

***La coopération décentralisée du Conseil
Départemental d'Ille-et-Vilaine comme vecteur
d'aide au développement : illustration à travers
l'évaluation externe d'une « filière laitière » à
Madagascar***



MEMOIRE

Rédigé par Laurent MOBECHE

*(Période de stage au Conseil
départemental d'Ille-et-Vilaine d'avril à
août 2018 incluant une Mission d'étude à
Madagascar du 20 avril au 23 mai)*

Soutenance le 22 octobre 2018

Jury : Elizabeth Hofmann et Sylvain Segal

PREAMBULE	p 4
INTRODUCTION	p 6
- I - LA COOPERATION DECENTRALISEE EN France	p 5
1.1 : La coopération « décentralisée » : qu'est que c'est ?	p 8
1.1.1 Historique de la coopération décentralisée	p 8
1.1.2 Définitions de la coopération décentralisée	p 8
1.1.3 Modèles/types de relation de coopération décentralisée	p 9
1.1.4 La coopération décentralisée : une compétence locale	p 10
1.1.5 La coopération décentralisée, en pleine mutation	p 12
1.1.6 L'environnement politique et institutionnel de la coopération décentralisée	p 13
1.2 : L'échelon départemental comme vecteur d'actions à l'international	p 14
1.2.1 L'action internationale des départements français	p 14
1.2.2 L'action internationale du CD 35	p 15
1.3 : Le paradoxe de l'action internationale des collectivités territoriales (AICT)	p 17
- II - LE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE LAIT ET CONTEXTE MALGACHE	p 18
2.1: La genèse du projet de développement de la filière lait	p 19
2.2: Contexte global malgache	p 21
2.2.1 Données géographiques et sociétales	p 21
2.2.2 Contexte politique	p 22
2.2.3 Contexte économique	p 24
2.2.4 Contexte social	p 25
2.2.5 Le poids de la corruption en tant que frein au développement	p 27
2.3 : Les défis de l'aide au développement à Madagascar	p 28
2.4 : Point de situation de la filière laitière malgache	p 29
2.4.1 La filière laitière à Madagascar : le « triangle laitier »	p 29
2.4.2 La filière laitière dans la région Alaotra Mangoro	p 30
2.4.3 Cadre logique reconstitué du volet laitier de la coopération CD35	p 30

- III - ETUDE D'IMPACT SOCIOECONOMIQUE	p 32
3.1 : Le contexte de la filière lait et la Méthode d'analyse utilisée pour l'étude	p 32
3.1.1 Le contexte de la filière lait	p 32
3.1.2 La méthode d'analyse utilisée dans le cadre de cette étude	p 34
3.2 : Pertinence et cohérence	p 36
3.2.1 Pertinence internationale	p 36
3.2.2 Pertinence nationale	p 36
3.2.3 Pertinence régionale	p 37
3.3 : Efficacité	p 38
3.3.1 Efficacité en termes de capacités productives laitières	p 38
3.3.2 Efficacité en termes d'amélioration des indicateurs économiques	p 40
3.3.3 Efficacité en termes de structuration de la filière et de la profession	p 42
3.3.4 Bien fondé des options stratégiques du projet en termes d'efficacité	p 45
3.4 : Efficience	p 45
3.4.1 Un bon taux de rentabilité	p 45
3.4.2 Des facteurs propices à l'efficience	p 47
3.4.3 Bien fondé des options stratégiques du projet en termes d'efficience	p 47
3.5 : Impact	p 48
3.5.1 Un impact réel sur l'économie des familles d'éleveurs	p 48
3.5.2 Une activité qui s'additionne aux activités préexistantes	p 50
3.5.3 Un impact positif sur la sécurité alimentaire, la santé, l'épargne	p 50
3.5.4 Une approche « genre » non formalisée dans le projet initial de 2008	p 51
3.5.5 Un impact sur le développement régional	p 52
3.6 : Durabilité	p 52
3.6.1 Une filière durable	p 52
3.6.2 Des facteurs de risques limités et un contexte favorable	p 53
3.6.3 Une profession qui reste à renforcer	p 54
3.6.4 Bien fondé des options stratégiques du projet en termes de durabilité	p 55

- IV - PRECONISATIONS	p 56
4.1 : Préconisations opérationnelles et de bonnes pratiques	p 56
4.2 : Préconisations avec réserve de faisabilité par la Coopération	p 61
CONCLUSION	p 63
ANNEXES	p 64
Diaporama synthétique de présentation de l'étude	p 64
Grille d'entretien semi-dirigé	p 73
BIBLIOGRAPHIE et WEBOGRAPHIE	p 76

Remerciements et déroulement du stage

En préambule, je souhaite adresser mes remerciements aux personnes qui ont permis l'acquisition de savoirs et compétences dans ce champ professionnel de l'analyse et développement de projet, accepté de m'accueillir en stage long, fait confiance pour cette étude à Madagascar et accompagné dans la rédaction de ce rapport :

- Sylvain Segal, responsable de la « Mission coopération internationale » du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, qui m'a accueilli dans son service et proposé cette mission.
- Sébastien Lefeuvre, chargé de mission à la « Mission coopération internationale » du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, qui a accepté d'être mon tuteur professionnel et mis à disposition des rapports d'activité en prenant le temps de m'en expliquer le contexte. Il m'a également permis de mieux comprendre le fonctionnement des actions de coopération décentralisée et d'en développer les enjeux, stratégiques et politiques.
- Guillaume Parizet, coordinateur des projets de coopération décentralisée du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine à Madagascar, pour son accueil bienveillant et ses conseils avisés.
- Johnny Rakotosoavina, Responsable Filière Lait de la coopération décentralisée du Conseil départemental d'Ille & Vilaine à Madagascar, pour sa disponibilité et sa convivialité.
- Odile Castel, Maître de conférences de la faculté des Sciences Economiques de l'Université de Rennes 1, ainsi que toute l'équipe pédagogique du Master Analyse de Projets et Développement Durable pour la qualité de leurs interventions.

&&&&

Mon stage s'est déroulé au Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, à Rennes, au sein du Service « Mission coopération internationale », d'avril à août 2018, incluant une période de 5 semaines d'étude de terrain dans la région Alaotra Mangoro à Madagascar.

L'objectif final du stage consistait à réaliser un rapport relatif à une étude d'impact socioéconomique après 10 années d'aide au développement d'une filière laitière régionale à Madagascar. Projet initié dès 2005 et opérationnel en 2008, via la création d'une Coopération partenariale entre le Conseil départemental 35 et la Région Alaotra-Mangoro.

Il s'est déroulé en trois temps :

1. **Une phase de préparation** pendant laquelle j'ai été amené à questionner les agents de la « Mission Coopération internationale » à Rennes, consulter les documents relatifs à la filière, me renseigner sur le contexte géopolitique de Madagascar, préparer le questionnaire d'enquête, préparer la mission, etc ...
2. **Une phase d'enquête** à Madagascar, via un questionnaire semi-dirigé, pendant laquelle j'ai été accompagné au quotidien par Johnny Rakotsoarina, responsable de la filière lait du projet de coopération depuis Novembre 2013, qui m'a introduit auprès de tous les intervenants du projet et qui a assuré le rôle d'interprète à chaque fois que nécessaire.
3. **Une phase de restitution** à mon retour, avec synthèse des éléments recueillis et élaboration de préconisations/recommandations pour la poursuite du projet, le tout prenant la forme d'un rapport final d'évaluation de projet, axée sur une étude d'impact socioéconomique.

INTRODUCTION

Ce mémoire tente de cerner les nouveaux périmètres de l'action internationale des collectivités territoriales mais aussi de ses paradoxes. En effet, ces dernières années, c'est l'action extérieure des collectivités territoriales dans sa globalité qui nécessite d'être questionnée. Si celle-ci est aujourd'hui reconnue comme une compétence acquise, dont la remise en question n'est pas à l'ordre du jour, il convient de rester critique sur le sens et la réalité tant des pratiques que du contenu même de cette action.

Dans la première partie de ce document, l'on tentera de développer et d'analyser le constat qui peut paraître le plus surprenant : l'Etat n'avait jamais autant soutenu et reconnu les collectivités dans leur rôle à l'international, invitées à la table lors de grands événements comme la COP 21, elles ont vu leur légitimité à agir à l'étranger fortement soulignée par les gouvernements Hollande et Macron et c'est justement à ce moment-là que l'action internationale est questionnée de l'intérieur, au sein des collectivités elles-mêmes. « *Nous sommes dans une période de transition un peu confuse, explique Bertrand Gallet, le directeur de l'organisme d'information, d'animation et de conseil Cités unies France. Il existe un véritable facteur générationnel. Les élus qui avaient une vraie appétence pour la coopération, notamment avec l'Afrique, disparaissent du pouvoir. La nouvelle génération est beaucoup plus internationale, polyglotte, pas effarouchée par le discours global. En revanche, elle se demande en quoi cela peut aider son territoire et se dit : Fini la charité, l'assistanat, il faut un vrai échange.* ». De même, les effets de ciseaux budgétaires successifs de ces dernières années, au travers les différentes réformes d'état, ont obligé les élus locaux à s'interroger sur l'intérêt de garder une compétence optionnelle et se re-questionner sur le rôle de l'action internationale des collectivités ». Paradoxalement, ces réflexions n'ont pas abouties à un gel ou une diminution des actions de coopération vers l'international, sauf quelques cas isolés sur certains territoires, mais assez fréquemment à un repositionnement des actions : une coopération économique privilégiant le partenariat et les actions à long terme, un travail à partir des diasporas présentes sur le territoire des collectivités (*aujourd'hui, près de la moitié des coopérations ont pour origine l'existence d'une diaspora sur un territoire*), une mise en avant de l'engagement des citoyens du territoire à travers le soutien affirmé à des mouvements de solidarité civique. Pour ce dernier, l'exemple du Conseil départemental 35 est assez explicite, notamment avec le soutien à la prise de congés solidaires par les agents du département. La notion d'évaluation et de contrôle des projets d'aide au développement apparaît également plus fortement qu'auparavant au sein des collectivités, notamment pour rassurer les populations locales sur le bien-fondé de l'utilisation de l'agent public.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, le rapport de mission d'évaluation de projet tentera d'évaluer l'impact socioéconomique de l'aide au développement d'une filière lait à Madagascar, suite à dix ans de coopération entre la région Alaotra Mangoro (RAM) et le Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine (CD 35). En premier lieu, afin de comprendre le projet actuel, il a été nécessaire de décrire la genèse de celui-ci, avec un rapprochement entre les deux collectivités dès 2004, puis une réflexion menée autour d'une approche globale du principe d'une aide au développement pour une filière laitière et pour finir, un travail de mise en accord d'objectifs concernant cette filière. Les deux collectivités ont coopérées trois ans avant d'aboutir au projet définitif, mis en œuvre de manière opérationnelle courant 2007.

Ce projet est donc une sorte de réponse au constat qu'à Madagascar, comme dans de nombreux pays africains, la croissance urbaine et la diversification alimentaire tirée par les classes moyennes ont conduit à une forte hausse de la demande en produits d'origine animale comme le lait. Alors que la poudre de lait importée essentiellement d'Europe reste la principale source d'approvisionnement de ces pays, des initiatives comme celle du CD 35 sont mises en place pour la valorisation du lait produit localement. Cette production locale est réalisée dans le cadre d'une agriculture familiale, à laquelle on reconnaît désormais une contribution essentielle à la sécurité alimentaire, à l'emploi rural et au maintien de services écosystémiques, toutes qualités que l'agriculture industrielle peine à remplir face à la montée des défis sociodémographiques, économiques et environnementaux. A partir de ce postulat de départ il était intéressant de réaliser une étude d'évaluation de projet, 10 ans après le lancement de l'opération, prenant en compte l'ensemble des retombées socio-économiques auprès des bénéficiaires mais également au niveau du territoire régional.

1.1 : La coopération « décentralisée » : qu'est que c'est ?

1.1.1 Historique de la coopération décentralisée

La coopération décentralisée en France a pris ses origines à travers les grandes périodes/événements suivantes :

- Les premiers jumelages ont commencé avec les villes allemandes après la seconde guerre mondiale pour consolider la paix entre la France et l'Allemagne,
- Les années 60 ont constitué la période des indépendances en Afrique, pour marquer leur solidarité avec les peuples de pays de ce continent, les collectivités locales/territoriales françaises ont tissé des liens de « jumelage » avec les nouvelles entités administratives déconcentrées/décentralisées,
- L'élaboration et le vote des lois de décentralisation en France entre 1982 et 1983,
- L'évolution du contexte géopolitique marquée par la fin des dictatures en Amérique latine dans les années 80, la chute du mur de Berlin en 1989, le développement des relations avec la Chine, l'Asie du Sud-Est et le pourtour méditerranéen et l'accompagnement des évolutions institutionnelles en Afrique et en Europe de l'Est ont marqué définitivement le passage du jumelage à la coopération entre les collectivités publiques.

1.1.2 Définitions de la coopération décentralisée

Définition juridique française « stricte » : c'est une relation de coopération de collectivité locale à collectivité locale.

Définition « politique » : c'est une relation de coopération de territoire (*ville+ société civile*) à territoire.

Cadre/socle juridique de la coopération décentralisée en France : La loi du 6 février 1992 autorisait les collectivités territoriales françaises à signer des Conventions avec des autorités locales étrangères dans le respect des engagements Internationaux de la France. Cependant, elle avait omis de préciser quel type d'action pouvait y être intégré; en particulier, elle n'avait pas fait mention de l'aide au développement que pouvaient apporter les collectivités territoriales. De même, la loi de 1992 n'avait pas songé à donner un socle juridique aux nombreuses subventions accordées par les collectivités territoriales au moment de catastrophes naturelles ou au titre de l'aide humanitaire d'urgence. L'adoption à l'unanimité par l'Assemblée nationale, le 25 janvier 2007, de la proposition de loi sur l'action extérieure des collectivités territoriales, déposée par Michel Thiollière, Sénateur-Maire de Saint-Etienne, au lendemain de la mobilisation française suite au tsunami de décembre 2004, lève ces incertitudes. Ce texte modifie ainsi le Code général des collectivités territoriales en introduisant des dispositions nouvelles permettant de compléter et de préciser le droit en matière de coopération décentralisée.

D'une part, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent, dans le respect des engagements internationaux de la France, conclure des conventions avec des autorités locales étrangères pour mener des actions de Coopération ou d'aide au développement. D'autre part, si l'urgence le justifie, les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent désormais également mettre en œuvre ou financer des actions à caractère humanitaire. Cette adoption, résultat d'une étroite collaboration entre le ministère des Affaires étrangères, le ministère de l'Intérieur, le Conseil d'Etat et le Parlement et permet ainsi aux collectivités territoriales françaises de nouer des partenariats avec d'autres autorités locales étrangères, sans risque juridique. L'adoption définitive de ce texte permet ainsi d'éviter des annulations des coopérations entreprises, au motif de défaut d'intérêt local comme certains tribunaux administratifs l'avaient déjà fait en première instance.

Sur le plan juridique d'abord, il s'ajoute à la loi dite Oudin-Santini qui permet aux communes, aux établissements publics de coopération intercommunale, aux syndicats mixtes chargés des services publics d'eau potable et d'assainissement ainsi qu'aux agences de l'eau d'affecter jusqu'à 1% de leur budget à des actions de coopération et de solidarité internationale. S'agissant du dialogue entre l'Etat et les collectivités territoriales ensuite, il s'ajoute au nouveau dispositif de cofinancement mis en place par le ministère des Affaires étrangères, à la suite d'une large consultation avec les associations de collectivités territoriales, afin de le rendre plus simple, plus lisible, mais également pour en faire un instrument au service de nouveaux partenariats entre l'Etat et les collectivités.

Ce nouveau dispositif favorise l'appui institutionnel, le développement durable, la mutualisation, le développement économique et l'intégration des jeunes. Il s'appuie pour se faire sur trois appels à projets, proposant notamment une contractualisation sur trois ans avec les principales collectivités territoriales françaises présentes à l'étranger, et en privilégiant des démarches coordonnées. La coopération décentralisée peut donc désormais s'exercer sur des bases nouvelles, solides et dynamiques, dans un climat de confiance entre l'Etat et les collectivités territoriales.

1.1.3 Modèles/types de relation de coopération décentralisée

Modèle « action extérieure » : c'est le cas de figure où une collectivité locale française appuie une association locale française qui est en partenariat avec une autre association locale étrangère pour mettre en œuvre des actions au niveau locale. Ainsi l'association rend des comptes à la municipalité,

Modèle « ONG » : c'est le cas de figure où le Ministère des Affaires Etrangères français finance une collectivité locale française en partenariat avec une autre collectivité locale étrangère et que ces deux Collectivités choisissent une ONG comme opérateur pour assurer la maîtrise d'œuvre des projets/actions,

Modèle « comité de jumelage » : c'est le cas de figure où deux collectivités locales (française et étrangère) s'appuient chacune sur un comité de jumelage de son territoire comme maître d'ouvrage délégué des actions de leur coopération,

Modèle coopération décentralisée au strict sens juridique : c'est le cas de figure où des collectivités (*française et étrangère*) mènent directement (*entre élus, parfois avec techniciens*) des actions telles que le financement en direct d'infrastructures, le soutien financier et matériel à des acteurs locaux, envoi de techniciens...

Modèle « coopération de territoire à territoire » : c'est le cas de figure où des collectivités (*française et étrangère*) tiennent compte dans leur dispositif opérationnel de la mise en lien direct des acteurs/institutions de leurs territoires pour la promotion des actions de leur coopération. On peut citer la mise en lien entre les hôpitaux, les écoles, les maisons des jeunes et de la culture,...

1.1.4 La coopération décentralisée : une compétence locale

La coopération décentralisée, c'est la possibilité, pour une collectivité territoriale, de lier des partenariats avec des collectivités étrangères et de pouvoir y financer des projets dès lors qu'il y a signature d'une convention et respect des engagements internationaux de la France. Autrement dit, la coopération décentralisée est un mode de coopération internationale au développement comprenant toutes les relations d'amitié, de jumelage ou de partenariat nouées entre les collectivités locales d'un pays et les collectivités, équivalentes ou non, d'autres pays. Elle doit se concrétiser par une convention entre deux autorités locales. Mais ce terme, juridique et restrictif, laisse progressivement la place à celui d'action internationale des collectivités qui inclut l'aide d'urgence et les actions de promotion économique ou culturelle. Par extension, on y inclut différentes formes d'assistance ou d'échanges d'expériences avec des structures publiques locales étrangères.

