenaires.

**CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME**

**REVENUS POUR LA  
NATURE**  
Rapport de capitalisation | Juin 2021

DEUXIÈME PARTIE :  
**Fiches de  
capitalisation**



# FOCUS SUR LA CONCEPTION DU PROGRAMME



## FICHE N°1 – LE PROCESSUS D'APPROPRIATION DES ENJEUX DANS LA PHASE DE CONCEPTION DE RPN

« Partager une vision et une compréhension communes des enjeux dès la conception du programme : (1) où est-ce qu'on veut aller, et (2) comment y aller ensemble ? »

### ► Indicateurs liés

- Nombre de COBA ayant un schéma de financement fonctionnel
- Nombre de schémas de financement fonctionnels
- Nombre de COBA ayant couvert ses besoins de fonctionnement
- Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : très satisfaisant
  - › **Positif** : les efforts conjoints des parties prenantes ont abouti à la mise en place de trois schémas de financement complémentaires entre eux et conformes aux attentes initiales.
  - › **A améliorer** : l'articulation avec les COBA mérite encore quelques points d'attention.

### ► En résumé

- Le programme RPN a dès le départ été entièrement conçu par un consortium de partenaires aux savoir-faire spécifiques et complémentaires, qui ont décidé de mettre ensemble leurs compétences pour répondre aux défis du financement de la conservation dans la zone d'intervention. Cette volonté commune d'appropriation, doublée d'une vision consensuelle de l'action, a joué un rôle déterminant par la suite, à la différence d'autres projets élaborés de manière unilatérale, sans véritable appropriation par les autres partenaires. A la base, les membres du consortium sont arrivés à bien visualiser les enjeux et à se mettre d'accord là-dessus.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : l'appropriation des enjeux définit le ton du programme pour le cadrage général des actions ultérieures autour d'une vision partagée de la conservation des ressources naturelles.
- **Contexte** : en phase de conception de programme, il peut être judicieux de consacrer le temps qu'il faut à une compréhension commune et consensuelle de l'action pour pouvoir collaborer autour d'une vision simple, encore plus lorsque les défis sont complexes.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- Préalables
  - › Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt par WWF (février 2016)
  - › Manifestation d'intérêt conjointe de HELVETAS et OSDRM (mars 2016)
  - › Pré-sélection des partenaires potentiels par WWF (février à mi-avril 2016)
  - › Rencontres initiales entre le WWF, HELVETAS et OSDRM (mai 2016)
- Phase de conception
  - › Mission conjointe de repérage des zones, état des lieux et rencontres préliminaires avec les acteurs de terrain (mai 2016) ;
  - › Echanges autour des approches spécifiques de mise en œuvre envisagées (mai-juin 2016) : M4P, GEC, phase d'inception, agriculture durable, ...
  - › Elaboration conjointe d'un draft de cadre logique, des schémas conceptuels et de la théorie du changement (mai 2016 à septembre 2016) ;
  - › Rédaction conjointe du document de programme avec questions/réponses par rapport aux interrogations et commentaires du bailleur de fonds, WWF Suisse (juin 2016 à décembre 2016).



## FICHE N°2 – LA DÉMARCHE M4P

« Pour pérenniser le développement de chaînes de valeur au profit des petits producteurs, il faut veiller à induire des changements systémiques basés sur des analyses fines et objectives, tout en jouant un rôle de facilitation et non d'intervention directe sur les systèmes de marché »

### ► Indicateurs liés

- Nombre de COBA ayant un schéma de financement fonctionnel
- Nombre de schémas de financement fonctionnels
- Revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente)
- Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : satisfaisant
  - › **Positif** : dans la cuvette d'Andapa, la démarche M4P a permis le développement de chaînes de valeur contribuant à la fois aux revenus des producteurs et au financement de la conservation conformément aux attentes initiales.
  - › **A améliorer** : le délai des actions liées à la démarche M4P reste problématique, les analyses lors de la phase d'inception demandant du temps, de même pour la construction de partenariats ; ce timing peut générer du retard pour d'autres activités.

### ► En résumé

- M4P (Making Markets work For the Poor) est une approche "processus" visant une compréhension plus fine des contextes d'intervention spécifiques à chaque zone afin de formuler des objectifs et des stratégies adaptés à l'amélioration durable de l'accès des producteurs aux marchés. Le cadre d'intervention devient ainsi plus flexible et adaptatif par rapport aux modèles classiques.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : faciliter l'accès des groupes cibles aux marchés de manière durable, en anticipant une approche pérenne après la fin du programme.
- **Contexte** : M4P offre un cadre d'intervention pour le développement de chaînes de valeur ainsi qu'une connaissance du marché facilitant la connexion des producteurs. L'approche M4P est un processus dynamique basé sur des analyses et un apprentissage continu. De ce fait, les activités visant à résoudre les goulots qui empêchent l'accès des producteurs au marché peuvent évoluer et il peut être pertinent de mettre en place des activités pilotes. Dans le cadre de RPN, cette facilitation de l'accès au marché est particulièrement déterminante pour le développement des cultures de rente à forte valeur ajoutée caractéristiques de la zone d'intervention de RPN (vanille, gingembre, plantes aromatiques, ...).

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- › Inscription de la démarche M4P comme une approche-clé dans le document de programme
- › Réalisation des études-types M4P prévues dans la phase d'inception et au-delà (état des lieux, analyse de système de marché, etc.)

- › Cadrage des interventions
- › Définition des outcomes (interventions et résultats attendus)
- › Mise en œuvre d'actions pilotes
- › Apprentissage continu

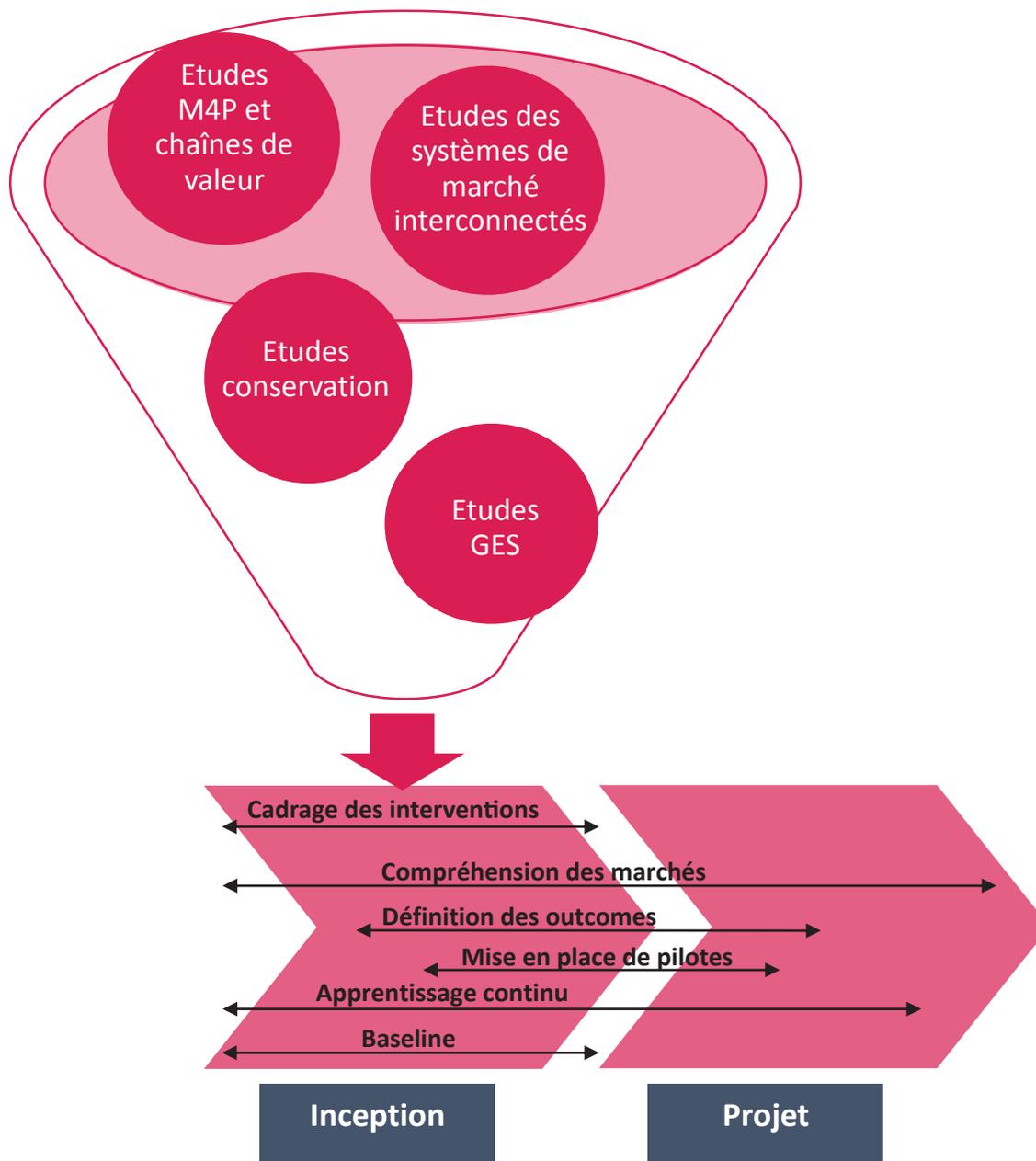


Figure 5 - chronologie de la démarche M4P (source : HELVETAS, 2016)

### ► Facteurs de succès

- Appropriation de la démarche par l'ensemble des intervenants de la mise en œuvre, notamment sur le rôle de facilitation versus intervention directe
- Maîtrise des outils conceptuels
- Rigueur et objectivité des analyses

## **DÉFINITIONS DES PRINCIPAUX CONCEPTS ET APPROCHES SE RAPPORTANT AU DÉVELOPPEMENT DES SYSTÈMES DE MARCHÉ** (source : HELVETAS et OSDRM, mars 2016 – document de manifestation d'intérêt HTN II)

### ***L'approche marché***

Cette approche canalise les efforts de tous les acteurs vers une meilleure compétitivité des produits offerts par les opérateurs économiques sur les marchés visés. Ainsi, les interventions du programme veilleront à ce que les offres des opérateurs économiques partenaires soient en adéquation aux exigences et aux attentes du marché visé. Par « effet d'attraction », les efforts de la base au niveau des petits producteurs/trices devront à leur tour se focaliser sur la satisfaction de la demande des opérateurs économiques en question.

### ***L'approche « Chaîne de valeurs »***

Combinée au « M4P », l'Approche « Chaîne de valeurs » permet de garantir un partage équitable des risques et des bénéfices à chaque maillon des filières d'intervention. Cette approche considère, comme hypothèse de départ, le développement de chaîne(s) de valeur pilotée(s) par l'opérateur économique et intégrant les petits producteurs/trices et vulnérables. Elle permet également d'analyser le système de marché et des actions-leviers non seulement sur les fonctions essentielles de la chaîne, mais sur les fonctions d'appui et les règles autour de la chaîne de valeur. L'approche chaîne de valeur analyse les coûts des fonctions de production, le compte d'exploitation et la valeur ajoutée le long de la chaîne. Elle permet aussi de définir la distribution de la valeur ajoutée/revenus par divers acteurs impliqués dont les petits producteurs/trices et les vulnérables, de la production à la consommation. Elle permet également d'identifier des pistes d'innovations dans lesquelles les petits producteurs/trices pourront participer.

### ***L'approche M4P***

Il s'agit d'une démarche systémique du développement qui fournit aux acteurs des fonctions d'appui et de réglementation (agences, gouvernements, autres secteurs privés, les systèmes d'informations, les lois et standard de service...) le cadre nécessaire à la mise en œuvre de changements durables au niveau de la chaîne de valeur. Cette analyse définit les actions de leviers prioritaires et stratégiques, et représente un cadre conceptuel d'analyse des systèmes de marché et un guide d'intervention, sur de vastes zones d'intervention, dans des environnements divers. Elle cible les facteurs qui, à la base, bloquent le développement effectif des systèmes de marché dans un contexte de pauvreté, notamment l'incapacité des petits producteurs/trices d'accéder au marché.

### ***Une approche itérative***

La démarche qui conjugue les approches « chaîne de valeur » et « M4P » capitalise les acquis au fil du temps, au travers de l'action et des expériences. Le dénouement de chaque goulot d'étranglement aboutit à une meilleure compréhension du fonctionnement des systèmes de marchés dans les chaînes de valeur d'intervention et constitue une nouvelle opportunité d'intégration de services et/ou produits innovants. Ainsi, pour un maximum d'efficacité, cette nouvelle approche qui se veut innovante à Madagascar requiert une flexibilité et l'acceptation des changements en cours de mise en œuvre.

### ***Le Secteur Privé***

L'opérateur économique partenaire est un acteur économique formel, détenteur d'un marché, apte à impliquer un nombre important de petits producteurs/trices dans la chaîne de valeur soit en tant que fournisseurs de produits spécifiques, soit en tant que salariés ou main-d'œuvre, soit en tant que prestataires de services d'appui à la chaîne de valeur. L'opérateur économique est responsable devant l'Etat en matière de fiscalité. Il démontre une volonté de collaborer de manière transparente et équitable avec les petits producteurs/trices (hommes et femmes) de sorte à améliorer durablement les revenus et/ou les emplois de ces derniers.

**EXEMPLE D'UNE DÉMARCHE M4P RÉUSSIE DANS LE CADRE DE RPN : LE DÉVELOPPEMENT DE LA FILIÈRE GINGEMBRE DANS LA CUVETTE D'ANDAPA**

En février 2018, HELVETAS lance une étude de l'état des lieux du gingembre dans la cuvette d'Andapa, en vue d'alimenter les réflexions sur le développement de cette chaîne de valeur potentielle, suivie peu après d'une analyse du système de marché du gingembre. Ces analyses montrent que le Centre de Services Agricoles (CSA) d'Andapa, structure administrative préétablie, a déjà initié la culture de gingembre localement mais son fonctionnement est limité par ses moyens humains et financiers, ce qui constitue un goulot d'étranglement du point de vue de l'approche M4P, alors que le CSA peut encore jouer un rôle important dans le développement de cette chaîne de valeur. Le programme décide alors d'appuyer le CSA Andapa à poursuivre la formation des producteurs en techniques de culture améliorées de gingembre, en partenariat avec l'opérateur économique SYMRISE qui achète la production ainsi fournie. En 2018, le CSA a pu former 4 producteurs-semenciers et 113 simples producteurs, dont 54 femmes, sur les bonnes pratiques de culture de gingembre (formation théorique et pratique réalisée sur une parcelle de démonstration par village).

Un livret sous forme de bandes dessinées a également été conçu et distribué dans ce cadre pour servir de support de formation aux producteurs. Résultat : en 2018, tandis que près de 4 tonnes de gingembre ont été vendus au départ par les producteurs bénéficiaires de RPN à travers les premiers contrats de vente établis, ce chiffre est passé à 28 tonnes en 2019, soit une augmentation de 600% en l'espace d'une année ; en 2018 le revenu moyen issu de la vente de gingembre était de 187.171 Ar, contre 549.208 Ar en 2019. Ce succès témoigne de la performance de la mise en relation des acteurs du système de marché identifiés par le biais d'une démarche M4P.

## FICHE N°3 – LA PHASE D'INCEPTION

« Une série d'études préliminaires au démarrage du programme sont nécessaires afin de déterminer les COBA d'intervention, mieux connaître les bénéficiaires, leurs besoins, et cadrer les activités. »

### ► Indicateur lié

- Revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente)
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant (voir fiche précédente).

### ► En résumé

- La zone du programme est vaste et diverse. En fonction de leur localisation et de leur degré d'enclavement, les COBA ont des potentialités et des risques différents quant à la promotion de l'agriculture durable et la facilitation de l'accès au marché, mais également par rapport aux conditions cadres de gouvernance et de fiscalité. Les activités et analyses menées durant la phase d'inception permettent d'identifier les potentialités et risques associés à chaque localité, au moyen de l'approche M4P et des outils associés.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : mener des études préalables pour orienter, informer et cadrer les activités futures, parmi lesquelles le choix des chaînes de valeur à promouvoir par rapport au contexte local, aux COBA d'intervention, à l'enclavement.
- **Contexte** : RPN vise à tester un processus dynamique et établir des bonnes pratiques conduisant à la mise en place d'un ou plusieurs mécanismes de financement de la conservation par l'agriculture durable et la facilitation de l'accès au marché. Un modèle figé de mécanisme de financement aurait naturellement des limites face aux différents contextes ; ce n'est donc pas le mécanisme qui pourra être répliqué, mais les étapes à suivre et les points de vigilance pour sa mise en place ; ces premières étapes font partie des résultats attendus de la phase d'inception.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

##### 1. Faire un état des lieux préalable par chaîne de valeur

- › Méthodologie
- › Système de culture et estimation des rendements
- › Estimation de la potentialité de production actuelle
- › Estimation de la potentialité d'extension en superficie
- › Éléments préliminaires à l'analyse du système de marché
- › Analyse des coûts de production

##### 2. Concevoir une analyse de système de marché (ASM) par chaîne de valeur

- › Analyse des groupes cibles et de leur

contexte : cette étape permet de comprendre le profil du groupe cible et le contexte global - y compris les opportunités et les facteurs de blocages économiques, ainsi que le changement escompté dans l'ensemble du système.

- › Analyse des systèmes spécifiques de marché, qui comprend la cartographie et la description des systèmes spécifiques du marché (chaînes de valeur, fonctions d'appui, règles / règlements / environnement favorable des affaires), leur dynamisme et la position du groupe cible, et en particulier la façon dont le marché actuel ne parvient pas à servir les pauvres, les femmes et les hommes.
- › Analyse des contraintes systémiques,

qui identifie les contraintes systémiques spécifiques - les causes sous-jacentes de la mauvaise performance, les opportunités et les obstacles au changement.

- › Analyse des interventions systémiques, dont le développement va servir à changer positivement et durablement le fonctionnement des marchés dans la chaîne de valeur.

### 3. Définir les interventions :

- › Cette phase est l'aboutissement de l'analyse du système de marché et opère la liaison avec la phase opérationnelle, à savoir la mise en œuvre d'interventions cadrées et alimentées par l'analyse.

### 4. Identifier les partenaires potentiels :

- › La démarche M4P – qui constitue le socle méthodologique de la phase d'inception – positionne systématiquement la structure de mise en œuvre, à savoir le consortium WWF-HELVETAS-OSDRM, comme facilitateur et non comme acteur principal du système de marché ; à ce titre RPN a souvent recouru à des partenariats externes avec les acteurs des systèmes de marché cibles dans la mesure où l'exécution directe pouvait être évitée.

## ► Facteurs de succès

- Cadre conceptuel de programme et planification suffisamment flexibles pour donner le temps nécessaire à la phase d'inception
- Rigueur dans l'analyse des systèmes de marché
- Personnel de programme formé et sensible à la méthodologie M4P

# FOCUS THÉMATIQUE « PRODUCTIONS »



## FICHE N°4 – LE CONCEPT DE GEC INTÉGRÉ

« Utiliser l'approche groupe d'épargne en tant que moyen d'intégration d'autres services profitables aux communautés dans les domaines connexes de l'agriculture, de l'environnement, de la collaboration avec le secteur privé, ... Le groupe d'épargne devenant ainsi un socle structurant pour la promotion de services communautaires intégrés. »

### ► Indicateur lié

- % d'agriculteurs déposant leur épargne dans le compte d'un groupe d'épargne
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant
  - › **Positif** : l'ensemble des producteurs membres des GEC ont cotisé en épargne
  - › **A améliorer** : l'indicateur est revu à la baisse si l'on considère le nombre d'agriculteurs membres de COBA sans être membres des GEC ; il faudrait idéalement instaurer une meilleure articulation entre GEC et COBA.

### ► En résumé

- Un groupe d'épargne communautaire (GEC) est avant tout un fournisseur de services financiers, à savoir l'épargne et le crédit, pour ses membres. Le GEC participe à l'éducation financière de ses membres pour une meilleure gestion des revenus. Par la suite, il est possible de couvrir d'autres domaines d'intervention comme l'agriculture, l'environnement, l'inclusion financière/bancarisation, ... à travers les groupes d'épargne. Cette approche qu'on appelle communément « GEC intégré » est ainsi devenue une solution de structuration et d'accompagnement solide des communautés soucieuses de développer leurs collaborations avec les autres parties prenantes du développement : opérateurs privés, organisations partenaires, acteurs sectoriels de l'environnement, autres.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : le GEC en soi facilite le regroupement régulier des paysans à des fins d'épargne et de crédit. Les moments de réunion, ainsi que les interactions positives qui animent les membres partageant des valeurs similaires et un même règlement intérieur, peuvent être mis à profit pour éduquer et donner au GEC d'autres finalités complémentaires aux services financiers de base.
- **Contexte** : Au-delà des services financiers qu'il fournit, le GEC intégré est un endroit de choix pour le renforcement des capacités des membres en matière d'environnement, d'apprentissage des bonnes pratiques organisationnelles, de gestion financière et d'agriculture durable. Cette multifonctionnalité des groupes d'épargne a grandement facilité la mise en place de la cotisation environnementale Tsinjolavitra, ainsi que la mise en relation des producteurs avec le secteur privé partenaire.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

#### 1. Suivre la méthodologie GEC standard

Préparation		Phase intensive							Phase de développement														Phase de maturité																													
A	B	C	1	2	3	4	5	6	7	CP	1	2	3	4	5	6	7	8	CP	1	2	3	4	5	6	7	8																									
1-3 semaines			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50

Legend		
<b>A</b>	Orientation des autorités traditionnelles et gouvernementales. <b>Présence du Superviseur.</b>	<b>1</b> Groupes, leadership et élections
<b>B</b>	Présentation de la méthodologie d'épargne communautaire à la communauté	<b>2</b> Règlements relatifs à la Caisse de Solidarité, les épargnes et les prêts
<b>C</b>	Première réunion avec groupe(s) potentiel(s)	<b>3</b> Élaboration du règlement intérieur
	Visite de l'Agent de terrain	<b>4</b> Première réunion d'épargne
	Réunion du groupe	<b>5</b> Première réunion de prêts
		<b>6</b> Premier remboursement de prêts
		<b>7</b> Épargne quotidienne
		<b>8</b> Partage du capital et promotion du cycle suivant. <b>Présence du Superviseur.</b>
		<b>CP</b> Changement de phase. <b>Présence du Superviseur.</b>

Note: L'AT assiste à 22 des 52 réunions du groupe

## 2. Intégration environnementale

- › Introduire l'éducation à l'environnement et la raison d'être de la cotisation environnementale Tsinjolavitra dès les trois premières semaines de formation/sensibilisation du GEC pendant la phase intensive.
- › Dans la mesure où la majorité des membres ont voté oui pour la cotisation environnementale, le montant correspondant est à mentionner clairement dans leur règlement intérieur lors de l'élaboration dudit règlement.

