



Mission d'Aide au Développement des Economies Rurales

Orientations stratégiques 2010 - 2012

Bilan 2005 - 2009

SOMMAIRE

1. INTRODUCTION.....	3
1.1. Révision du Plan Stratégique	3
1.2. Méthodologie	3
1.3. Le contexte afghan entre 2005 et 2009	4
2. THEMES COMMUNS.....	5
2.1. Approche communautaire.....	5
2.2. Environnement.....	7
2.3. Ressources Humaines et Formation du personnel	8
2.4. Suivi et évaluation.....	10
2.5. Genre	11
3. ACTIVITES REGIONALES.....	13
3.1. PROVINCES EST (Kunar, Laghman et Nouristan)	13
3.1.1. Kunar.....	14
3.1.2. Laghman	14
3.1.3. Nouristan.....	15
3.2. WARDAK	16
3.3. GHOR	17
4. ACTIVITES SECTORIELLES.....	17
4.1. Elevage	17
4.2. Agriculture.....	19
4.3. Arboriculture, horticulture et protection de la forêt.....	20
4.4. Artisanat.....	20

1. INTRODUCTION

L'élaboration du Plan Stratégique 2005-2009 s'est faite grâce à un processus de concertation et d'échanges entre équipes de terrain, siège et membres associatifs qui s'est étalé sur plusieurs mois en 2004/2005.

A l'issue de ce travail, les objectifs généraux et internes fixés dans le Plan Stratégique sont les suivants :

I. Les objectifs généraux

Objectif 1 : favoriser le développement local, intégré et participatif

Objectif 2 : favoriser le développement économique durable

Objectif 3 : lutter contre les inégalités

Objectif 4 : soutenir les initiatives et structures afghanes, le transfert de compétences pour accroître leurs capacités.

II. Les objectifs internes

1. Renforcer ses capacités d'action

2. Améliorer et faire évoluer ses pratiques professionnelles d'aide au développement

3. Prévoir des mécanismes de suivi évaluation

4. Adapter son organisation

A. Mener à son terme l'effort entrepris pour se doter d'une organisation en matière de ressources humaines

B. Mettre en place une politique de transfert de compétences

5. Définir une perspective d'évolution de notre organisation

1.1. Révision du Plan Stratégique

Ces objectifs sont toujours d'actualité. Le travail en cours consiste à passer en revue les déclinaisons opérationnelles, par région, par secteur d'intervention et par service support, ainsi que certaines activités transversales fondamentales, dans le but d'adapter notre association aux changements de l'environnement en Afghanistan et de poursuivre l'amélioration de la qualité du travail mené par Madera.

Plus précisément, l'objectif du processus est de :

- Réfléchir sur le plan stratégique actuel et en examiner la pertinence au regard du contexte en évolution rapide en Afghanistan.
- Fixer des objectifs opérationnels réalisables pour les trois prochaines années.
- Discuter, hiérarchiser et mettre en œuvre des actions concrètes qui permettront à Madera de réaliser les objectifs du plan stratégique.

Ces objectifs généraux s'inscrivent dans le contexte de l'effort général développé pour la restauration de la paix et la reconstruction du pays. Ils sont en convergence avec les orientations gouvernementales de développement rural.

1.2. Méthodologie

Des ateliers de travail, regroupant l'ensemble des salariés afghans et internationaux, ont été organisés en mars 2009 pour dresser un bilan des activités des 5 dernières années, évoquer les difficultés rencontrées, les changements observés et les perspectives et enjeux pour Madera pour les 3 années à venir. Puis, deux réunions en juin 2010 ont eu lieu à Kaboul et Jalalabad en présence de 9 participants (expatriés).

Les aspects transversaux - ressources humaines et formation, approche communautaire, suivi-évaluation et environnement - ont fait l'objet de missions, d'évaluations et de rapports divers dont les conclusions sont rapportées ici.

Un document de synthèse est élaboré en novembre 2009 et une réflexion sur ces premiers éléments est effectuée avec les membres du Conseil d'Administration de Madera à l'occasion de plusieurs réunions.

1.3. Le contexte afghan entre 2005 et 2009

L'Afghanistan a considérablement évolué au cours des 5 années passées et le scénario décrit dans le Plan Stratégique 2005-2009 reflète assez fidèlement la situation actuelle.

- L'Afghanistan est maintenu sous perfusion par la communauté internationale ; l'Etat afghan est consolidé sans donner vraiment satisfaction aux populations.
- Un certain ordre est préservé mais peine à s'imposer dans l'ensemble du pays, qui connaît enfin une certaine stabilité, mais dans la violence et la précarité.
- Cet ordre relatif est lié aux alliances tactiques fluctuantes que l'Etat parvient à conclure avec de grands trafiquants, en jouant de la rivalité pouvant opposer les réseaux structurant l'économie criminelle. Cette dernière régresse sans pour autant disparaître. Des forces internationales restent présentes dans le pays.
- La société civile, tout en s'affermissant, est toujours aux prises avec les réseaux clientélistes.
- L'agriculture se borne à la subsistance et à des productions de rente aux revenus globalement faibles (le pavot régresse mais persiste, les autres productions ne sont pas d'un rapport élevé).
- Une urbanisation « sauvage » avec création de faubourgs misérables autour des grandes villes sanctionne l'échec de l'agriculture. Des jeunes gens désœuvrés y sont recrutés pour toutes sortes d'aventures et de violences, y compris par l'Etat. Les idées extrémistes y gagnent une certaine audience.
- L'aide internationale a gagné en efficacité et en pertinence mais pas au point d'induire un véritable "décollage" économique. Les ONG gardent la mission qui est la leur d'intervenir inlassablement dans leurs domaines pour que les « promesses » l'emportent sur les « menaces » et les écueils.

Plusieurs phénomènes marquants actuels peuvent de plus être précisés :

- L'augmentation de l'insécurité qui gagne peu à peu l'ensemble du pays, et son corollaire, la présence renforcée de militaires internationaux et de combats contre des insurgés de plus en plus présents,
- La difficile et lente constitution d'un Etat fort et vertueux et d'une administration efficace à l'échelle nationale et régionale,
- La concentration de moyens civils, financiers et humains très importants mais qui peinent à être efficaces et coordonnés et dont les populations se plaignent de manière récurrente de ne pas ressentir les effets.
- Quelques avancées, malgré tout significatives, dans les domaines de la reconstruction des infrastructures routières du pays, de la santé, de l'éducation, ou de la mise en place de structures de concertation à l'échelon communautaire.
- Une incertitude quant à l'évolution politique du pays marquée en 2009 par la confusion lors de l'élection du président de l'Afghanistan et la montée en puissance de l'insurrection.
- Une incertitude quant à la continuité de la présence et l'implication de la communauté internationale.

Cette évolution influe évidemment sur nos activités et notre méthodologie de mise en œuvre de multiples façons.

Cela s'est traduit par exemple par le renforcement considérable de notre règlement de sécurité du fait de multiples incidents auxquels Madera a dû faire face, notamment durant l'année 2006, mais aussi par la possibilité de développer sur une grande échelle notre approche participative et communautaire du fait de l'implication de Madera dans la facilitation du Programme de Solidarité Nationale (NSP).

Le développement des différentes zones où Madera intervient est également très inégal, selon que l'on considère les basses vallées de la Kunar ou du Laghman, facilement accessibles, et attirant de nombreux investisseurs et financeurs, ainsi que de nombreuses ONG et entreprises privées, ou des zones isolées ou montagneuses du Nouristan ou de la province de Ghor où les partenaires de terrain réellement actifs restent très rares, les projets menés insuffisants et les actions plus proches de l'urgence que du développement.

Les différents programmes de Madera restent donc très variés, de l'urgence, à la réhabilitation jusqu'au développement et les secteurs d'intervention connaissent la même diversité du fait de la diversité des besoins exprimés par les populations (des problèmes de sécurité alimentaire jusqu'à l'appui aux filières de commercialisation), ainsi que d'éventuelles difficultés d'accès liées à des conditions de sécurité différentes.

2. THEMES COMMUNS

2.1. Approche communautaire

Bilan

Durant ces 5 dernières années, Madera a été facilitateur du programme gouvernemental NSP (*National Solidarity Program*) auprès de 850 communautés dans les provinces de l'est et de Ghor. Le NSP repose sur l'élection dans chaque village d'un Conseil de Développement Communautaire (CDC), chargé d'établir un Plan de Développement Communautaire (CDP) et de déterminer les projets prioritaires (routes, écoles, canaux, formation professionnelle des femmes ...). Ce nouveau programme a permis à Madera d'expérimenter, de développer et d'affiner sa méthodologie dans ce domaine.

Une évaluation participative a été menée afin de retracer le parcours réalisé avec les différents partenaires impliqués dans ce programme et d'évaluer l'impact qu'il a pu avoir sur les professionnels et les communautés. Elle a également permis d'évaluer les pratiques des professionnels de Madera dans leur approche communautaire.