La coopération décentralisée des collectivités territoriales représente une forme de coopération plus horizontale que la coopération gouvernementale et la coopération multilatérale, qui peuvent être soupçonnés de favoriser des intérêts privés importants (*ex : multinationales, banques, grandes entreprises des pays du Nord, etc...*).

A l'instar de l'Agence française de développement (*AFD*), pour le niveau gouvernemental français (*AFD : institution financière publique qui met en œuvre la politique de développement de la France, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable* En 2017, l'*AFD* a consacré 10,4 milliards d'euros au financement de projets et accompagné environ 3600 projets de développement)¹, les collectivités territoriales françaises actives en coopération décentralisée se sont réunies au fil des décennies dans des associations comme; Cité Unies France (*CUF*), l'Association française du conseil des communes et régions d'Europe (*AFCCRE*) ou l'Association des agences de la démocratie locale (*ALDA*), qui forment des cadres où développer leurs programmes de coopération décentralisée.

¹ <https://www.wikipédia.org>, site de l'*AFD*, page d'Accueil - qui sommes-nous ?, consulté 01/09/2018

Les chiffres éloquentes de 2017 pour la coopération décentralisée française ²:

Près de 5 000 collectivités françaises coopèrent avec plus de 10 000 partenaires locaux et régionaux dans 145 pays. Cela représente près de 11 000 projets de coopération décentralisée :

- 4706 collectivités territoriales françaises engagées à l'étranger
- 2399 partenaires étrangers
- 10491 partenariats de coopération décentralisée

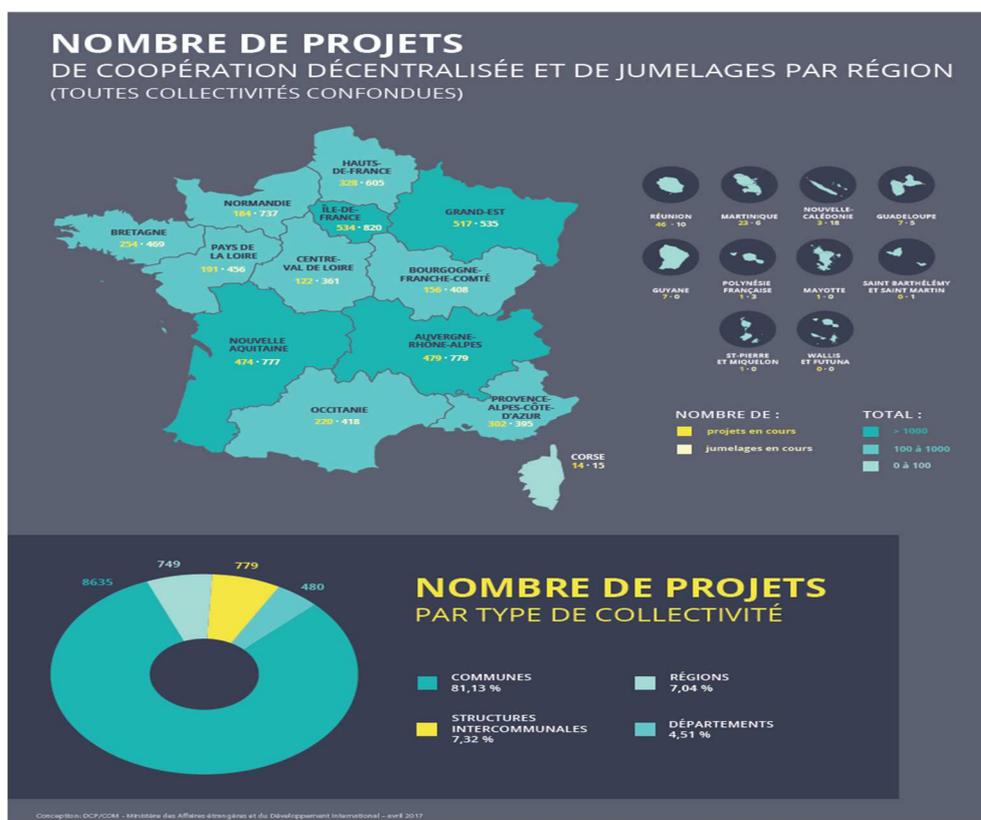
Soit:

- 3698 projet(s) de coopération décentralisée
- 6793 jumelages
- 373 partenariat(s) dans le cadre d'autres actions extérieures
- 134 pays concerné(s)

Pour un montant engagé de :

100 millions d'euros en 2017, 83 millions d'euros en 2016 et 60 millions d'euros en 2015

Tableau de nombre et répartition de projets de coopération décentralisée ³



² <https://www.diplomatie.gouv.fr>, la coopération décentralisée en France, consulté le 08/09/2018

³ <https://www.diplomatie.gouv.fr>, la coopération décentralisée en France, consulté le 08/09/2018

1.1.5 La coopération décentralisée, en pleine mutation

La « coopération décentralisée », ce ne serait plus d'actualité ! Visiblement, la nouvelle terminologie utilisée par de nombreux acteurs du secteur est « *Action Internationale des Collectivités Territoriales* », car cette AICT semble plus appropriée à l'action internationale des collectivités. Elle recouvre aujourd'hui des dimensions et logiques d'intervention différentes des années passées et intègre donc, la coopération décentralisée mais aussi, les programmes européens, l'humanitaire et l'aide d'urgence, les mises en réseau de collectivités, les jumelages, la promotion économique et le rayonnement international des collectivités, etc...

Pour illustrer cette évolution de langage mais aussi de pratiques, citons les propos de Frédéric Deshayes, l'ancien président de l'Association des professionnels de l'action européenne et internationale des collectivités territoriales (Arricod), qui explique dans un article de la gazette des communes du 6 septembre 2017 : « *La sémantique a évolué car l'action économique est venue s'ajouter à la coopération traditionnelle. Cette dernière est désormais presque une niche dans l'ensemble de l'action internationale, qui inclut souvent également les programmes européens* ». ⁴

En parallèle à cette évolution sémantique, le secteur évolue lui aussi, et sait apparemment s'adapter continuellement aux nouveaux contextes sociétaux et politiques. Prenons le cas des réformes territoriales récentes telles celles du 16 décembre 2010 (*loi n° 2010-1563*) et du 7 août 2015 dite loi « *Notre* », impactant très largement l'environnement et le fonctionnement des collectivités départementales et régionales. Pour exemple :

- La redistribution des rôles entre collectivités amenée par ces réformes territoriales ont nécessairement provoquées des réorganisations dans les services et les exemples de réduction de personnel, d'attribution de nouvelles missions, d'obligation de polyvalence thématique ou encore la baisse du nombre de partenariats ne manque pas. Cependant, l'action internationale des collectivités perdure malgré tout, voire s'intensifie sur certains territoires,
- La baisse des dotations d'état vers ces mêmes collectivités est un fait avéré et devrait logiquement impacté cette compétence non obligatoire qu'est la coopération internationale et pourtant, les actions internationales de ces mêmes collectivités évoluent positivement au fil des années, ... sans pour autant oublier certains départements, ou régions, qui ont purement et simplement supprimés ce type d'actions.

Dans tous les cas, malgré ces réformes successives, l'état n'a pas souhaité, contrairement à d'autres domaines, désigner un chef de file pour l'Action Internationale des Collectivités Territoriales ou empêcher quelque échelon que ce soit de s'en emparer. Cela laisse, encore aujourd'hui, de larges marges de manœuvre et une grande diversité d'intervention à l'ensemble des collectivités territoriales françaises, excepté peut-être les seules intercommunalités, qui semblent pour le moment encore écartées de l'action internationale.

⁴ <https://www.lagazettedescommunes.com>, AICT, consulté le 15/09/2018

1.1.6 L'environnement politique et institutionnel de la coopération décentralisée

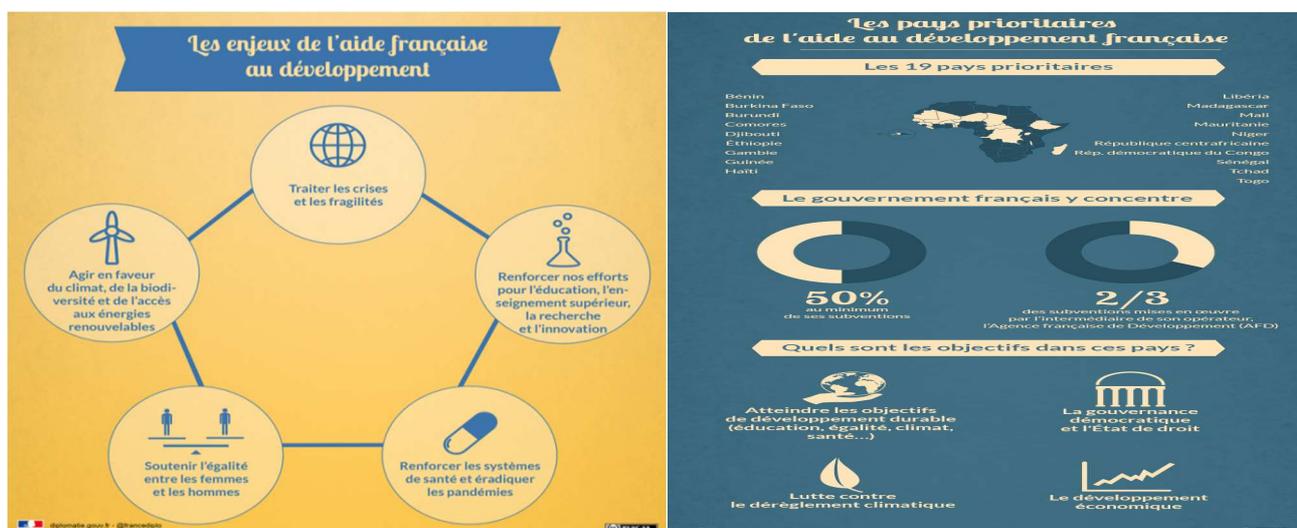
La position du gouvernement français face à l'aide publique au développement (APD) au travers du relevé de conclusions du Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID) du 8 février 2018 :

« Le Premier ministre a réuni le 8 février 2018 le comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID), à la demande du Président de la République et en présence de 8 Ministres. Cette réunion intervient dans le prolongement des décisions prises lors du précédent CICID du 30 novembre 2016. Cette nouvelle approche de la coopération internationale française vise à :

- inscrire l'aide publique au développement (APD) parmi les priorités du quinquennat,
- réaffirmer l'objectif général de l'éradication de la pauvreté et la mise en œuvre des Objectifs de développement durable (ODD) de l'Accord de Paris et la protection des biens communs mondiaux.

Elle fixe également les priorités thématiques et géographiques (stabilité internationale, climat, éducation, égalité femmes-hommes et santé) ainsi que leur traduction budgétaire, dans le cadre d'une trajectoire d'APD 2018-2022 décidée par le Président de la République comme devant atteindre 0,55% du revenu national brut (RNB). »⁵

Réduite à la portion congrue durant plusieurs quinquennats, ce qui vaut à l'Hexagone d'arriver souvent en queue des classements internationaux des principaux pourvoyeurs d'aide, la France tente de faire meilleure figure en annonçant ces nouvelles priorités. D'une façon globale, le gouvernement Français s'est fixé comme objectif d'ici à la fin du quinquennat actuel d'amener à 0,55% du revenu national brut la part consacrée à l'aide au développement au lieu des 0,38% de 2016, avec pour exemple des pays comme l'Allemagne et le Royaume-Uni, qui « collent » aux objectifs des Nations Unies fixés depuis le début des années 80 de consacrer 0,7% du RNB à cette aide. C'est dans cet esprit également qu'Emmanuel Macron vient de confier au député LREM Hervé Berville, membre de la commission des Affaires étrangères, une mission sur la modernisation de la politique d'aide au développement de la France. "Afin de mettre en œuvre ces orientations, il est confié au député Hervé Berville, une mission sur la modernisation de notre politique de développement avec un objectif: qu'elle soit plus efficace et plus utile pour celles et ceux à qui elle est destinée",⁶ a déclaré le porte-parole du gouvernement Benjamin Griveaux lors du point presse à l'issue du Conseil des ministres.



⁵ <https://www.diplomatie.gouv.fr>, compte-rendu du CICID du 8 février 2018, consulté le 01/08/2018

⁶ <http://www.francesoir.fr>, article du 21 février 2018, consulté le 01/08/2018

1.2 : L'échelon départemental comme vecteur d'actions à l'international

1.2.1 L'action internationale des départements français

En guise d'introduction à ce chapitre, ce ne sera pas une référence au président français actuel, dont la vision de l'APD française est succinctement résumé ci-dessus, mais à son prédécesseur, François Hollande, qui intervenait en juin 2015 au 6^{ème} forum de l'action internationale des collectivités qui se déroulait à Paris : «*Vous avez mis en œuvre l'action internationale. Cela veut dire qu'il n'y a pas que l'État qui mène une politique à l'échelle du monde. Bien sûr, il n'y a que l'État qui a une démocratie, qui a une défense, qui a une relation avec des traités. Mais les collectivités territoriales françaises ont toute leur part dans une politique qui peut avoir les mêmes principes que ceux que nous conduisons au niveau de l'État, c'est-à-dire le respect de l'indépendance, la solidarité, la capacité de porter des projets de développement et le respect des peuples.* »⁷

Le discours émis par François Hollande à cette occasion avait pour but de souligner l'importance de l'action à l'international des collectivités territoriales françaises. Ce propos vient donc faire écho à une période difficile que peuvent actuellement connaître ces dernières et plus particulièrement les Départements français. En effet, cet échelon de collectivité territoriale fait aujourd'hui face à de nombreuses difficultés qu'elles soient d'ordre économique (baisse des budgets) ou politique (renouvellement d'exécutifs) qui contraignent donc les Départements français à revoir leurs stratégies et leurs priorités politiques, notamment face à des compétences facultatives telle que, parfois, l'action internationale.

Pour rappel, cet échelon de collectivité, créé à l'origine par la Révolution française, a continuellement fait l'objet au cours de l'histoire de remises en cause voir de tentatives régulières de suppression. Il a su s'imposer au cours du temps comme « *un cadre essentiel de l'administration de l'État* »⁸ et comme « *un niveau décentralisé relativement adapté aux politiques de solidarité* ». Aujourd'hui, la France est composée de 101 Conseils Départementaux, dont 96 en métropole et 5 en outre-mer, et ils interviennent dans les champs de compétences obligatoires définis par les dernières réformes territoriales, c'est-à-dire la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 et la loi portant sur la nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) du 7 août 2015. Au regard de ces évolutions, les Départements exercent leurs compétences dans 3 champs principaux :

- Solidarité, action sociale et santé
- Education, culture et sport
- Développement des territoires et infrastructures

⁷ http://www.diplomatie.gouv.fr/fr, IMG/pdf/discours_du_president_de_la_republique_cle839362. (Extrait du discours du Président de la République lors du 6^{ème} Forum de l'action internationale des collectivités. Mardi 30 juin 2015, Palais des Congrès, Paris), consulté le 01/09/2018

⁸ <http://www.viepublique.fr/decouverte-institutions/institutions/collectivites-territoriales/categories-collectivites-territoriales/qu-est-ce-que-departement.html>, consulté le 16/09/2016

Pour ce qui concerne l'action internationale des départements, objet qui nous intéresse dans ce chapitre, c'est est une politique publique à part entière même si c'est une compétence facultative pour ceux-ci. Elle reste également encore bien différente des autres politiques publiques départementales. En effet, à la différence des autres, « *elle est à la fois très institutionnelle et très politique, mais aussi très proche du territoire* »⁹ ce qui rend complexe sa mise en œuvre.

1.2.2 L'action internationale du CD 35

Extrait du site du Conseil départemental : « *L'ouverture sur l'international constitue un moyen de réagir positivement, pour développer de nouvelles relations interculturelles, de nouveaux partenariats, s'ouvrir sur de nouveaux marchés, tout en restant solidaire des pays les plus pauvres. Il s'agit de continuer à porter des valeurs de solidarité telles que la réduction de la « fracture Nord-Sud », l'autonomie alimentaire, la réciprocité des engagements ou encore l'échange de bonnes pratiques.* »¹⁰

Via son service « Mission coopération internationale » le Département d'Ille-et-Vilaine a quatre priorités :

- contribuer au développement des pays les plus pauvres grâce aux actions de coopérations, promouvoir ce développement et apporter son soutien aux associations de solidarité internationale,
- développer les échanges dans le monde et mobiliser les entreprises. L'expertise reconnue dans certains domaines doit être valorisée au-delà de nos frontières,
- s'inscrire dans une dynamique européenne en favorisant les opportunités de partenariats et de financements européens et en participant à la construction d'une conscience européenne,
- soutenir la mobilité internationale des jeunes, notamment ceux qui sont les plus en difficultés (demandeurs d'emploi et bénéficiaires du RSA). Le Département poursuit ainsi son soutien à l'Association Jeunes à Travers le Monde. Il permet aussi par des financements aux jeunes collégiens de découvrir d'autres contrées du monde, d'autres cultures, d'autres langues...

Dans cette optique, et depuis 1983, l'Ille-et-Vilaine noue des relations avec des collectivités locales à l'étranger. Les projets soutenus concernent principalement le développement économique, agricole, social et culturel. et concerne actuellement six projets de coopération décentralisée :

A Madagascar : depuis 2004, le Département mène une coopération avec la région d'Alaotra Mangoro, à Madagascar. L'échange est basé sur deux de ses meilleurs atouts : le

⁹ LEMERCIER E., 2014, *L'action internationale des collectivités territoriales à l'épreuve de la Métropole : Cas d'étude à Grenoble, Mémoire de Master 2 « Sciences du Territoire » ; parcours Professionnel, spécialité Urbanisme, Habitat et Coopération Internationale, Institut d'Urbanisme de Grenoble – Université Pierre Mendès France, Grenoble, 109 p., consulté le 09/09/2018*

¹⁰ www.ille-et-vilaine.fr, Département/politiques publiques/europe-international, consulté le 09/08/2018

lait et l'écotourisme. Accompagné d'entreprises et d'associations de solidarité internationale, le premier département laitier de France s'est engagé dans un projet d'amélioration de la filière laitière afin de mettre son expertise à disposition des éleveurs locaux. Concernant le développement de l'écotourisme, plusieurs actions sont également engagées pour valoriser et protéger le patrimoine naturel et donner un revenu complémentaire aux populations locales.