## 3. Intégration de l'éducation financière

- › Dès les premières semaines de la phase intensive, expliquer aux membres

l'importance d'épargner et de bien gérer les revenus pour ne pas tomber dans le piège de l'usure ou des contrats-fleurs.

- › Tout au long du cycle, sensibiliser les membres à l'importance d'investir l'argent du crédit à des activités productives capables de générer de la richesse.

## 4. Intégration de l'agriculture et des activités génératrices de revenus (AGR)

- › Dans la phase de développement du GEC, c'est-à-dire à partir du troisième mois du cycle, introduire progressivement les formations agricoles.
- › Associer l'éducation au crédit productif aux formations sur les AGR.

## ► Facteurs de succès

- Maîtrise de l'approche «GEC intégré»
- Capacité de sensibilisation et d'animation de l'agent chargé de la mise en œuvre
- Qualité et respect du règlement intérieur

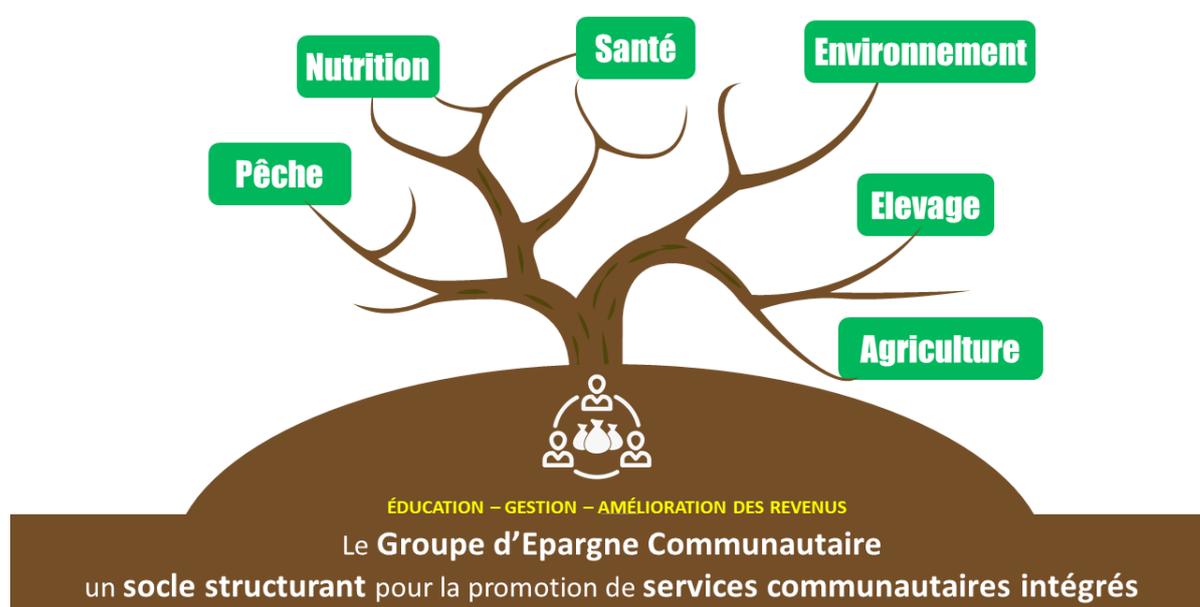


Figure 6 - Exemples de domaines d'intervention et de services intégrables au GEC

« Chaque année vers février-mars, il y a des usagers qui viennent nous proposer des prêts d'argent sous forme de contrats-fleurs sur notre production de vanille. Cette pratique nous endette et nous appauvrit. Mais depuis que le GEC a été créé ici, nous pouvons nous emprunter entre nous, au sein même du GEC. Nous remboursons cet argent au mois d'avril, lorsque le riz est récolté. Cela nous aide vraiment à pallier aux difficultés financières de la période de soudure. »

**– Madame Volamiarana**  
Présidente de GEC  
Ambodimandresy – Commune Ambalamanasy II



## FICHE N°5 – L'ÉDUCATION FINANCIÈRE

« Des revenus mieux gérés permettent d'améliorer significativement la qualité de vie des ménages. »

### ► Indicateur lié

- % d'agriculteurs déposant leur épargne dans le compte d'un groupe d'épargne
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant (voir fiche précédente).

### ► En résumé

- Dans un contexte pourtant marqué par un prix élevé de la vanille, le constat est fait que les ménages de la Région SAVA arrivent difficilement à épargner. L'approche des GEC promue par le programme contribue de fait à cette éducation financière, mais ceci reste à renforcer au moyen de modules spécifiques adaptés aux cibles. L'éducation financière contribue à la lutte contre la pauvreté, tout en étant un outil de gestion des risques financiers d'un individu, d'un ménage ou d'une entreprise, en visant un changement d'attitude et de comportement pour une meilleure gestion de l'argent dans la vie quotidienne.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : l'éducation financière enseigne les connaissances, les compétences et les attitudes que les gens doivent adopter pour mieux gérer leurs ressources et leurs dépenses, et pour mieux utiliser les services et produits financiers, conformément aux bonnes pratiques de gestion de l'argent.
- **Contexte** : le manque d'éducation financière des producteurs entraîne une dilapidation rapide de la rente vanille si bien que quelques mois à peine après la saison faste, ceux-ci sont obligés de se rendre auprès d'acheteurs de vanille-usuriers en concluant des « contrats-fleurs » qui pénalisent gravement leurs revenus sur la période suivante et entretiennent ainsi le cycle de pauvreté. L'éducation financière est un précurseur à la bonne gestion des affaires – elle enseigne les connaissances financières qui peuvent servir à tout le monde, aux entrepreneurs comme aux autres personnes. Dans un contexte d'évolution rapide du paysage des services financiers, il existe un choix plus vaste d'institutions et de produits, mais il manque aux ménages ruraux l'information nécessaire pour faire des choix avisés parmi ces diverses options.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

1. Commencer l'éducation financière au niveau des GEC pour apprendre aux ménages les bonnes pratiques d'épargne et de crédit (dès 2017)
2. Dresser un état des lieux de l'éducation financière dans la zone d'intervention (consultant > mi-2018)
3. A la suite des observations issues de l'état de lieux, concevoir un manuel de formation pratique sur l'éducation financière des ménages cibles, à utiliser par les agents du programme RPN (consultant > juillet 2018)
4. Renforcer les compétences des paysans-relais à devenir eux-mêmes des formateurs en éducation financière pour les ménages cibles et les GEC (consultant > septembre 2019)
5. Produire des supports de formation illustrés, simples, accessibles et en langue locale, sur l'éducation financière adaptée aux membres de GEC (consultant > novembre 2019)

## ► Facteurs de succès

- Adaptation des modules d'éducation financière au contexte local et aux GEC ; éviter les formations trop « généralistes » (cf. tableaux 3 et 4).
- Diversité des supports utilisés pour toucher le maximum de cibles : audio et bandes dessinées, en plus des manuels classiques.

### *Voir aussi :*

- Guide RPN de l'agent de programme formateur en éducation financière (Annexe 5)
- Guide RPN du paysan-relais formateur en éducation financière (Annexe 7)
- "Ala sy vola tsara tantana : manatsara velon-tena" – bandes dessinées de sensibilisation à l'éducation financière pour RPN (Annexe 1)
- Fanabeazana ara-bola – poster de sensibilisation à l'éducation financière pour RPN (Annexe 3)
- Slam "fanabeazana ara-bola" – slam audio de sensibilisation à l'éducation financière pour RPN (Annexe 11)



**Remise de certificats aux paysans-relais du programme RPN formés en éducation financière**  
Antalaha – Septembre 2019

*La remise de certificats de fin de formation est une forme de reconnaissance non monétaire très appréciée dans la Région SAVA*

Tableau 6 - Exemples-types de besoins en éducation financière identifiés pour les bénéficiaires du programme RPN (source : Manoa Rakoto Andrianavalona – Etat des lieux et besoins en éducation financière pour le programme RPN, rapport final, août 2018)

	COMPORTEMENTS ACTUELS ET BESOINS EN ÉDUCATION FINANCIÈRE	COMPORTEMENTS FINANCIERS RECHERCHÉS	CONSÉQUENCES POUR LE CONTENU ET LE FORMAT DE L'ÉDUCATION FINANCIÈRE À DÉLIVRER
<b>En matière de BUDGÉTISATION et DÉPENSES</b>	<p><b>1.</b> Les ménages ont des sources de revenu variés, et l'écoulement de la production est étalé durant presque toute l'année. Mais l'information financière manque. La planification financière manque également.</p> <p><b>2.</b> Certains ménages planifient à l'avance de grands chantiers ou d'importants achats mais ne l'écrivent pas.</p> <p><b>3.</b> Certains ménages peuvent tout dépenser en peu de temps (les revenus d'une récolte de vanille peuvent être dilapidés en trois mois).</p> <p><b>4.</b> Certains ménages ne résistent pas aux achats impulsifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les ménages adhèrent à l'éducation financière et se donnent le temps pour ce renforcement de compétences.</li> <li>■ Les ménages peuvent définir leurs objectifs financiers et leurs priorités.</li> <li>■ Les ménages font la liste de leurs dépenses et les organisent.</li> <li>■ Les ménages adhèrent à un budget et l'utilisent.</li> <li>■ Les ménages suivent régulièrement leurs revenus et leurs dépenses.</li> <li>■ Les ménages respectent leur budget notamment lorsqu'ils font des dépenses de montant important.</li> </ul>	<p><b>SUR LE CONTENU DE L'EF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Séances d'apprentissage issues du Module Budgétisation du CGAP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Séance 1 : Se fixer des buts financiers</li> <li>* Séance 2 : Examiner la gestion de votre argent</li> <li>* Séance 3 : Faire un budget</li> <li>* Séance 4 : Prendre des décisions pour les dépenses</li> </ul> </li> <li>■ <b>Séance d'apprentissage issue de l'éducation sociale et financière</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Séance 5 : Les valeurs en ce qui concerne l'argent</li> </ul> </li> </ul> <p><b>SUR LE FORMAT DE L'EF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sur le format : des séances d'éducation d'une durée de moins d'une heure de temps à deux heures maximum.</b></li> </ul>
<b>En matière d'ÉPARGNE</b>	<p><b>1.</b> L'épargne ne dure jamais jusqu'aux mois de la période de soudure.</p> <p><b>2.</b> Le GEC pallie en partie aux problèmes urgents et imprévus de trésorerie durant la période de soudure.</p> <p><b>3.</b> Certains membres du GEC ont un compte de dépôt auprès de l'OTIV. Ce compte est alimenté de façon irrégulière. Les mouvements ne sont pas suivis.</p> <p><b>4.</b> Les ménages gardent leur épargne dans la maisonnée. Cette épargne n'est pas sécurisée.</p> <p><b>5.</b> L'épargne est utilisée au fur et à mesure des besoins prévus et imprévus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les ménages ont fait quelque chose pour réduire leurs dépenses.</li> <li>■ Les ménages ont un plan d'épargne.</li> <li>■ Les ménages épargnent régulièrement dès qu'ils reçoivent des revenus.</li> <li>■ Les ménages ouvrent un compte d'épargne dans une banque ou une IMF.</li> <li>■ Les ménages ont un fonds d'épargne pour les urgences.</li> </ul>	<p><b>SUR LE CONTENU DE L'EF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Séances d'apprentissage issues du Module Epargne du CGAP <ul style="list-style-type: none"> <li>* Séance 1 : L'épargne, Qu'est-ce que c'est et pourquoi épargner ?</li> <li>* Séance 2 : Fixer des objectifs d'épargne</li> <li>* Séance 3 : Augmenter votre épargne</li> <li>* Séance 4 : Épargner pour les urgences</li> <li>* Séance 5 : Décider la manière d'épargner</li> <li>* Séance 6 : Sélectionner les produits d'épargne</li> </ul> </li> </ul> <p><b>SUR LE FORMAT DE L'EF :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Sur le format : des séances d'éducation d'une durée de moins d'une heure de temps à deux heures de temps maximum.</b></li> </ul>

## En matière de GESTION DES DETTES

1. Les ménages n'envisagent pas d'étendre leurs activités productives et ne manifestent pas le besoin de crédits productifs.

2. Les ménages sont méfiants vis-à-vis des institutions financières.

3. Faute de fonds d'urgence, certains ménages contractent des emprunts informels par le biais de leur stock de riz.

- Les ménages peuvent définir ce qu'est un emprunt et les responsabilités liées à l'emprunt.

- Les ménages identifient les principes d'une gestion efficace des dettes.

- Les ménages ne sont plus méfiants par rapport à l'emprunt.

- Les ménages peuvent décrire les avantages et les inconvénients des différents types de prêt.

- Les ménages adhèrent à l'éducation financière et comprennent que de nouveaux services vont apparaître dans la région (mutuelle de santé).

### SUR LE CONTENU DE L'EF :

- Séances d'apprentissage issues du Module GESTION DES DETTES du CGAP
  - \* *Séance 1* : Mon argent et l'argent des autres : Gérer la différence
  - \* *Séance 2* : Les bons prêts/les mauvais prêts
  - \* *Séance 3* : Les choix pour emprunter
  - \* *Séance 4* : Combien de dettes pouvez-vous vous permettre ?
  - \* *Séance 5* : Les dangers du surendettement et du défaut de paiement

### SUR LE FORMAT DE L'EF :

- Sur le format : des séances d'éducation d'une durée de moins d'une heure de temps à deux heures de temps maximum.

## En matière de SERVICES FINANCIERS et NÉGOCIATIONS FINANCIÈRES

1. Les ménages se rapprochant des grands axes sont méfiants vis-à-vis des institutions financières.

2. Les ménages dans les hameaux plus éloignés n'utilisent pas les services financiers formels.

3. Les ménages épargnent de faibles montants au niveau du GEC, et gardent beaucoup d'espèces dans la maisonnée.

4. Rarement, certaines personnes utilisent le Mobile Money pour les transferts de petites sommes. Le compte Mobile Money n'est pas régulièrement approvisionné.

- Les ménages peuvent faire une liste des prestataires de services financiers présents dans la région et les classer.

- Les ménages peuvent faire correspondre les services financiers appropriés aux besoins financiers.

- Les ménages peuvent décrire les étapes pour ouvrir un compte en banque ou dans une IMF.

- Les ménages ne sont plus méfiants par rapport aux banques et IMF. S'ils ont un compte, ils l'utilisent régulièrement.

- Les ménages utilisent les autres services financiers liés à leur compte en banque (mobile banking, paiements, transfert d'argent).

### ■ SUR LE CONTENU DE L'EF :

- \* Séances d'apprentissage issues du Module SERVICES FINANCIERS et NÉGOCIATIONS FINANCIÈRES du CGAP
  - \* *Séance 1* : Produits financiers et besoins financiers
  - \* *Séance 2* : Avantages de l'utilisation des banques
  - \* *Séance 3* : Choisir un compte
  - \* *Séance 4* : Cartes bancaires, DAB, cartes de débit et appareils utilisés aux points de vente

### ■ SUR LE FORMAT DE L'EF :

- \* Sur le format : des séances d'éducation d'une durée de moins d'une heure de temps à deux heures de temps maximum.

*Tableau 7 - Matrice de planification contextuelle des activités d'éducation financière (source : Manoa Rakoto Andrianavalona – Etat des lieux et besoins en éducation financière pour le programme RPN, rapport final, août 2018)*

	OPPORTUNITÉS À SAISIR POUR LE PROGRAMME RPN	LEVIERS OU FACTEURS CLÉS DE RÉUSSITE
<p><b>Au niveau des GEC existants et animés principalement par les techniciens de OSDRM et HELVETAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les membres sont satisfaits du fonctionnement. Ils ont un contrôle direct sur l'auto animation et la gestion du groupe.</li> <li>■ Certains membres du GEC ont un compte de dépôt auprès de l'OTIV. Ce compte est alimenté de façon irrégulière.</li> <li>■ D'une manière générale, et dans les conditions actuelles de prix de la vanille, les ménages n'envisagent pas encore d'étendre considérablement leurs activités et par conséquent ils ne manifestent pas le besoin de crédits productifs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'éducation financière doit démarrer dès les prochaines réunions du mois d'août 2018, date de début de campagne de vanille pour certains hameaux.</li> <li>■ L'agencement des séances d'éducation financière doit être différencié selon le village et selon la maturité des GEC cibles.</li> <li>■ OSDRM et HELVETAS devront détecter les GEC mûrs et les accompagner à coupler la démarche GEC (petit groupe) avec leur entrée au niveau d'une institution financière : ouverture d'un compte.</li> <li>■ Des conventions de partenariat doivent être établies avec les banques dès le début du second semestre 2018 pour accompagner l'ouverture (groupée ou à distance) de comptes. Ce seront des comptes pour l'épargne.</li> </ul>
<p><b>Au niveau des COBA animées aussi bien par le WWF que OSDRM et HELVETAS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les COBA sont outillées, administrées et opérationnelles. Elles sont ouvertes à l'éducation financière.</li> <li>■ L'enclavement de certains villages doit permettre d'allouer des moyens supplémentaires et des équipes pour une campagne d'éducation financière.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'éducation financière doit démarrer dès les prochaines réunions du mois d'août 2018, date de début de campagne de vanille pour certains hameaux.</li> <li>■ L'agencement des séances d'éducation financière doit être différencié selon l'accessibilité de l'offre en services financiers et le village ou le hameau.</li> <li>■ L'éducation financière devra être décuplée au moyen de supports diversifiés et imagés : production de supports imagés (de type cartonnés waterproof), production d'émissions radio FM locales.</li> <li>■ Pour les hameaux enclavés, une campagne d'éducation financière d'une durée moyenne d'une semaine à deux semaines serait plus opportune que des séances hebdomadaires ou par coup.</li> </ul>

## FICHE N°6 – L'AVANCE DE PRODUCTION

« Les avances de trésorerie accordées aux petits producteurs par le secteur privé en période difficile aident au développement d'une relation de confiance entre les parties contractantes. »

### ► Indicateur lié

- Quantité de production écoulee par les producteurs appuyés à travers les contrats de vente établis
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant (voir fiche N°12)

### ► En résumé

- Du fait des insuffisances de l'éducation et des institutions financières en milieu rural, les producteurs recourent encore souvent aux usuriers par le biais des « contrats-fleurs », s'agissant d'hypothéquer leur future récolte de vanille verte pour pallier à leur manque de liquidités en période de soudure. Cette pratique perdure et lèse à la fois les producteurs, le secteur privé formel qui s'approvisionne auprès d'eux, et plus généralement le marché de la vanille de qualité. Les opérateurs du secteur privé partenaires de RPN ont trouvé une alternative aux contrats-fleurs qui consiste à accorder une avance de trésorerie à taux d'intérêt nul mais toutefois dûment documentée, dite aussi avance de production, aux producteurs qui en font la demande, parfois en échange d'une promesse de vente.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : contribuer à l'instauration d'une relation de confiance et de soutien mutuel entre secteur privé et petits producteurs de vanille.
- **Contexte** : de manière complémentaire aux possibilités d'emprunt à travers les GEC, l'avance de production fait partie des nouvelles pratiques financières qui servent à la fois les intérêts des producteurs et du secteur privé partenaire, à condition qu'elle soit bien cadrée.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- L'avance de production n'est pas à proprement parler un concept initié dans le cadre de RPN mais par ses partenaires du secteur privé, en particulier SYMRISE et RAMAEX. Néanmoins, elle rencontre un certain succès encourageant d'après ces opérateurs, et peut donc être capitalisée en tant que bonne pratique.

### ► Facteurs de succès

- Des avances dûment documentées, établies en toute transparence entre les parties
- Volonté de l'opérateur économique

### ► Points d'attention

- Même si les termes de l'accord sont très clairs, certains producteurs continuent à considérer les avances comme des subventions qui leur sont dues, et ne remboursent pas.
- En cas de non-remboursement, l'opérateur économique a en principe le droit de porter plainte mais peu le font, par peur de créer de tensions sociales préjudiciables à tous.
- Rien ne garantit que le producteur va vendre sa vanille à l'opérateur économique qui lui a fait une avance de production ; contrairement aux contrats-fleurs, la vente se fait ici à la libre initiative du producteur et n'implique aucun mécanisme de sanction formel ; seul le remboursement de l'avance a un caractère obligatoire, et encore que certains producteurs ne remboursent pas.