Madera a su mettre à profit les difficultés institutionnelles rencontrées dans la réalisation du programme NSP (retard de financement, blocage des projets) pour mettre en œuvre une nouvelle expérience de développement communautaire basée sur le renforcement de la parole des villageois dans le programme NSP.

L'évaluation a permis de dégager les points faibles des pratiques dans le contexte du NSP :

- L'énergie massive déployée par les professionnels pour répondre aux exigences du programme empêche une écoute plus fine des problématiques des communautés
- Le programme a tendance à crispier les professionnels sur le respect de procédures et de normes complexes que les populations maîtrisent peu et qui finissent par s'imposer à elles
- Les besoins des populations sont insuffisamment définis par des procédures qui visent à recadrer les demandes des populations sur l'offre d'une vingtaine de projets d'infrastructure « éligibles » définis par le NSP. Les projets proposés par le NSP offrent, de plus, des réponses techniques aux « besoins » des communautés.
- Les réponses techniques importées au sein des communautés contribuent à limiter l'appropriation des projets et créent un lien de dépendance des villages par rapport à des contenus « experts ».
- Les savoirs techniques provenant de la ville tendent à effacer les savoirs et les compétences des populations rurales à répondre elles-mêmes à leurs propres besoins en limitant leur participation aux projets. Ils favorisent une attente de réponses provenant de l'extérieur des communautés.
- Les procédures institutionnelles d'accompagnement du NSP par « l'Oversight Consultant » se limitent à une définition des procédures et limitent l'évaluation à la quantité de projets réalisés ce qui ne permet pas aux professionnels, et encore moins aux villageois, de réagir face aux contradictions et aux insuffisances du programme.
- La logique du programme est de former et d'adapter les populations au programme plus que d'adapter le programme aux réalités vécues par les populations. Les pratiques NSP souffrent d'un manque de reconnaissance des réalités des populations et de leur investissement réel qui va au-delà de la place qui leur a été définie par le programme.

Madera a aussi pu identifier des points forts permettant de réorienter ses pratiques professionnelles :

- Le NSP a permis de répondre aux besoins des communautés de s'ouvrir sur l'extérieur, et de se projeter dans l'avenir en assimilant les enjeux du développement.
- Les procédures ont favorisé la transparence et la lutte contre la corruption au sein même de la communauté.
- Les espaces collaboratifs du NSP ont permis à certains professionnels (surtout les femmes) d'instruire des échanges réciproques dans les projets avec les villageois en créant de la confiance et une forte reconnaissance mutuelle qui a changé les regards des uns sur les autres.
- Cette reconnaissance a renforcé « l'image de soi » et la dignité des villageois. Ainsi les membres les plus fragiles de la communauté se sentant renforcés prennent plus facilement la parole et sont plus aptes à défendre leurs positions dans le débat public.
- Les communautés ont trouvé l'opportunité de sortir d'une position de bénéficiaires le plus souvent en marge du programme. Elles donnent des terres, du temps de travail, parfois leur propre argent, règlent les conflits pour faciliter la réalisation du projet bien que leur participation réelle ne soit pas reconnue et qu'elles n'ont pas leur mot à dire dans les décisions importantes du NSP.

En conclusion, l'évaluation a jugé insuffisante la place des communautés au sein du NSP pour un programme à vocation participative, le NSP restant massivement un programme classique qui exporte une culture du projet et limite la place des populations à celle de bénéficiaires de services.

Cette évaluation réalisée, de 2006 à 2007, est une photographie qui mérite d'être tempérée et complétée après 5 années de mise en œuvre du NSP par les éléments suivants :

- Madera a su tisser de relations de qualité avec l'ensemble communautés et CDC,
- Les communautés pour lequel le programme est terminé témoignent de la qualité de l'approche de Madera qui a permis aux membres des villages de s'exprimer, renforçant la démarche participative du NSP.

- Les communautés, via les CDC, ont pris une part très active dans la mise en œuvre du programme et se le sont vraiment appropriés, ainsi que leurs sous projets (ainsi, aucun sous projet n'a été endommagé ou détruit par les groupes d'opposition dans les provinces de l'est).
- Les CDC sont devenus des interlocuteurs véritables, crédibles et légitimes de leur village quant aux questions de développement local qui les concernent.
- Madera a aujourd'hui une meilleure acceptation dans ces zones du fait de la continuité des liens tissés.
- L'afflux massif de financements facilement accessibles pour les communautés est un frein à la mise en œuvre d'une démarche participative et communautaire (risque d'accaparement de l'argent par quelques uns, pas de participation demandée en échange de l'argent procurée, allocation de financements selon des critères politiques et militaires et non à partir d'une analyse des besoins)

Depuis 22 ans, nos équipes afghanes ont toujours eu le souci d'entretenir et développer des relations équilibrées et respectueuses avec les populations villageoises. L'accessibilité de Madera et sa bonne réputation sont certainement dues à ce souci permanent.

L'approche participative n'est pas apparue avec le NSP et ne se limite pas à ce seul programme. Elle est présente par exemple dans des programmes tels que la santé animale, l'horticulture pérenne ou le programme UN habitat.

Perspectives 2010 - 2012

La réflexion engagée avec ce programme et cette évaluation ont permis aux équipes NSP de Madera de questionner leurs pratiques professionnelles et de mettre en évidence les « bonnes pratiques » à retirer de cette expérience (avec une attention particulière pour le travail des femmes). Cette expérience d'évaluation réalisée en marge du Programme NSP a permis de former les professionnels à des méthodes d'animation et d'enquête participative qu'il faut continuer à renforcer.

Dans un souci de capitalisation, ce travail sera poursuivi par des sessions formations/sensibilisation à la méthodologie d'approche communautaire pour tout le personnel de Madera en contact avec la population.

Une première session de formation de formateurs sera organisée pour une dizaine de cadres afghans, puis un programme de formations sera ensuite planifié au niveau de chaque province s'adressant au personnel de Madera en contact avec la population (*teams leaders*, techniciens...) afin de sensibiliser l'ensemble de nos équipes opérationnelles à cette approche.

L'approche communautaire et participative sera poursuivie et renforcée dans l'ensemble des programmes menés. Pour chacun des programmes mis en œuvre, les communautés seront écoutées, consultées et impliquées à chaque étape – depuis la conception même du projet, afin que soit pris en compte leur propre analyse de leurs besoins, ainsi que les réponses qu'elles souhaitent y apporter, jusqu'à son évaluation finale – afin d'être de véritables partenaires de Madera.

Madera s'assurera, pour chacune des actions menées, que la participation des communautés et des bénéficiaires – quelque soit sa forme – soit effective.

Madera poursuivra le développement d'une méthodologie spécifique pour la mise en œuvre de programmes au niveau des clusters de communautés ou *manteqa* et cherchera de nouveaux financements après ceux obtenus auprès d'UN Habitat et IOM en 2008 et 2009. Une capitalisation de ces 2 expériences sera faite et des outils de communication établis pour faciliter la recherche de nouveaux financements.

En outre, Madera essaiera de trouver l'appui d'un financeur lui permettant d'expérimenter un programme dont la méthodologie consisterait à faciliter la réflexion de certaines communautés sur leur propre développement et d'étudier avec elles les moyens de le mettre en œuvre. Madera doit essayer de trouver des financements pour les communautés qui puissent leur permettre de réaliser les projets qu'elles ont déterminés.

Des documents de capitalisation seront développés à destination des nouveaux salariés afghans et expatriés.

Madera essaiera d'être impliquée dans la phase 3 du NSP, qui sera lancée en 2010.

Orientations à plus long terme

L'approche communautaire, telle qu'elle est pratiquée reste perfectible. Madera s'attachera donc à la parfaire.

Pour l'instant, nous commençons tout juste à dépasser le stade du village, car les populations amorcent des réflexions qui dépassent ces limites, pour atteindre celle de la *manteqa* (espace géographiquement délimité regroupant un bassin de populations traditionnellement solidaires) ou de l'*uluswal*.

D'ailleurs, certains équipements collectifs dépassent par leur nature même les limites territoriales des villages. C'est par exemple le cas des routes, qui contribuent très largement au développement de l'économie légale.

Il faut donc s'assurer que ce sont bien les populations elles-mêmes qui définissent leurs besoins et leurs territoires d'actions (de fait, dans le cadre du NSP, l'idée de regroupement de plusieurs villages a plusieurs fois été proposée par les villageois eux-mêmes). Bref, les projets collectifs mis en œuvre doivent favoriser l'essor de projets de dimension plus vaste.

Une des questions est de savoir si les structures inter-villageoises créées peuvent être pérennes et mobilisables à nouveau si l'occasion se présente quelques années plus tard. Il est bien du rôle des ONG facilitatrices de s'assurer que les structures mises en place survivent au programme et sachent par la suite s'adapter à toute éventualité.

Madera s'attachera à favoriser l'émergence de conseils délibératifs qui se réuniraient à l'initiative des villageois et proposeraient des projets communs d'ampleur nouvelle.

L'amélioration de l'approche ne se limite pas au seul aspect du niveau géographique d'intervention. Il s'agit aussi d'examiner la possibilité d'évolution du mode d'intervention de Madera sur un temps plus long.