Au Mali : des liens historiques unissent l'Ille-et-Vilaine à la région de Mopti au Mali depuis 1984, date de création de l'association Ille-et-Vilaine/Mopti (AIVM). Comme à Madagascar, le Département s'appuie sur son expérience pour favoriser le développement de la filière laitière malienne. Le Conseil départemental soutient ainsi les différents acteurs de la filière, de la collecte à la transformation du lait, en passant par la formation des éleveurs au sein d'une ferme école du projet.

En Inde : le Conseil départemental est intervenu pour la première fois en Inde pour venir en aide aux victimes du tsunami de décembre 2004. Il a par la suite renforcé ses échanges avec la signature, fin 2012, d'un accord de partenariat avec le gouvernement de l'Union territoriale de Pondichéry. Un premier programme d'action a été défini dans le domaine de la gestion des zones côtières avec pour objectif principal d'associer les populations indiennes à un important projet touristique que le gouvernement envisage de mettre en œuvre.

En Roumanie : la coopération avec le Judet de Sibiu, en Roumanie, est née d'échanges entre les associations (*Solidarité 35 Roumanie en France et l'Association d'amitié Ille-et-Vilaine à Sibiu (APIVS)*). Ce partenariat mené entre les deux collectivités, avec la participation des différentes associations françaises et roumaines, porte essentiellement sur le développement économique et l'agriculture.

A Jersey : le Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine a noué en 2005 un partenariat avec le gouvernement de Jersey. L'objectif principal est de favoriser un développement mutuel dans les domaines économique, touristique, éducatif et culturel...

Au Maroc : en 2014, Le Département a signé un accord de coopération avec la Province de Séfrou au Maroc afin de développer des échanges de jeunes amis et aussi de soutenir le développement de la filière laitière, du tourisme durable et des systèmes d'information géographique.

Pour ses coopérations avec le Mali, Madagascar et le Maroc, le Département bénéficie de soutiens financiers de la part du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères dans le cadre des appels à projets lancés par la Délégation à l'Action Extérieure des Collectivités pour la période 2016-2018. Concernant le **montant 2016 de l'Aide Publique au Développement** déclarée par le Département, il est de **686 720 €** (*dont 305 600 € pour le Mali*).

1.3 : Le paradoxe de l'action internationale des collectivités territoriales (AICT)

On pourrait résumer ce paradoxe avec cette phrase : Pourquoi aller dépenser ailleurs l'argent public, de plus en plus rares, qui serait a priori plus utiles à l'intérieur du territoire ?

En effet, l'AICT est au cœur de nombreux paradoxes. Entre opposition citoyenne et opportunités stratégiques, la question de l'impact de l'AICT pour le développement des territoires mérite d'être posée. Les tendances au « repli sur soi » et au protectionnisme qui traversent la société française sont à l'origine d'une incompréhension d'une partie de la population face aux dépenses internationales des collectivités territoriales, alors même que celles-ci ne représentent qu'un pourcentage infime des dépenses globales des collectivités. A titre d'exemple le CD 35 attribue 0,07 % de son budget global à ses missions de Coopération décentralisée.

De plus en plus, les collectivités territoriales sont incitées à prouver l'efficacité de l'aide, idem d'ailleurs pour les gouvernements ou les bailleurs de fonds internationaux. Le contribuable veut savoir à quoi ses impôts, dont une partie est acheminée aux pays bénéficiaires à travers les organismes d'aide nationaux et les institutions multilatérales, sont employés. Cette pression est accentuée par l'impact négatif de la crise économique et financière mondiale qui touche, peu ou prou, l'ensemble de la population. Parallèlement, les populations des pays bénéficiaires de l'aide réclament de plus en plus ouvertement des résultats tangibles du développement, plus de transparence dans la gestion de l'aide et un meilleur accès aux rapports présentant des évaluations systématiques et objectives de l'efficacité de l'aide. Cette demande croissante pour plus de transparence et d'efficacité de l'aide vont de pair avec des critiques multiples autour des effets et impacts de ces aides précisant le pas ou peu d'impact durable sur le développement. Enfin, dans certains cas, le secteur de l'aide au développement international est encombré, de nombreux acteurs poursuivent, au même moment, les mêmes objectifs sur le même terrain, ce qui complique encore la tâche de déceler l'impact additionnel des interventions.

Dès lors, comment dépasser les débats citoyens et tirer le meilleur de l'AICT pour le développement local à l'international :

- premièrement, il est fondamental de mieux informer les citoyens des effets positifs de l'AICT et des résultats concrets des dépenses engagées. Pour la population, la coopération décentralisée est trop souvent perçue comme n'ayant d'effets positifs que pour le territoire partenaire,
- deuxièmement, s'atteler en permanence à la recherche de nouvelles sources de financement pour l'AICT. Par exemple, depuis une petite dizaine d'années maintenant, les financements européens prévoient un programme « *Acteurs non étatiques et autorités locales pour le développement* »,
- troisièmement, rechercher la mutualisation des moyens entre collectivités en favorisant les actions collectives. Au regard des contraintes budgétaires de plus en plus fortes pesant sur les collectivités, avec les réserves présentées dans le paragraphe 1.1.5, la mutualisation des moyens semble être une bonne solution, aux impacts positifs évidents : *effet levier de l'aide, évitement des doublons, etc.*
- enfin, il serait souhaitable d'adopter des mécanismes plus efficaces pour analyser, suivre, évaluer et diffuser des informations sur les impacts tangibles de l'aide au développement. En bref, il faut améliorer l'évaluation de l'efficacité de l'aide : par les méthodes et les pratiques d'évaluation elles-mêmes qui restent encore à améliorer et par la diffusion des résultats des évaluations d'impact, souvent inexistante, ou inadaptée, ce qui contribue à entretenir les doutes sur l'efficacité de l'aide parmi les citoyens contribuables.

C'est dans ce contexte qu'évolue la coopération internationale du département d'Ille-et-Vilaine et, plus spécifiquement, que travaille les agents du service « Mission coopération internationale » de cette collectivité. Quant à moi, stagiaire au sein de ce service pour une durée de 5 mois, c'est au cœur du dernier paragraphe de ce chapitre 3 que mon intervention se situe. En effet, le Conseil départemental 35 et la Région Alaotra Mangoro, au travers d'une instance commune de Coopération, assurent le suivi et la gestion en continue d'un programme d'aide au développement d'une filière laitière via :

- une rencontre biennale, à Madagascar, entre élus et agents du CD 35 et des représentants institutionnels malgaches,
- une rencontre annuelle de Comité de pilotage, à Madagascar, entre les acteurs français et malgaches du programme,
- les rapports d'activité mensuelle traités par le service *Mission Coopération internationale* du CD 35,
- les entretiens quasi hebdomadaires en visio-conférence entre le chargé de mission du CD 35 et le coordonnateur du programme, établi à Ambatondrazaka,
- l'analyse régulière des tableaux de bord concernant la filière « lait ».

Cependant, dix années après le lancement opérationnel de ce programme d'aide au développement il n'existait pas d'étude d'évaluation en termes d'impact socio-économique auprès des familles et du territoire. Mon stage au sein du service *Mission Coopération internationale* du CD 35 avait donc pour objectif la réalisation d'une étude évaluative de ce projet, et c'est le condensé de ce document que l'on retrouve ci-après.

2.1: La genèse du projet de développement de la filière laitière

Afin de comprendre le projet actuel, il est préférable de remonter à la genèse de celui-ci, et cela commence fin 2004, avec un rapprochement entre les deux collectivités (*Conseil départemental 35 et Région Alaotra Mangoro*), puis une réflexion menée autour d'une approche globale du principe d'une aide au développement pour une filière laitière et pour finir, un travail de mise en accord d'objectifs concernant cette filière. Les deux collectivités ont coopérées trois ans avant d'aboutir au projet définitif, mis en œuvre de manière opérationnelle courant 2007. Ci-dessous, bref rappel historique du projet:

Décembre 2004 : Clotilde Tascon-Mennetrier, Vice-présidente du Conseil Général chargée de la solidarité internationale, des affaires européennes et des actions de coopération, se rend à Madagascar, en mission exploratoire afin de déterminer la région partenaire.

Février 2005 : Le CD 35 accueille en Ile et Vilaine le Vice-Président du Sénat malgache et avalise le principe d'un nouveau partenariat avec Madagascar.

Juillet 2005 : Le CD 35 approuve le principe d'une coopération décentralisée ciblée sur la filière laitière avec la Région Alaotra Mangoro. Une délégation départementale se rend sur le terrain pour signer un protocole d'entente et lancer les premières actions : construction d'étables et formation des éleveurs dans la commune de Tanambe et construction d'un réseau d'eau potable sur la commune d'Imerimandroso. Un chef de projet est recruté.

Octobre 2005 : Le Conseil Général (aujourd'hui CD35) accueille cinq partenaires malgaches, quatre maires et un agent régional, en formation en Ile-et-Vilaine. Au programme : gestion de l'eau, production laitière, politique foncière et traitement des déchets.

Novembre 2005 : Une équipe de techniciens (un expert de la filière laitière désigné par Bretagne International, un élu et un agent départemental) se rend à Madagascar. Objectif : diagnostic des forces et des faiblesses de la filière laitière en Alaotra Mangoro et propositions d'actions.

« *Objet* : *Coopération décentralisée avec la Région Alaotra Mangoro*

Suite à la mission technique de novembre 2005, les services de la Région Alaotra Mangoro (RAM) ont transmis au Conseil Général des propositions pour un programme de travail pour 2006-2011.

Les propositions de la RAM et celles du Conseil Général diffèrent principalement en quatre points :

- *Une différence de logique et d'objectifs*

L'objectif premier de la RAM est de maximiser la production laitière. L'objectif du Conseil Général est de structurer, de professionnaliser la filière laitière, dans sa globalité. La démarche nationale malgache vise à plaquer une solution industrielle au territoire alors que la démarche du Département cherche à faire émerger cette solution du territoire, en s'appuyant sur ses forces vives : les éleveurs.

*L'amélioration de la production laitière est pour le Conseil Général non pas un objectif mais un moyen, un levier de développement. **L'objectif étant l'organisation de la filière, l'autosuffisance en lait et produits laitiers et l'amélioration des revenus et des conditions de vie des éleveurs.** L'augmentation de la production laitière est donc seulement l'une des étapes du processus de développement. Le projet imaginé par le Conseil Général met beaucoup plus en avant le **rôle des éleveurs** à tous les stades du projet : appui à la création de groupements, appui à l'émergence d'une fédération des éleveurs, gestion du centre de formation par cette fédération d'éleveurs, microfinance, etc.»¹¹*

¹¹ Extrait d'une note de service interne du 16/12/2005 à destination d'élus départementaux d'Ile et Vilaine, consulté le 25 juin 2018

En continuité, suite aux rencontres et travaux réguliers entre les deux collectivités, la priorité d'actions de développement de la filière lait pour la région Alaotra Mangoro est résumée dans le texte ci-dessous, extrait du document initial « rapport d'activité 2006 » :

« INTRODUCTION - Parmi les domaines de coopérations considérés comme prioritaires pour la coopération de la Région Alaotra Mangoro et le Département d'Ille et Vilaine, figurent le développement économique et la coopération en matière d'agroalimentaire. Suites aux échanges et visites réciproques, l'élevage de vaches laitières a été identifié par les deux parties et choisi comme un premier jalon dans la mise en œuvre du partenariat entre les deux collectivités.

LE CADRE LOGIQUE DE LA COOPERATION : Les domaines de coopération considérés comme prioritaires en vertu du protocole d'entente sont les suivants :

- le développement rural,
- le développement économique et la coopération en matière agroalimentaire,
- l'aménagement du territoire,
- l'éducation,
- la santé,
- la culture.

Le plan de travail annuel 2006 de la Région Alaotra Mangoro dans les projets qui y sont inscrits rejoint les actions projetées avec le Département d'Ille et Vilaine dans les axes suivants :

- identifier les filières porteuses
 - o mettre en œuvre les filières identifiées
 - o promouvoir de nouvelles spéculations rurales,
 - o promouvoir l'approche filière en vaches laitières
- professionnaliser les producteurs par rapport aux filières
 - o installer des centres ressources d'élevage
 - o multiplier les opérations relatives aux filières
 - o mettre en place de petites unités de transformation »

Au final, le projet d'aide au développement a été mis en œuvre au cours de l'année 2007, avec un premier compte-rendu de son *Comité de pilotage* en avril 2008, dont l'extrait ci-dessous décline les premières réalisations de la *Coopération* et par la même, son lancement officiel.

« Le comité de pilotage a bien pris acte des décisions prises lors du groupe projet du 10 avril 2008.

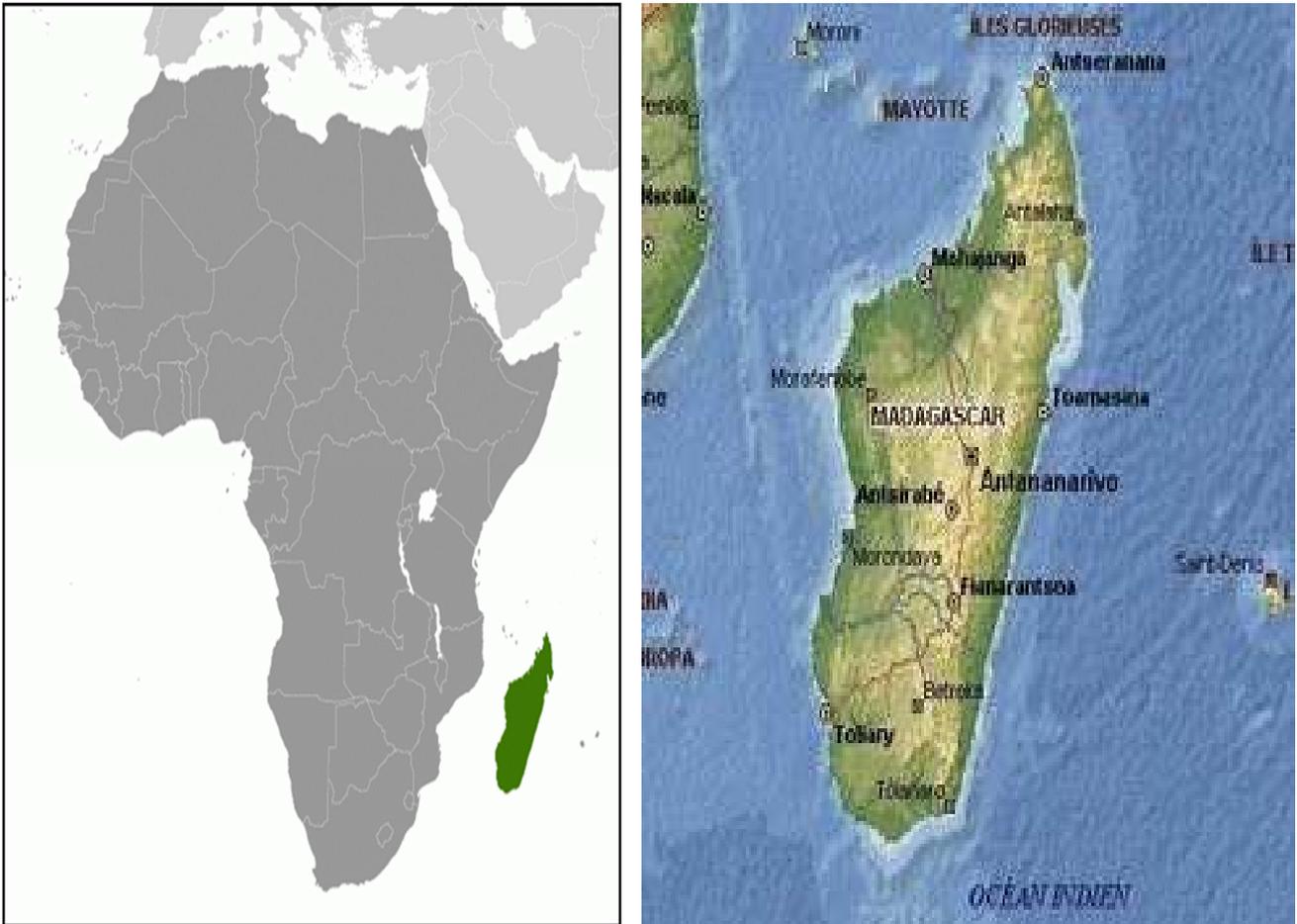
1. Ferme école du CALA à Ambohitsilaozana
 - Travaux agricoles
 - Travaux de réhabilitation des bâtiments
 - Recrutement du personnel sur la ferme
2. Suivi évaluation IA
 - Le comité est globalement satisfait des résultats de la première vague d'insémination...
 - Le problème de prix, et notamment de paiement de la 2^{ème} IA (alors que le rattrapage d'une saillie par un taureau local est gratuit), est perçu comme un frein à la dissémination du progrès génétique. Le comité se prononce pour étudier les possibilités logistiques permettant à l'inséminateur de retourner gratuitement ou à moindres frais chez l'éleveur pour une insémination de rattrapage...
 - Le comité insiste sur l'importance de l'accompagnement à mettre en place pour les bénéficiaires de l'IA, notamment grâce à un suivi régulier par les techniciens du SREL (carburant + entretien moto à financer mensuellement). Ce suivi régulier permettra également de tenir à jour la base de données sur les éleveurs et donc de mesurer l'impact de notre accompagnement sur l'évolution de leurs pratiques d'élevage.
3. Volet formation / vulgarisation de techniques d'élevage laitier ¹²

Ce projet de coopération décentralisée du Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine, mis en œuvre il y a maintenant dix ans, ne concerne que la région Alaotra Mangoro. Cependant il est dépendant et impacté par la situation globale du pays, et son évolution. Les chapitres suivants sont destinés à éclairer, sinon à comprendre, la situation de grande pauvreté de Madagascar, qui continue de se dégrader, malgré les programmes d'aide au développement dont le pays bénéficie. C'est dans ce contexte particulier que l'aide au développement de la filière laitière de la Région Alaotra Mangoro est née et s'est développée.