« Pendant la période de soudure au mois de mars, SYMRISE nous offre la possibilité d'un prêt qui nous aide beaucoup qu'on appelle *avance de production*. Lorsque vient la saison de vente de vanille, nous remboursons juste à SYMRISE la somme que nous avons empruntée, sans intérêts. »

– **Madame Bezandry Jeannelle**  
Productrice de vanille  
Membre de la COBA  
Ambodimanga-Ambavala  
Commune Ambalamanasy II

## FICHE N°7 – LES SITES DE DÉMONSTRATION ET LES PARCELLES AGROÉCOLOGIQUES

« L'observation et la mise en pratique directe des techniques d'agriculture durable sont plus convaincantes aux yeux des producteurs, en comparaison à des formations purement théoriques. »

### ► Indicateur lié

- % de ménages adoptant les techniques agricoles adaptées au changement climatique
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : très satisfaisant
  - › **Positif** : en 2020, les résultats obtenus en matière d'adoption de techniques d'agriculture durable (41%) ont grandement dépassé les estimations attendues (25%).
  - › **A améliorer** : ces résultats ne sont pas uniquement imputables aux effets des sites/parcelles de démonstration, mais aussi à l'accompagnement des producteurs par le biais des GEC intégrés et des paysans-relais. Il faudrait idéalement rendre les sites/parcelles de démonstration économiquement viables tout en répondant mieux aux intérêts des producteurs.

### ► En résumé

- Le concept de site de démonstration n'est pas une innovation spécifique à RPN, mais un héritage du programme HTN (2012-2016). Cependant, RPN est allé encore plus loin en termes de diversification et d'extension des sites ; 5 sites d'une superficie totale de 7ha ont été installés en 2019, aménagés suivant des techniques agroécologiques et agroforestières de référence. Parallèlement, RPN a également promu la mise en place des parcelles de démonstration plus petites, localisées et proches des producteurs pour encourager l'adoption de cultures faciles à vendre et/ou à autoconsommer, telles que le maraîchage et la culture améliorée de gingembre.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : faciliter l'adoption des pratiques d'agriculture durable par les producteurs à travers une démonstration directe sur champ des techniques de diversification.
- **Contexte** : dans un contexte de fluctuation des revenus de la vanille, les producteurs sont régulièrement amenés à diversifier leurs moyens d'existence. RPN a particulièrement soutenu ce volet diversification par la mise en pratique de techniques agroécologiques ayant un intérêt économique et/ou alimentaire sur des sites et des parcelles de démonstration. Il a été observé que les pratiques les plus facilement adoptées et qui motivent le plus les producteurs, qu'il s'agisse d'agriculture (riz, gingembre, cultures de rente) ou d'élevage (alevins, poulet gasy), sont celles qui contribuent à la sécurité alimentaire et à la diversification des revenus avec le moins de pénibilité. Les plantes à vocation d'entretien de la fertilité des sols (*Stylosanthes*, *Crotalaria*, ...) sont ainsi à promouvoir non pas isolément, mais dans le cadre de systèmes agroécologiques visant une amélioration concrète des principales cultures exploitées par les producteurs.

« Ce sont les thématiques d'intensification rizicole (rizipermaculture et repiquage de jeunes plants) ainsi que l'amélioration et/ou diversification des cultures de rente qui intéressent le plus les agriculteurs. A notre avis, c'est à la fois lié aux thématiques abordées en priorité par le projet, mais également par rapport aux priorités des agriculteurs face à leur système de production. Le bassin piscicole et le maraîchage intéressent beaucoup aussi les agriculteurs d'après nos observations (...). Les autres pratiques comme l'agriculture de conservation, les haies vives, le basket compost, le compostage et la diversification des cultures vivrières sont seulement en démonstration, et accrochent apparemment peu de gens. »

Extrait du rapport d'expertise du GSDM sur le volet agroécologie du programme RPN – Octobre 2018

## ► En pratique

### Étapes-clés dans RPN

- Le processus de mise en place de sites de démonstration est similaire à l'approche déjà promue par HTN :
  - › Première identification des terrains appartenant à des producteurs volontaires
  - › Sélection des sites/parcelles répondant aux critères requis pour la démonstration (superficie, localisation géographique, topographie, disponibilité du terrain, ...)
- › Définition des bonnes pratiques agricoles objets de la démonstration (associations, rotations, couverture végétale, semis direct, compostage, ...)
- › Acquisition des intrants et du matériel requis
- › Aménagement du terrain et mise en culture avec les espèces promues

## ► Facteurs de succès

- Alignement des pratiques objets de la démonstration aux intérêts et priorités des producteurs concernant l'amélioration de la sécurité alimentaire et des revenus
- Existence de marchés pour les produits
- Encadrement et suivis suffisamment réguliers
- Proximité des terrains de démonstration par rapport aux zones habitées

### *Voir aussi :*

- Manuel RPN d'initiation à l'agriculture durable (Annexe 8)
- Guide RPN de production de gingembre en bandes dessinées (Annexe 6)



## FICHE N°8 – LA PRODUCTION LOCALE DES INTRANTS AGRICOLES

« Pour développer l'agriculture dans un contexte de fort enclavement, il est important d'améliorer à la fois le circuit d'approvisionnement en intrants agricoles et de stimuler la production locale. »

### ► Indicateur lié

- % de ménages ayant diversifié leurs sources de revenus avec 2 ou 3 activités génératrices de revenus (agriculture et/ou élevage)
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant
  - › **Positif** : la production locale d'intrants participe à l'autonomisation des producteurs et au développement du marché local, et par là-même à la diversification des sources de revenus des ménages, comme c'est le cas de la production d'alevins.
  - › **A améliorer** : toujours en vue d'accroître la diversification des revenus et l'autonomie financière des ménages, il faudrait idéalement connecter davantage la demande des producteurs et/ou des partenaires du secteur privé aux pépinières paysannes capables de fournir une offre locale ciblée en plantules d'espèces présentant un intérêt commercial (girofle, poivre, cannelle, patchouli, ...).

### ► En résumé

- Dès sa première année de mise en œuvre, RPN s'attache à promouvoir l'autoproduction de fertilisants agricoles naturels (compost, biochar) par les producteurs eux-mêmes, dans l'idée de les rendre plus autonomes tout en freinant leur usage de produits chimiques. Cette logique de production localisée sera ensuite étendue à d'autres intrants, des semences et des plantules pour l'agriculture, des alevins et des poussins pour le petit élevage. Les producteurs sont ainsi encouragés à multiplier les semences initialement subventionnées par le programme de manière à en consacrer une partie pour la consommation alimentaire, à en garder une seconde partie en tant que semences pour la prochaine saison culturale et enfin à en vendre une troisième partie en tant que source de revenu agricole. En 2019, près de 36 Ha de terrains appartenant aux membres de GEC font l'objet de multiplication de semences de produits vivriers et maraîchers (riz, légumes, légumineuses).

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : faciliter l'accès des producteurs aux intrants naturels qu'il est possible de produire localement afin de réduire la dépendance aux approvisionnements externes.
- **Contexte** : plus les zones sont enclavées, plus il est difficile d'accéder à des intrants de qualité pour l'agriculture et l'élevage. Il peut être dès lors intéressant de développer le marché de la production locale d'intrants, que ce soit pour une auto-utilisation ou pour une vente de proximité. RPN a donc facilité le démarrage des activités de production d'intrants au niveau local. Dans le cas des semences, seul l'approvisionnement initial était subventionné, et c'était ensuite aux producteurs, paysans-relais et membres de GEC intéressés d'en faire la multiplication au niveau des villages. Cette initiative a rencontré un certain succès, pas toujours définitif. Le modèle économique de la production locale d'intrants reste ouvert aux améliorations. En pisciculture, le marché local des alevins témoigne encore d'une forte demande.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- Il n'y a pas eu d'étapes systématiques pour le développement de la production locale d'intrants dans le cadre de RPN, mais plutôt un ensemble d'hypothèses, de questions-

clés et de recommandations générales :

- › Bien estimer la demande locale en intrants – une demande forte suppose

un potentiel de développement important, comme pour le cas du marché des alevins.

- › Pour l'agriculture et en particulier l'agroécologie, la question de la production locale/autoproduction de semences mérite de plus amples réflexions, comparativement aux achats groupés et à l'approvisionnement auprès de structures externes.

› Les aspects organisationnels et économiques sont importants – qu'est-ce qui peut se faire au niveau individuel, au niveau collectif, avec quel rapport coût-efficacité en comparaison à un approvisionnement externe en intrants?

- › Pour le cas précis des pépinières, comment améliorer leur rentabilité et leur viabilité, avec quel type d'appuis et de plantules à produire ?

## ► Facteurs de succès

- Existence de personnes ressources locales formées à la multiplication de plants et aux techniques de pépinière
- Autoproduction de fertilisants naturels répondant aux intérêts immédiats des producteurs, par exemple en combinant le basket compost aux cultures de rente
- Cartographie détaillée de l'offre et de la demande en intrants
- Business plan concrètement établi pour la production locale d'intrants naturels et de plantules

### *Voir aussi :*

- Guide RPN de formation en production de semences de riz améliorées (Annexe 4)
- Manuel RPN d'initiation à l'agriculture durable (Annexe 8)



Formation sur la production de semences de riz améliorées

Commune Ambalamanasy II

Septembre 2018

## FICHE N°9 – LES PAYSANS-RELAIS

« Assurer la continuité des actions du projet à travers des personnes ressources locales préalablement identifiées et formées. »

### ► Indicateur lié

- Nombre de personnes ayant obtenu un nouvel emploi ou un emploi supplémentaire grâce aux activités du projet
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant
  - › **Positif** : 35 paysans-relais dont 25% de femmes ont été formés et accompagnés par RPN jusqu'en juin 2020 ; un pool de compétences locales s'est ainsi mis en place tout au long de l'intervention.
  - › **À améliorer** : la répartition des paysans-relais est très inégale à travers les zones car elle suit globalement la distribution des GEC et des activités en partenariat avec le secteur privé ; du coup, ceux-ci sont essentiellement concentrés autour de la cuvette d'Andapa mais beaucoup moins présents dans les communes enclavées.

### ► En résumé

- Les paysans relais sont des paysans, jeunes, hommes et femmes, s'engageant de manière volontaire et/ou proposés par leurs pairs au niveau des communautés pour faire la promotion de techniques et d'approches innovantes, acquises à travers diverses formations ou des expériences, et répondant à des besoins tangibles des communautés. En 2020, RPN a contribué à former un nombre non négligeable de paysans relais actifs sur les marchés de rente (rémunérés par le secteur privé), ainsi que sur les renforcements de capacités en agriculture durable/GEC (partiellement rémunérés par les membres des GEC).

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : renforcer, valoriser et mobiliser des compétences locales de qualité en tant que « relais du développement », capables de mener et poursuivre durablement les activités introduites dans les zones d'intervention, et en vue d'extensions géographiques futures.
- **Contexte** : Dans le cadre d'un changement d'échelle des projets et programmes de développement, il n'est pas envisageable de multiplier à l'infini le nombre d'agents financièrement pris en charge par les projets (limites organisationnelles et budgétaires). L'expérience montre par ailleurs que les paysans communiquent naturellement entre eux et se partagent depuis toujours des savoirs en vue d'améliorer leurs moyens d'existence. Par conséquent, lorsqu'un paysan s'adresse à un autre, la valeur de son témoignage est reconnue, surtout lorsque le paysan en question est réputé pour son expérience et transmet un savoir-faire concret. Les paysans-relais rémunérés en tout ou partie par les communautés permettent ainsi d'améliorer le ratio valeur-coût des projets, tout en facilitant l'autonomisation progressive des bénéficiaires.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- Lorsque l'agent de terrain – rémunéré par le programme – a réussi à créer des premiers GEC au niveau d'une communauté, il/elle observe avec attention les membres pour voir si certains d'entre eux peuvent prendre en charge la formation de nouveaux groupes.
- Après quelques mois, l'agent de terrain sélectionne – avec la participation active des communautés elles-mêmes – des personnes parmi les GEC créés, afin que ces personnes, avec l'appui du programme, puissent former et accompagner de nouveaux GEC à leur tour : ce sont les paysans-relais.

- Les paysans-relais doivent provenir des communautés qu'ils servent ; au fil du temps, ils créent et accompagnent chaque année par eux-mêmes des GEC intégrés (cf. fiche «GEC intégré»).
- Les paysans-relais perçoivent de la part des GEC desservis des compensations financières et/ou des contreparties en nature pour les services qu'ils rendent (conseil agricole, accompagnement et encadrement des réunions, mise en relation avec le secteur privé, ...), dont le montant et les modalités de paiement sont

convenus entre eux et les GEC. Ces modes de compensation des PR sont inscrits dans le règlement intérieur des GEC. Le secteur privé partenaire peut aussi participer à la rémunération des PR, en échange des services d'encadrement des producteurs notamment pour la certification des produits.

- Au cours de l'année qui suit, l'agent de terrain ne crée plus que quelques GEC supplémentaires et consacre la plus grande partie de son temps à accompagner et encadrer les paysans-relais.

## Système de compensation des PR

- **Contrepartie communautaire** : le règlement intérieur des GEC ne mentionne pas de contribution financière fixe pour les PR, mais plutôt une obligation sociale pour tous les membres d'y participer ; la valeur et la nature de ces obligations, établies de manière consensuelle par l'assemblée générale des membres, peuvent varier selon les montants en caisse et les spécificités de chaque GEC. Il peut s'agir soit d'argent, soit de produits agricoles, soit d'une combinaison des deux.
- **Rémunération par le secteur privé partenaire** : lorsqu'un PR travaille pour le compte du secteur privé partenaire, il peut percevoir de ce dernier une rémunération « par objectif ». Dans le cas du gingembre par exemple, des PR sont payés au volume de gingembre collecté. Ce système de rémunération des PR par le secteur privé est amené à se développer compte-tenu des besoins en ressources humaines locales nécessaires à l'encadrement des producteurs sur le terrain. A terme, ces

PR peuvent même devenir des employés formels de l'entreprise.

- **Rémunération par le projet/programme** : les paysans-relais pouvant être amenés à effectuer des tâches directement liées à l'exécution du programme, la question de la rémunération de ces tâches fait l'objet de débats récurrents au sein de l'équipe de mise en œuvre. Le problème est sensible car, si l'on considère que toute peine mérite salaire, il va de soi qu'une contribution du programme serait dans ce cas juste et adéquate. Pourtant, dans une perspective plus large de pérennisation, une telle démarche va directement à l'encontre de l'autonomisation des PR sur le long terme, lesquels resteront alors très dépendants des financements-projets. C'est pourquoi la prise en charge des PR par les acteurs locaux eux-mêmes – entre autres les communautés et le secteur privé – en échange de services réels rendus, demeure à ce jour la voie la moins risquée vers la pérennisation.

## ► Facteurs de succès

- Inscription de la prise en charge des paysans-relais dans le règlement intérieur des GEC
- Existence de mécanismes contractuels entre paysans-relais et secteur privé partenaire
- Valorisation sociale des paysans-relais, par exemple à travers la remise publique de certificats
- Renforcements de capacités réguliers et transmission effective des valeurs-clefs du programme aux paysans-relais
- Qualité de l'accompagnement des paysans-relais par l'agent de terrain
- Equilibre du ratio « nombre de GEC encadrés par paysan-relais »

*Voir aussi :*

- Exemple-type de règlement intérieur d'un GEC incluant la cotisation Tsinjolavitra et la compensation des paysans-relais (Annexe 2)
- Présentation de l'approche « Paysan-relais » de l'OSDRM (Annexe 10)



« En tant que paysan-relais, mon rôle est d'accompagner régulièrement les GEC existants et leurs membres, tout en expliquant les nombreux avantages des GEC aux producteurs qui n'en font pas encore partie. Je donne aussi des formations sur les techniques améliorées de production de riz et de cultures maraîchères. La communauté de mon village m'a nommé paysan-relais car ils me font confiance pour transmettre ce que je sais et pour encadrer efficacement les groupes. »

– **Monsieur Ramaroson Zafindravelo Jean Omer**  
Paysan-relais  
Membre COBA et membre GEC  
Androfiabe – Commune Doany

# FOCUS THÉMATIQUE « FINANCEMENTS »



## FICHE N°10 – LA COTISATION ENVIRONNEMENTALE TSINJOLAVITRA

« En apportant leur part de brique pour l'environnement, les producteurs se sentent plus responsables et consciencieux. »

### ► Indicateurs liés

- Nombre de schémas de financement fonctionnels
- Nombre de COBA ayant un schéma de financement fonctionnel
- Nombre de COBA ayant couvert leurs besoins de fonctionnement
- Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : satisfaisant
  - › **Positif** : dans la cuvette d'Andapa, il est observé un important effet d'entraînement qui conduit la grande majorité des GEC à mettre en place la cotisation environnementale Tsinjolavitra.
  - › **Améliorer** : à ce jour, les changements de comportements positifs obtenus auprès des GEC de la cuvette d'Andapa concernant la cotisation environnementale ne sont pas encore facilement extrapolables à l'ensemble des zones d'intervention.

### ► En résumé

- Une démarche de caution solidaire à travers la cotisation environnementale des membres des GEC constitue une stratégie de pérennisation et de responsabilisation financière des producteurs pour le financement de la conservation des ressources naturelles.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : Institutionnaliser le financement des COBA au niveau des GEC par l'intégration de manière systématique et permanente d'une cotisation spécifique des membres à la caisse communautaire environnementale Tsinjolavitra.
- **Contexte** : Pour anticiper le retrait du programme et assurer du moins partiellement la viabilité des financements des COBA, il est judicieux de s'appuyer sur le GEC en tant que structure communautaire pérenne, autonome et apte à véhiculer un changement de comportement solide et durable en faveur de l'environnement au niveau des communautés.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

1. Pendant les trois premières semaines de la phase intensive du cycle :
  - › Sensibilisation et plaidoyer auprès des producteurs membre du GEC à participer aux activités de conservation des ressources naturelles en argumentant sur :
    - \* L'impact du changement climatique sur leurs activités agricoles (perturbation des

saisons et du calendrier cultural, aléas climatiques, inondations et insuffisances de la pluviométrie, ...)

\* La cohérence de la démarche par rapport aux activités de reboisement des membres déjà au sein des COBA et des non membres de COBA qui n'ont pas le temps d'effectuer ces activités mais qui veulent apporter leur contribution

- \* Le choix de l'apport financier comme type d'apport destiné aux COBA
  - \* L'utilité des cotisations de la caisse Tsinjolavitra dans les activités de reboisement du COBA
- › Organisation de vote secret pour fixer le montant de la cotisation par GEC
  - › Inscription dans le règlement intérieur
2. Suivi du versement hebdomadaire de la cotisation
  3. A la fin de chaque cycle d'activité annuel du GEC, versement des cotisations au niveau de la caisse des COBA
  4. Facilitation de la collaboration entre GEC et COBA à travers la signature de convention de collaboration (cf. encadré)

### ► Facteurs de succès

- Intégration GEC-COBA – l'ancrage communautaire est d'autant plus solide que les membres des GEC sont également en majorité membres de COBA
- Solidarité et sentiment d'appartenance
- Sensibilisation sur les avantages de l'adhésion aux COBA



« Avec l'épargne, la cotisation Tsinjolavitra fait partie des sommes que nous reversons chaque semaine au sein du GEC. Pour nous, le montant de la cotisation Tsinjolavitra est de 100 Ariary par membre et par semaine. La somme ainsi collectée est destinée à contribuer au fonctionnement de la COBA. »

– **Monsieur Raharivelo Félicien**  
Président de GEC  
Ankiakabe - Commune Anjialavabe

### ► Points d'attention

- De manière générale, le transfert des fonds des GEC vers les COBA est conditionné par la signature, d'une part, d'une convention de collaboration entre GEC, union des GEC et COBA, et d'autre part par le respect des règles de gestion des fonds des COBA telles que décrites dans le manuel de procédures y afférent.
- Avant la formalisation du manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA de la zone accessible en 2020 (Cf. Fiche N°14), les transferts de fonds Tsinjolavitra étaient irréguliers dans toutes les zones, et ce en dépit de la disponibilité en caisse des dites cotisations. Un préalable absolu à la réussite de la collaboration GEC-COBA s'avérant être l'instauration de la confiance entre les parties, l'initiative-pilote d'élaboration participative du manuel de procédures dans la zone accessible contribue à cet effort de transparence et de mise en confiance.
- Dans les zones pourvues d'une union des GEC, les fonds Tsinjolavitra sont versés par les GEC en fin de cycle à l'union locale des GEC. C'est donc l'union qui centralise et reverse les fonds émanant des GEC locaux à la COBA partenaire. Dans les zones sans union des GEC et sans manuel de procédures, les transferts de fonds Tsinjolavitra ne suivent

pas de règles standards mais se font encore souvent au cas par cas en fonction du degré de confiance entre les parties. D'où l'utilité de systématiser la création d'une union de GEC et la conception participative d'un manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA à partir du moment

où le volume de financement atteint une certaine masse critique dans une zone donnée. Les apprentissages issus de l'expérience initiée dans la zone accessible peuvent à ce titre servir de références pour les futures zones d'extension.

## CONVENTION DE COLLABORATION GEC-COBA

### **Intérêt :**

La signature de la convention de collaboration GEC-COBA participe à la mise à l'échelle de la démarche et au balisage des activités financées.

**Exemple :** extrait de la convention de collaboration entre GEC et COBA – Article 2 sur les objectifs communs, incluant le financement des activités de reboisement :

### **Andininy II. Tanjona iraisana**

Manoloana ny fiarovana ny tontolo iainana, izahay GEC sy ny VOI miara-manao sonia etoana dia manana ireto tanjona iraisana manaraka ireto:

- Hisian'ny fiaraha-miasa matotra eo amin'ny roa tonta mifanaraka.
- Hanampiana ireo Vondron'Olona Ifotony amin'ny ezaka ataony momba fampihenana ny tsindry mihatra amin'ny ireo harena voajanahary ao aminy.
- Hanomezana tohana sy tosika ara-bola, ara-pitaovana sy ara-kevitra eo amin'ny asa sasantsasany ao anatin'ny drafitr'asa isan-taona ataon'ny VOI.
- Hanatsarana ny fitantanana ireo HVA eny amin'ny faritra tantanin'ny VOI.
- Hampitombo velarana ny toerana rakotra ala amin'ny alalan'ny fambolena-kazo vahiny sy zanatany vokatry ny fiaraha-miasa matotra sy ny tosika ara-bola avy amin'ny GEC.