Madera se propose de poursuivre la réflexion engagée par le rapport de mission de Gérard Logié et Jean-Noël Feraille en septembre 2005, c'est à dire d'envisager la création d'ONG afghanes associées à Madera et de créer un réseau d'animation dont le rôle serait d'identifier les initiatives locales (communautaires ou de particuliers) pouvant donner suite à des projets intéressant plusieurs communautés villageoises et susceptibles d'un financement par les bailleurs de fonds.

Cependant, une difficulté subsiste ; ce sont les mécanismes de mise en place et de fonctionnement des projets que les populations ne s'approprient pas toujours. Madera continuera donc à préparer ses équipes aux pratiques de développement participatif.

Madera poursuivra aussi ses efforts pour trouver des financements permettant aux communautés de réaliser les projets qu'elles ont approuvés elles-mêmes. Pour la mise en œuvre de cette démarche, Madera s'inspirera des premiers résultats obtenus avec Misereor à Behsud.

Il appartiendra également au CA d'approuver un argumentaire facilitant la recherche de fonds en ce domaine.

2.2. Environnement

Bilan

Actuellement, le respect de l'environnement est très peu voire pas pris en compte dans les différentes actions menées en Afghanistan par tous les acteurs de terrain.

Quoique la question de l'environnement n'ait pas été identifiée comme une problématique transversale dans le plan stratégique de 2005-2009, force est de constater que Madera a de bonnes pratiques en la matière - même si elles sont pour l'instant limitées-, a le souci de l'impact à long terme de ces programmes sur l'environnement et tient compte du contexte local pour limiter l'impact négatif de ses programmes.

Certains programmes, encore trop rares, sont directement liés à la protection et à la régénération de l'environnement tels les programmes forestiers. D'autres comportent des actions du même type, telles la régénération des pâturages, la promotion des vérandas fermées (*Passive solar houses – il s'agit de structures en bois tendues de plastiques, qui sont construites en appui sur les maisons, comme des vérandas*), la construction de banquettes antiérosives et de gabions pour la protection des rives de rivières.

Le souci de l'environnement est d'ores et déjà partagé par de nombreux acteurs (salariés expatriés et afghans, membres de l'association) mais la concrétisation sur le terrain est encore trop limitée, notamment concernant le développement d'une agriculture respectueuse de l'environnement et de la biodiversité.

Perspectives 2010 - 2012

Il convient de distinguer, pour une ONG telle que Madera, la prise en compte de l'environnement dans la réalisation de ses programmes (actions spécifiquement positives pour l'environnement, réduction de l'impact négatif des activités...) et l'impact environnemental lié à sa présence même en Afghanistan (ex : émissions de CO2 des véhicules, générateurs et avions ...). C'est sur ces 2 plans que Madera souhaite systématiser la prise en compte de la question de l'environnement et améliorer ses pratiques.

- Un salarié de Madera, si possible volontaire, sera identifié pour, outre ses responsabilités habituelles, être le référent environnement de Madera. Il veillera à ce que Madera progresse dans ce domaine, sera force de proposition et rapportera au CA les progrès faits.
- Madera continuera de développer des projets orientés vers la protection ou la régénération de l'environnement (programmes forestiers, de régénération des pâturages, agriculture respectueuse de l'environnement...).

- Dans la mesure du possible, Madera intégrera des actions visant spécifiquement la protection ou la régénération de l'environnement dans chaque programme.
- Des financements spécifiques pourront être recherchés y compris sur la thématique de prévention des risques naturels.
- Les équipes de Madera incluront dans leurs recommandations aux paysans une information sur les intrants naturels disponibles localement (bouse, compost...) et leur condition d'utilisation spécifique (problème de dosage par exemple).
- Lors de l'élaboration de chaque programme, le département suivi et évaluation s'assurera qu'une attention particulière a été portée à la réduction de l'impact négatif des actions de Madera sur l'environnement. Le « grant manager » intégrera systématiquement dans les projets une partie concernant l'impact attendu des actions à long terme sur l'environnement.
- Madera assurera un rôle de plaidoyer sur les questions de la protection de l'environnement auprès des paysans, des communautés, des financeurs, du gouvernement et des autres acteurs.
- Lors des ateliers d'évaluation des programmes, les équipes seront questionnées sur l'impact de chaque action sur l'environnement.
- Afin de mesurer l'impact environnemental lié à la présence de Madera, une mission sera organisée et débouchera sur des recommandations qui permettront de réduire cet impact.
- Madera cherchera à mettre en place l'énergie solaire dans ses bases provinciales. Des financements spécifiques seront recherchés.

Orientations à plus long terme

Un accord de principe se dégage au sein de l'association pour que les actions de Madera dans le domaine agricole (au sens large) se fassent dans une perspective de développement durable, du type agriculture biologique. Ce processus sera long car il doit reposer sur les pratiques traditionnelles des paysans (rotation des cultures, culture d'engrais verts..) et sur la nécessité d'améliorer la production agricole, tout en essayant de se préserver le plus possible de la pratique dominante d'utilisation des produits phyto-sanitaires.

Le C.A. accepterait alors une démarche en deux temps :

- Au vu de la situation et des pratiques actuelles de l'agriculture en Afghanistan, le C.A. rappelle avec insistance le principe selon lequel ce pays devrait tendre vers une agriculture de type biologique, pouvant associer d'anciennes pratiques traditionnelles et de nouvelles pratiques respectueuses et adaptées aux possibilités du pays et de ses agriculteurs. Ce principe devrait être présent dans la conception des programmes, ceci dans un premier temps.

- Mais des rythmes doivent être respectés pour que l'agriculture durable soit réellement appropriée, et non mise en œuvre parce que l'ONG le demande (ce qui conduirait vite à l'échec, immédiat ou en fin de programme : comme on l'a vu ailleurs, les exemples abondent dans ce sens...).

On peut alors penser que deux étapes s'imposent d'abord dans le domaine de la formation : la première pour initier l'ensemble des salariés concernés à ces nouvelles pratiques, là-aussi en s'assurant que celles-ci soient réellement appropriées, et non parce que c'est la nouvelle manière de Madera ; la seconde à destination des agriculteurs eux-mêmes.

Il est suggéré que dans deux ou trois secteurs d'intervention de Madera au plan agricole soient mises en place des actions d'expérimentation (plutôt que de démonstration) de ces nouvelles pratiques, de façon participative ainsi que comparative. Et il le faut sur peut-être deux ou trois campagnes, pour convaincre les agriculteurs du bien-fondé de ces nouvelles pratiques. De toute manière, ce sont eux qui devraient ensuite faire leur choix. Il va sans dire qu'il conviendrait de faire participer à cette démarche des responsables locaux et des vulgarisateurs ou cadres agricoles locaux.

2.3. Ressources Humaines et Formation du personnel

Bilan

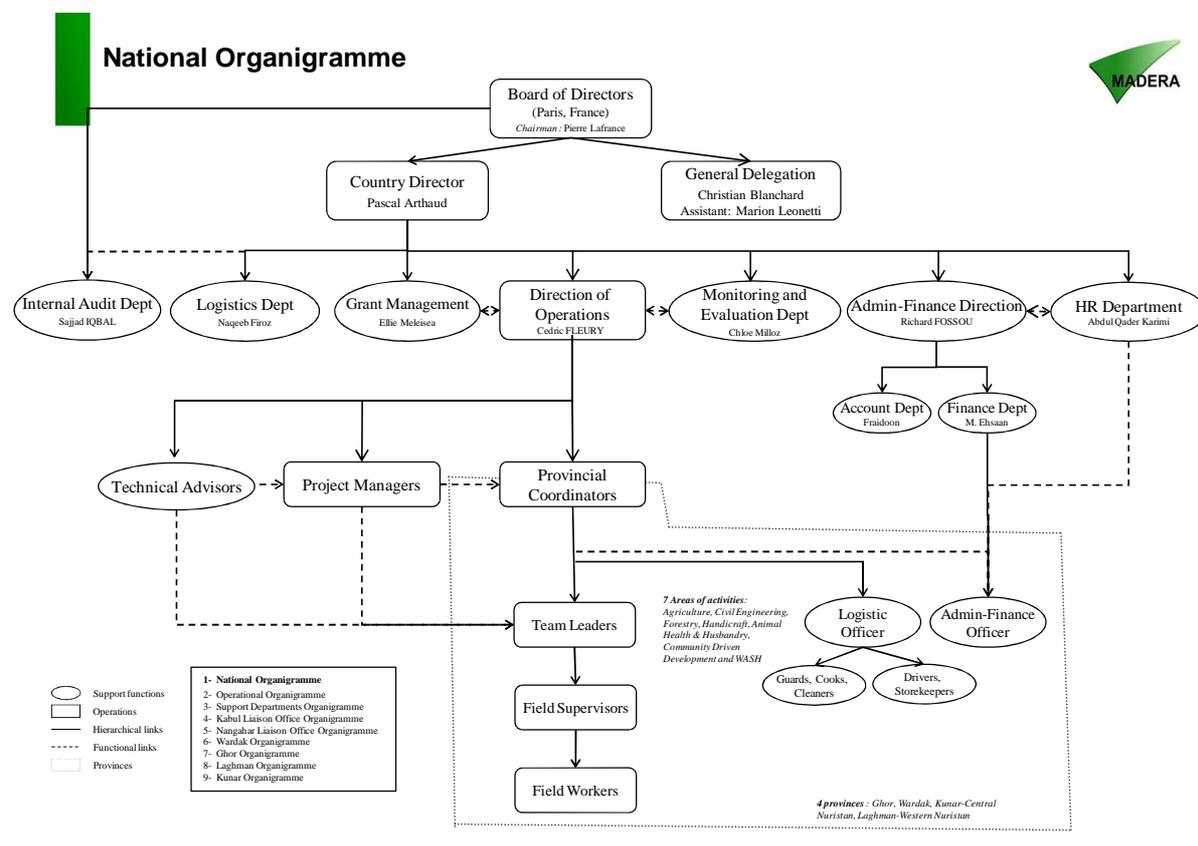
Clarification de l'organigramme et formalisation des processus de gestion des ressources humaines (GRH)

