

RAPPORT MORAL 2013

1. Contexte politique

Durant cette année, l'insatisfaction des populations est restée forte à l'encontre du gouvernement afghan et de la communauté internationale dans son ensemble. Elle a touché au désespoir devant la faible efficacité de l'aide internationale qui n'a pas su, ou pas pu, installer une administration et une forme de gouvernement qui soient dévoués au bien commun. En effet, même si quelques progrès ont pu être enregistrés dans certains secteurs, notamment l'accès aux soins, l'éducation, et les communications, la différence entre les sommes officiellement allouées à la reconstruction du pays et les bénéfices que le peuple afghan a retirés de cet effort financier est énorme.

Ce contexte délétère tend à accentuer la corruption à tous niveaux ainsi que les pratiques mafieuses, elles mêmes exacerbées par l'impuissance de l'Etat à relancer ses propres activités dans une perspective de long terme et par la répugnance des bailleurs à prendre de nouveaux engagements tant que reste incertain le résultat des échéances électorales de 2014. La réduction des financements et ce contexte d'attentisme ne sont pas sans répercussions sur les conditions de vie des populations, sur les effets de l'aide internationale et sur l'activité des ONG.

Les ONG, parmi lesquelles MADERA, doivent donc continuer leur effort pour essayer d'apaiser les esprits dans la mesure où elles pourront démontrer leur neutralité et le sérieux de leur travail.

2. Principales évolutions dans les projets en cours

Une vue détaillée des projets en cours et des activités menées dans chaque région est donnée dans le rapport d'activité annuel. Les points abordés ci-après concernent donc les principaux changements apportés dans les actions en cours en 2013.

Signature d'un nouveau contrat avec l'AFD pour un projet de développement rural

Ce projet, sur financements AFD, porte sur le développement rural des hauts plateaux du Centre de l'Afghanistan, en partenariat avec Solidarités International et GERES (chef de file), pour une durée de 3 ans et demi. Il vise à élever le niveau et la qualité de vie des populations de cette région en relançant le développement rural et en améliorant la gestion des ressources naturelles.

Signature d'une nouvelle phase pour le projet Santé Animale avec l'Union Européenne

En 2013, MADERA a terminé un programme de santé animale, et a commencé une nouvelle phase de quatre ans dans ce même domaine, les deux actions étant financées par l'Union européenne (EuropeAid). Le projet visait à contribuer à l'amélioration des productions d'origine animale et au développement de l'aptitude des vétérinaires et para-vétérinaires locaux à fournir des services de qualité dans leurs collectivités respectives.

Les activités de santé et de productions animales seront poursuivies par un nouveau projet de 4 ans, comportant un soutien prioritaire à la zone de Bamyân. Ces actions devront s'inscrire dans une collaboration avec Relief International, qui mettra en œuvre des activités dans les provinces de Nangarhar, Ghazni, et Nimroz.

Clôture du projet forestier dans les provinces de l'Est

Le projet forestier, financé à 50% par l'AFD, n'a pas pu obtenir le cofinancement nécessaire. Le Conseil d'administration de Madera a donc décidé de suspendre la mise en œuvre du projet dès le début de 2013.

Cette décision montre la difficulté de trouver des cofinancements pour des projets de cet ordre ou de les cofinancer sur fonds propres.

Clôture des activités à Ghor

Depuis plusieurs années, la situation reste très précaire en termes de sécurité pour nos équipes et ne connaît guère d'amélioration. Les activités de facilitation du NSP (National Solidarity Programme) accusent de ce fait un retard important dans le district de Taywara, au sud de la province.

Les possibilités de financement pour des projets dans cette zone se sont, de plus, considérablement réduites.

La poursuite des projets dans cette région s'étant avérée trop compliquée sur le plan à la fois opérationnel et financier, il a été décidé de suspendre toute activité dans la province de Ghor, au moins temporairement, pour une durée encore inconnue. Les installations et équipements des bases de Ghor ont été rétrocédés en quasi totalité aux autorités locales début 2014.

Des programmes d'urgence qui continuent

Dans le contexte actuel, le pays risque de connaître à nouveau des situations qui nécessiteront la mise en place de programmes d'urgence dans certaines régions où Madera est présente.

En 2013 deux projets d'urgence ont été mis en œuvre : d'une part une distribution alimentaire à Ghor avec le WFP (Programme Alimentaire Mondial) suite à la sécheresse de l'été 2013 et d'autre part la distribution d'engrais pour la FAO (Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture) au Nouristan à la fin de l'année.

Pour 2014, un processus d'accréditation auprès de CHF (Fond Humanitaire Commun) a été engagé ainsi que le renouvellement de la Convention-Cadre de Partenariat avec ECHO.

3. Ressources humaines et formation du personnel

Durant l'année 2013, plusieurs actions se sont concrétisées dans ce domaine.

Préparation et validation d'une nouvelle grille des salaires

Une nouvelle grille de salaires pour le personnel afghan qui tient compte de l'évolution des métiers et des compétences a été adoptée et validée en 2013 (mise en œuvre en mars 2014).

Départs et recrutements

Une vague de départs en 2013 (8 expatriés) et un remplacement (grant manager) ont eu d'importants impacts à Kaboul notamment en termes de gestion d'activités.

Les recrutements de deux chefs de projets (Animal Health et Central Highlands) ainsi qu'une responsable du département Monitoring & Evaluation ont été entrepris en 2013 (effectifs en 2014).

Un CAF a été recruté en 2013 dont le contrat a été stoppé début 2014. Un autre CAF a été recruté depuis.