¹² Extrait d'un document interne au Service Coopération, « Comité de pilotage du 10/04/2008 », consulté le 25/06/2018

2.2: Contexte global malgache

2.2.1 Données géographiques et sociétales



Madagascar est une île située dans la partie occidentale de l'Océan Indien, au sud de la ligne équatoriale, et séparé de l'Afrique par le canal de Mozambique large de 415 Km. Sa longueur du nord au sud est de 1 600 Km et sa plus grande largeur est 570 Km.

Sa superficie (587 000 km², 5^{ème} plus grande île du monde) et son relief rendent les communications difficiles d'une région du pays à l'autre.

Le relief du pays est partagé en trois zones, du nord au sud : une bande côtière étroite à l'est, des hauts plateaux au centre et une zone de plateaux plus bas et de plaines à l'ouest.

Le climat est découpé en cinq parties : le nord et nord-ouest est de type équatorial et reçoit la mousson entre décembre et avril. La côte est présente un climat équatorial très humide et est exposée aux alizés et aux cyclones entre janvier et mars. Il pleut moins dans la grande région de l'ouest, où l'on peut trouver des savanes. Au centre de l'île, sur les hautes terres dont l'altitude varie de 1 200 à 1 500 m, le climat est de type subtropical à pluies estivales dominantes. Enfin la région sud du pays est très sèche avec de rares pluies et un climat désertique.

Madagascar connaît deux saisons par an, la saison chaude et pluvieuse, de novembre à avril et la saison fraîche et sèche de mai à octobre.

Quelques chiffres emblématiques (*sources Pnud et Banque mondiale*):

- cette grande île, avec une superficie de la France et la Belgique réunie, abrite une population de 24,89 millions d'habitants dont 50% ont moins de 20 ans (Cf. 2015),
- l'espérance de vie est de 66 ans avec un taux moyen de fertilité à 4,2 % enfants par femme, celles-ci représentant 50,6% de la population totale. La taille moyenne d'un ménage est de 5,2 personnes (Cf. 2015),
- en termes de répartition géographique des malgaches, 78% de la population réside en milieu rural et 22% en milieu urbain (Cf. 2015),
- infrastructures : 50 000 km de routes dont seulement 5 000 bitumées, 893 km de voies ferrées à écartement métrique et 130 aéroports dont 29 avec des pistes bitumées,
- concernant l'éducation, 69.4% des jeunes sont scolarisés en primaire (2012) et seulement 4,7 % de la population avec accès à Internet,
- pour ce qui concerne le volet économique, Madagascar affiche un taux de croissance à 3,2%, un taux d'inflation à 7% (2014) et 76% de la population est considéré comme pauvre selon les données 2017 (*Le taux de pauvreté national est le pourcentage de la population qui vit sous le seuil de pauvreté national. Les estimations nationales sont fondées sur des estimations pondérées en fonction de la population tirées des enquêtes sur les ménages*).
- Madagascar est le 5^{ème} pays le plus pauvre de la planète, avec un taux de PIB à 382 Dollars/habitant/an en 2016 soit, un pouvoir d'achat estimé à moins de 2 dollars/jour pour l'année 2018.

2.2.2 Contexte politique

La pauvreté à Madagascar s'est fortement aggravée ces dernières années, une des causes principales est l'incapacité des gouvernements successifs à gérer l'Etat et à créer des conditions pour réduire la misère du peuple malgache, la succession des crises politiques en étant la triste démonstration. 2018, année d'élection présidentielle, n'échappe pas à cette règle avec une demande de démission anticipée du Président actuel par 70 députés et une partie de la population.

Un bref historique des principaux événements politiques qui ont marqué Madagascar du 20^{ème} siècle à nos jours nous éclaire sur la situation critique dans laquelle se trouve plongée aujourd'hui le pays.

Période coloniale française de 1896 à 1960 : abolition de l'esclavage dès 1896 et instauration d'un Etat qui impose des lois s'immisçant dans tous les domaines, travail obligatoire jusqu'en 1946, construction d'infrastructures terrestres, maritimes et aériennes qui mettent en contact des ethnies jusque-là isolées.

Les changements induits provoquent un déracinement collectif, qui génère le repli sur soi de la culture malgache et l'éveil du mouvement nationalisme.

Insurrection de 1947 brutalement réprimée

Indépendance en 1960

Le président Tsiranana (1960-1972) prolonge la prédominance française jusqu'à sa chute le 13 mai 1972, suite à des revendications, exprimées d'abord par les étudiants, qui portent sur le rejet de la coopération française et sur la malgachisation de l'enseignement.

Après une première transition menée par le général Ramanantsoa (1972-1975).

Le capitaine de corvette Ratsiraka (1975-1991), marxisant et tiers-mondiste par opportunisme, en 15 ans mène à la ruine une II^e République prétendument démocratique, et le peuple à la misère. Reconverti au libéralisme, il privatise dans les années 1980, au nom de l'ajustement structurel de la Banque mondiale et du FMI, les entreprises qu'il venait de nationaliser.

Constitution de la III^e République, de type parlementaire, adoptée en 1992.

Albert Zafy (1994-1996), suite à son incapacité à gérer l'Etat et à de nombreux scandales financiers dont *Flamco* est le plus retentissant (*escroquerie au marché humanitaire pour un montant de 3 millions de dollars*), est déconsidéré et « empêché » par l'assemblée nationale en 1996.

Retour de Ratsiraka (1997-2001), toujours aussi opportuniste, décrète une république humaniste et écologique. En cinq ans il crée les conditions d'une croissance inédite (7% en 2001), mais sans développement. Le pays s'enrichit, et la minorité au pouvoir avec lui, mais faute de politique de répartition, la population continue à s'appauvrir.

Après des élections présidentielles controversées dont les résultats sont contestés, Ravalomanana (2002-2009), maire de Tananarive, obtient finalement l'investiture légale le 6 mai 2002, après la déroute des partisans de Ratsiraka, lequel s'enfuit en France.

Les sept années de pouvoir de Ravalomanana obéissent à la même logique de croissance sans développement, qui continue à accroître la pauvreté de la population.

Soulèvement de janvier 2009 : une série de manifestations et d'émeutes secouent Madagascar.

Le 17 mars 2009, après un coup de force des militaires, le président Marc Ravalomanana remet ses pouvoirs à l'armée qui les transmet à son tour à Andry Rajoelina. Celui-ci se proclame alors président de la Haute autorité de transition (HAT). Cet événement marque le début d'une très longue crise politique.

Après 4 années de crise sociopolitique et économique qui a perturbé le cours de la vie politique, sociale et économique du pays, la mise en place des institutions démocratiques, notamment le Président de la République, le Gouvernement et l'Assemblée Nationale issu d'élections libres, apaisées et crédibles tenues en 2013 marque le retour de Madagascar à l'ordre constitutionnel.

Des changements au niveau politique ont été visibles en 2015 avec le démarrage du fonctionnement des institutions démocratiques mises en place en 2014, la nomination d'un nouveau Premier Ministre et du second gouvernement post-transition. L'organisation des élections locales et sénatoriales apaisées, l'adoption de la politique de décentralisation, la tenue des assises sur la réconciliation nationale avec la participation des anciens Présidents, et de près de 2000 délégués, l'organisation d'une consultation nationale pour l'élaboration de la lettre de politique sur la réforme du secteur de la sécurité ont été les étapes marquantes de l'année 2015.

2.2.3 Contexte économique

Malgré ses ressources naturelles, Madagascar figure parmi les pays les plus pauvres du monde. « *L'instabilité politique, la faiblesse des institutions et la médiocrité de la gouvernance nuisent à sa croissance. Cependant, après une période de déclin économique entre 2009 et 2012, on constate une légère reprise depuis 2013. La croissance économique est estimée à 4,3% en 2017, proche du 4.2% de 2016, et devrait se situer autour de 5% en 2018 (FMI). Malheureusement, malgré une croissance constante, la plupart des Malgaches n'ont pas bénéficié de ces améliorations économiques : l'extrême pauvreté (avec une parité du pouvoir d'achat en dessous de 1,90 USD) touche 76,2% de la population en 2017 (Banque mondiale), un taux qui a augmenté depuis la crise politique de 2009* ». ¹³

L'économie Malgache se relève donc légèrement depuis le retour à l'ordre constitutionnel en 2014. La reprise des investissements publics, avec le retour des financements externes et les opportunités offertes par l'accès aux marchés extérieurs, ont poussé les activités locales, notamment les travaux publics et les secteurs de la construction et des industries manufacturières. Le taux de croissance économique, qui dépasse 4 % depuis 2016, reflète cette tendance notamment au regard de la croissance annuelle moyenne de 2,7 % pendant la période de crise politique de 2009 à 2013. Cependant, malgré ces chiffres encourageant, les incertitudes qui entourent l'élection présidentielle qui doit avoir lieu en fin d'année 2018 pourraient impacter négativement la croissance.

D'autre part, le pays reste extrêmement vulnérable aux chocs climatiques, comme les tornades, les inondations, les invasions de sauterelles et les crises de santé publique. En 2017, le secteur agricole, principale source de revenus pour plus de 80% de la population, a subi les effets particulièrement sévères des catastrophes naturelles. La production rizicole aurait baissé de 20 % par rapport à l'année 2016. De fait, la majorité de la population n'a pas bénéficié de l'amélioration de la situation économique : le taux d'extrême pauvreté, mesuré sur la base de 1,9 dollars (*en parité de pouvoir d'achat-PPA*) demeure élevé à 76,2 % en 2017.

Le pays doit donc absolument renforcer la résilience des secteurs productifs, et surtout de l'agriculture, pour assurer une croissance économique durable, bénéficiant aux plus pauvres. L'année 2017 a été marquée par une forte hausse de l'inflation qui a atteint 9 % en décembre, représentant la hausse des prix la plus élevée en sept ans. Cette situation tient à la hausse des prix des produits alimentaires liée à la baisse de la production rizicole. En revanche, en tant que l'un des principaux producteurs de vanille dans le monde, Madagascar a continué de profiter de l'envolée des prix de la vanille sur le marché international. Les recettes d'exportations de la vanille ont permis de limiter le déficit de la balance courante extérieure, préserver la valeur de la monnaie locale, et de constituer un niveau correct de réserves en devises. Suivant l'indice de développement humain (*IDH*) défini par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) qui publie régulièrement un rapport mondial concernant cet indice (*dernier rapport publié en mars 2018*), Madagascar est classé au 158ème sur 188 pays reconnu par l'ONU, avec un taux de 0,512. « *Avec un salaire moyen estimé, en 2018, à 44 € et un salaire mensuel d'une*

¹³ <http://www.expert-comptable-international.info/fr/pays/madagascar/economie>, consulté le 25/06/2018

vingtaine d'euros pour les salariés les moins qualifiés »¹⁴, notamment dans le domaine agricole pour ce qui concerne notre étude, un travailleur a difficilement les moyens suffisants pour se loger, nourrir et soigner sa famille et assurer l'éducation de ses enfants. Ce bas niveau de vie est également un frein puissant à l'épanouissement de la société civile et à la mise en œuvre, par l'état ou les collectivités territoriales, de programmes de construction ou réhabilitation des infrastructures (*réseaux routiers, ferroviaires, systèmes de soins et d'éducation, etc...*), pourtant indispensables au bon fonctionnement du pays.

2.2.4 Contexte social

Madagascar a pris du retard sur plusieurs indicateurs de développement. Un enfant sur deux, de moins de 5 ans, souffre d'un retard de croissance et Madagascar est le cinquième pays au monde avec le plus grand nombre d'enfants non scolarisés. Par ailleurs, le taux d'accès à l'électricité est de 13 %, soit l'un des plus bas de la planète, idem pour l'accès à Internet avec un taux de seulement 5% de la population. En corrélation avec ces chiffres il faut savoir que 78% des malgaches sont ruraux et seulement 22% urbains. Au même titre que la plupart des pays les moins avancés, Madagascar compte beaucoup sur l'appui des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour soutenir son processus de développement.

Depuis la crise de 2001-2002, cette aide a connu une hausse significative culminant en 2004 à un niveau équivalent à 70 USD par habitant. La situation s'est alors inversée et s'est encore aggravée avec la crise politique de 2009 et la perte de reconnaissance internationale. On observe effectivement un quasi-gel des aides au développement consenties par les bailleurs internationaux durant toute la période de transition, 2012 étant l'année la plus critique avec un volume d'aide équivalent à 17 USD par habitant. La coopération et l'aide affichent une reprise depuis 2013 et le retour à l'ordre constitutionnel mais cette coopération au développement reste dominée par l'apport des partenaires multilatéraux.

L'analyse de l'aide au développement reçue par Madagascar révèle que presque la totalité de l'aide (95%) émane des bailleurs internationaux. On remarque notamment un rôle accru des bailleurs multilatéraux. La reprise de l'Aide publique au développement (APD) à Madagascar est tirée en grande partie par le soutien de la Banque Mondiale et de l'Union Européenne avec une croissance annuelle moyenne de 30% de leur aide sur les 5 dernières années.

La Banque Mondiale, les Nations Unies, l'Union Européenne et la Banque Africaine pour le Développement (BAD) comptent pour plus de 90% de la coopération au développement en 2016 au niveau des partenaires multilatéraux. Quant aux appuis des partenaires bilatéraux, ils sont largement dominés par les apports des Etats-Unis et de la France de 2012 à 2015 (*avec 60-80% des aides*). Cette situation s'est nettement modifiée en 2016 avec

¹⁴ <https://www.combien-coute.net/salaire-moyen/madagascar>, consulté le 25/06/2018

l'émergence de nouveaux acteurs comme l'Allemagne et la Corée du Sud (avec des contributions respectives de l'ordre de 20% et 15% du total des aides allouées).

Presque la totalité de l'aide est constituée de subventions et de prêts avec des parts respectives de 65% et de 29%. Les autres types d'appui, à savoir l'assistance technique, l'aide en nature et les fonds de contrevaieur, n'atteignent que 5%. Presque la totalité (90%) des prêts contractés sont des engagements pris auprès des partenaires multilatéraux. La Banque Mondiale est notamment l'acteur le plus actif avec un engagement à hauteur de 66% des crédits accordés à Madagascar entre 2009 et 2016 par les institutions multilatérales. La Banque Africaine pour le Développement (BAD), les Nations Unies (UN), l'Organisation des Pays Exportateurs de Pétrole (OPEP) et la Banque Arabe pour le Développement en Afrique (BADEA) concourent respectivement à hauteur de 21%, 7%, 4% et 2%.

La désagrégation des appuis par secteur destinataire rend compte de la nature des différents engagements pris par le gouvernement malgache et la communauté internationale. C'est le secteur de la santé qui bénéficie du plus d'aides avec 30,3% du total, suivi par les investissements dans les infrastructures (16,5%), des programmes de décentralisation et de développement rural (12,4%), de gouvernance (11,1%) et des investissements dans l'éducation (10,7%).

Cependant, on note un grand déséquilibre entre les régions dans la répartition des appuis. Si certaines régions comme Analamanga et Atsimo-Andrefana arrivent à en tirer profit en absorbant respectivement 15% et 13% de l'aide, d'autres comme Betsiboka et Ihorombe paraissent être marginalisées avec chacun 1% de l'APD pour Madagascar. Ces inégalités spatiales de l'aide au développement recourent en partie des inégalités déjà visibles entre Hautes Terres et régions côtières ainsi qu'entre villes et espaces ruraux.

En comparant à d'autres pays, on constate que Madagascar se situe à peu près au niveau des Pays Pauvres Très Endettés (*PSTE*). Toutefois la comparaison mérite davantage de se faire avec des pays très riches en ressources minières et pétrolières comme le Libéria, la République du Congo ou le Mozambique. Pays « trop riche pour être pauvre » Madagascar affiche malgré tout un déficit structurel constant des Indices de Développement Humain (*IDE*) et l'une des raisons majeures tient à ce qu'il figure parmi les pays les moins attrayants du monde en termes d'investissement. Premièrement, Madagascar rencontre des difficultés très importantes pour l'accès à énergie, son taux de raccordement à l'électricité est parmi les plus faibles au monde (185ème sur les 190 pays étudiés). De même, dans les domaines du Droit et des Affaires, les scores d'évaluation internationale sont très faibles pour ce qui concerne l'exécution des contrats (158ème), le transfert de propriété (159ème), et l'obtention d'un permis de construire (184ème).

Les origines de la faible compétitivité de l'économie malgache sont aussi liées au manque d'efficacité de l'enseignement (126ème sur 138 pays étudiés), à la faiblesse des institutions (127ème), la faible capacité technologique (128ème) et au manque d'infrastructure (133ème) d'après le « *Global Competitiveness Report* ». Cependant, d'après les sources

du FMI 2018 pour Madagascar, l'on peut lire dans leur dernier rapport : « *La situation économique de Madagascar reste favorable, avec une croissance soutenue et une situation macroéconomique stable en dépit de certains chocs. La croissance est estimée à 4,2% en 2017, en dépit des effets d'un cyclone de grande envergure et de la sécheresse sur l'agriculture et l'hydroélectricité, ainsi que d'une épidémie de peste sur le tourisme. La hausse des recettes tirées des exportations de vanille, grâce à un niveau de prix élevé et de produits manufacturés légers, a contribué à la bonne tenue de la monnaie et a permis l'accumulation d'importantes réserves de change, ces dernières dépassant l'équivalent de quatre mois d'importations à fin 2017. La banque centrale a bien géré la hausse des liquidités bancaires qui y était liée. La croissance devrait s'accélérer à 5,0% en 2018, portée par l'augmentation des investissements publics, la croissance continue de l'industrie manufacturière, le rebond des activités agricoles et le redressement du secteur minier. L'inflation devrait reculer progressivement pour s'établir en-dessous de 8 % d'ici fin 2018, après avoir légèrement accéléré à 9% en 2017 en raison de chocs climatiques* »¹⁵.