Une conseillère en ressources humaines a effectué une mission de 6 mois en 2008. Elle a mené un ensemble de consultations avec les personnels nationaux et internationaux qui ont permis d'aboutir à la redéfinition des organigrammes nationaux et régionaux de Madera et à la formalisation des processus de gestion des ressources humaines.

Les organigrammes actuels prennent en compte l'ensemble du personnel de Madera, et établissent les liens fonctionnels et hiérarchiques existant entre tous les salariés et bénévoles de Madera.

Les procédures concernant l'harmonisation des descriptifs de poste de l'ensemble des salariés, et l'ensemble des processus de recrutement ont été élaborés et discutés avec l'équipe de Direction de Madera. Les processus de recrutement différencient l'ouverture d'un poste ou son renouvellement, le caractère provincial, régional ou national du poste et identifient pour chaque type de poste les décisionnaires.

Depuis 2007, 1% de la masse salariale est mise en réserve par Madera afin de pouvoir financer un plan de formation des salariés qui reste à établir. Depuis lors, les demandes de formation présentées par les salariés sont systématiquement examinées et sont pour la plupart financées. Des professeurs d'informatique, d'anglais et de français ont également été embauchés sur ce budget dégagé.



MISSION D'AIDE AU DEVELOPPEMENT DES ECONOMIES RURALES EN AFGHANISTAN

Exemple du nouvel organigramme (échelon national)

Approche régionale / approche projet

Un diagnostic institutionnel et organisationnel, réalisé en 2008, a mis en évidence les tensions structurelles de l'association liées à sa double approche régionale et projet.

L'approche régionale, préconisée et mise en œuvre par la volonté des membres du Conseil d'Administration de Madera a pour but de promouvoir une approche participative et intégrée la plus proche du terrain possible, qui se double d'une posture non dépendante vis-à-vis des bailleurs de fonds.

L'approche projet révèle l'inflexion de l'association à la logique projet/contrat de nombreux bailleurs de fonds qui privilégient l'appel à candidatures selon une approche technique. Cette approche assure la qualité de la mise en œuvre des actions mais elle n'assure pas, à elle seule, une compréhension globale des besoins des populations dans une région définie.

Sans remettre en cause l'approche régionale intégrée, l'équipe de direction a clarifié la gestion effective des projets en en rationalisant le suivi.

- Chaque programme fait maintenant l'objet d'un atelier de lancement préalable réunissant toutes les personnes et services impliqués dans sa réalisation (opérationnels, financiers, logistiques, ressources humaines, évaluation).

- Une personne en charge de la gestion du projet est systématiquement identifiée pour mieux répondre à la logique de gestion du cycle de projet et assurer la qualité de sa mise en œuvre.

- Le coordinateur provincial suit les différents projets et assure les relations avec les autorités locales et les populations.

Perspectives 2010 - 2012

La clarification des organigrammes et des processus de gestion des ressources humaines sont le préalable à la mise en place d'un plan de formation pour le personnel national afghan.

- Madera reste attachée à une organisation provinciale avec le renfort des chefs de projet
- Le service des Ressources Humaines sera consolidé et outillé (révision des procédures, renforcement de l'équipe) afin de pouvoir apporter un service de qualité quant à la gestion des RH et la politique de formation
- L'élaboration de l'ensemble des procédures et règles relatives aux ressources humaines et à la politique de formation sera achevée
- En lien avec la politique de formation, l'évaluation régulière des performances et des besoins de formation des personnels clef (depuis les *team leaders*) sera mise en place.
- La réflexion et la formalisation des relations et responsabilités de chacun permettra d'améliorer l'articulation entre la logique régionale et la logique de projet (redéfinition des profils de poste des coordinateurs provinciaux (PC), chefs de projet (PM), assistants techniques (TA), et directeur des opérations adjoints (DOD).
- Pour assurer l'approche provinciale de l'association, le PC a pour principale mission de développer une connaissance fine de la zone, d'entretenir des relations avec les autorités locales, de coordonner les moyens et les équipes et de contrôler la qualité et la pertinence des programmes.
- Des échanges réguliers seront formalisés et renforcés entre les PM et les PC.
- La collecte de financements dédiés à la formation du personnel sera poursuivie (1% du salaire de chaque personnel national abonde à ce fond).
- Un plan de formation visant à permettre au personnel de Madera de mettre à jour ses compétences techniques ou d'acquérir et de développer des compétences nouvelles répondant à nos orientations sera élaboré.
- Une stratégie particulière de formation pourra être développée là où c'est possible : elle consiste en la formation de binômes expatrié / afghan.
- Un Chargé de mission RH & logistique, responsable de la logistique et des ressources humaines, sera recruté et aura pour objectif principal le renforcement des capacités des services logistiques et des ressources humaines notamment par la formation continue de leurs équipes.
- Les procédures seront révisées pour s'assurer qu'elles sont conformes au nouveau code du travail afghan.
- Le siège étudiera la possibilité de souscrire pour les expatriés au droit à la formation.

Orientations à plus long terme

L'approche sectorielle est technique, l'approche territoriale est politique. De ce fait, les responsabilités de chacun ne sont pas de même nature et n'ont pas à se confronter, sauf, si les uns et les autres se « mesurent » en terme de pouvoir face aux communautés.

Le coordinateur provincial a un rôle clé : toutes les discussions avec les communautés se font par son intermédiaire ; il demande l'intervention des conseillers techniques si besoin. La dénomination de coordinateur est en elle-même réductrice de cette fonction essentielle, il conviendrait d'en changer.

Dans le schéma esquissé dans l'ancien plan stratégique et rappelé dans le rapport de mission 2005 (Gérard Logié et Jean-Noël Feraille) l'approche sectorielle pourrait être sous-traitée et l'approche territoriale serait plus qualitative, fondée sur l'appui aux initiatives et aux communautés qui les soutiennent.

L'idée majeure est que le coordinateur provincial doit avant tout être reconnu par les communautés. Il doit détenir la responsabilité des projets menés et doit être en mesure, à terme, de déléguer ce pouvoir aux communautés.

2.4. Suivi et évaluation

Bilan

Le département suivi-évaluation de Madera a bénéficié des principales évolutions suivantes :

- La cohérence du suivi des projets a été renforcée grâce au travail mené en concertation avec la direction des Opérations : mise en place d'ateliers de lancement des projets rassemblant tous les secteurs de Madera (opérations, finance, logistique, ressources humaines), définition d'indicateurs dès le début des projets, réalisation d'évaluation de base...
- Tous les programmes de Madera sont maintenant suivis par le département évaluation, sauf les projets NSP et forestiers (très nombreux, suivi complexe, programme en fin de réalisation)

- Des études de sécurité alimentaire sont dorénavant réalisées chaque année à Behsud et Ghor, regroupant des données économiques, météorologiques et agronomiques.
- Une étude socio-économique de qualité et fort appréciée des partenaires de Madera a été menée à Behsud en 2008 et le rapport publié.
- Le département suivi et évaluation organise systématiquement à la fin de chaque projet un atelier avec tous les acteurs de Madera afin de tirer les enseignements qui servent à adapter les nouveaux programmes élaborés (par exemple l'établissement de carte individuelles de bénéficiaires pour les distributions d'urgence permettant un meilleur suivi).
- La cartographie des projets a été systématisée. Des cartes thématiques sont également élaborées.
- Le département évaluation travaille maintenant uniquement pour des projets de Madera et a stoppé la réalisation d'évaluation pour des partenaires extérieurs (ce qui permet de se concentrer sur nos activités).
- Un outil simple regroupant des données brutes de suivi de projets a été créé et est présenté à chaque comité de direction se réunissant à Kaboul.