### **Répliquabilité :**

Au niveau des zones 2 et 3, les organisations paysannes de type coopérative pourraient à l'avenir s'inspirer de Tsinjolavitra pour la mise en place d'une démarche similaire de contribution financière aux COBA.

## FICHE N°11 – LA CONSTRUCTION DE PARTENARIATS AVEC LE SECTEUR PRIVÉ

« Entre les approches théoriques et les pratiques réelles de construction de partenariat, il y a une part non négligeable d'expérimentations et de tâtonnements. »

### ► Indicateur lié

- *Quantité de production écoulée par les producteurs appuyés à travers les contrats de vente établis*
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant (voir fiche N°12)

### ► En résumé

- Sur les chaînes de valeur gingembre et vanille dans la zone de la cuvette d'Andapa, RPN a conclu un premier partenariat réussi avec un opérateur économique engagé dans le versement de primes environnementales aux COBA. Ce succès ne doit cependant pas occulter l'existence de tentatives de partenariat moins brillantes mais qui ont été nécessaires à l'apprentissage. Il a fallu presque deux années de tâtonnements, de porte-à-porte et de diverses mises en relations institutionnelles pour que les efforts de collaboration entamés vis-à-vis du secteur privé aboutissent enfin à des premiers résultats. Rien n'a été acquis par avance.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : Mettre en place un dispositif partenarial avec le secteur privé pour l'approvisionnement durable en produits de rente issus des COBA et de leurs membres, d'une part en vue d'améliorer les revenus agricoles des membres, et d'autre part de contribuer à la conservation des forêts par le versement des primes environnementales dans la caisse des COBA.
- **Contexte** : Un nombre croissant de sociétés privées acheteurs de vanille de la Région SAVA affichent leur volonté à monter des initiatives de développement avec les producteurs et les ONG, notamment en vue de sécuriser leur approvisionnement en vanille de qualité. Les retours d'expérience révèlent toutefois que cette stratégie est souvent mise à profit par certains acteurs opportunistes, aussi bien parmi les producteurs que les acheteurs, pour tirer le maximum de profits personnels sans conduire systématiquement à des changements de comportements positifs et durables vis-à-vis du marché. Malgré ces difficultés, RPN s'est continuellement efforcé d'identifier des partenaires sérieux partageant sa vision d'une autonomisation durable des producteurs dans le respect de l'environnement. Les résultats prometteurs obtenus montrent l'importance de garder le cap, de rester suffisamment flexible quant au choix des zones d'intervention du partenariat, et de consacrer le temps et les ressources qu'il faut à la construction de telles collaborations basées sur une vision partagée.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

Trois chaînes de valeur ont été particulièrement riches d'enseignement dans le développement de partenariats avec le secteur privé : la vanille, le gingembre et le café.

- **Sur la vanille et le gingembre dans la zone accessible de la cuvette d'Andapa**
  - › 2017 – des opérateurs du secteur privé vanille sont représentés à l'atelier de démarrage de RPN et commencent à

s'intéresser au programme.

- › 2017 – une première tentative de partenariat est lancée sur l'approvisionnement en vanille avec un opérateur qui fait le choix d'intervenir au niveau des COBA d'Ankiakabe, Mahasoa et Antsahabe en émettant deux arguments : zone éloignée de la cuvette d'Andapa ce qui fait que (1) la vanille est meilleure et (2) les autres

opérateurs concurrents n'y sont pas encore ; sur la base de ces discussions, les préparatifs, notamment les investigations sur terrain – recueils des données, apprentissage du contexte et évaluation de la situation –, ont été entrepris pour pouvoir concrétiser le partenariat.

› Fin 2017 – malgré la motivation de chaque partie et les efforts fournis, le programme a été confronté aux problématiques ci-après :

\* Le transport et le stockage des fonds pour payer les producteurs : le contexte du marché en 2017 provoque un flux d'argent énorme alors même que, compte tenu de l'enclavement de la zone qui peut nécessiter plusieurs jours de marche, les banques primaires n'y sont pas encore.

\* La faible capacité de l'institution de microfinance (IMF) présente localement à fournir le service demandé : en effet, suite à la contrainte précédente, des échanges et discussions ont été menées chez l'IMF présente à Doany afin de trouver une alternative. Toutefois, la capacité du coffre de l'IMF est limitée à 30 millions d'Ariary (soit 7 500 CHF), ce qui est nettement inférieur à la somme escomptée à l'achat – la quantité de vanille préparée à acheter est estimée à 2 tonnes, avec un prix de vente au kilogramme de 1,2 millions d'Ariary (soit 300 CHF par kg).

\* Pour des raisons de sécurité, les producteurs ont été contraints de venir au point où la voiture ne peut plus rouler.

\* Face à ces problématiques, l'opérateur a proposé de tenir le marché à Ambavala qui est le dernier village accessible en voiture.

\* Les producteurs n'ont pas accepté ce compromis étant donné qu'ils ont la possibilité de vendre directement aux commissionnaires locaux qui font du porte-à-porte pour acheter de la vanille, même si ceux-ci proposent des prix pouvant être moins intéressants et peu durables.

\* De ce fait, les contraintes de sécurités associées au transport de fonds à pieds étaient trop

importantes pour pouvoir assurer les marchés de vanille préparée, et le projet de partenariat entre RPN et ce premier opérateur privé a été abandonné.

› 2018 – RPN lance un nouvel appel à manifestation d'intérêt pour la soumission de projets d'opérateurs économiques.

› 2018 – cet appel à manifestation d'intérêt n'est pas concluant ; des porte-à-porte sont alors initiés auprès des opérateurs économiques régionaux jugés potentiellement aptes à proposer un approvisionnement durable associé à un engagement environnemental.

› 2018 – les nombreux échanges et négociations permettent d'établir deux nouvelles ébauches de convention de partenariat avec le secteur privé, dont une sur la vanille et le gingembre dans la zone accessible de la cuvette d'Andapa. Avec la facilitation du programme et dans une perspective de pérennisation, l'opérateur accepte de prendre en charge un employé dédié à l'animation et à l'encadrement des producteurs.

› Fin 2018 – il est suggéré d'élargir cette première convention d'octroi de primes environnementales aux COBA de la cuvette d'Andapa à un accord global entre l'opérateur et l'ensemble des signataires du consortium RPN, pour être porté par le programme et pas uniquement par l'institution chargée de développer l'accès au marché au sein de RPN.

› 2019 – pour des raisons de procédures, la signature du renouvellement de la convention prend du temps du côté des institutions membres du consortium RPN, alors que les activités partenariales avec l'opérateur sont déjà en cours sur le terrain, notamment sur l'approvisionnement en gingembre et en vanille.

› Mi-2019 – après plusieurs mois de procédures de signature, le renouvellement de la convention est enfin finalisé et signé par toutes les parties prenantes, et porte sur l'approvisionnement en vanille certifiée UEBT-UTZ, mais aussi en gingembre et en patchouli : le partenariat est effectif. Néanmoins, le paiement des primes environnementales porte spécifiquement sur l'achat de vanille certifiée par l'opérateur ; le gingembre

et les autres produits achetés ne font pas l'objet de versement de telles primes.

- › 2019-2020 – pour des raisons stratégiques, l'opérateur veut pouvoir continuer à intervenir auprès des COBA de la cuvette, et n'envisage pas d'extension dans les zones moyennement et difficilement accessibles.

• **Sur la vanille et le café dans les zones enclavées**

- › 2016-2017 – parallèlement au démarrage de RPN, l'association NCBA-CLUSA s'installe dans la Commune de Doany, grande productrice de vanille et de café, en vue de promouvoir un développement de la chaîne de valeur vanille basé sur le modèle coopérative, en partenariat avec l'entreprise internationale McCORMICK qui achète la vanille produite et la société RAMAEX qui l'exporte.
- › 2018 – des échanges initiaux concernant un premier projet de partenariat local

ont lieu entre, d'une part, NCBA-CLUSA/RAMAEX et, d'autre part, HELVETAS pour le compte de RPN ; ces échanges sont encouragés en haut lieu par McCORMICK.

- › 2019 – une ébauche de convention de partenariat multipartite est lancée entre RAMAEX, NCBA-CLUSA et les trois institutions membres du consortium RPN, portant notamment sur le versement de primes environnementales aux COBA des zones d'intervention communes (Communes de Doany, Anjialavabe, Bevonotra) avec l'implication des coopératives (cf. figure suivante).
- › 2019-2020 – pour des raisons de procédures, la signature de la convention du côté des institutions membres du consortium RPN prend du temps tandis que le prix de la vanille s'effondre ; les termes du partenariat sont remis en question, notamment concernant le versement de la prime environnementale aux COBA.

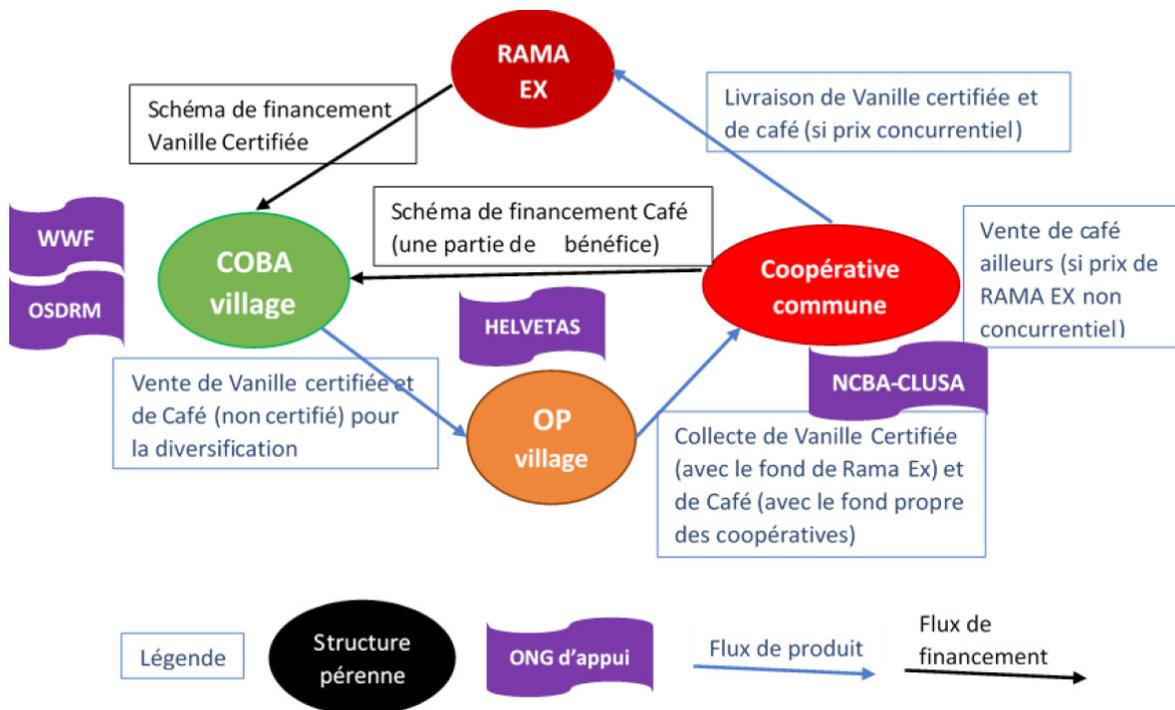


Figure 7 - Concept de la convention de partenariat de marché dans les zones enclavées (source : RPN, 2019 - rapport annuel d'activités)

## ► Facteurs de succès

- Réactivité et proactivité – le timing est important dans la mise en œuvre de partenariats avec le secteur privé.
- Bonne connaissance des enjeux.
- Facteur relationnel – composer avec des institutions et des personnes du secteur privé, aux intérêts parfois complexes, demande à la fois du tact, de la capacité de négociation, ainsi que de la flexibilité pour un dialogue franc et constructif.
- Recherche de continuité au-delà du changement d'interlocuteur – il arrive que les interlocuteurs institutionnels changent au fil du temps ; compte-tenu de cette éventualité, les procédures doivent permettre d'assurer efficacement la continuité des partenariats.



« L'avantage de ce type de partenariat développé entre SYMRISE et RPN, c'est de permettre d'une part, pour les ONG qui interviennent sur l'environnement, de sécuriser des revenus pour les COBA, et d'autre part pour les entreprises, d'assurer un approvisionnement durable en matières premières qui peuvent bénéficier d'un label environnemental. »

– **Monsieur Alban Bonnet-Casson**  
Directeur du Développement Durable  
SYMRISE Madagascar  
Sambava

## FICHE N°12 – LES PRIMES ENVIRONNEMENTALES

« Il en va du devoir des entreprises responsables de savoir concilier leurs intérêts commerciaux aux intérêts environnementaux. »

### ► Indicateurs liés

- Revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente)
- Quantité de production écoulee par les producteurs appuyés à travers les contrats de vente établis
- Nombre de COBA ayant couvert ses besoins de fonctionnement
- Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : satisfaisant
  - › **Positif** : le montant global des primes environnementales sur la vanille certifiée contribue largement à assurer les besoins des fonctionnements des COBA bénéficiaires, en même temps que les ventes contractuelles participent significativement à l'amélioration des revenus des ménages.
  - › **A améliorer** : les résultats obtenus dans la cuvette d'Andapa ne sont pas encore généralisables à cause du non-achèvement de la construction des partenariats dans les autres zones; pour des raisons de procédures, la signature de la convention avec l'opérateur présent dans la zone intermédiaire et celle difficilement accessible a pris du retard en même temps que le prix de la vanille s'est effondré ; les termes du partenariat ont alors été remis en question par l'opérateur, notamment concernant le versement de la prime environnementale aux COBA (Cf. fiche N°11).

### ► En résumé

- Les primes environnementales sont une forme de financement des COBA émanant des entreprises. Dans RPN, elles ont été rendues possibles grâce au marché de la vanille certifiée soutenu par des tendances internationales sensibles aux enjeux environnementaux. Lancées courant 2018, les primes profitent aujourd'hui à trois COBA de la cuvette d'Andapa, leur cadre géographique dépendant du périmètre d'approvisionnement des entreprises partenaires. En 2020, avec l'effondrement du cours de la vanille, la prime environnementale a quand même pu être sécurisée pour ces trois COBA mais révisée à 1000 Ariary par kg de vanille certifiée fournie, contre 1500 Ariary par kg en 2018. Une extension aux COBA des zones enclavées a également été envisagée avec l'appui d'une autre société partenaire, mais n'a pas encore pu se réaliser dans le laps de temps du programme.

Tableau 8 - Montant des primes par COBA en 2018  
(Source : RPN, 2018 - rapport annuel d'activités)

COBA	Village	Poids vanille verte certifiée (kg)	Prime Ar/kg	Montant arrondi (Ar)
1	Ambodivohitra	5 554	1 500	8 330 400
	Antanambao	7 838	1 500	11 756 700
2	Antanambao	2 594	1 500	3 891 450
	Ambavala	1 505	1 500	2 257 200
3	Ambodimandresy	2 051	1 500	3 076 050
<b>TOTAL</b>		<b>19 541</b>		<b>29 311 800</b>

## ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : faire contribuer les entreprises au financement durable des actions de conservation mises en œuvre par les COBA
- **Contexte** : lorsque des opérateurs économiques sérieux sont prêts à investir pour sécuriser leur approvisionnement en produits certifiés dans une zone donnée, l'approche des primes environnementales peut servir de base pour concilier les intérêts commerciaux de ces opérateurs aux actions de conservation des COBA. Si l'idée de mobiliser le volet « Responsabilité Sociétale des Entreprises » à des fins environnementales n'est pas nouvelle, l'innovation majeure apportée par RPN tient dans l'opérationnalisation d'un schéma de financement plus concret et objectif, beaucoup moins fondé sur le don et la subvention. Une fois les zones d'intervention identifiées et convenues, RPN participe à la mise en œuvre du processus de certification auprès des producteurs et facilite ce faisant le positionnement commercial de l'opérateur sur le marché international de la vanille certifiée. En contrepartie, pour chaque kg de vanille certifiée fourni à l'opérateur, celui-ci reverse un certain montant dans la caisse des COBA des zones d'approvisionnement en vue du financement des actions de conservation.

## ► En pratique

### Étapes-clés dans RPN

- 2018 – les échanges entre RPN et un premier opérateur aboutissent à une convention initiale portant sur le versement de primes environnementales à trois COBA de la cuvette d'Andapa (Ambodivohitra, Ambodimanga-Ambavala, Ambodimandresy) dans le cadre d'un processus d'approvisionnement en vanille certifiée UEBT-UTZ<sup>4</sup>.
- 2019 – un autre opérateur est intéressé par développer un schéma de financement similaire dans d'autres zones d'intervention, moyennant un mécanisme de certification Rainforest Alliance.
- 2020 – seules les trois COBA de la zone de la cuvette d'Andapa continuent à bénéficier de primes environnementales ; l'autre convention est en stand-by.

**Tableau 9 - différentes formes de formulation de la convention sur la prime environnementale (source : extraits-types des protocoles de partenariat entre RPN et les opérateurs privés)**

Opérateur 1 (XXX)	Opérateur 2 (YYY)
<p><b>Article 1. Objet du protocole</b></p> <p>Le présent Protocole de partenariat fait suite à celui de 2018 et a pour objet de faciliter l'accès aux marchés des petits producteurs membres des Communautés de Base - COBA - dans les villages principaux d'Ambodimanga, Ambavala, Ambodivohitra, Antanambao et Ambodimandresy, de la commune rurale d'Ambalamanasy II, district Andapa.</p> <p>Cette activité contribue à l'atteinte des objectifs du programme Revenus pour la Nature (RPN), décrit en Annexe 1, et plus particulièrement à l'amélioration des revenus des ménages touchés et à l'autonomisation des COBA qui effectuent les travaux de gestion de la NAP COMATSA (Nouvelle Aire Protégée du Corridor Marojejy Anjanaharibe Sud Tsaratanana), afin de diminuer les pressions qui pèsent sur les ressources naturelles et sur la population de <i>Propithecus Candidus</i> y abritée.</p>	<p><b>Article 1. Objet du protocole</b></p> <p>La présente convention de partenariat a pour objet de faciliter l'accès aux marchés responsables et respectueux de l'environnement pour les producteurs membres des COBA d'Androfiabe, Befamatra, Betaholana, Ankiakabe et Mahasoa qui effectuent les travaux de gestion de l'Aire Protégée du Corridor Marojejy Anjanaharibe Sud Tsaratanana (COMATSA). Il s'agit ici des noms des villages principaux, la liste complète des villages formant ces COBA se trouve en Annexe 1.</p> <p>Cette activité contribue à l'atteinte des objectifs du programme « Revenus pour la Nature », décrit en Annexe 2, et plus particulièrement à l'amélioration des revenus des ménages touchés d'une part et à l'autonomisation financière des COBA d'autre part à travers l'expérimentation des schémas de financement possible. Ceux-ci se feront à travers un partenariat avec une entreprise responsable et/ou d'autres acteurs des chaînes de valeurs comme les coopératives X, Y et Z qui bénéficieront dans ce cadre d'un renforcement de capacité et de diversification de revenus.</p>

<sup>4</sup> Union for Ethical BioTrade

Opérateur 1 (XXX)	Opérateur 2 (YYY)
<p><b>Article 2. Objectifs globaux et spécifiques</b></p> <p>L'objectif global du Protocole est l'écoulement des produits de rente des membres des COBA en respectant les normes de la certification UEBT-UTZ (sourcing with respect, achat durable et responsable), en vue d'améliorer les revenus agricoles des membres d'une part et de contribuer à la conservation des forêts par le versement des primes environnementales dans la caisse des COBA d'autre part.</p> <p>Les objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Renforcement de capacités des producteurs cibles ;</li> <li>■ Renforcement du dispositif de certification et de traçabilité mis en place en 2018 pour les produits de rente achetés au sein des trois COBA de RPN de la cuvette ;</li> <li>■ Achat direct de vanille verte, du gingembre et d'autres cultures éventuelles à haute valeur ajoutée au niveau des petits producteurs membres des COBA dans les villages cités à l'article 1 ;</li> <li>■ Mise en œuvre du schéma de financement des activités de ces COBA grâce aux primes COBA tirées de la vente de vanille à XXX.</li> </ul>	<p><b>Article 2. Objectifs globaux et spécifiques</b></p> <p>L'objectif global de cette convention est donc d'établir une relation de marchés directe, durable et responsable de la vanille et du café entre les producteurs membres des COBA citées en article 1 avec YYY et les coopératives susmentionnées.</p> <p>Les objectifs spécifiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mise en place d'un dispositif d'organisation paysanne villageoise de vanille et de café au sein des 5 COBA susmentionnées ;</li> <li>■ Formation des producteurs membres sur la bonne pratique agricole (plantation, récolte, stockage et préparation), protection des ressources naturelles et des écosystèmes naturels, lutte biologique contre les parasites et ennemis de la vanille, etc. pour la durabilité de la filière vanille ;</li> <li>■ Achat direct de vanille auprès des producteurs qui suivent un processus de certification par YYY (sustainable sourcing) ;</li> <li>■ Diversification des revenus des producteurs membres des COBA et des coopératives par le développement des marchés de café, par la mise en place des pépinières villageoises et les formations sur d'autres activités génératrices de revenus, en encourageant la participation féminine ;</li> <li>■ Conception et expérimentation d'au moins 2 schémas de financement des COBA à travers les marchés de la vanille et du café (par exemple : pourcentage de bénéfice ou prime venant des acheteurs, frais de magasin de transit, partie des ristournes communales, etc.) afin d'assurer l'autonomie financière des COBA leur permettant d'exécuter les activités de conservation auxquelles elles se sont engagées (reboisement et restauration forestière, patrouille, etc.).</li> </ul>
<p><b>Article 4. Engagement des parties</b></p> <p>Sous-partie « engagements de l'opérateur »  Pour la vanille, majorer d'une « prime qualité vanille » par village en fonction des analyses en laboratoires et du classement de la qualité de vanille de ces marchés, d'une prime de motivation individuelle de 1.000 Ar/kg de verte par producteur ayant livré sur le marché, et d'une prime de certification UEBT-UTZ de 1.500 Ar/kg de verte vendue à XXX pour les associations COBA auxquelles sont affiliés les producteurs (prime COBA dédiée à supporter les activités de conservation).</p>	<p><b>Article 4. Engagement des parties</b></p> <p>Sous-partie « engagements de l'opérateur »  Et particulièrement pour la vanille, le prix sera majoré :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Prime environnementale : d'une part, d'une prime environnementale de 1.500 Ar/kg pour la vanille livrée par les membres des coopératives affiliés à la COBA dont le paiement se fera à une date antérieure au marché (date convenu entre les parties prenantes), pour financer directement les activités de conservation des COBA ;</li> <li>■ Prime certification : d'autre part, d'une prime certification de 15.000 Ar/kg pour les membres des coopératives dont une partie 11.000 Ar/kg sera versée au moment du marché et une partie 4.000 Ar/kg verte lors de la rentrée scolaire.</li> </ul>

## ► Facteurs de succès

- Clarté des termes de la convention et du rôle des acteurs-clés
- Respect du timing
- Existence de marchés de niche pour les produits objets des primes environnementales
- Valeur ajoutée commerciale suffisante des produits pour justifier le mécanisme de prime environnementale – ce qui vaut pour la vanille certifiée qui se vend sur un marché de niche n'est pas forcément valable pour le café qui se vend à moindre prix sur des marchés tout-venant.