2.2.5 Le poids de la corruption en tant que frein au développement

La corruption est malheureusement omniprésente à Madagascar et pénalise fortement son potentiel de développement, qu'il soit d'ordre sociétal ou économique. Pour illustrer ce constat, ci-après un extrait d'un article publié le 23-02-2018 par Radio France Internationale : « La corruption continue de progresser à Madagascar. C'est le constat de Transparency International. Le pays recule de 10 places par rapport à l'année dernière dans le classement établi par l'ONG qui mesure l'indice de perception de la corruption dans 180 pays. Madagascar est classé 155ème. Malgré les efforts et les structures mises en place pour lutter contre cette corruption qui gangrène toutes les couches de la société, la Grande île reste l'un des pays les plus corrompus au monde ».

L'amélioration de la gouvernance ne pourra s'effectuer qu'à travers une politique volontarisme et suffisamment ambitieuse pour provoquer le changement et la mise en place de mécanismes endogènes de motivation, de responsabilisation et de contrôles. Les efforts entrepris dans le passé n'ont pas modifié la culture d'impunité et ont certainement contribué à renforcer le sentiment d'inégalité de traitements parmi la population malgache. La corruption et le non-respect des cadres législatifs et institutionnels portent préjudice à la délivrance des services publics car même quand l'argent est disponible, il est détourné et ne parvient que marginalement aux bénéficiaires, comme le rappellent de nombreux exemples dans les domaines de la santé ou de l'éducation. Cependant, les mentalités des élus, mais aussi de la population, sont difficiles à modifier et pour exemple, une enquête sur la corruption, conduite en 2012, rappelle que l'impunité des dirigeants politiques est encore relativement bien acceptée par la population malgache car pour 40% des sondés il est « normal » que les membres de l'Assemblée profitent de leur position pour en tirer un avantage financier.

¹⁵ <http://www.imf.org/fr/Publications/WEO/Issues/2018/01>, consulté le 02/07/2018

2.3 : Les défis de l'aide au développement à Madagascar

Au tournant des années 2000, la Déclaration des Objectifs du millénaire pour le développement a relancé l'idée qu'il était nécessaire d'éradiquer la pauvreté et d'améliorer très fortement l'accès aux socles de base d'une société telle : la santé, l'éducation, la mobilité,... Par la suite, en 2005, la Déclaration de Paris a été une révolution chez les bailleurs, avec cette fois-ci l'idée de la nécessité d'une harmonisation des différents acteurs dans leurs objectifs et leurs pratiques, d'une appropriation par l'État et par la société civile et, surtout, d'un alignement des bailleurs sur les politiques nationales. Une déclaration vertueuse, s'il en est, qui trouve son fondement dans la nécessaire coordination des acteurs de plus en plus nombreux : multilatéraux, bilatéraux, etc., mais aussi énormément d'acteurs privés et associatifs, de plus en plus de fondations, sans parler de multiples coopérations de village à village.

Pour ce qui concerne spécifiquement Madagascar, la grande île est typiquement un État fragile ! Madagascar a connu des crises politiques à répétition qui ont assez largement paralysé le fonctionnement de l'État. Depuis janvier 2009, le pays traverse des crises à répétition et les activités de l'État sont réduites à la gestion des affaires courantes, avec le gel des grandes décisions et orientations. Pour le secteur agricole qui nous intéresse, le Ministère de l'Agriculture, de l'Élevage et de la Pêche (MAEP) s'est considérablement affaibli. L'une des causes majeures de l'affaiblissement du MAEP Madagascar est liée à l'austérité budgétaire des années d'ajustement, ce qui a entraîné une réduction de la masse salariale des fonctionnaires et a provoqué le départ de nombreux cadres. À cela s'ajoute le renouvellement très fréquent des équipes lors de chaque remaniement ministériel, entraînant le départ de ceux qui maîtrisaient les dossiers et l'arrivée de nouvelles personnes ne les maîtrisant pas. La mémoire institutionnelle est très faible.

Face à ce constat, les bailleurs ont très souvent recours à des structures *ad hoc* pour mettre en œuvre leurs projets. Ces structures tendent à concurrencer plus ou moins directement les structures gouvernementales et, par voie de conséquence, à faire perdre leur légitimité aux équipes du MAEP. De plus, ces structures de projets tendent à capter les ressources humaines les mieux formées et les plus réactives. Pour que l'aide au développement soit efficace, il faudra que l'Etat Malgache devienne un partenaire fiable dans ses intentions de lutte contre la pauvreté, notamment en stabilisant son régime démocratique et en appliquant certaines mesures drastiques de lutte contre la corruption.

Au-delà de ce constat, Madagascar reste un pays ciblée par les bailleurs de fonds internationaux, essentiellement autour de l'agriculture, notamment l'amélioration de la production rizicole, mais aussi autour de la préservation des espaces naturels et l'accès à l'éducation et à la santé.

Pour exemple, l'AFD (*Agence Française de Développement*) a souhaité poursuivre son appui au ministère de l'Agriculture dans la mise en œuvre de ses stratégies sectorielles (*stratégie d'appui aux services agricoles notamment*), en ciblant les services aux producteurs et l'approche intégrée bassins versants-périmètres irrigués dans le cadre d'un projet de 7 millions d'euros pour la période 2016-2020.

Les objectifs poursuivis :

- Développer les services d'appui aux agriculteurs et à leurs organisations (conseil, formation, investissements). Il s'agira de renforcer le dispositif grâce à la poursuite des appuis au fonds de développement agricole régional Vakinankaratra, la **création d'un fonds en région Alaotra Mangoro** et l'appui à l'opérationnalisation du Fonds de développement agricole (FDA) national.
- Améliorer durablement la productivité des exploitations agricoles grâce notamment à la diversification et à l'intensification agro-écologique des systèmes de production.

2.4 : Point de situation de la filière laitière malgache

2.4.1 La Filière laitière à Madagascar : le « triangle laitier »



Plus de 80% de la production laitière de Madagascar est produite dans le « triangle laitier », qui est situé au sud-ouest d'Antananarivo essentiellement dans la région de Vakinankaratra dont la capitale est Antsirabe. Le groupe Tiko s'est déployé dans cette région de 1987 à 2009 en constituant un réseau de 4000 éleveurs et fournisseurs, appuyés par un dispositif de vulgarisation, 23 points de collecte, et la mise en place à Antsirabe d'un élevage hors sol d'une capacité de 700 vaches laitières adossé à une laiterie industrielle d'une capacité de traitement de 100 000 litres par jour (production de yaourts, de lait pasteurisé, de beurre, de crème et de glaces). Ce groupe industriel, qui appartenait à l'ancien président de la république Marc Ravalomanana, a largement contribué à introduire dans le pays la référence d'un secteur laitier moderne. Son démantèlement en

2009 après le coup de force militaire a donné un coup d'arrêt au développement de la filière laitière à Madagascar. Ces dernières années, on assiste à l'émergence d'acteurs de type semi industriels ou artisanaux reposant sur des approvisionnements combinant en parts variables, selon les stratégies, l'importation de lait en poudre et l'achat local de lait cru. La plus grande partie du lait cru anciennement collectée par TIKO dans le Vakinankaratra est

actuellement acheminée vers Antananarivo, via le circuit des grands collecteurs, pour l'approvisionnement en lait liquide et la transformation en yaourt. Il n'existe pas de données fiables sur les quantités de lait produit mais elles sont très inférieures au besoin des populations.

2.4.2 La filière laitière dans la région Alaotra Mangoro

La région Alaotra Mangoro est essentiellement une région rizicole. Elle est réputée pour être le grenier à riz de Madagascar. La majorité des rizières sont de petite taille, généralement de 2 à 4 ha, avec quelques grandes exploitations dépassant les 100 ha, essentiellement sur la rive ouest du lac Alaotra. La production laitière est peu développée et n'est généralement qu'une activité annexe. Les propriétaires sont des agriculteurs, des artisans, des fonctionnaires, des retraités ...qui recherchent un complément de revenu. Les élevages sont de petite taille, 2 à 3 vaches de race pure ou améliorée, en stabulation entravée. L'alimentation repose essentiellement sur des herbes sauvages récoltées en bordure de routes ou de rizières ou dans le meilleur des cas dans des bas-fonds humides. L'alimentation est complétée par de la paille de riz et de la provende (manioc, maïs, tourteaux d'arachides, compléments,...) fabriquée sur place ou achetée chez un grossiste.

2.4.3 Cadre logique reconstitué du volet laitier de la coopération du CD 35

	<i>Logique d'intervention</i>	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	//////////////////// /////
OBJECTIF GLOBAL	Contribuer à la lutte contre la pauvreté à Madagascar	IDH (<i>Indice de développement Humain</i>)	Rapport annuel Pnud	
OBJECTIF SPECIFIQUE	Améliorer les revenus des petits producteurs de lait dans la région Alaotra Mangoro afin de lutter contre la pauvreté et la malnutrition	Investissement en matériel et achats de la vie courante par les familles d'éleveurs	Entretiens avec une quarantaine d'éleveurs	
RESULTATS	<p>R1 : La performance laitière du cheptel de la région est améliorée grâce à l'insémination artificielle et à la monte naturelle avec des taureaux de races pures</p> <p>R2 : la capacité des éleveurs à conduire leur élevage et à valoriser leur lait est renforcée.</p> <p>R3 : la ferme école n'est plus un modèle performant répliquable, ni même en tant que centre de formation appliquée.</p> <p>R4 : Les éleveurs sont structurés en associations et leur capacité opérationnelle renforcée.</p>	<p>- Nombre d'éleveurs pratiquant l'IA en utilisant les services de la coopération</p> <p>- Nombre de veaux nés de l'IA</p> <p>Nombre d'éleveurs ayant participé à une formation itinérante / à la ferme</p> <p>Déficit d'exploitation de plus en plus important au fil des ans</p> <p>Nombre d'associations constituées</p>	<p>Base de données interne</p> <p>Base de données interne</p> <p>Compte d'exploitation de la ferme</p> <p>Base de données interne</p>	

	ACTIONS	MOYENS	COUTS	HYPOTHESES
ACTIVITES	1.1 importer des paillettes de races pures sélectionnées	- Containers d'azote liquide pour la conservation des paillettes surgelées	Approvisionnement en azote liquide. Frais d'importation des paillettes.	Maintien de l'autorisation d'importation des paillettes par la Direction de l'Elevage
	1.2 organiser trois antennes d'insémination, réparties dans la région et former les inséminateurs / animateurs ruraux pour répondre aux demandes des éleveurs.	- Embauche de 3 inséminateurs / animateurs ruraux et achat de 3 motos pour le déplacement des inséminateurs	Entretien des motos. Salaires et primes de résultats.	L'IA n'est pas remplacée progressivement par la Monte naturelle en station
	2.1 organiser des formations à la Ferme école et également itinérantes, en collaboration avec la Direction Régionale de l'Elevage (DIREL)	Personnels du SREL en collaboration avec le responsable de la filière laitière de la Coopération (NB/mission étendue à l'animation de toutes les activités du projet laitier)	Primes et frais de déplacement des personnels du SREL. <i>(NB/Aucune contribution n'est demandée aux participants de formation)</i>	Maintien de la coopération de la DIREL et en particulier de la mise à disposition des employés aux formations itinérantes.
	3. Gérer une ferme « école »	10 salariés sur site + visite et reporting mensuel d'activité réalisé par le Responsable de la « filière lait »	Le financement du déficit d'exploitation de la ferme consomme près de la moitié du budget total alloué au projet laitier	Continuité par la Coopération du subventionnement annuel de la ferme école ?
	4.1 sensibilisation à la vie associative	3 inséminateurs / animateurs ruraux	Entretien des motos et frais de déplacement + Salaires du personnel	La coopération continue son action de sensibilisation
	4.2 accompagnement dans la structuration des associations d'éleveurs	Le coordinateur de la Coopération et le responsable de la filière laitière	frais de déplacement + Salaire du personnel	Les groupements deviennent pérennes
			Conditions préalables Le chef de Région coopère et valide les activités	

Cette partie du mémoire tente d'évaluer l'impact socioéconomique de l'aide au développement d'une filière lait à Madagascar, suite à dix ans de coopération entre la région Alaotra Mangoro (RAM) et le Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine (CD 35).

3.1 : Le contexte de la filière lait et la Méthode d'analyse utilisée pour l'étude

3.1.1 Le contexte de la filière lait

Quelques éléments à connaître concernant la filière lait à Madagascar et à rapprocher de l'aide au développement réalisée par la Coopération Ille et Vilaine/région Alaotra Mangoro depuis 10 ans. A Madagascar l'économie laitière peine à se structurer : production et consommation insuffisantes, problèmes de qualité des produits, l'élevage laitier est donc encore très modeste à Madagascar, la plupart des paysans n'ayant que deux ou trois vaches et, du point de vue du consommateur, le lait est toujours considéré comme un produit de luxe par la grande majorité des malgaches, où 70 à 80% de la population vit avec moins de deux dollars par jour. Pour 2017, « la consommation de lait est estimée à 5 L/an/habitant contre une moyenne mondiale de 20L/an/habitant et elle est recensée parmi les plus faibles d'Afrique »¹⁶. Traduction de ce constat en quelques chiffres : « Madagascar produit près de 100 millions de litres de lait par an : 67 millions de litres proviennent des vaches laitières de races étrangères et 33 millions des vaches de race locale. Sur cette quantité totale, une partie non négligeable sert à nourrir les veaux, estimée à près de 800 000 litres par an, et le reste pour la consommation directe. L'industrie de transformation ne bénéficie que de 6,5% de la production totale »¹⁷.

De fait, la plus grosse part de la production est autoconsommée, laissée aux veaux et alimente le circuit de commercialisation local. Avec une demande nationale qui tourne autour de 100 millions de litres par an, la production nationale n'arrive à satisfaire que les deux tiers, le complément est importé essentiellement sous forme de poudre de lait. Concernant les 67 millions de litre issues des vaches laitières malgaches, selon leur race et leur régime alimentaire, elles peuvent produire en moyenne de 10 à 30 litres de lait par jour. Cependant, si l'on estime à 9 millions le nombre de cheptel bovin dans la Grande île, une faible proportion seulement, moins de 40.000, est constituée de vache laitière ... c'est peu, si l'on se rappelle que les premières vaches laitières, bretonnes et normandes, ont été introduites à Madagascar, dès 1840, par Jean Laborde, aventurier, industriel, premier consul de France à Madagascar (source : wikipedia.org).

De nombreux freins sont encore à lever si l'Etat malgache et les acteurs de cette filière, telle MDB (*Malagasy Dairy Board*), groupement d'intérêt économique à but non lucratif de la filière lait créé en 2004, souhaitent un développement de celle-ci à hauteur des besoins du pays:

- un déficit de superficie en cultures fourragères estimé à 57 000 Ha par le ministère de l'élevage. Pour exemple, le manque de foin constitue l'un des obstacles à la production laitière sachant que les paysans ne peuvent satisfaire qu'environ 40% de leur besoin, surtout en saison sèche,

¹⁶ <http://www.newsmada.com>, article du 02/06/2017, consulté le 10/07/2018

¹⁷ <http://www.matin.mg/> article du 02/08/2018, consulté le 10/07/2018

- un coût d'achat d'une vache laitière âgée de 2 ans aux environs de 4 millions d'Ariary (1 000 €), prix quasi prohibitif pour un bon nombre de petits éleveurs,
- une filière mal organisée, certains éleveurs n'arrivant pas à écouler leurs productions alors que le pays importe massivement du lait en poudre et autres produits laitiers,
- une nécessité d'améliorer grandement le respect des normes, surtout la chaîne de froid, et un meilleur contrôle de l'interdiction d'additifs, souvent non-consommables et dangereux pour la santé. Ce manque de rigueur pousse ainsi les consommateurs à acheter des produits importés,
- un coût du matériel de production probablement trop onéreux au regard des possibilités d'investissements d'un bon nombre de producteurs laitiers et/ou industriels locaux,
- une carence en savoir-faire professionnel, pénalisant ainsi les transformateurs,
- un défi majeur pour la filière : élargir sa clientèle,
- etc...

Malgré tous ces freins, notamment l'offre encore dominée par des produits de mauvaise qualité et qui ne respectent pas, ou pour le moins pas suffisamment, les normes sanitaires requises en matière de consommation publique, les opportunités existent, non seulement dans la production et la transformation laitière, mais aussi dans la production de foin car le marché « lait et produits laitiers » existe bel et bien, même s'il reste discret aujourd'hui.

Dans ce sens, lors de la manifestation annuelle organisée par le MDB (*Malagasy Dairy Board*), dans le cadre des « Journées mondiales du lait », le ministre auprès de la Présidence en charge de l'Agriculture et de l'élevage (MPAE), Harison Randriarimanana, a déclaré : « ...vouloir augmenter la production laitière de 60% » et que « Le ministère, dans sa politique de développement de la filière lait, estime qu'il faut ajouter 50.000 vaches laitières supplémentaires dans le cheptel national et envisage de réaliser, courant 2018, 3.000 inséminations pour aider les éleveurs ». Dans ce même article de *La dépêche de Madagascar* du 8 juin 2018 il est écrit que les statistiques disponibles auprès du département ministériel évalue le cheptel de vaches laitières améliorées de l'île à 27.000 ... et que parmi les pistes prioritaires par le ministère en charge de l'Élevage, pour relancer la filière lait, on évoque la création de 300 pâturages communautaires dans 800 communes de Madagascar pour aider les éleveurs dans l'alimentation des vaches et de conclure : « La mise en place de centres d'insémination est envisageable si le secteur en exprime le besoin ».

De même, en clôture de cette manifestation, il a été annoncé qu'une relance de la filière à destination du marché local commençait à se faire sentir, avec l'expansion de petites unités de production et des entreprises plus structurées comme *Socolait, Food and Beverage, Unifoods, ...*

L'avenir de cette filière serait-elle donc possiblement envisageable en termes de développement à l'échelle du pays et à hauteur de la consommation annuelle de ses habitants?

3.1.2 La méthode d'analyse utilisée dans le cadre de cette étude

Cette étude d'évaluation et d'impact a concerné le programme d'aide au développement de la filière lait pour l'ensemble des trois bassins répertoriés par la Coopération (*Région Alaotra Mangoro et Conseil départemental d'Ille-et-Vilaine*). Elle a été

réalisée selon la méthode d'analyse couramment utilisée pour ce type de rapport et basée sur les critères préconisés par le CAD (*Comité d'Aide au Développement de l'OCDE*) : **Pertinence et Cohérence, Efficacité, Efficience, Impact, Durabilité**. Ceux-ci devant, si possible, se référer à des indicateurs objectivement vérifiables.