Perspectives 2010 - 2012

Le développement du département suivi-évaluation doit être poursuivi selon les axes suivants :

- Avoir un responsable suivi & évaluation par région, puis par province (qui couvrirait tous les aspects de nos activités : environnement, forêt...) afin de gagner en efficacité et en indépendance vis-à-vis des opérations et faciliter une présence effective sur le terrain.
- Développer l'implication du département évaluation dans toutes les phases des programmes, en accentuant les relations avec les départements opérationnels, administratifs et financiers et logistiques
- A Madera, La fonction « suivi » consiste non seulement au suivi de la mise en œuvre des activités mais aussi et surtout en l'évaluation en continu des projets en cours.
- Poursuivre l'organisation et la conduite des ateliers de fin de projets regroupant tous ceux qui ont participé à la mise en œuvre du projet afin d'en tirer les leçons apprises qui serviront lors de l'élaboration des nouveaux programmes.
- Renforcer les prérogatives du département suivi évaluation qui pourra être chargé de la sélection des bénéficiaires des programmes d'urgence et qui développera, en lien avec les opérations, des critères de sélection des bénéficiaires de tous les programmes.
- Mener une étude socio-économique dans les provinces de l'Est puis à Ghor afin de permettre à Madera de mieux connaître et faire connaître ses zones d'intervention, de sélectionner les zones d'intervention et les populations les plus vulnérables et d'adapter ses programmes aux besoins identifiés.
- Poursuivre le suivi de la situation des zones d'intervention de Madera : relevé des précipitations à Ghor et Behsud, études annuelles de la sécurité alimentaire à Ghor et Behsud, suivi du « panier de la ménagère » à Kaboul et en région...
- Elaboration par le département suivi & évaluation d'un document présentant le champ des interventions et des services (« scope of services ») qu'il peut proposer en interne.
- Le département développera des outils qui permettent pour chacun des programmes d'appréhender et éventuellement de valoriser le niveau de participation des communautés et des bénéficiaires. A la fin de chaque année, un document synthétisera ces données et présenté à l'AG.
- Les comptes-rendus des réunions liées aux programmes seront intégrés dans le DCS (data collection sheet). (Un format de compte-rendu de réunion sera développé à l'usage des personnels de terrain.)

Orientations à plus long terme

Les évaluations doivent prendre en compte les avancées qualitatives, notamment sur la démarche mise en œuvre par Madera.

Il faudrait être capable de mesurer les prises de responsabilités des communautés et le degré de couverture de leurs besoins, en particulier dans les domaines de la formation fonctionnelle des adultes et l'alphabétisation.

Auparavant le coordinateur provincial établissait régulièrement des comptes-rendus de réunions qu'il avait avec les communautés, ce qui permettait de dégager les idées exprimées par les communautés en termes de besoins, de projets, de priorités... Il existe maintenant le « Monthly provincial coordination report ».

2.5. Genre

Bilan

La question de l'emploi des femmes à Madera n'apparaît pas dans le plan stratégique 2005 – 2009, mais Madera a néanmoins continué à employer des femmes dans ses équipes salariées, dans quelques activités (programme NSP, artisanat, services généraux).

Dans le cadre particulier du NSP, Madera a favorisé autant que possible l'émergence de groupes féminins (comités de développement communautaire féminins) tout en s'efforçant de conserver un dialogue constructif entre hommes et femmes au sein des villages.

Perspectives 2010 – 2012

Dans le contexte particulier du poids culturel relatif à la place de la femme dans la société afghane, accentué par des problèmes de sécurité, Madera doit s'efforcer partout où cela est possible de créer les conditions favorables à l'emploi des femmes, leur intégration dans nos équipes et leur promotion à des postes à responsabilité.

Dans le cadre des projets mis en œuvre, nos équipes seront attentives à créer un environnement propre à favoriser l'écoute des besoins des femmes dans les villages, et à favoriser leur promotion.

Dans ce domaine, il appartiendra au coordinateur provincial d'assurer une vigilance particulière au développement de cette relation.

3. ACTIVITES REGIONALES

Le rôle « clé » du Coordinateur provincial

Le coordinateur provincial a un rôle fondamental dans l'approche territoriale que Madera met en œuvre.

Les coordinateurs provinciaux sont actuellement trop impliqués dans l'opérationnel alors que leur rôle premier est la cohésion, la bonne marche de l'ensemble des projets au niveau territorial et la liaison avec les autorités régionales et les populations (c'est-à-dire un rôle politique).

Une clarification des définitions de postes et de leurs liens entre eux, notamment entre coordinateur provincial et chef de projet, sera menée par l'équipe de terrain en 2010.

Le terme de coordinateur pourrait être modifié pour mieux traduire son rôle.

3.1. PROVINCES EST (Kunar, Laghman et Nouristan)

Les conditions de sécurité dans les provinces de la Kunar, du Laghman et du Nouristan ont connu une dégradation régulière et plusieurs zones montagneuses sont maintenant inaccessibles pour les expatriés et les cadres afghans. Malgré cela, les équipes afghanes ont tout de même réussi à poursuivre la quasi-totalité des projets du fait de la qualité des liens que Madera a su tisser avec les populations locales depuis de longues années.

Cette insécurité a entraîné l'apparition de nombreux « check points » et la présence massive et persistante des forces militaires internationales. Le sentiment de perte de confiance vis-à-vis du gouvernement afghan a augmenté.

Ces problèmes d'insécurité mis à part, les conditions socio-économiques des deux provinces du Laghman et de la Kunar se sont nettement améliorées : l'accès à l'eau, y compris à l'eau potable, à l'électricité (grâce à des centrales hydro-électriques), au téléphone se sont considérablement développés. Les systèmes de santé et d'éducation se sont renforcés, les établissements bancaires ont nettement augmenté. Le réseau routier asphalté et la construction de nombreux ponts enjambant la Kunar ont beaucoup amélioré la circulation des personnes et des biens. Il ne faut cependant pas croire que ce développement a bénéficié à tous de façon équitable. Les populations les plus isolées (éloignées des vallées principales) restent très vulnérables et sont peu soutenues.

Le Nouristan, en revanche, n'a que très peu bénéficié de développement d'infrastructures ces dernières années. Le ressenti des populations est plutôt négatif : détérioration de la sécurité de ces zones, sentiment d'abandon de ces populations par le gouvernement afghan, non prise en compte des spécificités culturelles des Nouristanis.

Les mauvaises performances de l'institution de microfinance, Sunduq, que Madera a créé en 2005, ont brouillé parfois notre image au sein des populations (l'ensemble des activités sont prévus être arrêtés progressivement en 2010).

La multiplication d'acteurs civils (entreprises privées, ONG nationales et internationales, gouvernement afghan) dans les basses vallées de la Kunar et du Laghman, facilement accessibles et ne présentant pas trop de problèmes de sécurité, a entraîné une sorte de « compétition » dans les projets et une « course » aux bénéficiaires. Parfois, le manque de coordination entre ces projets entraîne une redondance des actions, voire annule leur bénéfice. La forte présence des PRT et les considérables moyens financiers investis dans les provinces de l'est ont comme « pollué » les communautés et ont entraîné une dégradation des relations avec les autorités locales et les communautés, tout en augmentant la corruption locale.

La multitude des acteurs n'enlève rien à la valeur ajoutée de Madera qui prend différentes formes : compétence technique, accès au terrain, qualité des relations avec les communautés, méthodologie éprouvée de travail à distance.

3.1.1. Kunar

Bilan

- La qualité et l'ancienneté de nos relations avec les populations nous permettent de commencer à enregistrer des changements de fonds dans les comportements sur des questions de gestion de troupeaux, valorisation des vergers et de la commercialisation de leurs productions.
- Les programmes, même dans des zones reculées et instables se sont poursuivis.
- L'approche participative et communautaire a été formalisée et mise en œuvre avec plusieurs centaines de communautés.
- La méthodologie des « clusters » ou « manteqa est affinée par la mise en œuvre de projets tels celui d'UN Habitat.
- Les productions des pépinières de Madera sont toujours considérées comme étant de bonne qualité
- Les grands projets de réhabilitation ou de création d'infrastructures ont été terminés.
- Les programmes forestiers se sont poursuivis depuis le début des années 90 quasiment sans interruption.
- Quelques opérations d'urgence, visant à aider à la réinstallation de populations de retour du Pakistan se sont terminées en 2007.