« A ce jour, la principale source de financement de notre COBA est la prime environnementale octroyée par SYMRISE dans le cadre du programme RPN. Cette prime contribue à peu près à hauteur de 70% de notre budget de fonctionnement annuel. »

– **Monsieur Botozafy Emmanuel**  
Président de COBA  
Ambodimanga-Ambavala  
Commune Ambalamanasy II



## FICHE N°13 – LA MISE À CONTRIBUTION DE LA COMMUNE

« Les collectivités territoriales ont un rôle déterminant à jouer dans l'appui à la gestion des ressources naturelles géographiquement placées sous leur autorité administrative. »

### ► Indicateur lié

- Nombre de schémas de financement fonctionnels
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : moyennement satisfaisant
  - › **Positif** : une convention de financement a été établie avec la commune-pilote d'Ambalamanasy II.
  - › **A améliorer** : le délai de l'action reste problématique, il faudrait idéalement mettre plus d'importance à l'implication des communes partenaires à travers un dialogue participatif et suffisamment régulier dès le départ.

### ► En résumé

- La Commune fait partie des institutions-clés des zones de transferts de gestion. La campagne de plaidoyer auprès des élus (maires et conseillers communaux) et les appuis du programme aux collectivités territoriales décentralisées visent à renforcer les synergies entre les institutions locales pour qu'elles collaborent davantage, et que les Communes puissent ainsi mieux participer au financement des COBA.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : Consolider la contribution et le rôle des Communes en matière de transferts de gestion, par le renforcement de leur collaboration avec les COBA.
- **Contexte** : Tout en promouvant le dialogue entre les institutions locales, RPN a lancé des initiatives concrètes en faveur de l'amélioration de la gouvernance et de l'accroissement des recettes communales issues des ristournes des produits de rente. En contrepartie, la commune-pilote d'Ambalamanasy II a commencé à montrer des premiers signes d'engagement dans le financement des activités des trois COBA de sa juridiction.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- Partage, sensibilisation et plaidoyer auprès des élus concernant les objectifs du programme en termes de financement et d'autonomisation des COBA
- Identification des attentes respectives entre RPN et les communes potentiellement intéressées
- Renforcements de capacités des communes sur le thème de la gouvernance
- Formation des élus notamment sur la mobilisation des recettes communales et la fiscalité
- Appuis matériels et financiers dans l'installation des barrages économiques
- Facilitation de la collaboration entre la Commune et les COBA à travers la signature de convention (cf. exemple en encadré)

### ► Facteurs de succès

- Intérêts mutuels pour la collaboration
- Valorisation sociale et campagne de communication autour des engagements pris par la commune
- Régularité du dialogue avec les responsables communaux, plus facile dans le cas des communes non enclavées

**EXTRAIT DE LA CONVENTION DE COLLABORATION ENTRE LA COMMUNE AMBALAMANASY II ET LES COBA DE LA CUVETTE D'ANDAPA, MENTIONNANT LE MONTANT PRÉVISIONNEL DES APPUIS FINANCIERS POUR CHACUNE DES TROIS COBA EN 2020 ET LES RESPONSABILITÉS MUTUELLES DE CHAQUE PARTIE**

**Andininy 2 : Ny vokatra handrasana**

- Mifandray tsy tapaka ny Kaominina AMBALAMANASY II sy ireo VOI miisa telo ato anatin'ny Kaominina ;
- Manampy sy manoro hevitra ireo VOI ny Kaominina ;
- Mandroso ny asa iandraiketan'ireo VOI.

**Andininy 3 : Andraikity ny roa tonta**

**3.1- Andraikity ny Kaominina:**

- Miahny ny VOI mba tsy handeha irery indrindra eo amin'ny fampiharana ny lalana misy ;
- Manaramaso ny VOI amin'ny fanantaterahana ara-dalana ny asany amin'ny maha mpitantana maharitra ny harena voajanahary azy ;
- Hanolo-tànana ara-bola ireo VOI amin'ireto lafin'asa ireto hoan'ity taona 2020 ity :

➤ VOI AMBODIMANGA-AMBAVALA :

Fitanterana amin'ny fotoana fambolen-kazo : 100 000 Ariary

➤ VOI AMBODIVOHITRA :

Fitanterana amin'ny fotoana fambolen-kazo : 100 000 Ariary

➤ VOI AMBODIMANDRESY :

Fitanterana amin'ny fotoana fambolen-kazo : 100 000 Ariary

« Veillons à promouvoir la bonne gestion, la transparence et le dialogue pour faire avancer nos objectifs communs, dans le cadre de la présente collaboration entre les COBA, la Commune et les Fokontany. »

– **Monsieur Randriamino**  
Maire de la Commune  
Ambalamananasy II



# FOCUS THÉMATIQUE « CONSERVATION »



## FICHE N°14 – L'UTILISATION DES FONDS REÇUS PAR LES COBA

### ► Indicateurs liés

- Score d'évaluation annuelle des capacités des COBA
- Surface des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN
- Indice de fragmentation des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN
- Pourcentage de délits des auteurs connus traités et sanctionnés
- Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : satisfaisant
  - › **Positif** : les COBA de la zone accessible ont effectivement utilisé à bon escient les fonds générés par RPN, notamment pour accroître les activités de patrouille et de reboisement.
  - › **A améliorer** : les opérations de reboisement soutenues par les fonds issus de RPN dans la zone accessible ont bien démarré mais n'ont pas encore pleinement atteint leurs objectifs en 2020, à cause d'un retard dans la mise en œuvre.

### ► En résumé

- L'idée de base de RPN est d'accroître l'autonomie financière des COBA afin qu'elles puissent mieux assurer leur rôle de cogestionnaire de l'aire protégée COMATSA. En vue de consolider les ressources financières nécessaires au bon fonctionnement des COBA, trois schémas de financement complémentaires entre eux ont ainsi été expérimentés : la contribution des GEC, l'apport de la commune et la prime environnementale octroyée par le secteur privé.
- Sur les huit COBA bénéficiaires de l'appui de RPN, celles de la Commune Ambalamanasy II, à savoir la zone accessible, sont les premières à brasser de manière exhaustive les trois sources de financement. Dans les autres COBA, la prime environnementale n'est pas encore opérationnelle, la collaboration avec les communes en cours de construction, et les fonds issus des GEC restent faibles et insuffisamment mobilisés.
- Grâce aux diverses sources de financement dont elles continuent à bénéficier, les trois COBA de la zone accessible (Ambodimanga-Ambavala, Ambodivohitra Kobahina, Ambodimandresy) ont accru la fréquence des patrouilles et redynamisé le leadership des membres de bureau : ceux-ci se réunissent de manière plus régulière et engagée pour les importantes questions liées à la gestion des ressources forestières. La contribution en provenance des GEC est principalement utilisée pour les activités touchant au reboisement et à la restauration. Celle de la Commune est affectée au transport des plants lors des reboisements. L'apport financier de l'opérateur privé, majoritaire, assure l'essentiel du fonctionnement des COBA bénéficiaires en complément de leurs ressources propres.

#### **Quelques chiffres-clefs concernant les dépenses de la COBA Ambodimanga-Ambavala de janvier à mars 2021 :**

- Les dépenses du premier trimestre représentent 26% soit près d'un quart des fonds à disposition de la COBA ;
- Les primes environnementales fournies par l'opérateur privé partenaire financent 76% des dépenses de la COBA ;
- Les dépenses de patrouilles constituent 20% de l'usage des primes environnementales ;
- Les frais de réunion et de déplacement essentiels au bon fonctionnement de la COBA forment plus de la moitié des dépenses ;
- Les cotisations des GEC Tsinjolavitra assurent près de 16% des dépenses de la COBA, principalement les travaux de pépinières et de reboisement.

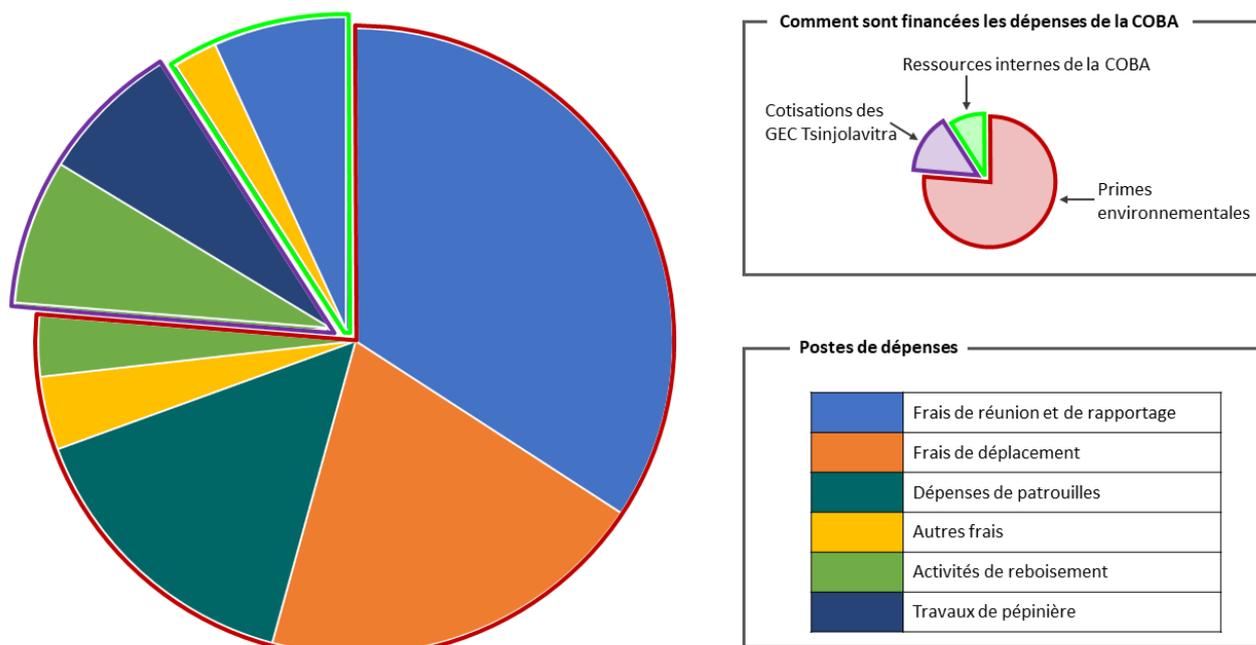


Figure 8 - Répartition des dépenses de la COBA Ambodimanga-Ambavala sur le premier trimestre 2021 (source : rapport financier trimestriel de la COBA citée en exemple)

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : Accroître la capacité managériale et financière des COBA à prendre en charge elles-mêmes la réalisation des objectifs de conservation placés sous leur attribution en tant que cogestionnaires de l'aire protégée COMATSA.
- **Contexte** : Pendant des années, le financement du fonctionnement des COBA œuvrant pour la conservation de l'aire protégée COMATSA a été majoritairement assumé par le WWF seul. Ce soutien financier a été indispensable compte-tenu des résultats attendus. En effet, le solide ancrage territorial des COBA leur permet de piloter plus efficacement l'ensemble des activités environnementales sur le terrain. Entre autres, les COBA veillent au respect des règles de bonne gestion de l'aire protégée au niveau local, organisent les patrouilles et s'assurent de la mise en œuvre des campagnes de reboisement et de restauration. Cependant, la dépendance des COBA à des sources de financement peu ou pas durables compromet leur autonomisation à plus long terme. L'innovation apportée par le programme RPN a été d'élaborer des schémas de financement à visée plus pérenne pour les COBA, afin que celles-ci assurent pleinement leur rôle de cogestionnaires des ressources naturelles de l'aire protégée. A ce titre, elles constituent le pivot des actions soutenues par le programme. Les trois COBA de la zone accessible de la Commune Ambalamanasy II, à savoir Ambodimanga-Ambavala, Ambodivohitra Kobahina et Ambodimandresy, ont été les premières à bénéficier exhaustivement des trois schémas de financement. Les résultats obtenus montrent une plus grande implication des trois COBA bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs plans de travail annuels grâce aux fonds reçus. Ces avancées participent à lutter contre la déforestation par le biais des patrouilles, et à repeupler le couvert forestier par le reboisement et la restauration.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- 2017 : La finalité de RPN, telle qu'inscrite dans le document de projet, est de renforcer la résilience des communautés et des écosystèmes à partir des fonds issus notamment du secteur privé, des GEC et des collectivités territoriales. Ces fonds sont gérés par les COBA.

- 2018-2019 : Avec le soutien organisationnel de RPN, les trois COBA de la zone accessible ont commencé à utiliser les fonds qu'elles ont ainsi reçus pour autofinancer des activités auparavant prises en charge par le WWF.
- 2019-2020 : La mise en œuvre de pépinières plus autonomes, l'accroissement de la fréquence des patrouilles, de même qu'une plus grande appropriation locale des actions de reboisement et de restauration figurent parmi les résultats-clefs de l'utilisation de ces fonds.
- 2020 : L'amélioration de l'autonomie des COBA de la zone accessible a libéré des ressources-programme, humaines et financières, qui peuvent être réaffectées aux autres zones en ayant davantage besoin.
- 2020 : Les COBA bénéficiaires ont convenu d'indemniser les membres qui participent aux réunions importantes afin de redynamiser la mise en œuvre de leurs plans de travail annuels. Cette nouvelle organisation des réunions a été rendue possible grâce à la mobilisation des fonds perçus.
- 2020 : L'ensemble de ces actions participe à lutter contre la déforestation, pour autant que les COBA soient effectivement soutenues par les autorités compétentes dans leurs efforts de protection des écosystèmes forestiers.
- A partir de 2021 : Dans une prochaine phase, les COBA bénéficiaires des fonds pourront elles-mêmes prendre en charge – du moins en partie – le financement des missions de l'administration forestière régionale pour les appuyer dans la bonne gestion des ressources naturelles.

## ► Facteurs de succès

- Lorsque les COBA gèrent elles-mêmes leurs propres fonds, elles se sentent plus responsables que lorsque les organismes d'appui gèrent l'argent à leur place :
  - › Responsabilisation – la responsabilisation renforce leur estime d'elles-mêmes sans pour autant exclure leur redevabilité envers les partenaires financiers.
  - › Accompagnement – l'accompagnement des COBA bénéficiaires des schémas de financement reste toutefois nécessaire, le rôle de l'accompagnateur étant alors de conseiller et de former les communautés à la demande, et non d'imposer.
  - › Validation communautaire – il incombe aux COBA et à leurs membres de valider les décisions prises concernant par exemple les modalités d'indemnisation des participants aux réunions.
- Renforcement de la cohésion inter-COBA – il est important de continuer à cultiver la dynamique locale d'échange et de coopération, notamment par la consolidation et la pérennisation de l'union des COBA.

## ► Points d'attention

- Effet d'entraînement négatif des délits non sanctionnés – l'affectation des fonds à l'amélioration des efforts de patrouille produira au final peu de résultats concrets si les autorités compétentes ne s'impliquent pas activement dans la mise en application réelle des sanctions. En effet, la culture d'impunité donne une mauvaise image du fonctionnement des administrations et tend à décourager les COBA qui tentent d'imposer le respect des législations forestières.
- Impact néfaste de la baisse du prix de la vanille sur la déforestation – bien que l'accroissement des efforts de patrouille contribue certainement à lutter contre la déforestation, la baisse du prix de la vanille en 2020 semble au contraire favoriser les défrichements à des fins agricoles. Il s'agit là d'un risque à considérer pour la suite du programme.
- Système d'enregistrement comptable des COBA à améliorer – les COBA sont amenées à gérer des fonds de plus en plus importants avec la diversification des sources de financement. De ce fait, les erreurs d'enregistrement des opérations financières peuvent elles-aussi se multiplier si l'on n'y prête pas suffisamment attention. Afin de gérer ce risque, les COBA gagneront à être accompagnées dans la mise en place de systèmes comptables simples et

efficaces. L'établissement du manuel de procédures (cf. fiche correspondante) est une étape relativement importante de cette démarche.

- Indemnités de réunion à double tranchant – la compensation des réunions et des déplacements des membres de COBA pour les activités importantes a été rendue possible grâce à la disponibilité

des fonds. Il s'avère néanmoins important d'éduquer dès aujourd'hui les COBA et leurs membres à ne pas conditionner leur dynamisme exclusivement sur la base de contreparties financières. Autrement, tous les efforts de mobilisation participative pourraient s'arrêter si jamais les sources de financement venaient un jour à s'épuiser.

**TATITRA ARA-BOLA 2021**

COBA ESTA Ambodimanga à Ambavala dia anana loharanom-bola isy ho entina hanan'ankarana ny asa fan-taona, manaraka kasa ny PAIT 2021 ny nandehany ny 3 Vokan-janary, Febroary, Martsa 2021.

LOHARANDM-BOLA	VOLA MIDIRA	VOLA NIMBASIND	SISA TAVELA
SYMIRISE	6470200	1470000	5000200
GEC	380300	284000	96300
COBA	5157000	1728000	3429000
<b>TOTAL</b>	<b>7366200</b>	<b>1926800</b>	<b>5439400</b>

Ita ny varamina ny kontim-bola rehatra kany ka taraka misona.

Signature: RABENARISON KINIS  
Signature: BOTOZAFY Emmanuel  
Signature: BEHARARIVO Miorcel

Stamp: PRESIDENT VOJ, BOTOZAFY Emmanuel

**Exemple de rapport financier trimestriel d'une COBA**

Ambodimanga Ambavala - Commune Ambalamansy II

« La contribution en provenance des GEC est principalement utilisée pour les activités touchant au reboisement et à la restauration. L'apport financier de l'opérateur privé, majoritaire, assure l'essentiel du fonctionnement des COBA bénéficiaires en complément de leurs ressources propres. »

## FICHE N°15 – LE MANUEL DE PROCÉDURES POUR LA GESTION DES FONDS DES COBA

« Les paroles s'envolent, les écrits restent, d'où la nécessité de consigner par écrit les procédures les plus importantes. »

### ► Indicateur lié

- Score d'évaluation annuelle des capacités des COBA
- Appréciation du niveau d'atteinte de l'indicateur : satisfaisant
  - › **Positif** : l'existence d'un manuel de procédures en langue locale contribue favorablement au renforcement des capacités des COBA en matière de gestion des fonds et de rapportage.
  - › **A améliorer** : il est important de garder un œil sur l'appropriation du manuel de procédures par les COBA, pour que ce ne soit pas juste un document sous-utilisé de plus, mais un vrai outil de gestion que les membres de bureau utilisent et mettent en pratique.

### ► En résumé

- Afin de faciliter les renforcements de capacités en matière de gestion des COBA et améliorer le rapport de confiance avec les contributeurs, RPN a initié dans sa dernière année la conception participative d'un manuel de procédures pour la gestion des financements des COBA. Cette action a été initiée auprès des COBA de la cuvette d'Andapa servant de zone pilote pour son dynamisme, son accessibilité et son niveau d'avancement. Pour chaque source de financement, le manuel décrit les modalités de versement, d'utilisation, de sécurisation et de décaissement des fonds.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : la conception du manuel vise deux objectifs : (1) mettre en place un dispositif de gestion efficace, transparente et dans les règles de l'art des fonds obtenus ; et (2) renforcer la confiance non seulement des partenaires financiers, mais aussi vis-à-vis des membres des COBA eux-mêmes.
- **Contexte** : l'opérationnalisation des schémas de financement de RPN a conduit à un renflouement significatif des caisses des COBA bénéficiaires. Pour ne pas perdre de vue la finalité environnementale du programme, il est important que les COBA et leurs dirigeants disposent d'un aide-mémoire pratique qui résume et rappelle les bonnes pratiques d'utilisation des fonds à leur disposition pour la réalisation des activités inscrites dans leurs programmes de travail annuels en matière de transfert de gestion des ressources naturelles.