Commençons par les définitions des termes employés pour dans ce rapport de mission, extraient des écrits de l'association « F3E » (*Fonds pour la promotion des études transversales, des études préalables et de l'évaluation*), acteur français de l'évaluation et de l'observation des pratiques du secteur de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée »¹⁸:

- **Etude d'évaluation** : *faire le bilan d'un programme ou d'une stratégie d'intervention et formuler des recommandations pour améliorer la phase ultérieure ou alimenter la conception de nouvelles actions. Pour cela, l'évaluation doit faire partie d'un système participatif qui implique les membres de l'organisation pour l'obtention d'information sur les indicateurs de succès et d'échecs, et pour l'internalisation des résultats d'impact dans le fonctionnement et les pratiques de l'organisation*
- **Etude d'impact et d'effets** : *apprécier les changements auxquels une action contribue à moyen et long terme*
- **Critères d'évaluation**: *repères que l'on choisit pour servir de base à notre jugement et ils permettent d'apprécier le degré d'atteinte des résultats et des objectifs.*
- **Indicateurs objectivement vérifiables**: *ensemble de variables utilisées pour apprécier et mesurer la progression du projet vers ses objectifs*

Le canevas de travail de la mission, sur site :

- **Rappel de l'objectif global initial de cette aide au développement**: « *Contribuer à lutter contre la pauvreté à Madagascar à travers l'amélioration des revenus des petits producteurs de lait dans la région Alaotra Mangoro, via un développement et une structuration de la filière lait.* »
- **Méthode d'évaluation choisie** : Il s'agit d'une évaluation externe participative. Cette méthode vise à favoriser la participation de l'ensemble des acteurs du projet dans cette démarche, à les impliquer dans la progression de l'analyse et, par la même, à être prêt à une meilleure réceptivité à l'appropriation des préconisations et propositions proposées.
- **La mission d'évaluation et d'étude d'impact**
 - Recherche et analyse documentaire pour la préparation de mission et entretiens avec le Responsable du service et le Chargé de mission du CD
3 semaines
 - Analyse et diagnostic de situation, sur site, à partir des sources suivantes : documentation locale, observations directes, enquêtes avec échantillonnage, entretiens/interviews avec des éleveurs et des acteurs de la filière, réunions avec les bénéficiaires des trois bassins, visites d'élevages
5 semaines
 - Synthèse approfondie et élaboration du rapport final
Juin et juillet

¹⁸ <http://www.f3e.asso.fr/>, consulté le 12/06/2018

- **Les termes de référence de cette étude :**
 - Etablir un bilan et évaluer l'impact socio-économique du projet laitier entre 2008 et 2018
 - Proposer des perspectives et recommandations pour les 5 ans à venir et de son éventuel potentiel de développement

- **Méthode retenue pour cette étude:** Cette évaluation participative externe cherche à établir un bilan actualisé et synthétique de l'ensemble des résultats du programme de développement de la filière depuis sa création, il y a dix ans et d'en mesurer ses effets sur la population d'éleveurs concernée par ce programme. Au final, quarante-trois questionnaires ont été remplis auprès de:
 - o 27 éleveurs, issus d'un panel représentatif de la diversité des exploitations existantes (2 à 10 vaches et plus, responsable de « ferme pilote », ...
 - o 6 groupements d'éleveurs, (associations et coopératives) créé depuis 2015, (+ 1 en devenir), réunissant au total une vingtaine de représentants
 - o 2 collecteurs de lait et transformateurs en produits dérivés (yaourt et glaces)
 - o 4 salariés de la Coopération (coordinateur, responsable filière lait, 2 inséminateurs/animateur ruraux),
 - o 3 membres partenaires de la coopération (le chef de région Alaotra Mangoro et 2 salariés du service Régional de l'élevage bovin)

- **Les Limites de l'exercice d'évaluation**
 - Le temps limité compte tenu de la relative diversité des problématiques abordées par cette action de développement.
 - L'impossibilité de rencontrer l'ensemble des acteurs et bénéficiaires du programme
 - L'évaluateur, stagiaire et non professionnel

Concernant spécifiquement la région d'Alaotra Mangoro, sujet de l'étude d'impact des 10 années d'aide au développement de la filière lait dans cette région, un article de News Mada du 30 août 2016 reprenait ainsi les propos de Guillaume Parizet, coordonnateur sur site de ce projet : « *Ce soutien à la filière lait consiste d'abord à montrer aux paysans intéressés les bonnes pratiques d'élevage d'une vache laitière, puis leur prodiguer différentes formations pratiques, en lien avec le Service Régionale de l'élevage malgache*», de continuer « *Il est du rôle de la coopération, dans son programme de développement de la filière lait, d'accompagner sa structuration*», et de conclure « *Nous atteignons une étape au bout de dix années de coopération* »

A la relecture de cet article de 2016, l'étude d'évaluation et d'impact socioéconomique réalisée du 20 avril au 23 mai 2018 va justement tenter de dresser un bilan de ces dix années d'aide au développement et à la structuration de cette filière.

3.2 : Pertinence et Cohérence ... *Degré d'adéquation d'une activité d'aide au développement avec les besoins du groupe cible et les priorités et politiques du bénéficiaire et du donneur*

3.2.1 Une pertinence internationale

La production mondiale de lait a été de 818 milliards de litres en 2015, l'équivalent de 26 t de lait produit chaque seconde !... Selon une étude de l'OCDE et de la FAO, la production mondiale de lait devrait augmenter de 178 millions de tonnes entre 2017 et 2026, soit une augmentation de + 22 % : la part de la production des pays développés passerait de 49 % en 2014–2016 à 44 % en 2026. 77 % de la hausse de la production mondiale de lait seraient réalisés par les pays en développement : l'Inde et le Pakistan devrait représenter 29 % de la production mondiale en 2026 contre 24 % en 2016. Cependant, *« seuls 9 % de la production mondiale de lait et de produits laitiers ont été échangés sur le marché mondial ; en effet le lait est une denrée qui voyage mal et dont la production est essentiellement consommée sur place. Les produits laitiers comme le fromage ou le lait en poudre voyagent mieux et sont logiquement plus facilement échangés sur le plan mondial »*¹⁹.

Cette production ne cesse de croître au fil des ans, ayant augmenté de plus de 20% en dix ans. Pour l'Afrique, ce continent dont la population devrait doubler dans les 30 prochaines années, *« ...comptant 1,2 milliard d'habitants en 2017, le continent devrait avoisiner les 2,5 milliards en 2050. Alors qu'un homme sur six vit aujourd'hui en Afrique, plus d'un sur trois y vivrait dans un siècle »* (source : //www.lemonde.fr/démographie/...), la pertinence de projets d'appui à l'élevage laitier est donc à souligner. Dans cette perspective, le développement de filières laitières à Madagascar, et plus précisément dans la région d'Alaoatra Mangoro, tel que mise en œuvre à travers le projet de la Coopération, est d'autant plus pertinent que cette nouvelle activité nécessite peu d'investissement financier et n'entre pas en concurrence directe avec les autres activités de la région mais au contraire, vient compléter celles déjà exercées par ces « nouveaux » éleveurs, qui sont avant tout, exploitant agricole (riziculteur, maraîcher, arboriculteur,...)

3.2.2 Une pertinence nationale

A Madagascar l'économie laitière peine à se structurer. Production et consommation insuffisantes, problèmes de qualité des produits. Le secteur a été durement touché par la crise de 2009 et par la fermeture du groupe Tiko, qui approvisionnait la plus grosse part du marché. L'élevage laitier est encore modeste à Madagascar : la plupart des paysans n'ont que deux ou trois vaches. Le pays importe encore beaucoup de lait. Mais on observe une timide relance du secteur sur la Grande Ile, avec l'expansion de petites structures de production et d'entreprises de transformation plus organisées. *« Un tiers de sa consommation de lait : c'est ce qu'importe Madagascar chaque année. En cause, la piètre qualité de la production locale. »*, Explique Mira Rakotondrandria, la directrice exécutive du MDB, le Malagasy Dairy Board, structure créée par le ministère de l'Elevage pour organiser

¹⁹ <http://www.planetoscope.com/boisson/300-production-mondiale-de-lait>, consulté 16/06/2018

la filière du lait. Elle précise également : « *Les entreprises de transformation et les usines ont beaucoup de difficultés à collecter du lait de qualité. Il y a les collecteurs qui ajoutent des additifs, de l'urine, du bicarbonate de soude pour la conservation et de manioc et pour augmenter la densité* ». En ce sens, le fait d'aider au développement de la production de lait sur le territoire national ne peut être que bénéfique pour le pays, qui pourrait ainsi devenir autosuffisant en termes de consommation nationale de lait et produits dérivés.

3.2.3 Une pertinence régionale

Dès les premières études de 2005-2006, le projet de coopération, suite aux accords de développement entérinés par les deux collectivités de la Coopération (RAM et CD 35), visait à développer et structurer la filière laitière naissante dans la Région Alaotra Mangoro. Dans les deux zones ciblées, au sud Moramanga et au nord le lac Alaotra, il existait des ressources humaines, foncières, et parfois techniques et elles disposaient d'un minimum d'infrastructures (route, eau, électricité,...) même si la zone Nord était définie comme enclavée alors que la zone Sud bénéficiait d'une grande proximité avec la capitale.



Photos : Vente de glaces et yaourts à Ambatondrazaka

Constat de départ de 2008, rédigé par les techniciens et élus du CD 35, suite à plusieurs missions d'expertise sur site :

- « **La zone de Moramanga** est déjà associée au « triangle laitier » malgache. Les éleveurs ont été formés par l'ONG PRN. Ils élèvent des vaches de race pure « Pie Rouge Norvégienne » (PRN) ou améliorées. Ils sont assez bien intégrés au marché laitier malgache. Une partie du lait collecté est transformé dans les laiteries industrielles. Cependant, ils ne sont pas bien organisés et leurs exploitations connaissent des limites structurelles : ils sont indépendants, aucune économie d'échelle n'est faite. Les intrants restent très coûteux, notamment les compléments alimentaires ou l'insémination artificielle, alors que le lait est vendu à un prix assez bas au collecteur. Dans cette zone, les actions de coopération prévues sont destinées à **optimiser les exploitations actuelles** ».
- « **La zone du Lac Alaotra** n'est pas une zone d'élevage laitier. Les éleveurs sont avant tout agriculteurs ou riziculteurs. Sans formation théorique ni technique, ils produisent un lait médiocre tant en quantité qu'en qualité. Le lait, rare, est vendu

à un prix élevé sur le marché local. Les agriculteurs se tournent progressivement vers l'élevage laitier qui permet d'avoir des revenus plus importants et plus constants que la riziculture. Sans formation, sans soutien technique ni financier, les éleveurs sont démunis et les résultats sont sans mesure avec leurs investissements. Dans cette zone, les actions de coopération prévues sont destinées à **accompagner les nouveaux éleveurs.** »

Constat 2018, après 10 années d'aide au développement :

Les résultats chiffrés démontrent la pertinence de cette action de développement : Quasi 500 éleveurs inscrits dans le programme, de nombreuses formations qualifiantes suivies par tous, 6 groupements et 7 fermes pilotes créés, une production laitière annuelle globale de 2 400 000 litres et un chiffre annuel de vente d'environ 800 000 €.

A la lecture de ces quelques données chiffrées, tant au niveau mondial, national que régional, l'on peut estimer que le projet d'appui au développement de la filière laitière dans la région Alaotra Mangoro est pertinent, et cohérent, (*pour rappel : Degré d'adéquation d'une activité d'aide au développement avec les besoins du groupe cible...*). Cette réponse aux besoins des populations cible, les petits éleveurs en situation de vulnérabilité, pour lesquels le lait est un appoint alimentaire pour leur famille, est avant tout une source de revenu complémentaire à leur activité agricole de base (riziculture, maraîchage, artisan,...), grâce à la vente de leur production journalière. Le projet est pertinent également par la connaissance et l'expertise acquise par le Département d'Ille-et-Vilaine dans le secteur laitier, qui remonte au 19^{ème} siècle et qui perdure encore aujourd'hui.

3.3 : Efficacité... Mesures selon lesquelles les objectifs de l'intervention ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative

3.3.1 Efficacité en termes de capacités productives laitières

Le niveau d'atteinte des capacités productives du cheptel, 10 ans après le lancement, est très satisfaisant.

La filière aujourd'hui :

- Environ 300 000 bovins (*zébus et vaches*) pour la région Alaotra Mangoro
- 471 éleveurs inscrits au programme avec un cheptel total de 1 500 têtes (*80% possèdent de 1 à 4 vaches, 14% de 5 à 9 et 6% plus de 10*)
- 667 vaches laitières «productives»
- 282 vélages en 2017 et 1668 naissances de veaux depuis 2008
- 3 bassins d'élevage différenciés
- 6 groupements constitués depuis 2015, intégrant environ un quart de la totalité des éleveurs inscrits dans le programme d'aide
- 7 fermes pilotes créées
- Production moyenne annuelle par vache estimée à 10/12 L par jour

- 833 personnes formées en 2017 (*éleveurs et non éleveurs*)
- 85% des 471 éleveurs inscrits dans le programme de développement ont une exploitation de 1 à 4 vaches
- Quasi 100% sont en élevage en stabulation et seuls quelques éleveurs possèdent un pâturage extérieur
- La totalité des éleveurs utilise les services de la Coopération pour l'insémination artificielle et quelques-uns pratiquent encore, en parallèle, la monte naturelle.

Tableau récapitulatif réalisé par l'équipe «filière lait» de la Coopération : chiffres d'**avril 2018**

Taille Exploitation	Rive EST	Nb vaches /Nb éleveurs	Rive-OUEST	Nb vaches /Nb éleveurs	Moramanga	Nb vaches/ Nb éleveurs
1 à 4 vaches		172 160		166 152		220 144
5 à 9 vaches		49 7		5 1		21 4
Sup. à 10 vaches		22 2		12 1		0 0
Sous-total/bassin		243 169		183 154		241 148

Total pour la région Alaotra Mangoro : 471 éleveurs et 667 vaches pour un cheptel total de 1 500 bêtes

Nb de personnes formées en 2017: (éleveurs et non éleveurs)	392 Rive Est	241 Rive Ouest	114 Moramanga pour un total de 833
---	------------------------	--------------------------	--

Estimation du volume de production laitière et de ses produits dérivés

- Pour la totalité des éleveurs de la **Région Alaotra Mangoro**:

Avec 667 vaches recensées en 2018 (*pour un cheptel total d'environ 1 500 bêtes*), une moyenne journalière estimée à 12 litres par vache et 300 jours de lactation, on atteint :

- un volume journalier de 8 000 L
- un volume mensuel de 240 000 L
- un volume annuel de 2 400 000 L

- Pour la totalité des éleveurs de la zone **rive-EST** (*Imerimandroso, Ambohitsilaozana, Ambatondrazaka*):

Avec 245 vaches recensées en 2018 (*pour un cheptel total de 638 bêtes*) et une moyenne journalière estimée à 12 litres par vache et 300 jours de lactation on atteint :

- un volume journalier de 2 400 L
- un volume mensuel de 73 000 L
- un volume annuel de 880 000 L

- *Pour la totalité des éleveurs de la zone **rive-Ouest** (Ambatomainty, Amparafaravola, Tanambe):*

Avec 181 vaches recensées en 2018 (pour un cheptel total de 494 bêtes) et une moyenne journalière estimée à 12 litres par vache et 300 jours de lactation on atteint :

- un volume journalier de 1 800 L
- un volume mensuel de 55 000 L
- un volume annuel de 650 000 L

- *Pour la totalité des éleveurs de la zone **Sud** (Moramanga-Andasibe):*

Avec 241 vaches recensées en 2018 (pour un cheptel total de 357 bêtes) et une moyenne journalière estimée à 12 litres par vache et 300 jours de lactation on atteint :

- un volume journalier de 2 300 L
- un volume mensuel de 72 000 L
- un volume annuel de 870 000 L

Concernant la transformation du lait cru en produits dérivés (*yaourts, glaces, fromages, esquimaux, beurre, crème, ...*), nous pouvons avancer quelques chiffres mais l'échantillonnage d'éleveurs n'est pas suffisant en nombre pour être réellement significatif.

- *yaourts et glaces* : environ 40% des éleveurs rencontrés transforment tout ou partie de leur production, avec des disparités fortes selon les micro-bassins. Exemple, aucune transformation sur le territoire d'Ambatomainty, parmi les éleveurs rencontrés.
- *fromages, beurre, crème, esquimaux,...* : uniquement 2 éleveurs sur les villages d'Amparafaravola et Tanambe, l'un responsable d'une « Ferme Pilote » et l'autre, Président du Groupement local d'éleveurs.

3.3.2 Efficacité en termes d'amélioration des indicateurs économiques

Au regard des entretiens avec les éleveurs rencontrés, non suffisants en nombre, mais suffisants pour une approche estimative concernant les employés de ferme embauchés, on peut évaluer une moyenne d'1,5 salarié par exploitation soit, multiplié par 471 fermes inscrites dans le programme, un minimum de 700 personnes embauchées à l'année, plus des salariés saisonniers réguliers. Il faudrait affiner ce chiffre avec un recensement plus exhaustif des employés, mais il est clair que la très grande majorité des éleveurs de vache laitière emploie un ou plusieurs salariés agricoles pour cette activité spécifique.

Estimation du nombre d'emplois directs et indirects créé par la filière

Si l'on extrapole les données chiffrées découvertes lors de cette quarantaine d'entretiens, parallèlement à l'analyse des documents déjà existants pour le suivi de cette filière (*rapports d'activités annuels, reporting mensuels des salariés de la coopération, ...*) on obtient :

- 71 éleveurs et membres de leur famille

- 700 emplois directs / an au minimum, à raison d'une moyenne d'1,5 salariés par ferme :
 - *salariés agricoles mensualisés entre 50 et 60 000 Ar/mois selon les bassins laitiers,*
 - *journaliers agricoles payés entre 5 et 6 000 Ar/jour selon les bassins laitiers,*
- une trentaine de collecteurs de lait,
- 3 à 4 petits commerces de revente par village (épicerie, échoppe, vente en glacière bord de route, etc...)