Perspectives et enjeux

- Madera doit réfléchir attentivement aux orientations à donner à la poursuite de ses activités dans cette zone. Elle doit éventuellement réorienter son action vers les zones les plus précaires et isolées et recentrer ses activités sur celles qui répondront au mieux aux besoins actuels. C'est pourquoi une étude socio-économique sera menée dans différents districts de la Kunar. Le rapport sera largement publié et servira de base à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles propositions de projets.
- Les populations expriment des besoins en matière d'agriculture (conseil), d'irrigation, d'élevage (valorisation des productions), d'activités génératrices de revenus (développement et valorisation des métiers artisanaux) et d'infrastructures.
- Un appui sur les processus de production et de stockage des productions agricoles, horticoles et animales.
- Un appui à la création de groupements de producteurs (en associations ou en coopératives).
- Une analyse des filières de commercialisation et un appui aux producteurs sur les questions de commercialisation (A noter que Madera fait déjà l'ensemble de ce travail en horticulture dans le cadre du PHDP, « perennial horticulture development programme »).
- Madera se positionnera comme le *Facilitating Partner* du NSP dans sa phase de travail avec les CDC dans les districts où elle a déjà mis en œuvre la 1^o phase du NSP.
- Une étude sera menée pour que la pépinière de Salagh Bagh soit, dans la mesure du possible, rendue financièrement autonome et pérenne. Il sera mis fin aux prix de vente subventionnés.
- En parallèle le conseiller technique en agronomie compilera et capitalisera les informations disponibles afin d'établir un diagnostic agricole.
- Une évaluation des activités forestières sera menée.
- Le développement de conditions permettant de travailler dans les provinces de l'Est en toute sécurité passe par rétablissement de contact réguliers avec les groupes et personnes influentes présentes dans les zones. Ces contacts devront être assurés aussi par des expatriés qui sont perçus comme impartiaux et neutres vis-à-vis des enjeux et des éventuels conflits locaux.
- Face à la dégradation de la sécurité dans certaines zones et l'impossibilité pour Madera d'envoyer régulièrement des cadres sur le terrain, une méthodologie de travail à distance (« remote control ») sera développée par les opérations et le service suivi & évaluation.

3.1.2. Laghman

Bilan

- La qualité et l'ancienneté de nos relations avec les populations nous permettent de commencer à enregistrer des changements de fonds dans les comportements sur des questions de reforestation, de valorisation des vergers et de la commercialisation de leurs productions.
- Les centres d'insémination bovins, la création d'association d'éleveurs, la formation et l'aide à l'installation des paravétérinaires et le déploiement des VFU (« veterinary field unit ») ont amélioré la qualité et la quantité des troupeaux.
- Les programmes du NSP, menés par Madera à Qarghai et Dawlatsha, quoique laborieux permettent la réalisation de très nombreux projets d'infrastructures et le développement de relations meilleures entre villages.
- Quelques opérations d'urgence, visant à aider à la réinstallation de populations de retour du Pakistan se sont terminées en 2007.

Perspectives

- Madera doit réfléchir attentivement aux orientations à donner à la poursuite de ses activités dans cette zone. Elle doit éventuellement réorienter son action vers les zones les plus précaires et isolées et privilégier les activités qui répondront au mieux aux besoins actuels. C'est pourquoi une étude socio-économique sera menée dans différents districts du Laghman. Le rapport sera largement publié et servira de base à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles propositions de projets. Les besoins exprimés par les populations auxquels Madera pourrait répondre sont :
 - Un appui sur les processus de production et de stockage des productions agricoles, horticoles et animales.
 - Un appui à la création de groupements de producteurs (en associations ou en coopératives).
 - Une analyse des filières de commercialisation et un appui aux producteurs sur les questions de commercialisation (A noter que Madera fait déjà l'ensemble de ce travail en horticulture dans le cadre du PHDP, « perennial horticulture development programme »).
 - Madera se positionnera comme le *Facilitating Partner* du NSP dans sa phase de travail avec les CDC dans les districts où elle a déjà mis en œuvre la 1^o phase du NSP.
 - Le personnel salarié national indique en première priorité son besoin de formation technique.
 - En parallèle le conseiller technique en agronomie compilera et capitalisera les informations disponibles afin d'établir un diagnostic agraire.
 - Le développement de conditions permettant de travailler dans les provinces de l'Est en toute sécurité passe par rétablissement de contact réguliers avec les groupes et personnes influentes présentes dans les zones. Ces contacts devront être assurés aussi par des expatriés qui sont perçus comme impartiaux et neutres vis-à-vis des enjeux et des éventuels conflits locaux.
 - Face à la dégradation de la sécurité dans certaines zones et l'impossibilité pour Madera d'envoyer régulièrement des cadres sur le terrain, une méthodologie de travail à distance (« remote control ») sera développée par les opérations et le service suivi & évaluation.

3.1.3. Nouristan

Bilan

- Madera est un des seuls acteurs de développement dans cette province, et le plus expérimenté. Les actions menées demeurent essentielles.
- Les populations de Waygal sont fortement impliquées dans le développement des activités forestières.
- Un des seuls programmes d'envergure mené dans cette zone est le NSP et, globalement, le volume des activités a diminué à Want, Waygal et Paroon.
- Le programme d'élevage et de valorisation des productions concerne certaines zones de la province pour des raisons de sécurité et d'accessibilité.

Perspectives

- Madera doit réfléchir attentivement aux orientations à donner à la poursuite de ses activités dans cette zone. Elle doit éventuellement réorienter son action vers les zones les plus précaires et isolées et recentrer ses activités sur celles qui répondront au mieux aux besoins actuels. C'est pourquoi une étude socio-économique sera menée dans différents districts du Nouristan. Le rapport sera largement publié et servira de base à l'élaboration de nouveaux programmes et de nouvelles propositions de projet.
 - Les logiques d'autonomie et d'interdépendance seront observées et analysées. Madera réfléchira à la possibilité de rendre la province du Nouristan autonome par rapport aux provinces de Kunar et Laghman.
 - Renforcer les projets d'infrastructures menés dans le cadre de projets communautaires.
 - Poursuivre ou renforcer les activités forestières, agricoles et de santé animale. Développer notamment en ce qui concerne l'élevage l'amélioration pastorale et de la transformation du lait.
 - Développer des projets d'infrastructures routières ou d'éducation (construction d'écoles) en fonction de la capacité de nos équipes de génie civil.
 - La contrainte majeure de tout développement de nos activités dans cette zone reste la volatilité de la sécurité.
 - Madera se positionnera comme le *Facilitating Partner* du NSP dans sa phase de travail avec les CDC dans les districts où elle a déjà mis en œuvre la 1^o phase du NSP.
 - En parallèle le conseiller technique en agronomie compilera et capitalisera les informations disponibles afin d'établir un diagnostic agraire.

- Le développement de conditions permettant de travailler dans les provinces de l'Est en toute sécurité passe par rétablissement de contact réguliers avec les groupes et personnes influentes présentes dans les zones. Ces contacts devront être assurés aussi par des expatriés qui sont perçus comme impartiaux et neutres vis-à-vis des enjeux et des éventuels conflits locaux.
- Face à la dégradation de la sécurité dans certaines zones et l'impossibilité pour Madera d'envoyer régulièrement des cadres sur le terrain, une méthodologie de travail à distance (« remote control ») sera développée par les opérations et le service suivi & évaluation.

La reprise d'activités dans la province du Nangarhar pourra être étudiée pour certains programmes en cohérence avec les autres provinces de l'Est.

3.2. WARDAK

Bilan

Les districts de Behsud ont connu une sensible amélioration socio-économique. Le développement du réseau routier a dynamisé l'économie locale et apporté une concurrence accrue sur les marchés, entraînant une baisse des prix. La sécurité alimentaire s'est améliorée du fait de la diversification des cultures maraichères et fruitières. La scolarisation d'enfants, filles et garçons, a augmenté. L'accès aux médias, notamment la télévision, s'est amélioré. L'utilisation des téléphones s'est généralisée, le nombre de générateurs s'est accru.

L'amélioration du réseau routier a eu des répercussions sur la zone, améliorant à la fois la sécurité mais la rendant aussi plus perméable aux infiltrations d'insurgés et menaçant la sécurité des équipes de Madera. Behsud a aussi connu des violences entre Hazaras et Kutchis en 2006, 2008 et 2010 sous le prétexte de problèmes d'accès aux pâturages des troupeaux des nomades.

Depuis le redécoupage en 2009 des frontières des districts de Behsud 1 et 2, Madera découvre de vastes zones très peu desservies telles que Kaomedekhan et Solkhabad.

Les activités de Madera ont continué à évoluer de l'urgence vers la réhabilitation, et les communautés sont de plus en plus impliquées dans la gestion des programmes mis en œuvre.

On peut noter les améliorations suivantes :

- Une diversification de l'alimentation grâce au développement du maraichage et de l'horticulture, à l'introduction des cultures sous serres, à l'introduction de nouvelles variétés de blé plus productives.
- Une extension des terres cultivables et une amélioration des systèmes d'irrigation.
- Une bonne couverture en matière de santé animale via les VFU.
- Un début de prise de conscience des populations concernées quant à l'importance des vaccinations du bétail, de la gestion raisonnée du bois, du respect de l'environnement.
- Une introduction réussie du concept des PSH (*Passive Solar Houses*).

Perspectives

Suite à l'évaluation faite par le département suivi et évaluation de Madera (mai 2008, Patxi Elichiry) qui, globalement, a fait le constat d'un développement socio-économique des zones d'activités de Madera, un recentrage de nos interventions sur des zones plus isolées géographiquement a été effectué, en développant de manière parallèle :

- des projets de type « urgence » de sécurité alimentaire, d'accès à l'eau potable et de promotion de l'hygiène, financés par ECHO et le CIAA,
- des projets de réhabilitation/développement rural multi sectoriels (agriculture, arboriculture, élevage, artisanat...) visant à améliorer la sécurité alimentaire de ces zones,
- des projets moins fortement subventionnés soutenant des groupes ou des associations dans les zones les plus développées.
- Madera facilitera la construction d'une piste d'atterrissage à Behsud 2.
- Dans les nouvelles zones, une forte demande des communautés s'exprime pour la construction d'écoles. Madera s'efforcera de répondre à cette demande.
- Un recensement complet de la zone sera réalisé.
- Le redécoupage des frontières des districts a engendré des enclaves administratives (certaines communautés n'appartenant pas à Behsud y sont « rattachées » par la géographie terrestre). Ces communautés hors districts devront être intégrées dans les projets développés dans la zone.