### ► En pratique

#### Étapes-clés dans RPN

- 2018 : les caisses de COBA commencent à se renflouer significativement grâce aux cotisations des GEC et aux primes environnementales; le paiement de la prime environnementale a requis l'ouverture d'un compte par COBA au niveau d'une institution de microfinance locale (OTIV) dont la gestion se fait conjointement par un représentant du programme et le président du COBA.
- Juin 2019 : le comité de pilotage de RPN recommande l'opérationnalisation d'un mécanisme local de contrôle à long terme des fonds des COBA, placés dans un compte unique avec d'éventuels sous-comptes.
- Novembre 2019 : faisant suite à la recommandation précédente, deux grandes actions complémentaires sont entreprises :
  - › Mise en place d'un premier comité de contrôle de la gestion des fonds des COBA dans la zone accessible – les membres de ce comité font obligatoirement partie d'institutions

locales pérennes, tels que le trésorier de la commune, le trésorier de l'Union des GEC, le secrétaire de l'Union des COBA et le conseiller rural de l'opérateur économique SYMRISE à Ambalamananasy. Ce comité baptisé « Komity mpanara-maso ny volan'ny COBA » (KMC) vise à assurer (1) le suivi et le contrôle du plan d'action budgétisé annuel du COBA, (2) le suivi et le contrôle de la gestion des fonds du

COBA, et (3) le suivi de l'application du manuel de procédures de gestion des fonds des COBA.

- › Validation avec les parties prenantes du manuel de procédures de gestion des fonds des COBA de la cuvette d'Andapa, préalablement conçu par l'équipe RPN.
- 2020 : finition, illustration et mise en publication du manuel de procédures.

## ► Facteurs de succès

- Simplicité du document
- Version en langue malgache
- Validation participative du manuel avec les parties prenantes locales

### EXTRAIT DU MANUEL DE PROCÉDURES DE GESTION DES FONDS DES COBA

Modalités de décaissement et de suivi de la gestion des fonds

Le décaissement des fonds est conditionné par :

- Les activités inscrites dans le PTA de la COBA
- Une AG et une réunion du comités de gestion
- L'enregistrement de la dépense par le trésorier, avec reçu et/ou pièce justificative de la dépense

Le suivi de la gestion des fonds est effectué par :

- Le programme RPN (jusqu'à fin 2020)
- Les membres du Comité KMC (STC commune, Union COBA, Union GEC et CR SYMRISE)
- Le commissaire au compte de la COBA

#### Fivorian'ny COGE COBA



Tsy mamoaka vola ny Mpitahiry vola raha tsy asa ao anaty PAIT no hampiasana ny vola. Ny vola havoaka dia tsy maintsy efa voadinika mialoha tao anatin'ny fivorian'ny COGE COBA.

Afaka atao ihany ny famoaham-bola amin'ny asa tsy ao anaty PAIT fa mila tapahina ao anatin'ny fivorian'ny COGE, na manao fivoriam-be tsy ara-potoana ny COBA raha ilaina.

Ny vola rehetra mivoaka dia tsy maintsy soratan'ny Mpitahiry vola amin'ny daty amohana azy ao anaty kahiem-bola. Ary omena rosia ny olona nandray ny vola.

Ny vola rehetra nivoaka dia tsy maintsy misy rosia na fakitiora manamarina ny antony nandaniana azy.

**Tsy maintsy misy rosia na fakitiora manamarina ny antony nandaniana**



Ny rosia rehetra na fakitiora mivoaka avy ao amin'ny COBA dia tsy maintsy misy fitomboky ny COBA.

Ny Mpitahiry volan'ny COBA no mitazona ny vola satria andraikiny izany.



Ireto mpiantsehatra manaraka ireto dia manana zo hanotany sy hanara-maso ny volan'ny COBA :

- ✓ Programa RPN na Revenus Pour la Nature : amin'ny maha mpitantsoroka eo anivon'ny COBA azy (hatramin'ny farany Desambra 2020) ;
- ✓ Ny mambra ao anatin'ny KMC na Komity Mpanara-maso ny volan'ny COBA (STC Kaominina Ambalamananasy, Union COBA, Mpikirikira vola Union GEC ary ny CR Symrise Ambalamananasy) ;
- ✓ Ny Mpanara-maso ny vola (commissaire au compte) isaky ny COBA ;

#### Voir aussi :

- Toro-dalana ara-pitantanam-bolan'ny COBA (manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA de la Commune Ambalamananasy II – 2020) – Annexe 12
- Poster “Toro-dalana ara-pitantanana ny volan'ny Vondron'Olona Ifotony” – 2020 – Annexe 9



## FICHE N°16 – LE BALISAGE INSTITUTIONNEL DE LA FINALITÉ ENVIRONNEMENTALE DU PROGRAMME

« *Compte-tenu de la diversité des recherches-actions entreprises, un risque de dispersion existe ; il importe donc de garder en tout temps un œil avisé sur la finalité environnementale du programme.* »

### ► Indicateurs liés

- *Score d'évaluation annuelle des capacités des COBA*
- *Superficie reboisée (restauration active)*
- *Surface restaurée (passive)*
- *% de délits des auteurs connus traités et sanctionnés (si applicable)*
- *Appréciation du niveau d'atteinte des indicateurs : moyennement satisfaisant*
  - › **Positif** : les différentes initiatives entreprises dans le cadre de RPN ont effectivement abouti à des schémas de financement concrets, contribuant de fait à la satisfaction des besoins de fonctionnement des COBA.
  - › **A améliorer** : un déséquilibre a été constaté à mi-parcours entre les trois composantes du programme, le retard accusé par certaines activités liées à la conservation ayant été rattrapé seulement au cours des deux dernières années.

### ► En résumé

- RPN a favorablement accueilli une succession ininterrompue d'actions, d'études et d'analyses diverses sur quatre ans en vue d'identifier des mécanismes de financement de la conservation qui seraient répliquables à d'autres zones d'intervention. Cette variété d'expérimentations a néanmoins été cadrée par un suivi de près de la part du bailleur de fonds, WWF Suisse. Depuis la formulation du programme aux cadres des rapports périodiques, sans oublier les missions sur le terrain, RPN a ainsi pu bénéficier régulièrement d'un balisage avisé de la finalité environnementale des initiatives.

### ► Pourquoi c'est important ?

- **Objectif** : cadrer les actions pour assurer la cohérence interne du programme et la bonne articulation des trois composantes conciliant la résilience des écosystèmes à celle des communautés.
- **Contexte** : la démarche RPN conçue puis conjointement mise en œuvre par le consortium WWF-HELVETAS-OSDRM constitue un point de rupture sur le plan stratégique et institutionnel, par rapport à l'approche classique où une seule institution assure le lead global du programme de conservation en sous-traitant à des prestataires les actions d'accompagnement. Dans le cas de RPN, une importante marge de manœuvre a été accordée aux initiatives en matière de développement de la production agricole et des marchés, gérées en grande partie par HELVETAS et OSDRM. Pour ne pas créer de désarticulation par rapport à la finalité première des schémas de financement, un balisage institutionnel régulier a toutefois été apporté par WWF Suisse, principal partenaire financier du programme en charge de la validation finale des rapports périodiques et de la communication des feedbacks importants pour la prochaine planification. Ces recadrages ont eu une influence significative sur certaines réorientations-clés du programme et les résultats obtenus. Notamment, durant la dernière année de RPN, l'avancement du volet conservation a reçu plus d'attention qu'au cours des années précédentes à cause d'un rééquilibrage jugé nécessaire. En matière de procédures, la validation des conventions de partenariat avec le secteur privé devait recevoir la non-objection de WWF. De même, la mise en adéquation géographique des GEC par rapport aux COBA-cibles a été renforcée pendant les 18 derniers mois. Ces différentes mesures ont positivement contribué à la consolidation de la logique d'intervention à visée environnementale du programme. Mais la lourdeur des procédures a parfois empiété sur le timing de réalisation. Rétrospectivement, il apparaît qu'un tel dispositif

de balisage institutionnel est essentiel du point de vue de la mise en cohérence, à condition d'en améliorer la réactivité globale par rapport au contexte d'évolution rapide de certains enjeux.

## ► En pratique

### Étapes-clés dans RPN

- 2016 – WWF Suisse participe aux réflexions stratégiques sur le contenu du concept note RPN avec les partenaires membres du consortium WWF-HELVETAS-OSDRM
- 2017-2020 – un suivi continu de la mise en œuvre de RPN est assuré par WWF Suisse via :
  - › Des échanges directs et réguliers avec le responsable technique et le landscape manager
  - › Les comptes-rendus des réunions du comité de pilotage
  - › Les rapports semestriels et annuels
  - › Des missions de supervision sur le terrain
- Parmi les réorientations majeures apportées :
  - › 2018 – révision budgétaire en faveur de la composante conservation du programme, suite au constat d'une importante différence d'avancement entre les composantes
  - › 2019 – recadrage méthodologique pour une plus grande mise en cohérence des actions entreprises par chaque membre du consortium RPN eu égard de la finalité environnementale du programme

## ► Facteurs de succès

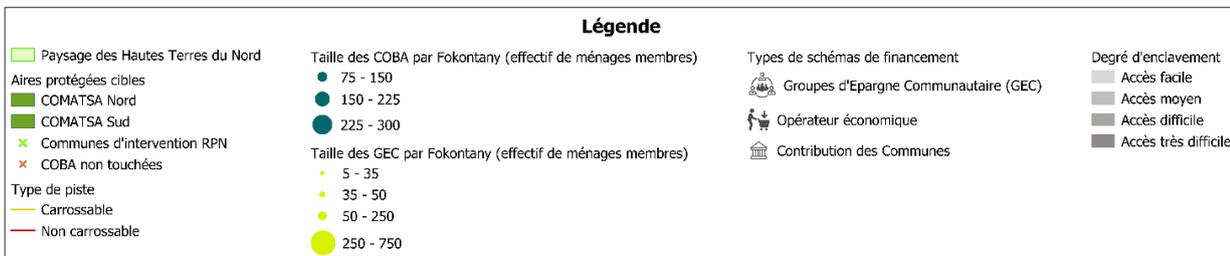
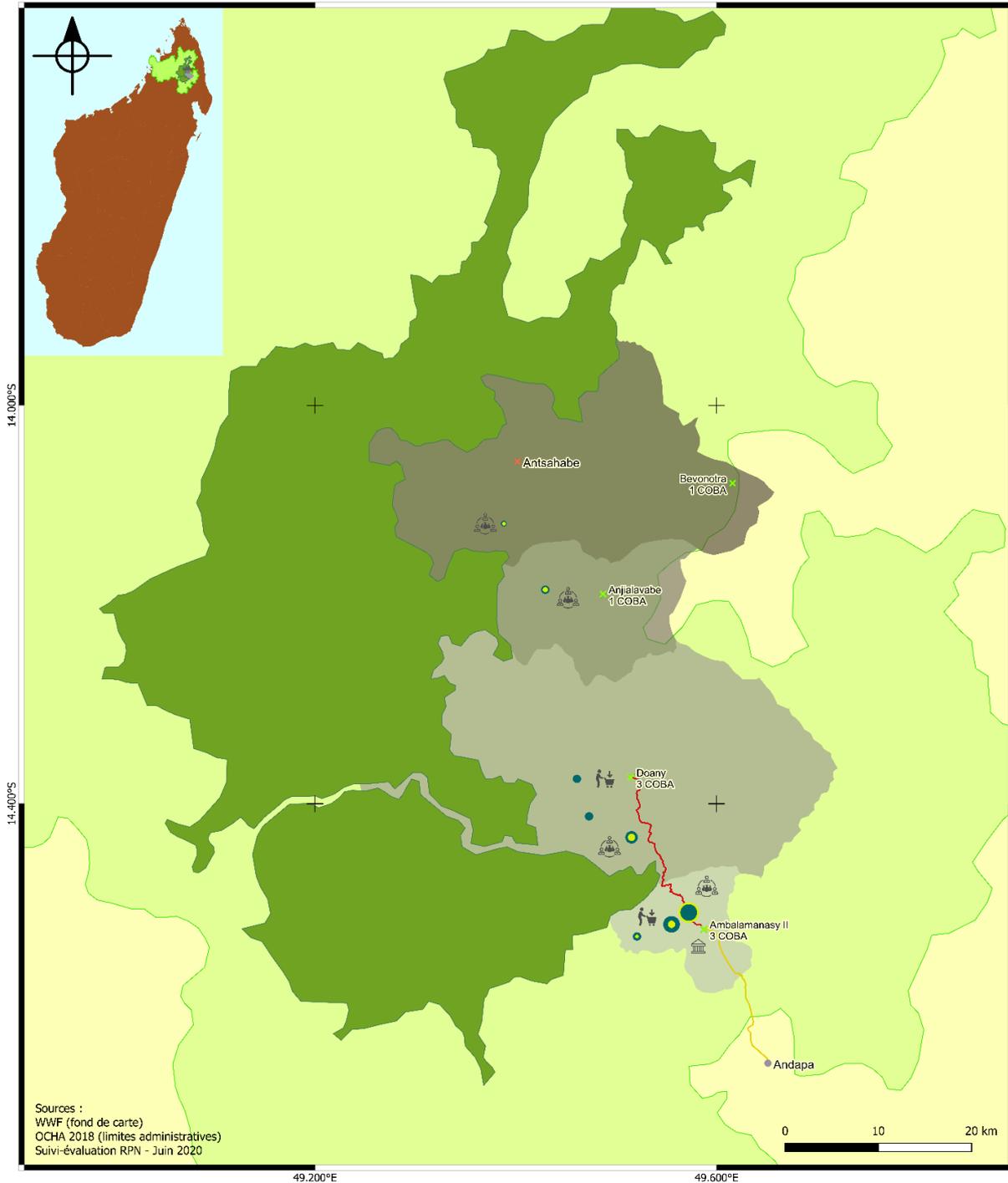
- Forte implication de WWF Suisse dans le suivi et le cadrage stratégique
- Effectivité et régularité du rapportage technique et financier
- Efforts de compréhension commune des enjeux au niveau du comité de pilotage



**CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME**

**REVENUS POUR LA**  
**NATURE**  
Rapport de capitalisation | Juin 2021

TROISIÈME PARTIE :  
**Analyses**



Carte 2 - Situation du programme RPN en 2020

En 2020, d'après les données du suivi-évaluation RPN :

- La Commune Ambalamananasy II enregistre à elle-seule trois types de schémas de financement (GEC-Tsinjolavitra, primes environnementales, contribution des communes) ;
- La Commune Doany, bien que bénéficiant de la présence d'un opérateur économique potentiellement partenaire de RPN, n'a pas enregistré de primes environnementales pour ses trois COBA, tandis que les GEC

sont essentiellement concentrés autour du COBA du Fokontany Androfiabe ;

- Les Communes Anjialavabe et Bevonotra comportent des GEC-Tsinjolavitra respectivement au niveau des COBA des Fokontany Ankiakabe et Mahasoia, sans aucun autre schéma de financement en cours.

Ces trois constats vont servir de points de départ à l'analyse.

## INCIDENCES DU NIVEAU D'ENCLAVEMENT SUR LES RÉALISATIONS

A cause de sa proximité par rapport à Andapa, et aussi parce que son chef-lieu ainsi que ses Fokontany sont relativement accessibles, la Commune Ambalamananasy II tient une position géographique privilégiée, sans oublier qu'elle occupe la grande majorité de la cuvette d'Andapa connue pour sa vaste plaine rizicole. Par ailleurs, le Fokontany Ambavala situé à Ambalamananasy II est le principal point d'entrée vers le couloir forestier qui mène jusqu'à Doany et au-delà. Ainsi, c'est une commune à fort trafic commercial pour la vanille mais aussi pour le café acheminé à dos d'homme depuis les zones plus enclavées.

Ce positionnement géographique très favorable confère à la Commune Ambalamananasy II et ses Fokontany des atouts majeurs indéniables par rapport aux autres zones d'intervention de RPN. Régulièrement visités, ceux-ci bénéficient donc d'un accompagnement plus intense et fréquent de la part du personnel de terrain de RPN. Les transactions commerciales y étant plus faciles, la Commune attire aussi fortement l'intérêt des opérateurs économiques de la vanille, tel SYMRISE devenu le principal partenaire privé de RPN dans cette zone pourtant relativement petite comparativement aux autres.

*Tableau 10 - comparatif des effectifs des COBA par commune (sources : données RPN juin 2020)*

Commune	Fokontany avec COBA	Effectif ménages membres de COBA	Effectif total ménages membres de COBA par commune	Superficie (km <sup>2</sup> )	Ratio effectif membres COBA par superficie
Ambalamananasy II	Ambavala	300	681	131	5,18
	Ambodivohitra	281			
	Ambodimandresy	100			
Doany	Androfiabe	168	363	1418	0,26
	Befamatra	100			
	Betaholana	95			
Anjialavabe	Ankiakabe	121	121	263	0,46

Il apparaît donc que non seulement Ambalamanasy II est la plus petite des communes d'intervention en termes de superficie, mais c'est aussi celle qui concentre le plus de ménages membres de COBA. A l'opposé, Doany est la plus grande des communes mais avec un ratio de membres de COBA par superficie le plus faible. Cette inégalité de répartition des COBA peut également être liée au degré d'accessibilité, avec d'importantes conséquences potentielles pour la gestion des ressources naturelles. Ainsi, à Befamatra, la déforestation est très présente avec une surface défrichée de 202 Ha d'après les données de l'évaluation à mi-parcours de RPN en 2019.

L'accessibilité est facteur d'échanges et d'ouvertures aux interventions du programme. Historiquement, c'est à Ambavala qu'ont été observés les GEC les plus dynamiques dès 2017. Les GEC locaux se sont ensuite constitués en « Union de GEC » sous la forte impulsion de Monsieur Jaonarivelo, un ancien du village devenu président du GEC 3MI puis de l'Union des GEC d'Ambavala-Ambodivohitra. Monsieur Jaonarivelo explique notamment que l'un des plus importants facteurs ayant conduit à la forte croissance des GEC dans sa localité est l'imitation par effet d'entraînement, à savoir que le fait de voir des groupes bien fonctionner et apporter des avantages concrets à leurs membres a suscité un engouement de nombreuses autres personnes voulant eux-aussi y adhérer. A l'inverse, dit-il, un des freins majeurs à la mise en place de GEC dans les zones éloignées comme Ankiakabe est que les producteurs trouvent moins d'intérêt à se voir et à se réunir régulièrement car le contexte d'enclavement fait qu'ils préfèrent passer plus de temps à des activités individuelles comme s'occuper de leurs champs de culture. Par conséquent, l'effet d'entraînement social y est beaucoup moins à l'œuvre.

L'effet d'entraînement social observé auprès des GEC d'Ambavala a donc été rendu possible grâce à une masse critique initiale de personnes convaincues et socialement influentes qui ont donné une forte impulsion de mobilisation communautaire et un modèle à suivre pour d'autres. En 2020, Ambavala est devenu le premier Fokontany d'intervention de RPN à compter plus de membres de GEC-Tsinjolavitra que de membres de COBA.

Le second facteur de succès des interventions de RPN auprès de la Commune Ambalamanasy II est la présence d'un opérateur privé partenaire, SYMRISE. Grâce à une mise en relation réussie entre l'opérateur et les producteurs préalablement structurés en GEC – facilitée par

la proximité des villages d'approvisionnement –, une dynamique commerciale s'est progressivement instaurée à partir de l'année 2018 autour des chaînes de valeur vanille et gingembre, et dans une moindre mesure le patchouli.

Les responsables de la Commune Ambalamanasy II ont alors commencé à s'intéresser aux activités florissantes du programme RPN, d'une part à travers les GEC qui organisaient des événements publics – foires, distribution d'attestations aux paysans-relais – auxquels les élus locaux étaient invités, et d'autre part à travers l'appui de RPN à l'amélioration des recettes communales via les ristournes ainsi que la mise en place de barrières de contrôle de produits de rente. Ici encore, l'accessibilité a grandement facilité la fluidité et le maintien de dialogues réguliers avec les acteurs, tant et si bien qu'une première convention de financement entre la Commune Ambalamanasy II et la COBA d'Ambodimanga-Ambavala a été signée en octobre 2019 portant notamment sur la participation de la commune aux frais d'organisation des fêtes et cérémonies officielles des COBA, au transport de biens et à l'acquisition de petits outillages et de fournitures. Bien que modeste à premier abord, cette contribution financière de la commune au fonctionnement de la COBA revêt une importance symbolique forte et pourra éventuellement s'accroître à l'avenir.

Il importe de souligner la chronologie de la mise en place des schémas de financement à Ambalamanasy II : d'abord les GEC-Tsinjolavitra (2017), ensuite la convention avec l'opérateur privé concernant les primes environnementales (2018), pour enfin aboutir à la contribution de la Commune (2019). La prochaine partie tentera d'examiner un autre paramètre tout aussi important que l'accessibilité, à savoir l'incidence du facteur institutionnel.

# INCIDENCES DU FACTEUR INSTITUTIONNEL SUR LES RÉALISATIONS

Un fait frappant dans la cartographie des données de RPN (Cf. Carte de situation de RPN en juin 2020) est l'absence de GEC dans les deux Fokontany avec COBA de Befamatra et Betaholana en presque quatre années d'intervention. Certes, la mission de capitalisation a observé qu'un rattrapage a été effectué d'urgence durant le dernier semestre 2020 pour y instaurer un GEC par COBA, mais la tendance générale à l'absence des GEC dans ces localités ne peut être ignorée et mérite une réflexion approfondie, alors que les GEC sont bien présents dans le Fokontany Androfiabe appartenant à la même commune. De même, l'argument de l'accessibilité ne peut expliquer de manière satisfaisante qu'il ait été possible de mettre en place des GEC à Ankiakabe et non à Befamatra et Betaholana, pourtant moins enclavés et plus proches qu'Ankiakabe. Une autre explication est à rechercher dans l'historique des acteurs intervenant dans la commune de Doany.