A l'aide de l'ensemble de ces données on peut estimer à environ **1500** le nombre de **personnes** de la région Alaotra Mangoro ayant, directement ou indirectement, une source de **revenus provenant de cette filière « lait »**

Estimation du volume financier généré par la revente du lait et produits dérivés

Pour la totalité de la filière d'Alaotra Mangoro, à raison d'un prix moyen de revente du lait cru à hauteur de 1350 Ariary le litre (de 1100 à Ambohitsilaozana à 1600 à Andasibe), on peut estimer :

Un chiffre d'affaire mensuel de 264 millions d'Ariary soit, 66 600 €
Un chiffre d'affaire annuel de 3 milliards 200 millions d'Ariary soit, 800 000 €

Quant aux produits dérivés, ils ne peuvent aujourd'hui faire augmenter ce chiffre d'affaire global car avec le yaourt vendu 200 Ariary, la glace 100 Ariary et les fromages 3 500 Ariary les 100 grammes, le rapport à la revente n'est pas plus intéressant que la seule vente du lait cru. Les prix de vente indiqués ci-dessus sont identiques sur l'ensemble de la région du lac d'Alaotra (seules la région d'Andasibe et la route nationale Tananarive-Tamatave sont plus intéressantes financièrement avec un prix du litre pouvant atteindre 2 000 Ariary).

- prix de revente moyen du litre de lait cru : 1 350 Ariary
- prix de revente de 7 yaourts, fabriqués avec 1 L de lait : 1 400 Ariary

Revenus complémentaires liés à l'activité vache laitière²⁰

	Sans le programme d'amélioration génétique (pour 1 Zébu)		Avec le programme d'amélioration génétique (pour 1 vache métisse « laitière »)	
	972 000 Ariary (4Lx180jx1350 Ar)	255 Euros (4Lx180jx0,35 €)	4 860 000 Ariary (12Lx300jx1350Ar)	1 260 Euros (12Lx300jx0,35 €)
Revenu annuel du lait (L/jour x Nb jour lactation/an x prix moyen de vente)				
Suivi phytosanitaire	300 000 Ar	85 €	300 000 Ar	78 €
Gestion reproduction	-		150 000 Ar	39 €
Hygiène de l'étable	-		80 000 Ar	21 €
Pierres à lécher	-		30 000 Ar	8 €
Alimentation & salaire ouvrier (1/2 tps/1vache/an)	-		2 000 000 + 360 000 Ar	620 €
Transport du lait (hors recours au collecteur)	-		730 000 Ar	191 €
BENEFICE ANNUEL	672 000 Ariary	170 Euros	1 210 000 Ariary	303 Euros

²⁰ Document Coopération 2016/2017, consulté le 28/06/2018

Quels investissements « spécifiques » liés aux bénéfices de l'activité lait (*)

Les bénéfices financiers de cette activité spécifique sont réels et leur utilisation concerne:

- l'aide au financement de l'activité agricole principale (riziculture, fruiticulture, cultures maraichères,...) en termes d'investissements en matériel, achat de nouvelles terres arables, véhicule de transport,
- le réinvestissement dans l'exploitation laitière (achat de matériel pour la transformation ou la conservation du lait, achat de machine et/ou matériel agricole, entretien et agrandissement de la stabulation ou étable, achat lié à la production individuelle d'énergie -panneaux solaires, unité de biogaz, etc... -, agrandissement du cheptel par l'achat de nouvelles vaches laitières).

(*) A noter qu'un certain nombre d'éleveurs n'ont pas pu répondre à cette question car les revenus spécifiques à l'activité laitière sont intimement liés aux autres activités agricoles de l'exploitant et le montant des investissements n'est pas clairement identifié comme étant issu des bénéfices de la vente du lait ou produits transformés (chiffre d'affaire moins les charges) car celle-ci est intégralement incluse dans le revenu familial global.

3.3.3 Efficacité en termes de structuration de la filière et de la profession

Structuration au travers des quatre grands « piliers » de la filière :

- le **nombre d'éleveurs** atteint pratiquement les 500 aujourd'hui et l'on peut raisonnablement estimer que ce chiffre représente un très bon taux de réussite au regard de la Région et de ses spécificités géographiques. Une marge de progression est évidemment encore possible, mais à la marge, excepté éventuellement les territoires de l'extrême nord du Lac, dont le bourg Andilamena et ses environs, peu encore « prospectés » par les services de la Coopération, car l'éloignement par rapport au lac et la piste de brousse rendent difficile son accès (*1 journée pleine pour l'aller/retour*) et quasi inatteignable en saison des pluies. Par ailleurs, les éleveurs non encore inscrits dans ce programme de la Coopération sont, soit beaucoup trop isolés, soit en exploitation très petite (*ex. 1 seule vache*), soit pas intéressés par le « passage » à la vache laitière, préférant conserver la rusticité du Zébu...et sa production laitière extrêmement faible,
- l'**insémination artificielle**, au plus près et abordable financièrement pour chaque éleveur (*aide de la Coopération à hauteur de 50% du coût réel de l'insémination*), est aujourd'hui une réalité pour ce qui concerne l'amélioration génétique des vaches métisses et l'augmentation du cheptel de chaque éleveur,
- les **formations diversifiées** et multiples, destinées à développer les connaissances des éleveurs dans tous les domaines de l'élevage laitier (*cycle de reproduction, soins, alimentation, entretien des bâtis, ...*), et depuis 2016, décentralisées sur chacun des trois bassins, sont unanimement reconnues comme indispensables par les éleveurs et appréciées pour leur qualité et leur

apports professionnels. 833 personnes formées en 2017 (*formation à la journée ou demi-journée le plus souvent*), dont 21% de femmes, réparties entre potentiels futurs éleveurs et éleveurs avec exploitation, (*dont une part d'entre eux ont suivi plusieurs modules*) : 392 pour la rive est, 241 pour la rive Ouest, 114 pour Moramanga et 86 pour Andilamena. Ces formations sont intégralement financées par la Coopération et réalisées par le personnel de la Srel (*Service régionale malgache de l'élevage*). Elles font l'objet d'une évaluation globale lors du bilan d'activité annuel réalisé par les acteurs concernés par la filière.

- les **accompagnements et suivis**, individuels et collectifs, en direction des éleveurs et des groupes d'éleveurs pour ce qui concerne la création de groupements locaux, sont aussi de qualité et très attendus par les éleveurs. Essentiellement réalisés par les 3 inséminateurs/animateur ruraux, ceux-ci ont une nouvelle mission depuis 2016, qui consiste à assurer le suivi régulier de chaque éleveur de sa zone, via des visites sur l'exploitation afin de conseiller ces éleveurs mais aussi d'évaluer les progrès réalisés en terme de bâti élevage, d'alimentation, de soins et santé, de reproduction et de production laitière. Cette évaluation en continue se réalise à l'aide d'un support papier « Fiche évaluative » regroupant une vingtaine d'items.

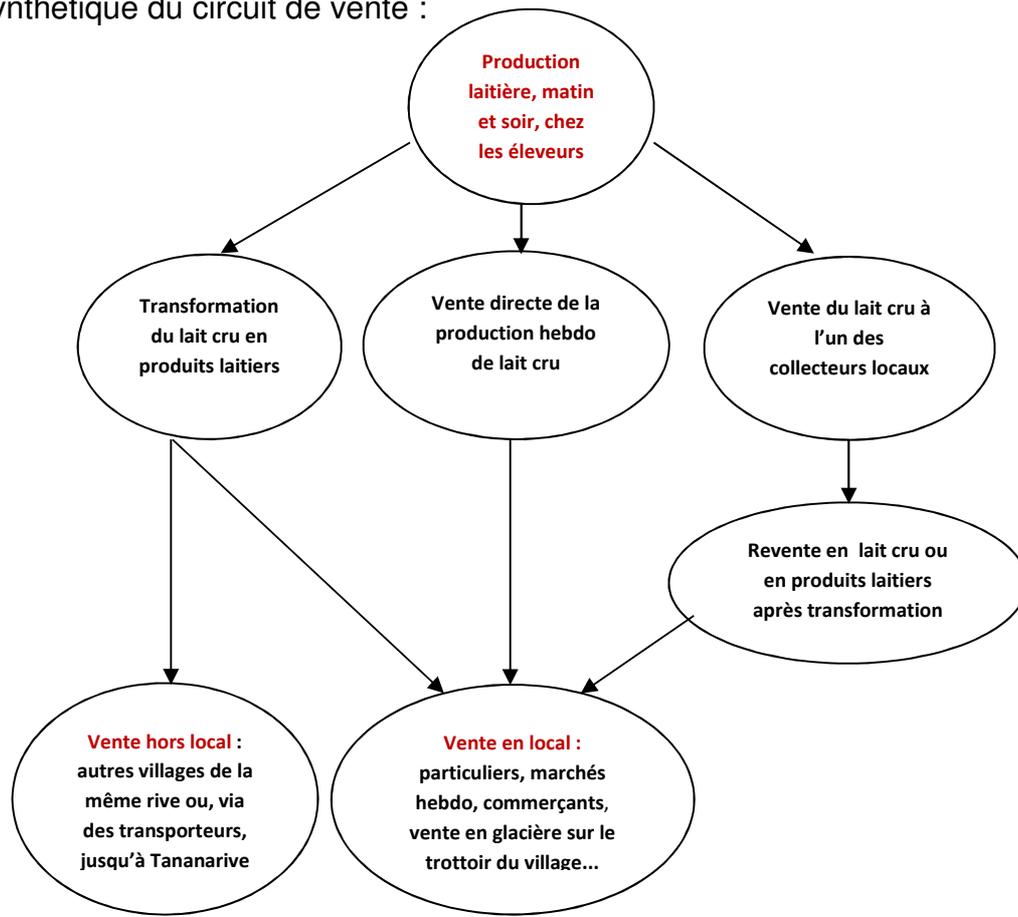
A savoir, l'ensemble des données concernant ces quatre « piliers » sont depuis quelques années collectées et traitées par les acteurs de la filière (*responsable filière, formateurs Srel, inséminateurs/Animateurs ruraux, ...*) et traitées informatiquement sur une base de données. Celle-ci fait l'objet d'amélioration continue et les acteurs qui collectent ces informations bénéficient de formations spécifiques régulières afin de gérer au mieux cette base et son évolution.

Structuration des circuits de vente liés à cette filière

Aujourd'hui, la revente du lait cru se fait quotidiennement, soit :

- directement par le producteur, au village voisin et alentours, à des revendeurs avec glacière sur les trottoirs, particuliers, petite épicerie, marché hebdomadaire, ...
- via des collecteurs, revendant en lait cru ou yaourts et glaces transformés par eux-mêmes, au village voisin et alentours, soit pour leur propre compte, soit via un même circuit de vente que ci-dessus.

Schéma synthétique du circuit de vente :



Structuration de la profession

Aujourd'hui, on peut considérer que les principaux acteurs nécessaires pour structurer la profession sont en place, avec des conventions partenariales entre :

- le Conseil Départemental 35 et la Région Alaotra Mangoro, donnant naissance à l'entité de gestion de la filière nommée la « Coopération »,
- la Coopération et le Service Régional de l'élevage malgache (Srel),
- la Coopération et les inséminateurs/Animateurs ruraux.

Par ailleurs, le nombre et la qualité des formations proposées aux éleveurs inscrits dans le programme, mais également à ceux qui ont pour projet de s'y inscrire, concourent fortement à la professionnalisation des éleveurs. C'est ce qui ressort des entretiens avec les éleveurs lorsque ce thème de la formation était abordé, notamment parce que l'élevage laitier est une activité nouvelle pour bon nombre d'entre eux et l'apprentissage de connaissances particulières via ces formations est fortement attendu.

De même, la création récente de groupements d'éleveurs, par micro-bassin laitier, favorise la structuration de la filière et probablement son potentiel de développement et d'innovation.

A souligner également, en termes de structuration de la profession, l'effort important réalisé ces dernières années autour de la base de données informatisée, permettant une meilleure approche de la réalité de la filière et de son potentiel de développement.

3.3.4 Bien fondé des options stratégiques en termes d'efficacité

La stratégie d'intervention du projet repose sur la capacité d'initiative et de prise de risque des populations paysannes de la région, au sens où cette activité, même si elle est source de revenus complémentaires, nécessite un investissement financier de départ non négligeable et un temps de travail supplémentaire important. Elle implique également leur responsabilisation vis à vis de la conduite d'élevage, la santé animale et l'alimentation, ceci dans une optique finale d'autonomie. En soutien, le projet propose conseils et formations techniques pour l'élevage de vaches laitières, une production laitière optimisée et une transformation éventuelle en produits laitiers.

Le soutien aux éleveurs est directement fourni au sein des exploitations agricoles familiales. Les formations, elles, sont diffusées au plus près des éleveurs et des groupements d'éleveurs, c'est-à-dire le plus possible par bassin laitier, hormis celles dispensées à la ferme école, de moins en moins nombreuses. Ces groupements sont regroupés en micro-territoires et chaque zone bénéficie de l'appui du responsable de la filière et d'un inséminateur/animateur rural. Cette organisation, souhaité dès le commencement du projet, permet une réelle structuration de la filière et rend possible son développement.

3.4 : Efficience... *c'est avant tout une mesure de notion économique selon laquelle les ressources sont converties en résultat de manière économe ou, autrement dit, d'obtenir un ratio optimisé au maximum entre les ressources engagées et l'obtention des résultats souhaités*

3.4.1 Un bon taux de rentabilité

Au regard des chiffres estimatifs ci-dessus concernant le chiffre d'affaire des ventes de lait et produits dérivés, comparés au montant annuel alloué au développement de la filière, on peut raisonnablement estimer que cette aide financière est correctement employée, et ce depuis 10 ans, car elle génère aujourd'hui un chiffre d'affaire annuel nettement supérieur à son montant. Pour illustrer ce propos, rappel de deux chiffres clés concernant la Filière : 600 000 € d'investis par le Conseil départemental 35 depuis la phase opérationnelle du projet (2008) et aujourd'hui un chiffre d'affaire annuel de vente de 800 000€. Cependant, ce bon taux de ratio économique est à modérer car à mettre en relation avec le subventionnement des inséminations artificielles à hauteur de 50% de leur coût réel et de la gratuité de l'ensemble des formations proposées

Concernant la « ferme école », le bon taux de rentabilité décrit ci-dessus n'est pas d'actualité car l'efficience économique de cette structure n'est par contre pas au rendez-vous. Si l'enjeu initial était de créer un modèle d'exploitation laitière performant adapté aux

conditions locales et reproductible par les petits éleveurs et dans le même temps, de disposer d'un outil pédagogique pour la formation pratique des éleveurs, force est de constater qu'en 2018, ni l'un ni l'autre de ces objectifs n'a été atteint.

Dès l'origine du projet, des investissements importants ont été réalisés pour transformer des bâtiments existants, vestiges d'une exploitation agricole de l'époque coloniale, en étables de type « intensif ». Plus récemment, une étable fabriquée avec des matériaux locaux a été construite à proximité des bâtis anciens mais n'a jamais pu être exploitée comme modèle pédagogique.



Photo de gauche : étable en béton de la ferme école qui abrite les vaches laitières

Photo de droite : étable en matériaux locaux de la ferme école qui n'abrite que les taureaux

Aujourd'hui, pour un subventionnement 2017 d'environ 9 000 € effectué par le CD 35, l'on constate un déficit financier d'au moins le double de cet investissement, pour cette même année. (*Source interne Coopération et CD 35*). Les retombées liées aux activités de la ferme étant très faibles, voire contre productives, dans la mesure où le modèle d'exploitation est non seulement pas reproductible mais surtout pas performant, et ne participe que de façon marginale à la formation des éleveurs, il est prévu de mettre fin aux activités, et donc à la gestion de la ferme par la Coopération, en fin d'année 2018.

En synthèse :

- La production de lait est rentable pour l'ensemble des éleveurs (*Cf. tableau du paragraphe 3.3.2*), même en 2ème ou 3ème activité agricole, car ils ont en moyenne multiplié leur cheptel par 3 après 5 années d'intégration dans le programme, et peuvent espérer un bénéfice net annuel par vache d'environ 300 €

3.4.2 Des facteurs propices à l'efficience

Plusieurs facteurs permettent d'expliquer ce bon niveau d'efficience :

- une dynamique de nouvelles installations d'élevage non démentie depuis 10 ans,
- un travail avec des partenaires locaux (Région, Srel), du personnel local et un « volontaire » international qualifié en tant que Coordinateur du projet,
- un soutien technique et budgétaire (Subvention de la coopération) à la mise en place d'élevage en « ferme pilote », servant de modèle d'exploitation et de lieu de formation,
- la création de groupements locaux constituant un moyen efficient de diffuser les bonnes pratiques d'élevage, de les multiplier et d'assurer leur durabilité au niveau local.

La qualité des relations entre acteurs de la Coopération est un facteur supplémentaire d'efficience. De fait, l'ancrage institutionnel du projet est particulièrement bon, d'une part parce qu'au plus haut niveau régional, le représentant actuel du gouvernement (*chef de Région*) est particulièrement attentif à la conduite de ce projet, mais aussi parce que les autres acteurs de ce projet (*élus et techniciens du Département 35 et les salariés de la coopération à Ambatondrazaka*), connaissent très bien ce secteur d'activité. Un dialogue régulier et constructif s'est ainsi mis en place au sein de la Coopération, avec au minimum une rencontre partenariale annuelle de l'ensemble des acteurs de la filière.

Par ailleurs, depuis 2015, le redéploiement des missions des Inséminateurs/Animateurs ruraux, notamment celle « *Appui à la Profession* », ont permis une amélioration globale des élevages, soutenue également par l'aide à la création des groupements d'éleveurs sur quasi chaque micro-bassin laitier. Ces deux éléments constituent le levier indispensable à la structuration de la filière et à la professionnalisation des éleveurs.