Changements au siège

Dans le cadre d'une restructuration des RH au siège pour des raisons économiques, le poste d'assistante au délégué général a été supprimé.

En septembre, le Délégué général est parti pour un congé formation d'une année. Il a été remplacé pour toute la durée de sa formation.

Une organisation administrative et financière particulière

Dans l'objectif de rationaliser les moyens d'interventions, d'améliorer l'efficacité du travail et de tenir les délais (rapports financiers pour les bailleurs, production des comptes annuels), un DAF a été recruté quelques mois à Paris pour mener à bien sa tâche avec l'appui du CAF resté à Kaboul. Cette organisation quelque peu complexe s'est avérée finalement, malgré nos efforts, insatisfaisante.

4. Vie associative

Plusieurs actions ont été entreprises pour préparer la rédaction du nouveau plan stratégique et poursuivre le travail de plaidoyer de Madera

L'adoption du plan stratégique

Afin d'actualiser un plan stratégique arrivé à échéance un nouveau plan stratégique a été élaboré et adopté fin 2013.

Plaidoyer

La participation active de Madera au sein du Collectif des ONG françaises travaillant en Afghanistan (COFA) et du réseau « European network of NGOs working in Afghanistan (ENNA) s'est poursuivie.

Des rencontres avec le Conseiller diplomatique de l'Elysée, le directeur de cabinet du Ministère des Affaires Etrangères Français, et le directeur du Centre de crise ont été préparées (elles ont eu lieu en 2014).

MADERA, membre du CA d'ENNA, a été réélue secrétaire aux côtés de Handicap International (président) et SCA (trésorier).

MADERA, également membre d'ACBAR, fait désormais partie du comité de pilotage à la vice-présidence.

Missions des administrateurs sur le terrain

Stéphanie BRIANTAIS a effectué une mission en avril avec Christian BLANCHARD. Cette mission a permis une meilleure prise de conscience des difficultés propres à la gestion d'un projet tel que le NSP y compris dans ses implications en termes de trésorerie. Des décisions ont dû être prises concernant des réductions importantes de coût ; en particulier des arbitrages ont été prononcés sur certains postes de dépenses. Cette mission a également permis d'échanger des vues sur l'avancement des projets, de rencontrer les équipes locales, les bailleurs et ACBAR.

Pour des raisons financières, il n'y a pas eu de mission en octobre.

5. Les axes stratégiques de Madera

Les nouveaux axes stratégiques comme définis dans le plan stratégique 2014-2017 validé fin décembre 2013 sont les suivants :

Axe stratégique 1 : Améliorer et faire évoluer les pratiques d'aide au développement

- Favoriser un développement participatif, en collaboration avec l'ensemble des acteurs concernés
- Améliorer la gestion de l'information sur les zones d'intervention et les projets
- Promouvoir un développement intégré au travers de projets de qualité en liaison si nécessaire avec d'autres ONG
- Maintenir et développer l'expertise technique de MADERA

Axe stratégique 2 : Renforcer ses capacités d'action

- Améliorer la gestion des ressources humaines
- Fluidifier et régulariser la communication interne de l'organisation
- Renforcer la visibilité de MADERA auprès de ses partenaires et du public
- Améliorer en continu les procédures internes de MADERA, selon un système qualité

Quelques actions, notamment le projet financé par Misereor à Behsud et le projet NSP mettent en œuvre une approche participative à dimension communautaire. Mais celle-ci reste peu présente au sein des autres projets. De nombreux projets favorisent un développement économique durable, visant à réduire les inégalités et soutenir des initiatives afghanes :

- le soutien à la structuration des filières horticoles (création d'association de pépiniéristes) dans le projet UE/PHDP2,
- le suivi de la formation des paravétérinaires et de la privatisation de leur activité, ainsi que leur organisation en « veterinary field units » (VFU) dans le projet UE/Santé animale
- l'appui technique donné aux éleveurs et agriculteurs à Behsud afin de renforcer leur capacité de production dans le projet UE/LRRD et AFD/développement rural.

La fin du projet en Horticulture (UE/PHDP2) début 2014, et la difficulté de trouver des financements pour développer la sylviculture soulignent la nécessité de mieux présenter et défendre nos propres visions tout en nous adaptant au nouveau paysage se dessinant dans le monde des bailleurs de fonds.

6. Perspectives

Réaliser un diagnostic organisationnel

MADERA est engagée dans une dynamique de réflexion concernant les modalités de mise en œuvre du plan stratégique 2014-2017 validé fin 2013. Un diagnostic organisationnel serait donc profitable à un triple niveau : projets, financements et communication (y compris plaidoyer). Une demande pour le financer sera déposée à l'automne 2014 auprès du FRIO.

Définir de nouveaux projets et trouver les financements adéquats

En 2013, de nombreux projets pluriannuels se terminent. Leur renouvellement en santé animale et développement rural a été effectif. Mais développer de nouveaux projets en particulier en horticulture et sylviculture dans le respect attentif du principe de développement communautaire constitueront donc une priorité. L'absence de nouveaux contrats signifierait une baisse drastique du volume d'activité, et donc de budget, ce qui nécessiterait alors une mise en adéquation des moyens matériels et humains.

MADERA subit comme d'autres la baisse sensible des financements accordés à l'Afghanistan en 2013, baisse s'expliquant par la multiplication des crises mais aussi par les incertitudes politiques liées à l'élection présidentielle de 2014 et au départ des forces militaires internationales.

Paris, septembre 2014

Pierre LAFRANCE
Président de Madera