Un accent particulier sera apporté aux problématiques suivantes :

- Trouver des espèces fruitières adaptées aux rigueurs du climat et améliorer les conditions de stockage des productions.

- La culture de la pomme de terre et d'autres légumes sera favorisée ainsi que l'introduction de stockages adaptés pour diversifier l'alimentation.
- Développer les filières de commercialisation sur les basses vallées, notamment avec les associations de femmes (artisanat).
- Apporter du conseil et vulgariser l'utilisation de semences améliorées.
- Poursuivre les travaux d'extension de terres irriguées (construction de réservoirs).
- Consolider le fonctionnement des VFU.
- Etendre la construction et l'utilisation des PSH.
- Mener des programmes expérimentaux de gestion et régénération des pâturages.
- Suivre l'ensemble des filières : transformation, commercialisation, conditionnement.

3.3. GHOR

Bilan

La zone de Ghor reste très isolée géographiquement et connaît une insécurité alimentaire chronique du fait de sécheresses récurrentes. La sécurité de la région de Ghor reste précaire et volatile. La région a connu plusieurs épisodes de violence ces dernières années. En outre, très peu d'opérateurs interviennent sur les districts de Taywara et Pasaband.

Les programmes menés à Ghor ont connu de nombreuses interruptions du fait de ces conditions de sécurité très instables. Néanmoins, les activités de soutien à l'élevage (amélioration de 200 étables), à l'arboriculture (implantation de pépinières, développement de vergers) et à l'agriculture (introduction de semences améliorées, maraichage) ont été consolidées au fil des années. De même, les projets de génie civil (construction d'écoles et réhabilitation de pistes) ont continué d'être menés de manière régulière. Le NSP est en cours dans seulement 80 CDC sur les 360 communautés identifiées, rendant difficile sa mise en œuvre.

Cette présence continue, depuis 2001, dans les districts de Taywara & Pasaband contribue à renforcer notre proximité avec les populations et leur bonne perception vis-à-vis des équipes de Madera.

Enfin, l'éloignement et l'isolement de la zone, liée à l'insécurité chronique continuent à rendre difficile le recrutement de tout le personnel compétent et expérimenté nécessaire.

Perspectives

- Madera se positionnera auprès du MRRD et de la Banque Mondiale pour mettre en œuvre la poursuite du NSP (280 communautés non couvertes lors de la 1^o phase) afin d'éviter qu'un 2^o *Facilitating Partner* intervienne sur ces 2 districts. Dans cette phase du NSP, Madera privilégiera la qualité de la mise en œuvre plutôt que la rapidité.
- Constituer une équipe spécifique pour la mise en œuvre des programmes d'urgence afin de libérer du temps pour les équipes techniques aujourd'hui très impliquées dans ces programmes.
- Développer et consolider les projets de réhabilitation/développement en cours (agriculture, élevage, arboriculture, NSP).
- Débuter des projets dans des zones encore plus isolées, telles qu'on le fait dans le Talmestan depuis 2003.
- Introduire des activités de régénération des pâturages et de culture de la pomme de terre.
- Etendre la construction et l'utilisation des PSH.
- La politique salariale sera adaptée afin de réussir à recruter et fidéliser les cadres de l'équipe de Ghor.

4. ACTIVITES SECTORIELLES

4.1. Elevage

L'élevage est étroitement lié à la santé animale et représente un secteur clé pour l'Afghanistan. Madera met en œuvre des activités d'élevage dans toutes les provinces où elle travaille. Les principales activités menées sont le soutien aux associations d'éleveurs et le conseil, l'apport en compléments minéraux (sous forme de blocs à lécher), l'insémination artificielle (dans le cadre de l'amélioration des races locales), et l'amélioration des étables.

A Behsud et Ghor, le soutien aux activités d'élevage sera renforcé par rapport aux cultures pluviales, qui appauvrissent et fragilisent les sols. Ces premières ont pour but de renforcer la sécurité alimentaire et non d'intensifier l'élevage dans des buts commerciaux.

Zootechne

Au cours des deux prochaines années, l'accent sera mis sur:

- L'amélioration des étables (afin d'avoir un meilleur rapport qualité/coût que le modèle du Geres) et leur augmentation en nombre. Le partage des leçons apprises entre Ghor et Behsud.
- Le travail de vulgarisation : une équipe de salariés (y compris et même surtout des femmes) serait recrutée et formée pour visiter les petits éleveurs afin de leur donner des conseils pour leur élevage. L'union Européenne ne souhaitant pas financer cette activité, d'autres financements seront recherchés.
- Les possibilités de transformation des produits animaux par les éleveurs eux-mêmes, et en particulier la valorisation du lait, spécialement à Ghor et Behsud, lorsque ces activités sont liées à la sécurité alimentaire, en favorisant notamment le stockage des aliments.
- L'arrêt du soutien à l'activité du centre d'insémination du Laghman tant que Madera n'a pas de vision claire de la viabilité du projet. Madera étudiera la possibilité d'assurer la pérennité de cette action en la rendant autonome. Il faudra explorer la possibilité d'offrir à un para-vétérinaire un taureau pour l'insémination naturelle.
- Madera débutera une nouvelle activité : l'appui à l'insémination artificielle par paillettes congelées à Behsud et dans les provinces de l'Est.
- Madera militera pour que l'insémination artificielle ne se limite pas au profit des seules espèces bovines industrielles au détriment des cheptels local et de ses qualités natives.
- Grâce aux projets de développement rural financés par la Commission Européenne (programme LRRD, « linking relief to rehabilitation and development ») et Misereor, à Ghor et dans le Wardak, le développement des méthodologies de gestion des pâturages, notamment nos compétences techniques et notre approche communautaire sur le sujet.
- La mise en place d'un système de collecte et d'analyse de données sur la santé animale et l'élevage. Un salarié dédié à ce travail a été budgété dans la nouvelle proposition de projet.
- La réalisation de rapports de suivi de l'évolution des cheptels.
- L'identification de financements permettant de financer ces activités.
- La mise en place d'un enseignement de qualité réellement adapté à l'élevage Afghan.

Santé animale

Grâce à un réseau de postes et de centres de santé vétérinaires (VFU : *veterinary field unit*), Madera gère les services de santé animale dans la Kunar, le Nouristan, le Laghman et le Wardak, à travers un programme financé par la Commission Européenne.

A l'avenir, notamment dans le cadre d'un nouveau projet triennal, financé par la CE, il a été décidé de poursuivre le soutien aux VFU avec une attention renouvelée à :

- La pérennité des VFU et du réseau de santé animale.
- L'augmentation des revenus des travailleurs en santé animale et la recherche et le développement d'activités génératrices de nouveaux revenus qui ne doivent pas pour autant entrer en compétition avec et se faire au détriment des activités vétérinaires.
- La réduction des compléments de salaire (« *incentives* ») versés aux paravétérinaires par Madera pour les rapports épidémiologiques qu'ils rédigent.
- L'élaboration d'une stratégie commune claire, en partenariat avec les autres ONG travaillant dans ce secteur et la CE, sur la politique du gouvernement en matière de privatisation, malgré les conditions actuelles très défavorables (concurrence entre financeurs, manque de cohérence et de volonté des autorités, compétition entre ONG)
- La formation du personnel de santé animale, selon un calendrier annuel de formation.
- La formation des agents vétérinaires de base (BVW : *basic veterinarian workers*) en relation avec les VFU dans une relation de coopération et non de concurrence.
- Le renforcement des aspects préventifs des soins animaux.
- Le recrutement et la formation d'agents de vulgarisation féminins.
- La remise en activité de collecte de données et d'analyse.
- Du fait de l'accès difficile à certaines zones, une méthodologie de gestion à distance sera élaborée et mise en œuvre.

- A Ghor et Behsud spécifiquement, l'alimentation du bétail, l'amélioration des étables, la production fourragère et la gestion de pâturages sont les domaines à développer et renforcer.

- Avec le laboratoire de production de vaccins animaux (AVPL), l'objectif de Madera consiste à atteindre de bonnes normes de production (par la formation et l'expertise externe) en préalable au développement d'une viabilité financière. D'ici la fin du projet actuel, Madera et la CE devront avoir trouvé une stratégie de sortie de ce programme.

4.2. Agriculture

Les programmes agricoles de Madera consistent en la diffusion et la vulgarisation de techniques agricoles et de conseils grâce à des fermes de démonstration selon une méthodologie basée sur des fermiers référents, en la distribution et la production de semences de blé améliorées, de semences de légumes, et d'engrais.