En 2016-2017, pendant la phase de conception et de démarrage de RPN, une initiative parallèle a lieu dans la Commune de Doany, pilotée localement par l'association NCBA-CLUSA en partenariat avec RAMAEX comme opérateur privé et soutenue à l'international par la société McCORMICK (cf. fiche N°11). Basant son intervention sur le modèle entrepreneurial de la coopérative, NCBA-CLUSA vise à renforcer la structuration des producteurs et à les accompagner pour l'approvisionnement du secteur privé partenaire. Ce modèle inclut également la mise en œuvre de groupes d'épargne en tant que portes d'entrée à l'inclusion et à l'éducation financières des producteurs, c'est-à-dire un premier niveau préalable avant leur intégration à la coopérative.

Prenant conscience des risques de chevauchement avec cette initiative-projet parallèle en cours dans la zone intermédiaire, RPN a entamé des premières discussions avec les acteurs concernés dès 2017. Mais alors que ces échanges se sont focalisés essentiellement sur les pistes de collaboration autour des chaînes de valeur vanille et café, la question de la mise en œuvre des groupes d'épargne dans les localités d'intervention communes n'a pas été ouvertement abordée, voire très peu. Vraisemblablement, un consensus plus ou moins tacite s'est mis en place de manière à ce

que les Fokontany au voisinage immédiat du chef-lieu de la Commune de Doany – à savoir Befamatra et Betaholana – suivent les approches et les directives émises par NCBA-CLUSA et ses partenaires, tandis que RPN se concentre plutôt sur la COBA du Fokontany Androfiabe.

Ainsi, d'autres formes de groupes d'épargne coexistent bel et bien avec les « GEC » dans la zone intermédiaire (commune Doany) – et dans une moindre mesure dans la zone difficilement accessible de la commune Anjialavabe – mais celles-ci ne peuvent être logiquement comptabilisées parmi les bénéficiaires de RPN. Comme l'a constaté la mission de capitalisation, cette situation peut générer par ailleurs une confusion auprès de certains producteurs qui se demandent ce qui fait la différence entre les groupes d'épargne de type « VSLA » mis en œuvre par NCBA-CLUSA et les « GEC » de RPN. Les méthodologies sont fort similaires, mais les acteurs de mise en œuvre diffèrent. Il s'agit là d'une question hautement institutionnelle qu'il convient aux institutions concernées de traiter.

La conséquence directe de ce chevauchement institutionnel irrésolu se situe dans la non-faisabilité d'instaurer la cotisation environnementale Tsinjolavitra auprès des groupes d'épargne « non-RPN » sans un minimum d'ententes formelles entre les institutions. Du coup, le schéma de financement des COBA basé sur les groupes d'épargne est en stand-by dans les localités concernées. Et même s'il est toujours possible de créer des GEC-Tsinjolavitra à côté des VSLA au même endroit, l'expérience montre que la confusion ainsi générée au sein des communautés devient contre-productive pour tous. La solution idéale réside encore dans la relance du dialogue entre les acteurs de mise en œuvre pour mettre au point une stratégie d'harmonisation et de coopération dans le respect et la transparence.

Le non-aboutissement du projet de convention de partenariat multipartite qui devait être signée en 2019 risquerait d'ajouter un écueil supplémentaire à la collaboration entre les parties. Néanmoins, les perspectives restent ouvertes sur la reprise d'échanges constructifs, surtout si ceux-ci sont encouragés en haut lieu et à l'international.

**PARLER D'UNE MÊME VOIX**

Comme de nombreux autres projets en consortium, RPN a mené son apprentissage du travailler-ensemble non sans rencontrer parfois certaines difficultés relationnelles entre les institutions membres du consortium. Le comité de pilotage, aidé de WWF Suisse, principal partenaire financier du programme, a régulièrement contribué à lisser et résoudre les obstacles institutionnels internes à la mise en œuvre. Sur le terrain toutefois, la mission de capitalisation a encore constaté quelques cloisonnements irrésolus entre les équipes dans la gestion courante des activités. Notamment lorsque des erreurs sont commises, il est souvent plus facile d'en faire porter la responsabilité au coéquipier que de reconnaître sa propre part de responsabilité vis-à-vis du problème.

Mais c'est lorsque ces dissensions internes se révèlent aux acteurs locaux, partenaires ou concurrents, que les choses se compliquent. Ainsi, certains n'hésitent pas à creuser davantage le schisme inter-institutionnel en confrontant et en rapportant les insuffisances de chaque institution membre du consortium aux autres, ce qui tend à aggraver le problème. Il a par exemple été constaté que le cas de la non-signature de la convention de partenariat avec l'opérateur privé de la zone intermédiaire et ses partenaires a suscité nombre de médisances. S'il est vrai que les responsabilités méritent d'être éclaircies et reconnues en interne, le consortium RPN gagnera à adopter des positions sans ambiguïté en parlant effectivement d'une même voix quand il s'agit de défendre des causes et des intérêts communs vis-à-vis des acteurs externes.

# IMPACTS DU PROGRAMME SUR LA CONSERVATION ET SUR LES MOYENS DE SUBSISTANCE DES COMMUNAUTÉS LOCALES CIBLES

La théorie du changement de RPN vise à ce que le renforcement de la résilience communautaire induit par l'intervention soit accompagné en parallèle d'une amélioration de la résilience des écosystèmes. Au terme de quatre années de mise en œuvre, il est important de se remémorer les objectifs et la démarche du programme.

L'objectif principal de RPN est de maintenir la viabilité des Simpona et des forêts humides au niveau des 9 TGRN de COMATSA à son niveau de 2015 tout en améliorant la résilience des communautés dans les 9 TGRN face au changement climatique.

Les indicateurs choisis pour mesurer l'atteinte de cet objectif se réfèrent, d'une part :

- A la surface des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN ;
- A l'indice de fragmentation des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN ;
- Au nombre de groupes/individus de Simpona au niveau des 6 TGRN (Betaholana,

Befamatra, Androfiabe, Ambodimandresy, Ambavala, Ambodivohitra) ;

Ces trois indicateurs pouvant être qualifiés « d'indicateurs de conservation ».

Et d'autre part :

- Au revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente) ;
- A l'indicateur HFIAS (échelle de l'accès déterminant l'insécurité alimentaire des ménages).

Ces deux indicateurs étant ici qualifiés « d'indicateurs de résilience communautaire ».

Si l'on se réfère à la théorie du changement, un impact positif sur les indicateurs de résilience communautaire devra logiquement générer une amélioration au niveau des indicateurs de conservation. Qu'en est-il dans la réalité ?

## 1. UNE AMÉLIORATION INDÉNIABLE MAIS TRÈS FOCALISÉE DES REVENUS DE RENTE DES MÉNAGES

*Tableau 11 - revenus de la rente vanille dans la zone accessible de la cuvette Andapa (source : données RPN, juin 2020)*

Indicateur	Baseline (Ar)	Objectif 2020 (valeur cible)	Revenus-vanille moyens 2018 (Ar)	Revenus-vanille moyens 2019 (Ar)	Augmentation en 2019
Revenu moyen annuel du ménage provenant de la vente de produits agricoles (produits de rente)	7 111 534	Augmentation d'au moins 15% en 2020	12 501 104	9 810 065	38%

Si RPN a en effet largement dépassé les objectifs fixés en matière d'amélioration des revenus de rente – du moins jusqu'en 2019 – ce résultat doit néanmoins être replacé dans son contexte :

*a) La fluctuation du prix de la vanille influe énormément sur le revenu ; ainsi, si le prix moyen en 2019 est ramené au prix de la vanille du baseline – nettement plus bas – on observe paradoxalement une diminution et non une hausse du revenu. En 2020, le prix de la vanille ayant encore baissé par rapport au cours de l'année précédente, cela va encore avoir des répercussions négatives sur le revenu.*

*b) Ce calcul concerne uniquement les 300 ménages et quelques de la zone accessible de la cuvette (Commune Ambalamanasy II) qui vendent à l'opérateur privé partenaire et ne peut donc en aucun cas être extrapolé ni considéré représentatif de l'ensemble des ménages bénéficiaires dans les autres zones. Cela suppose une forte inégalité dans l'amélioration des revenus de rente selon le niveau d'accès au marché des zones d'intervention, ce qui tend par ailleurs à confirmer l'importance de l'accessibilité.*

A noter que les revenus de rente incluent également ceux issus de la vente de gingembre et de patchouli, produits de diversification qui contribuent à la résilience des ménages comme le montre le prochain point.

## 2. UNE DIVERSIFICATION SOURCE DE RÉSILIENCE

Les ménages producteurs de vanille subissent des chocs cycliques liés d'une part aux aléas naturels, et d'autre part aux fluctuations du prix de la vanille qui accroissent leur vulnérabilité en l'absence de sources de revenus alternatifs. C'est précisément le problème auquel s'adresse RPN en encourageant la diversification de la production agricole, que celle-ci soit destinée à la vente ou l'autoconsommation.

*a) Diversification des produits de rente – cas du gingembre : alors que le prix de la vanille a commencé à baisser en 2019, les ventes de gingembre par les ménages bénéficiaires de la zone de la cuvette d'Andapa ont généré un revenu additionnel moyen de près de 280.000 Ar par ménage qui participe à l'équilibre de leur trésorerie en dehors de la campagne de vanille, et plus particulièrement en période de soudure. Le gingembre est un exemple intéressant de culture commerciale économe en facteur-travail et nécessitant assez peu d'entretiens hormis la gestion de la fertilité.*

*b) Diversification vivrière et petit élevage : de manière complémentaire aux produits de rente dont l'écoulement suppose la disponibilité d'une quantité commerciale suffisamment intéressante pour l'acheteur et les producteurs eux-mêmes<sup>5</sup>, RPN a promu la diversification de produits agricoles et d'élevage à cycle court pouvant être à la fois autoconsommés et vendus sur le marché local, présentant de ce fait un bien moindre risque pour les petits producteurs. Les nombreux renforcements de capacités en cultures maraîchères, en rizipermaculture, en production d'intrants, etc. dispensés par le biais des GEC intégrés et des sites/parcelles de démonstration ont tous contribué à rendre effective cette diversification. C'est ainsi que 46% des nouveaux GEC créés pendant le premier semestre 2020 ont des projets de rizipermaculture et de cultures maraîchères, tandis que d'autres GEC plus anciens se sont davantage tournés vers les cultures sur tanety, la production d'alevins, la pisciculture de grossissement et l'aviculture.*

En l'absence d'une évaluation finale, il est encore difficile à ce stade de mesurer précisément l'impact de cette diversification de la production sur la sécurité alimentaire des ménages. Néanmoins, il est clairement établi que la diversification agricole concerne tous les ménages de producteurs regroupés au sein des GEC dans les différentes zones d'intervention des plus accessibles aux plus enclavées.

<sup>5</sup> Le cas du cacao est révélateur : même si des cacaoyers ont bien été plantés dès les années 2010, la filière n'arrive pas encore à décoller en l'absence d'un volume de production jugé suffisant par le secteur privé. De plus, à l'échelle de la durée d'un projet/programme (généralement inférieure à 5 ans), il est difficile d'arriver à une vitesse de croisière pour la production massive de cacao, à moins d'y consacrer d'énormes moyens avec l'appui d'opérateurs économiques prêts à investir sur le long terme.

### 3. DES DÉPENSES MIEUX GÉRÉES GRÂCE À L'ÉPARGNE ET L'ÉDUCATION FINANCIÈRE

En promouvant l'approche des GEC intégrés, RPN a amélioré la gestion de la trésorerie des ménages. Les résultats de l'évaluation à mi-parcours de RPN en 2019 montrent clairement que les emprunts faits par les membres des GEC sont principalement destinés aux dépenses ménagères, d'éducation des enfants, de santé et de nourriture. Or, ces dépenses étaient auparavant en majorité financées, et notamment en période de soudure, par les contrats-fleurs et d'autres types d'emprunts externes à taux d'intérêt extrêmement désavantageux pour les emprunteurs. De tels prêts usuraires ont pour conséquence d'entraîner bon nombre de producteurs dans une spirale d'endettement dévastatrice et hautement défavorable à une amélioration de la production. Dans les GEC en revanche, les intérêts issus des emprunts des membres sont capitalisés et redistribués entre tous les membres en fin de cycle en fonction de leur nombre de parts. En 2019, le gain issu des

intérêts représente en moyenne 23% de plus que la part d'épargne initiale, c'est-à-dire qu'un membre ayant pu épargner 100.000 Ar reçoit 123.000 Ar en fin de cycle.

La pratique régulière de l'épargne au sein des GEC a donc effectivement contribué au renforcement de la résilience financière communautaire, car non seulement les ménages membres en mobilisant le fonds d'épargne ne sont plus contraints de recourir à des emprunts externes, mais en plus ils tirent eux-mêmes profit des intérêts des emprunts réalisés. Le type d'utilisation des prêts contractés témoigne de la préoccupation forte des parents pour les dépenses d'éducation de leurs enfants. Ils sont en revanche moins nombreux à emprunter pour investir dans des activités génératrices de revenus, bien que les messages de sensibilisation aient été orientés dans ce sens.

### 4. DES OBSERVATIONS ENCOURAGEANTES EN MATIÈRE DE PRÉSERVATION DES GROUPES DE SIMPONA, MAIS DES DÉFIS INACHEVÉS POUR LE REBOISEMENT

Tableau 12 - évolution du nombre de groupes de Simpona observés dans la zone du programme (source : données RPN, juin 2020)

Indicateur	Baseline	Objectif 2020 (valeur cible)	Situation 2017	Situation 2019	Situation juin 2020
Nombre de groupes/individus de Simpona au niveau des 6 TGRN (Betaholana, Befamatra, Androfiabe, Ambodimandresy, Ambavala, Ambodivohitra)	4 groupes vivants dans les 6 TGRN	Au moins 4 groupes vivants dans les 6 TGRN	5 groupe de Simpona observés lors du suivi effectué en décembre 2017 (1 groupe à Ambodimandresy, 2 groupes à Betaholana, 1 groupe à Befamatra et 1 groupe à Ambodihhasina)	6 groupes de Simpona repérés lors du suivi scientifique recouvrant 9 TGRN (Ambodihhasina, Ambodivoara, Antanambe, Ambodimanga-Ambavala, Ambodivohitra-Kobahina, Ambodimandresy, Androfiabe, Betaholana et Befamatra) dont 6 de la zone RPN.	7 groupes de Simpona dont 3 groupes observés et 4 traces dans 9 sites y compris Ambodiangezoka, Ambalamanasy II, Doany

De manière générale, les données affichent une évolution positive du nombre de groupes de Simpona observés dans la zone Est de COMATSA. Parallèlement, les efforts ont été redoublés dès fin 2019 pour aider les COBA à rattraper le retard constaté en termes de reboisement. L'objectif de 4 Ha de superficie reboisée par COBA est partiellement atteint en juin 2020, avec des disparités assez significatives entre les zones. Le principal problème souvent évoqué est la difficulté de trouver des terrains disponibles pour les reboisements massifs avec des espèces forestières, car les membres des communautés

préfèrent vraisemblablement allouer les terrains vacants à des cultures et des plantations ayant une vocation soit vivrière, soit économique. La recommandation émise par l'évaluation à mi-parcours suggère à cet effet de prioriser l'accumulation des reboisements individuels sur des petites et moyennes superficies avec une meilleure appropriation car les planteurs se sentent alors plus impliqués personnellement dans l'entretien et le suivi, plutôt que de privilégier les reboisements communautaires sur des superficies certes plus importantes mais du coup moins bien maîtrisés.

## 5. LES MAILLONS MANQUANTS DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Tableau 13 - Evolution de la situation des forêts dans la zone du programme  
(source : données RPN, juin 2020)

Indicateur	Baseline	Objectif 2020 (valeur cible)	Situation 2018	Situation 2019	Situation juin 2020
Surface des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN	14426,28 Ha	Au moins 14300 ha	14004 Ha	13682 Ha	- Données non disponibles
Indice de fragmentation des forêts dans les zones gérées au niveau des 9 TGRN	49,27%	Au moins 46%	59,98%	55,84%	- Données non disponibles

Si l'indice de fragmentation témoigne d'une amélioration sensible de l'action de conservation, la superficie des forêts a régressé dans le même temps notamment à cause des défrichements et des coupes illicites qui, malgré les interdictions, continuent à se faire à des fins d'exploitation du bois et de terres arables. En théorie, l'intervention des COBA vise à freiner la destruction des écosystèmes naturels au moyen d'une meilleure gestion communautaire. Dans la pratique néanmoins, le défi de la gestion communautaire des ressources naturelles se heurte à de nombreux obstacles, parmi lesquels :

- « Le manque d'assiduité de certaines COBA dans l'application des Dina relève souvent d'un conflit d'intérêt entre les villageois et/ou d'un manque de compétences des comités locaux pour la saisie et le traitement des délits » – tel que mentionné dans un rapport d'activités de RPN. Sans prise de sanctions appropriées à l'endroit des auteurs des délits, la culture d'impunité continuera à démotiver sur le long terme ceux qui font preuve de conscience environnementale.

- La COBA elle-même est composée de groupes sociaux hétérogènes avec des intérêts parfois divergents. Comme en attestent les conflits récurrents qui surviennent entre les dirigeants des COBA et leurs membres, les motivations des uns et des autres diffèrent ; la poursuite d'intérêts personnels peut empiéter sur le leadership et l'esprit d'appartenance, générant une crise de confiance entre les membres qui à son tour accroît encore plus l'individualisme au détriment de l'application des Dina et autres règles communautaires établies. Le non-achèvement des objectifs de reboisement témoigne également de la divergence des intérêts au sein des communautés villageoises.
- La bonne gestion des ressources naturelles implique non seulement les COBA, mais aussi l'administration forestière et les autres services de l'Etat. Si les COBA sont effectivement les acteurs-clés de la conservation au niveau local, il ne faut pas oublier d'une part le rôle déterminant

de la DREDD et ses embranchements (cantonnement, triage) en matière d'accompagnement et de renforcement des capacités, mais d'autre part aussi celui des tribunaux auxquels incombe le traitement des délits constatés.

Pour en revenir à la théorie du changement, il se trouve que RPN a obtenu des résultats indiscutablement positifs en matière d'amélioration des conditions de vie et de résilience des ménages – et aussi de mise au point des schémas de financement – tandis que les

impacts et effets induits de ces réalisations sur la conservation environnementale sont restés, pour ainsi dire, incomplets. D'après les analyses faites, l'évolution positive des indicateurs de résilience communautaire ne s'est pas accompagnée d'un accroissement en proportions égales des indicateurs de conservation.

Ce constat n'est pourtant pas nouveau ; dès juin 2019, trois réorientations stratégiques ont été esquissées par le comité de pilotage en vue de rééquilibrer la cohérence interne des composantes du programme.

**Tableau 14 - Réorientations stratégiques de RPN à partir de mi-2019**  
(source : compte-rendu du comité de pilotage, juin 2019)

Stratégies	Décisions prises
<p>1- Pour les GEC, le focus sera mis sur les Fokontany avec COBA, sur la réplique dans la zone 3 (Ankiakabe) et sur l'efficacité dans l'établissement et l'accompagnement des GEC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Pour la formation des producteurs en agriculture durable, sélectionner les gens motivés en priorisant ceux dans les Fokontany avec COBA et aux alentours; les sensibiliser à adhérer au COBA au cas où ils ne sont pas encore membres.</li> <li>■ Pour la création de GEC, prioriser les membres des Fokontany avec COBA avant d'inciter d'autres personnes en dehors.</li> <li>■ Il faut au moins un membre de COBA qui initie la création de GEC.</li> </ul> <p>Continuer à créer des GEC à moindres ressources (temps, ressources humaines) et de façon plus efficace.</p>
<p>2- Un mécanisme de gestion des fonds pour le travail des COBA est identifié et mis en place, y compris pour les critères de décision et les aspects administratifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Les COBA devraient disposer d'un seul compte et trouver un mécanisme de contrôle à long terme qui soit en dehors du programme. WWF en tant que gestionnaire du parc COMATSA a un droit de regard sur l'utilisation des fonds.</li> <li>■ Voir la possibilité de mettre en place un système de rapportage en temps réel qui informe sur les mouvements financiers. L'utilisation des sous-comptes est aussi une possibilité, mais avec un compte unique.</li> <li>■ Renforcer les capacités des COBA pour la gestion des fonds.</li> <li>■ Trouver des moyens pour rendre les opérations liées aux schémas existants plus efficaces.</li> <li>■ Veiller à ce qu'une COBA de la zone 3 soit autonome financièrement ; les fonds GEC et les ristournes provenant de la Commune pourraient y contribuer.</li> <li>■ Poursuivre les efforts de partenariat initiés avec les Communes en vue d'une contribution communale au moins dans une COBA.</li> <li>■ Creuser les possibilités de mettre en place un Paiement pour Service Environnemental (PSE).</li> <li>■ Aligner les priorités en fonction des zones d'intervention.</li> </ul>

3- Afin de valider la théorie du changement du programme, la preuve doit être faite que la formation des producteurs et la mise en place des mécanismes de financement contribuent effectivement à la gestion durable des ressources naturelles.

- Pour assurer et restaurer la confiance au sein des COBA, les aspects suivants sont importants :
  - \* Renforcer la communication autour des actions des COBA.
  - \* Collaborer plus étroitement avec la DREDD pour l'application des lois.
  - \* Clarifier les responsabilités des Communes, des COBA et des Fokontany dans le suivi des délits.
  