Madera mène des activités agricoles à Ghor et Behsud, mais a stoppé ce type d'actions dans l'Est. Il existe des différences importantes entre les 2 régions d'intervention.

A Ghor, l'accent doit rester sur le développement de la sécurité alimentaire, plutôt que sur la commercialisation de la production.

Il faut s'efforcer :

- D'augmenter la consommation de légumes et l'utilisation de semences de blé améliorées grâce à des distributions d'intrants
- De former certains paysans à la production de semences de blé et de légumes
- D'augmenter les capacités de stockage et de distribution d'eau destinée à l'irrigation
- D'accroître l'utilisation des serres solaires passives afin de réduire l'érosion des sols et l'exploitation des buissons et d'augmenter l'utilisation du fumier animal en qualité d'engrais
- De poursuivre l'expérimentation de production du safran dans les fermes de démonstration afin d'en démontrer la haute valeur ajoutée

A Behsud, l'accent sera porté sur le développement de la sécurité alimentaire dans les régions éloignées, bien qu'il y ait certainement plus de possibilité pour valoriser les productions.

Il faut s'efforcer :

- De développer l'irrigation et les travaux de terrassement (lutte contre l'érosion)
- D'étudier et développer le stockage de la pomme de terre
- De renforcer les associations locales, les aider à obtenir de petites subventions et générer des revenus
- De diminuer le coût des serres et d'en élargir la diffusion.
- De faire des plantations pour lutter contre l'érosion

Dans l'Est, les terres agricoles sont beaucoup plus productives et beaucoup d'acteurs sont impliqués dans le secteur.

Madera doit axer son travail sur :

- Le développement des zones d'altitude isolées et peu productives et des terres de culture pluviale
- La poursuite du travail de réhabilitation de terres et de protection contre les inondations dans les basses vallées, en partenariat avec les communautés.

Les activités agricoles de Madera doivent être axées vers les zones reculées et difficiles d'accès.

Pour améliorer le secteur, Madera a besoin de tester méthodiquement les cultures existantes et de nouvelles cultures, d'expérimenter à travers des projets pilotes de nouvelles méthodes telles que les méthodologies de stockage des productions et de transformation alimentaire dans certaines régions. Une des faiblesses de Madera réside dans l'insuffisance de la mise à jour des compétences techniques de son personnel, qui doivent être améliorées.

Pour ce faire, les mesures suivantes seront prises :

- Un agronome expatrié expérimenté sera recruté pour une année au minimum, financé par des fonds propres de Madera si nécessaire. Sa tâche sera de poser un diagnostic sur les connaissances et compétences des techniciens de Madera, ainsi que sur la qualité des actions agricoles. Il devra ensuite mettre en place un plan de renforcement des capacités du personnel national, développer de nouvelles idées de programmes agricoles et éventuellement entreprendre des projets spécifiques tels que la réalisation de terrasses ou de systèmes d'irrigation.

- L'équipe « agriculture » sera formée à l'approche communautaire au cours des 18 prochains mois, afin de reconsidérer l'approche basée sur des paysans référents employée actuellement.
- La formation des paysans à la rotation des cultures, à l'utilisation à bon escient des produits chimiques (engrais solubles et produits phytosanitaires) sera systématisée.
- L'utilisation d'engrais naturels et de techniques de lutte biologiques contre maladies et insectes seront expérimentées
- L'introduction de ruches sera menée pour augmenter la pollinisation des fleurs et la fructification des végétaux

4.3. Arboriculture, horticulture et protection de la forêt

Madera met en œuvre des activités forestières dans l'Est financées par l'AFD (MAE), et des activités horticoles dans l'Est et le Wardak (financées par le programme PHDP et l'AFD) et à Ghor (financées par l'AFD et Trocaire). Les principales actions menées sont le fonctionnement de parcelles de démonstration, le soutien au développement des pépinières et vergers privés, la formation et le soutien aux associations de producteurs et aux comités forestiers, la reforestation et la protection de la forêt, la sensibilisation des communautés sur les problématiques de protection de la forêt. Une nouvelle loi de gestion forestière est en cours d'adoption par le gouvernement afghan. Elle devra être soigneusement étudiée dès promulgation.

Dans le secteur forestier, Madera est l'un des seuls acteurs travaillant dans les zones fortement déboisées de la Kunar et du Nouristan. Pour les années à venir,

- Madera doit étendre ses activités forestières dans l'Est
- Une plus grande importance doit être accordée à la gestion raisonnée (intégrée et durable) des forêts
- De nouveaux financements doivent être identifiés
- Madera doit capitaliser sur ses points forts pour rechercher des financements y compris du secteur privé en France pour le reboisement

Dans le secteur horticole dans l'Est, Madera doit :

- Poursuivre les activités actuelles (pépinières, arboriculture fruitière, soutien à l'organisation des producteurs) et renforcer le fonctionnement des associations
- Planifier la prochaine phase du programme PHDP et chercher à s'inclure dans les futurs projets financés par la CE
- Assurer la pérennité financière de ses pépinières à commencer par celle de Salagh Bagh.

Dans le secteur de l'horticulture à Ghor et Behsud, Madera doit

- Continuer ses activités actuelles
- Fournir davantage de formation et de soutien technique à ses équipes
- Développer des plantations de peupliers et vérifier la pertinence de planter d'autres arbres non fruitiers
- Tirer des leçons tirées du projet pilote « Pushta » à Behsud (reboisement expérimental collinaire de peupliers).

4.4. Artisanat

Madera a poursuivi le développement d'activités d'artisanat dans le Wardak et à Ghor. Elles consistent en la distribution des rouets, la formation de femmes à leur utilisation et à la transformation de la laine, le soutien aux associations créées. Ces activités sont les seuls projets mis en œuvre par Madera visant directement les femmes.

À ce jour, ces projets n'ont pas été aussi efficaces qu'ils pourraient l'avoir été, mais le soutien à des activités menées par des femmes est en soi un objectif primordial du projet.

Le projet est mené dans des zones isolées, où il contribue à procurer un complément de revenu aux ménages pendant l'hiver, entre deux récoltes. En augmentant les revenus des femmes, il contribue également à les rendre plus autonomes. Même si les revenus générés restent modestes, il a néanmoins des répercussions sociales positives intéressantes. Dans les districts où ce projet fonctionne, Madera est l'un des seuls acteurs dans ce secteur.

Les faiblesses de Madera sont les suivantes: faible qualité des produits, peu ou pas de marketing, pas

de durabilité des actions de manière générale, manque de suivi après la formation initiale dispensée aux femmes, insuffisance des ressources humaines dédiées au projet.

A Behsud, les activités de Madera sont les plus avancées : beaucoup de femmes ont été formées et il existe des liens potentiels avec le marché de Kaboul. Mais la concurrence avec le secteur privé se développe.

A Ghor, les activités sont moins développées : il y a peu ou pas de possibilité de commercialisation de l'artisanat en raison de l'isolement géographique de la région.

Dans l'Est, Madera a formé des menuisiers dans le cadre du programme forestiers. Il existe des possibilités de commercialisation, des ressources de matières premières comme la laine et le bois, mais il y a aussi beaucoup la concurrence d'autres ONG et du secteur privé.

Madera a trois options principales en matière d'artisanat:

- Les stopper, car elles sont jugées non viables
- Les continuer sur le modèle actuel, en reconnaissant qu'elles ne sont pas très efficaces, mais qu'elles représentent une activité importante permettant aux femmes d'accéder à un travail rémunérateur
- Essayer d'améliorer le secteur au sein des projets de Madera

L'option choisie est d'améliorer les activités d'artisanat en mettant l'accent sur:

- L'accès à des zones éloignées, y compris à l'Est
- L'amélioration de la qualité des produits de base, sans chercher à viser le «haut de gamme» du marché
- Privilégier la qualité de la production et la motivation des bénéficiaires, et non leur nombre.

Des opportunités pour diversifier le type d'activités (y compris la menuiserie dans le Nouristan, par exemple), et favoriser le travail des femmes (dans les activités liées à la santé animale) seront recherchées.

Pour atteindre ces objectifs, les actions suivantes seront mises en œuvre :

- Recruter un consultant pour une mission d'étude de 3 mois (ce type d'étude a déjà été prévu à de multiples reprises mais n'a jamais été totalement menée) afin de déterminer les moyens d'améliorations des activités en cours, et rédiger une proposition de mise en pratique des recommandations faites.
- Développer les activités artisanales génératrices de revenus liées à la gestion durable des forêts dans le Nouristan (dans le cadre du projet financé par l'AFD).
- Utiliser les compétences et connaissances d'Alain de Bures pour enquêter sur de nouvelles opportunités de développement d'activités artisanales.
- Identifier et mettre en œuvre au moins une activité dans chaque autre secteur qui pourrait impliquer directement les femmes
- Etablir des partenariats spécialisés dans le domaine de l'artisanat et faire le lien entre les artisans locaux et ces associations
- Les activités d'introduction du rouet seront menées dans les nouvelles zones de Behsud et dans les zones hautes d'Alishang (Laghman) en tenant compte des expériences antérieures.

Madera
Novembre 2010