- Pour diminuer la déforestation, il faut :
  - \* Renforcer les patrouilles.
  - \* Agir à travers l'union des COBA : privilégier l'union pour le renforcement de capacités des membres.
  - \* Inscrire les besoins budgétaires pour la mise en place de l'union des COBA dans les plans de travail annuels. L'union va ensuite former les membres pour la relève. La représentativité de l'union est assurée grâce à la participation des présidents de tous les COBA en tant que membres de bureau.
  - \* Améliorer la gouvernance au sein de l'union et des COBA.
  - \* Trouver un mécanisme de dénonciation par l'administration forestière : appuyer les sociétés civiles locales pour dénoncer les délits.
  - \* Former les COBA et les patrouilles en droits de l'homme.

Au-delà des détails, il est important de comprendre ces réorientations comme autant d'efforts de réaligement et de réarticulation de l'intervention de RPN pour être plus en adéquation avec les actions des COBA dans le domaine de la gestion durable des ressources naturelles, comme le souligne explicitement la formulation de la troisième stratégie : « *Afin de valider la théorie du changement du programme, la preuve doit être faite que la formation des producteurs et la mise en place des mécanismes de financement contribuent effectivement à la gestion durable des ressources naturelles* ». Vers la fin du programme en 2020, des avancées concrètes allant dans ce sens ont été constatées : les GEC sont davantage liés géographiquement aux Fokontany avec COBA ; les procédures pour la gestion des fonds des COBA ont été dûment clarifiées, résumées dans un manuel et placées sous l'autorité exécutive d'un comité local ; la collaboration avec les administrations publiques pour le traitement des délits forestiers a été renforcée. **Ces acquis contribuent tous à lutter contre la déforestation.** Cependant, tant que les défrichements et les coupes illicites continuent dans la zone d'intervention, l'impact du programme sur la conservation gagnera à être encore amélioré.

**CAPITALISATION DES ACQUIS DU PROGRAMME**

**REVENUS POUR LA**  
**NATURE**  
Rapport de capitalisation | Juin 2021

QUATRIÈME PARTIE :

**Conclusions  
et  
recommandations**

**« Plus on va dans les zones enclavées, moins les gens ont de choses à dire sur RPN. » – Ces propos rapportés par la mission de capitalisation résument la répartition des acquis du programme.**

Très actif dans la zone accessible de la cuvette d'Andapa, RPN a su y concilier divers modèles de financement des COBA, allant des GEC-Tsinjolavitra aux primes environnementales du secteur privé, sans oublier la mise à contribution de la Commune. L'histoire du programme montre qu'il a été plus facile de commencer par les GEC, qui offrent des services concrets d'épargne et de crédit pour les producteurs membres, ceux-ci n'étant plus alors plus contraints de contracter des prêts usuraires et des contrats-fleurs qui les endettent davantage et nuisent à leur production agricole. Cette approche de regroupement des producteurs simplifie par ailleurs les renforcements de capacités techniques et les sensibilisations à l'environnement (cotisation Tsinjolavitra), tout en favorisant leur structuration. Le coût de mise en œuvre reste raisonnable même en zone enclavée, à condition toutefois que les animateurs, qu'ils soient du Programme ou des paysans-relais, maîtrisent bien la méthodologie. La possibilité de développer un marché de services entre les producteurs membres des GEC, le secteur privé et les paysans-relais ouvre également la voie à des approches de pérennisation innovantes.

Les GEC ne sont pourtant qu'un élément de la méthodologie de RPN – certes un élément incontournable – mais qui ne constitue pas un point de départ recommandé. Trois autres points essentiels méritent d'être particulièrement mis en relief :

- La nécessité d'établir un *dialogue communautaire régulier* entre la Commune, les Fokontany et les COBA autour des objectifs et des réalisations. Si l'on recherche une implication effective de la Commune, celle-ci doit être impliquée dès le départ et non en cours, voire en fin de projet. Les leçons apprises de RPN montrent que la non-régularité de la communication avec les acteurs locaux dans les zones enclavées a freiné les efforts de collaboration dans ces zones, tandis que c'est précisément le maintien d'un dialogue et d'une implication régulière des acteurs

et parties prenantes de la cuvette d'Andapa dans différentes activités (événements publics, signatures, visites officielles et informelles, etc.) qui a largement contribué à forger le succès du programme dans la zone accessible.

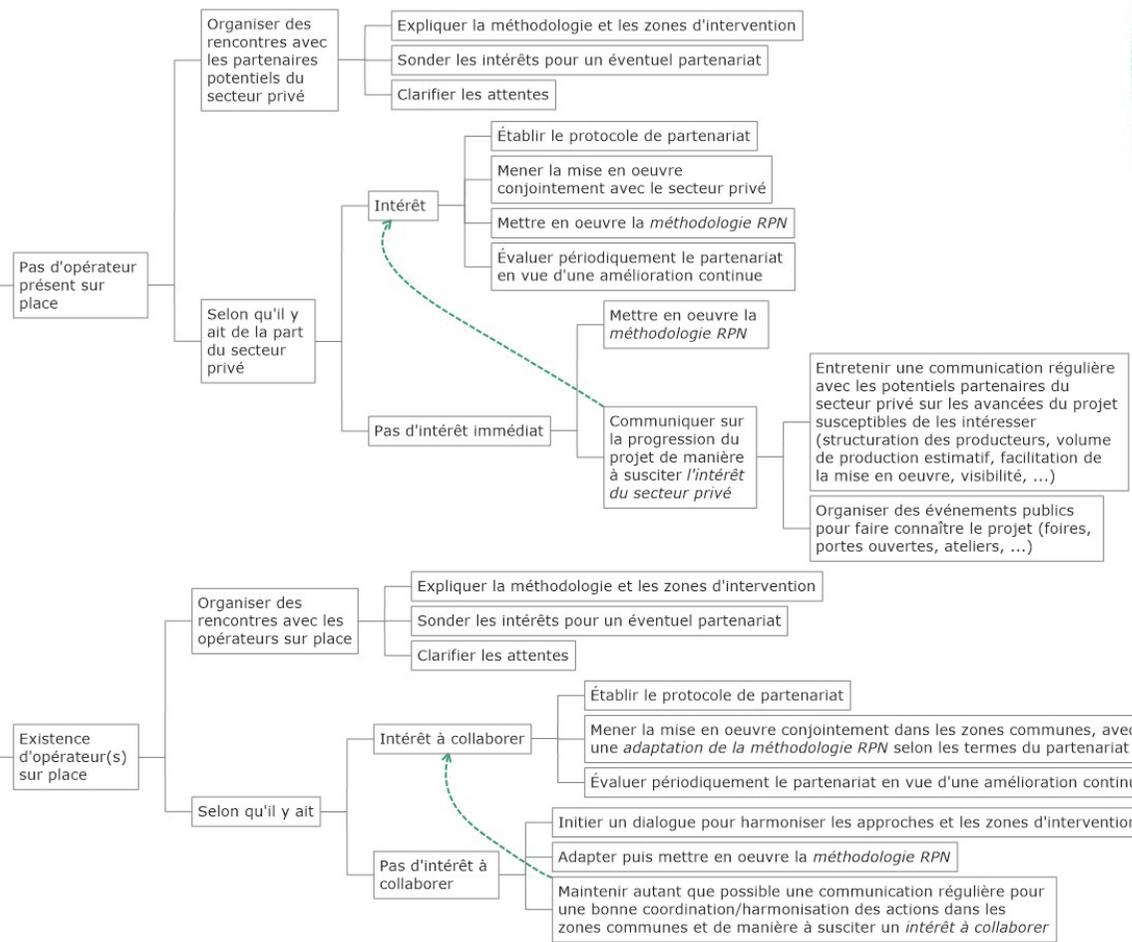
- Bien que les états de lieux et les analyses de systèmes de marché prennent du temps, il s'agit là d'*études essentielles* qui vont orienter toute la vie du programme et ne doivent donc pas être négligées. En particulier, celles-ci permettent d'obtenir des informations précieuses sur le potentiel économique des chaînes de valeur locales pour les futures discussions avec les partenaires du secteur privé. Or, la contribution financière du secteur privé est de loin la plus importante source de financement des COBA, si l'on fait abstraction du paramètre accessibilité. Par ailleurs, ces études préliminaires mettent en évidence les acteurs déjà installés localement ainsi que leurs périmètres d'action, ce qui va déterminer la meilleure stratégie à adopter pour la construction et la pérennisation des partenariats locaux.
- Le programme gagnera à se doter d'une solide *fonction communication*. Il y a relativement peu d'intérêt pour un partenaire quelconque de vouloir intervenir dans une zone enclavée sans avoir une raison suffisante pour y aller : il appartient au programme de mettre au point une stratégie d'information et de communication efficace concernant la pertinence, l'utilité et les avantages d'opérer dans une telle zone. Communiquer régulièrement sur les avancées est également nécessaire. De même au niveau des COBA comme il a été mentionné plus haut, les actions de communication visent à restaurer une bonne relation de confiance avec les membres et les autres parties prenantes de la conservation.

L'ensemble des recommandations de la mission est résumé ci-après.

**Synthèse des recommandations pour l'amélioration et la réplique des acquis de RPN**

**Effectuer les états de lieux préalables et les analyses de système de marché (M4P)**

Identifier les acteurs des systèmes de marché, les fonctions d'appui et les règles autour des chaînes de valeur potentielles



**Établir un dialogue communautaire régulier entre la Commune, les Fokontany et les COBA autour des objectifs et des réalisations du programme**

- Expliquer la méthodologie et les zones d'intervention
- Sonder les motivations des acteurs à collaborer avec le projet
- Clarifier les attentes initiales
- Maintenir et animer les échanges

**Optimiser la méthodologie RPN**

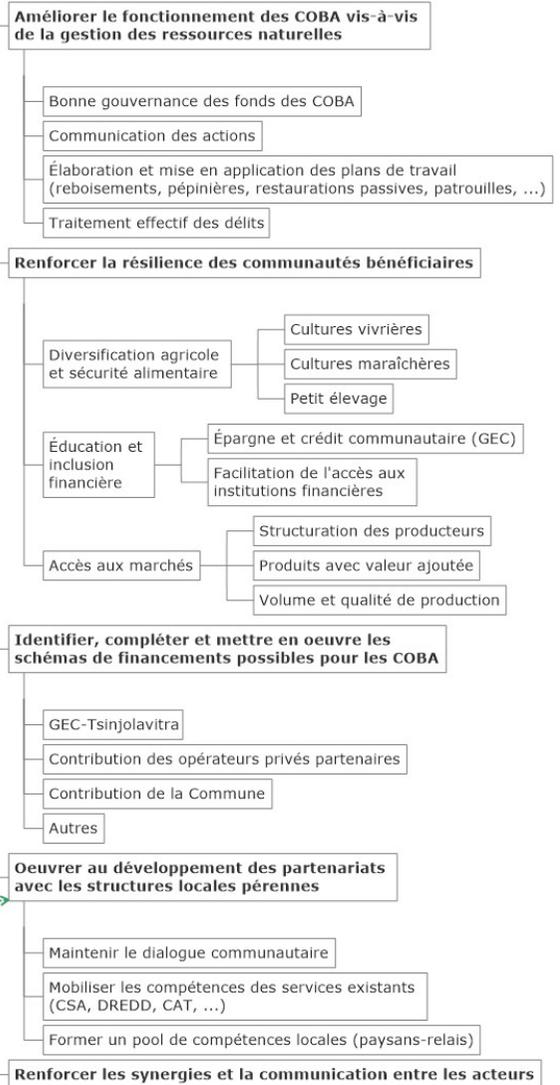


Figure 9 - Synthèse des recommandations pour l'amélioration et la réplique des acquis de RPN

Concernant la facilitation de l'accès au marché, il est à noter que la structuration d'un nombre suffisamment important de producteurs éduqués financièrement et sensibles aux enjeux environnementaux – à travers les GEC et/ou les coopératives – peut être mise en avant pour mobiliser l'intérêt du secteur privé autour d'enjeux communs :

- Le volume potentiel de produits certifiables – en effet, l'expérience de RPN montre que c'est le marché de la vanille certifiée, jouissant d'une notoriété et d'une valeur ajoutée significativement haute, qui a permis à l'opérateur partenaire de maintenir l'octroi des primes environnementales aux COBA en 2020 alors que le prix de la vanille a fortement chuté. Le marché de la certification, comme tout marché de niche, requiert une estimation prévisionnelle du volume de produits.
- Les structures déjà en place pour faciliter la mise en œuvre – l'existence préalable de GEC, de coopératives et de COBA dans la zone d'intervention constitue une base de confiance initiale pour l'opérateur,

et le nombre de producteurs membres de ces structures lui fournit les premiers éléments de calcul prévisionnel du volume de production. La facilitation apportée par le programme est également un élément déterminant de la collaboration. Enfin, il est important d'aborder la question de la prise en charge des ressources humaines nécessaires à la mise en œuvre, notamment en cas de recrutement.

- La contrepartie attendue de l'opérateur – si c'est le positionnement sur le marché de niche de la vanille certifiée qui a le mieux fonctionné pour les primes environnementales, d'autres formes de contribution des entreprises privées ne sont pourtant pas à exclure, par exemple dans le cadre de la diversification des revenus des producteurs, à condition de clarifier ces types d'apport par écrit dans la convention de partenariat. Le gingembre par exemple, sans être un produit certifié à forte valeur ajoutée pouvant justifier l'octroi de primes environnementales, participe néanmoins à l'amélioration des revenus des ménages bénéficiaires membres des COBA.

Pour conclure, rappelons que la richesse et la complexité des acquis de RPN vont de pair avec une réserve émise sur l'extrapolation trop rapide des démarches de mise en œuvre. Il demeure important de mener à bien l'analyse du contexte local avant toute intervention. C'est à cette condition que les expansions du programme dans les autres districts des Régions du Nord de Madagascar aboutiront à des impacts effectifs dans le domaine de la conservation.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- A2DM. *Evaluation à mi-parcours du programme « Revenus pour la nature ». Rapport final d'évaluation disponible chez WWF Madagascar.* Juin 2019. 64 p.
- HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Manifestation d'intérêt pour le WWF – HTN Phase II.* Mars 2016. P86-95.
- HELVETAS Madagascar. *Analyse du système de marché de la chaîne de valeur cacao dans la zone du programme RPN.* 2017. 16 p.
- HELVETAS Madagascar. *Analyse du système de marché de la chaîne de valeur café dans la zone du programme RPN.* 2017. 16 p.
- HELVETAS Madagascar. *Analyse du système de marché de la chaîne de valeur gingembre dans la zone du programme RPN.* 2018. 18 p.
- HELVETAS Madagascar. *Analyse du système de marché de la chaîne de valeur vanille dans la zone du programme RPN.* 2017. 37 p.
- Hugh Allen & Mark Staehle. *Guide du Programme Groupe d'Epargne Communautaire de la Fondation Aga Khan – Manuel des opérations.* AKF Madagascar – OSDRM. 2010. 99 p.
- Manoa Rakoto-Andrianaivalona. *Etat des lieux et besoins en éducation financière dans la zone du programme RPN.* Rapport final disponible chez HELVETAS Madagascar. Août 2018. 56 p.
- OSDRM. *Diagnostic du programme Revenus Pour la Nature.* Rapport disponible à l'OSDRM. Septembre 2017. 20 p.
- PRAXIS. *Rapport d'études sur le développement des filières de la COMATSA.* Rapport disponible chez WWF Madagascar. Décembre 2016. 99 p.
- Sambatra C. Ihariantsoa. *Etude de faisabilité de la mise en place des schémas de financement des COBA autour de l'AP COMATSA.* Septembre 2018. 123 p.
- Solo N. Andrianarivelo. *Etude des types de formalisation possibles pour les GEC du programme RPN.* Rapport final disponible chez HELVETAS Madagascar. Octobre 2018. 32 p.
- Tahina S. Raharison, Rakotondramanana. *Rapport final GSDM d'expertise en agroécologie pour le programme RPN.* Rapport final disponible chez HELVETAS Madagascar. Octobre 2018. 67 p.
- Tendro F. Rabarison. *Rapport de formation sur la production de semences de riz améliorées.* Rapport disponible chez HELVETAS Madagascar. Octobre 2018. 136 p.
- The Springfield Centre. *Le guide opérationnel de la démarche M4P : « Comment réorienter le fonctionnement des marchés au bénéfice des pauvres ».* 2ème édition financée par le SDC et le DFID, 2015. 64 p.
- WWF Madagascar. *Note conceptuelle du programme Revenus pour la Nature « Gestion améliorée des ressources naturelles et résilience des communautés dans les Hautes Terres du Nord ».* WWF, décembre 2016. 46 p.
- WWF Madagascar, HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Rapport baseline du programme RPN.* Rapport disponible chez WWF Madagascar. 22 p.
- WWF Madagascar, HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Rapport annuel 2017 du programme RPN.* Rapport disponible chez WWF Madagascar. 43 p.
- WWF Madagascar, HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Rapport annuel 2018 du programme RPN.* Rapport disponible chez WWF Madagascar. 66 p.
- WWF Madagascar, HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Rapport annuel 2019 du programme RPN.* Rapport disponible chez WWF Madagascar. 53 p.
- WWF Madagascar, HELVETAS Madagascar, OSDRM. *Rapport semestriel 2020 du programme RPN.* Période Janvier – Juin 2020. Rapport disponible chez WWF Madagascar. 33 p.

## ANNEXES

N°	TITRE	LIEN DE TELECHARGEMENT
1	"Ala sy vola tsara tantana : manatsara velontena" – bandes dessinées RPN de sensibilisation à l'éducation financière	<a href="https://drive.google.com/file/d/18Fze_5zsEOfm032fnRrEYEXCBLm_Mn_M/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/18Fze_5zsEOfm032fnRrEYEXCBLm_Mn_M/view?usp=sharing</a>
2	Exemple-type de règlement intérieur d'un GEC incluant la cotisation Tsinjolavitra et la compensation des paysans-relais	<a href="https://drive.google.com/file/d/1akDWsbMm1nCmxmNBDW4OwbPDxmJrA4pQ/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1akDWsbMm1nCmxmNBDW4OwbPDxmJrA4pQ/view?usp=sharing</a>
3	Fanabeazana ara-bola – poster de sensibilisation à l'éducation financière pour les producteurs de la zone RPN	<a href="https://drive.google.com/file/d/1aQJrba98M1iTKeRydE7db5P-XiBeFSGR/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1aQJrba98M1iTKeRydE7db5P-XiBeFSGR/view?usp=sharing</a>
4	Guide RPN de formation en production de semences de riz améliorées	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Drj1k9-iiTJDjU796GY3BnZk_QoqAzB1/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Drj1k9-iiTJDjU796GY3BnZk_QoqAzB1/view?usp=sharing</a>
5	Guide RPN de l'agent de programme formateur en éducation financière	<a href="https://drive.google.com/file/d/19TsdHSmAJEhDFLEw1pmOVfZkRiHuWsk/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/19TsdHSmAJEhDFLEw1pmOVfZkRiHuWsk/view?usp=sharing</a>
6	Guide RPN de production de gingembre en bandes dessinées	<a href="https://drive.google.com/file/d/1kNFEnLQGu9XW0wwJyMU3LIhM0jCfbUqV/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1kNFEnLQGu9XW0wwJyMU3LIhM0jCfbUqV/view?usp=sharing</a>
7	Guide RPN du paysan-relais formateur en éducation financière	<a href="https://drive.google.com/file/d/1Er0557aAk2AcLy8O5hP-qy-nRAN4fxuC/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1Er0557aAk2AcLy8O5hP-qy-nRAN4fxuC/view?usp=sharing</a>
8	Manuel RPN d'initiation à l'agriculture durable	<a href="https://drive.google.com/file/d/18grlcBly7X-K4-clVE_GK8asfaSaZRpe/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/18grlcBly7X-K4-clVE_GK8asfaSaZRpe/view?usp=sharing</a>
9	Poster "Toro-dalana ara-pitantanana ny volan'ny Vondron'Olona Ifotony" – 2020	<a href="https://drive.google.com/file/d/1EPm3lkyPsKz0bQha48LiMi2z05nOWBTL/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1EPm3lkyPsKz0bQha48LiMi2z05nOWBTL/view?usp=sharing</a>
10	Présentation de l'approche « Paysan-relais » de l'OSDRM (2017)	<a href="https://drive.google.com/file/d/1p_5ZcvTLuJAbTx-qDf1CXvXb1TE46fY/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1p_5ZcvTLuJAbTx-qDf1CXvXb1TE46fY/view?usp=sharing</a>
11	Rapport final d'expertise en agroécologie pour le programme RPN (GSDM, 2018)	<a href="https://drive.google.com/file/d/1IYxA2jY9gyBXOFNGJzpfDyUzpk2cONpD/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1IYxA2jY9gyBXOFNGJzpfDyUzpk2cONpD/view?usp=sharing</a>
12	Slam "fanabeazana ara-bola" – slam audio de sensibilisation à l'éducation financière pour les producteurs de la zone RPN	<a href="https://drive.google.com/file/d/1DyQQaUsVhfFMcHYQQLO2-h-Cjue-AeEs/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1DyQQaUsVhfFMcHYQQLO2-h-Cjue-AeEs/view?usp=sharing</a>
13	Toro-dalana ara-pitantanam-bolan'ny COBA (manuel de procédures pour la gestion des fonds des COBA de la Commune Ambalamanasy II – 2020)	<a href="https://drive.google.com/file/d/1PyssGFddiUGb9CM9tejqC_IYVoBkbLwj/view?usp=sharing">https://drive.google.com/file/d/1PyssGFddiUGb9CM9tejqC_IYVoBkbLwj/view?usp=sharing</a>