3.4.3 Bien fondé des options stratégiques en termes d'efficience

Au-delà de la stratégie d'intervention elle-même, la Coopération a engagée depuis 10 années un projet structurant, avec des objectifs à l'échelle régionale :

- le travail au développement de la filière,
- la recherche d'une plus grande autonomie financière des éleveurs,
- la structuration de la profession via les formations et la création des groupements,
- la recherche d'actions de développement, à partir des groupements,
- le renforcement institutionnel de la Coopération, notamment avec l'administration régionale (*chef de Région, Srel, ...*).

Ces objectifs ne peuvent se concevoir que sur le long terme et visent à obtenir des dynamiques d'installations autonomes, une qualité d'aménagement des exploitations permettant un élevage de qualité et rémunérateur pour l'éleveur, au sein d'une filière « lait » structurée.

Dans ce contexte, l'importance qu'accorde le projet aux transferts de compétence et notamment à la qualité du conseil et du dialogue semble tout à fait justifiée.

De même, les enjeux autour de la recherche (*création de pâturage, unités de stockage, unité de transformation, ...*), du suivi-évaluation et de la capitalisation doivent également se concevoir sur le long terme. A ce jour, le travail autour de ces enjeux est légèrement en stand-by mais pas ignoré.

Enfin, le choix initial du « zéro subventionnement » à l'aménagement mais, l'octroi de subventions par la Coopération concentrées sur l'insémination artificielle, les propositions de formations et les conseils/suivis gratuits, ralentissent très probablement le rythme de multiplication du nombre d'éleveurs sur cette région mais favorise la durabilité de ces installations car elle demande une implication importante, dans de nombreux domaines, de la part de ces nouveaux éleveurs.

En ce sens il s'agit, aujourd'hui comme hier, de s'assurer de la motivation du candidat à l'installation ainsi que de sa capacité d'autonomie par rapport à la mise en œuvre de l'activité d'élevage.

Il me semble aujourd'hui que le développement de la filière soit plus lié à la disponibilité de l'inséminateur/animateur rurale ainsi que du responsable de la filière « lait », plutôt qu'aux avantages financiers accordés lors du lancement de l'élevage (insémination subventionnée, formations gratuites, conseils et suivis sur site,...) ; En complément, le facteur principal de développement de la filière semble être celui de la création et structuration opérationnelle des groupements locaux, qu'ils soient sous forme associative ou de coopérative.

En synthèse, bien que le constat qu'un important travail de structuration ait déjà été effectué tout au long de ces 10 dernières années, il demande encore à être consolidé et il convient évidemment d'accepter qu'il se conçoive dans la durée. Cependant, il me semble qu'aujourd'hui une réflexion autour de la pérennisation de cette filière, de sa structuration et de son éventuel développement serait nécessaire, notamment en termes d'objectifs à atteindre.

3.5 : Impact... effets à moyen et long termes, positifs et négatifs, que l'activité d'aide au développement a suscitée, directement ou indirectement, volontairement ou involontairement

3.5.1 Un impact réel sur l'économie des éleveurs

Compte-tenu :

- de la mise en œuvre opérationnelle du projet depuis 2008, soit 10 ans d'expérimentation et de développement,

- de l'existence d'éleveurs déjà installés initialement selon des modalités similaires à celles de la Coopération, mais uniquement sur le bassin de Moramanga/Andasibe,

il est possible aujourd'hui de fonder une analyse de l'impact du projet sur des bases solides et au niveau des trois bassins : Rive Est et Ouest du Lac Alaotra et Moramanga.

Cette amélioration globale du niveau de vie des éleveurs s'explique par :

- une diversification des activités traditionnelles de l'exploitant agricole, via l'élevage de vaches laitière. Celui-ci permet de générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans de nouvelles activités productives, telle la diversification des plantations par exemple. Cette diversification d'activités, et donc de revenus, est également valable pour les commerçants, artisans, salariés, retraités,...qui se sont lancés dans « l'aventure » de la production laitière,
- la souplesse du calendrier de production et de commercialisation de l'activité qui permet de disposer de revenus, y compris en saison sèche, donnant ainsi aux éleveurs la possibilité de mieux gérer leur temps de travail et même d'avoir recours à de la main d'œuvre extérieure pour cette activité spécifique.

Cette étude d'impact est essentiellement basée sur les éléments d'enquêtes de terrain réalisées auprès d'une petite trentaine de familles, composées en moyenne de trois enfants, pour la plupart scolarisés jusqu'à leur adolescence. Par ailleurs, l'analyse de leur activité de production laitière et de revente (*lait cru et/ou produits transformés -yaourts, glaces, fromage, beurre, crème, etc...*), se décline comme suit :

Extraits synthétisés des entretiens :

- *Sans cet élevage « ...la vie quotidienne beaucoup plus difficile »*
- *La production de lait, en activité secondaire ou tertiaire sert à faire vivre la famille en complément du volet «cultures maraîchères» ou autres activités*
- *La scolarisation, payante à Madagascar, est intégralement assurée par les revenus de l'activité « lait ». Un des fils est au Lycée et les deux autres jeunes à l'Université de Tana. Sans ce développement dû au programme les fils aînés n'auraient très probablement pas pu être étudiants car il faut assurer tous les frais liés aux études hors du domicile des parents (comme en France)*
- *L'ensemble de la vie quotidienne bénéficie également de ces revenus laitiers et c'est nettement amélioré depuis le développement de cette activité d'élevage laitier*
- *Meilleur « sécurité alimentaire »*
- *Aide au paiement de la construction de la maison, ou autres locaux de l'exploitation*
- *Aide à l'épargne en cas de problème de santé grave (intervention chirurgicale, séjour à l'hôpital, ..) car pas de système de « Sécurité sociale » à Madagascar*
- *Soutien budgétaire aux enfants et petits-enfants pour les éleveurs les plus âgés*
- *Meilleure qualité de vie en général*

Considérant l'objectif spécifique du projet: « *Améliorer les revenus des petits producteurs de lait dans la région Alaotra Mangoro afin de lutter contre la pauvreté et la malnutrition* »,

l'on peut considérer aujourd'hui ces deux objectifs comme atteints, le développement de cette nouvelle activité ayant engendré une nette amélioration de l'économie familiale des éleveurs inscrits dans le programme et une certaine sécurisation alimentaire.

3.5.2 Une activité qui s'additionne aux activités préexistantes

Il est important de souligner que l'élevage de vaches laitières, à raison d'un cheptel de 3 à 4 vaches en moyenne, s'insère parfaitement dans les systèmes de production de l'exploitation, souvent complémentaires avec les autres activités agricoles de l'éleveur (ex/ lisier servant d'engrais aux cultures existantes sur l'exploitation). Pour ceux qui ne sont pas agriculteur, l'équation reste la même, cette activité étant gérable tout en ayant une autre activité professionnelle.

Malgré tout, l'impact du projet sur les populations les plus vulnérables peut susciter des interrogations. L'importance de l'investissement initial qu'implique l'achat d'un bovin (zébu femelle ou directement vache pure laitière) et l'aménagement d'une stabulation, associés au fait que le projet n'apporte quasiment pas de subvention aux candidats à l'installation posent naturellement la question de la possibilité d'accès à l'activité d'élevage pour les familles les moins aisées. Cette préoccupation est renforcée par le fait que pour développer une activité d'élevage, il est préférable, voire nécessaire, d'avoir un peu d'espace foncier.

Cependant, si l'investissement initial représente bien un frein pour les plus démunis, il n'est pas démesuré ni inatteignable. Le fait que l'aménagement puisse se faire progressivement et que le délai de récupération du coût de l'investissement soit relativement rapide, (zébu femelle devenant métisse laitière dès la 1^{ère} génération et en moyenne autour de la 6^{ème} pour « passer » en race pure laitière), cela favorise l'engagement dans ce type d'activité.

Par ailleurs, si l'on considère que le projet de la Coopération s'adresse, sans le vouloir spécifiquement, aux « plus aisés » des agriculteurs/éleveurs locaux, et que le risque d'augmentation des inégalités pourrait se profiler via cette aide ciblée « filière lait », le développement de ce secteur d'activité est tout de même susceptible de déclencher, par effet d'entraînement, une dynamique de développement local qui, finalement, profitera à tous.

En conclusion, si les familles les plus démunies semblent effectivement exclues de l'activité, l'élevage de vaches laitières est loin d'être une activité réservée aux riches. Les familles d'éleveurs sont issues de strates de population très diverses, tant du point de vue de leur appartenance sociale au village que par les ressources (*terre, travail, capital,...*) dont elles disposent. Toute une gamme de familles à revenus intermédiaires a développé, et développe encore aujourd'hui, cette activité nouvelle pour la région, dont une part significative de « petits producteurs ».

3.5.3 Un impact sur la sécurité alimentaire, la santé, l'épargne

« Le profil des éleveurs laitiers à Madagascar s'étire sur un spectre assez large. Il dépend de la localisation des producteurs, situés en zone périurbaine ou en milieu rural

plus ou moins enclavé, où la production est atomisée, ce qui pénalise les conditions de commercialisation d'un produit fragile comme le lait mais dans tous les cas de figure, l'élevage laitier permet de fournir aux ménages une source de revenus monétaires réguliers pendant une partie de l'année tout en contribuant à l'amélioration de la qualité nutritionnelle de l'alimentation, en particulier des enfants, pour lesquels la plupart des ménages producteurs gardent un peu de lait. »²¹

La sécurité alimentaire est également renforcée par le fait que l'élevage contribue à sécuriser et diversifier l'activité familiale de production et qu'il soit source de revenus complémentaires très rapidement. Le fait que l'activité permette de générer des revenus en période de soudure, période qui démarre à la fin de la réserve du stock de riz, jusqu'à la nouvelle récolte et correspond généralement au 3 à 4 premier mois de l'année, est aussi un facteur important pour les éleveurs les moins aisés. Le lait est également consommé directement par la famille et devient un complément alimentaire, notamment pour les enfants en bas âge. En effet, le lait est une source essentielle de protéines animales, d'acides gras ou encore de vitamines et sa disponibilité en local impacte positivement l'état nutritionnel de l'ensemble des communautés villageoises abritant des éleveurs de vaches laitières ainsi que les clients des marchés alentours. Aucun aliment ne fournit à lui seul tous les nutriments dont l'homme a besoin, mais le lait et ses dérivés sont des aliments complets et ils sont une source importante de calcium, nutriment intéressant pour un bon équilibre de santé.

Concernant le volet « santé », les revenus complémentaires nets issus de cette activité, estimés par l'équipe de la Coopération à environ 300 €/an/vache, permettent de pallier aux soucis de santé du quotidien mais aussi de pouvoir mieux faire face à des accidents de la vie, générant parfois des coûts de soins très importants pour une famille d'éleveurs. Le système de sécurité sociale (*Cf. Caisse nationale de Prévoyance sociale Malgache*) étant défaillant sur l'île et l'accès à des mutuelles privées de couverture maladie étant à des tarifs prohibitifs pour ces familles, l'apport financier de cette activité permet aux éleveurs inscrits dans le programme d'être un peu plus sereins que leurs voisins, hors programme laitier.

Pour ce qui est de l'épargne, cette activité rémunératrice permet une légère thésaurisation, servant essentiellement à pallier aux problèmes inattendus de la vie courante.

3.5.4 Une approche « genre » non formalisée dans le projet initial de 2008

On constate qu'une proportion importante de femmes est impactée par le projet, la plupart parce qu'elles développent l'activité au côté de leur mari, bien que certaines le fassent seules. En pratique, les épouses d'éleveurs s'investissent très fréquemment dans les aménagements nécessaires à la conduite d'élevage, notamment en participant aux travaux de construction et, systématiquement, dans la préparation des repas aux travailleurs agricoles, ou journaliers, embauchés spécifiquement pour cette activité « lait ».

²¹ « *Revue internationale des études du développement* » No 235 2018~3, Article du 9/ 09/2018 « *Crise du lait et trajectoires de résilience des petits producteurs à Madagascar par Isabelle Droy et Patrick Rasolofo, consulté le 08/08/2018* »

Elles profitent bien entendu du lait produit quotidiennement, tant pour la consommation familiale que pour les revenus de la revente de lait cru. Certaines d'entre elles assurent quotidiennement la transformation en produits dérivés, de type yaourts et glaces, et commercialisent localement ses produits. Cette activité n'a été possible qu'au travers des formations spécifiques suivies dans le cadre du programme de la Coopération avec, pour rappel, 21% de femmes participant aux formations proposées annuellement aux éleveurs. Indirectement, les femmes bénéficient également de l'amélioration du statut nutritionnel de leurs enfants et peuvent consacrer à leur éducation une partie du revenu de la vente de lait. Au niveau de l'approche développée par le projet, les épouses et filles des éleveurs sont incitées à participer aux formations techniques, et entrées dans la « base de données » comme telles, mais cet aspect ne fait pas aujourd'hui l'objet d'un suivi particulier au sein du programme.

3.5.5 Un impact sur le développement régional

Sur chacun des trois bassins d'élevage répertoriés, couvrant la quasi-totalité de la région Alaotra Mangoro, on note une stimulation de l'économie locale à travers l'apparition de différents métiers liés à l'activité d'élevage mais aussi à la vente de lait et produits dérivés sur le marché local : *collecteur, transformateur en produits dérivés, revendeurs de rue, salariés agricoles ou journaliers spécialisés « élevage », etc...* A un niveau plus « social », le travail de structuration de la profession entraîne, au niveau local, des dynamiques d'échange et d'entraide susceptibles de sécuriser la situation socio-économique des populations ainsi que leur sécurité alimentaire. La maîtrise du savoir de l'élevage de vaches laitières est également identifiée comme un facteur de promotion sociale pour les jeunes ruraux qui s'engagent dans cette activité. L'apport de ce revenu complémentaire lié à la vente du lait permet, ou facilite, le paiement des frais de scolarité et cela encourage l'envoi des enfants à l'école.

Ces éléments, non répertoriés de manière exhaustive, laissent à penser qu'une élévation du niveau de développement régional est perceptible grâce à la création et au développement de cette filière « lait ». Il faut se rappeler que cette région est très enclavée, non touristique et globalement peu soutenue financièrement par les programmes malgache d'aide au développement régional. Pour exemple, l'activité du Srel (*Service régional d'élevage malgache*) est positivement et fortement impactée par l'existence de cette filière, notamment au travers du programme de formations.

3.6 Durabilité/Viabilité...capacité des principales parties prenantes du projet à faire durer, éventuellement reproduire ou étendre, les bénéfices résultant de l'intervention, après la diminution ou l'arrêt du financement, en s'efforçant d'utiliser les ressources disponibles à l'échelle locale

3.6.1 Une filière durable

De nombreux éleveurs ont démarré cette nouvelle activité à la fin des années 2000, avec l'appui de la Coopération. Le fait qu'ils soient encore en activité, souvent avec

un nombre de vaches multiplié par 3 ou 4 en quelques années seulement, démontre en soit la durabilité de l'activité d'élevage de vaches laitières dont le projet fait la promotion. Les dynamiques d'installation autonomes et spontanées qui ont existé dès la naissance du volet opérationnel du projet en 2008 et qui persistent aujourd'hui encore, en 2018, ne font que confirmer cette durabilité. La formation des paysans souhaitant développer cette activité, l'accès à l'insémination artificielle subventionnée, le suivi et conseil par des animateurs ruraux et la création récente des groupements d'éleveurs par bassin laitier garantit la qualité de ces dynamiques spontanées de réplication et, en conséquence, leur permanence dans le temps ainsi que l'étendue de la diffusion de l'activité d'élevage.

Par ailleurs, bien qu'il n'ait pas été mesuré, le taux d'abandon de l'activité est à priori très faible. La durabilité s'explique essentiellement par les facteurs suivant :

- l'intérêt économique de l'activité est fort,
- l'activité crée du lien social en favorisant la création de groupe locaux pour échanger sur les bonnes pratiques d'élevage, partager du matériel ou commencer à penser « filière de commercialisation » du lait et de ses dérivés,
- l'impact environnemental du projet ne pose pas de problème significatif.

3.6.2 Des facteurs de risques limités et un contexte favorable au développement

A l'échelle mondiale, l'élevage serait l'un des causes principales des problèmes environnementaux majeurs d'après un rapport de la FAO de 2016 (*Food and Agriculture Organization – Organisation des Nation Unies pour l'alimentation et l'agriculture*) : *réchauffement de la planète, dégradation des terres, pollution de l'atmosphère et des eaux et perte de biodiversité*. Ce même rapport explique que le secteur de l'élevage a un rôle, souvent méconnu, dans le **réchauffement climatique** de la planète. La FAO a ainsi estimé que l'élevage est responsable de 18 pour cent des émissions des gaz à effet de serre, soit plus que les transports ! De même, le pâturage à destination de l'élevage occupe 26 pour cent de la surface émergée de la terre, tandis que la production fourragère requiert environ un tiers de toutes les terres arables. Ce secteur contribue au phénomène de **déforestation et/ou d'érosion des terres**. En termes de **pollution de l'air**, les animaux d'élevage ne représentent qu'une faible part de la libération directe de carbone dans l'atmosphère mais si l'on considère les libérations indirectes lié à cette activité telle que : *la combustion de combustibles fossiles pour produire des engrais minéraux, la libération de méthane par la décomposition des engrais et du fumier, l'utilisation de combustibles fossiles pour la production et le transport des produits animaux, etc...*, elle y contribue. Enfin, l'élevage a un impact énorme sur l'utilisation de l'eau, **la qualité de l'eau et les écosystèmes aquatiques**. La production animale a de fortes retombées sur les disponibilités en eau, car elle consomme plus de 8% des utilisations humaines d'eau à l'échelle mondiale, essentiellement destinée à l'irrigation des cultures fourragères. Ainsi, on estime que **pour produire un litre de lait il faut 990 litres d'eau !**

A la lecture de ce rapport, énumérant les problèmes potentiels liés à l'élevage, essentiellement intensif il est vrai, on est en droit de se poser des questions quant à l'avenir

d'un développement de l'élevage à l'échelle de Madagascar et, plus spécifiquement, pour la région Alaotra Mangoro. Concernant les facteurs de risque propres à cette Région, certains acteurs du territoire, de même que certaines associations de préservation de l'environnement, signalent que le fort niveau de déboisement dans les têtes de vallées, bien qu'indépendant des activités rizi-piscicoles, et le réchauffement climatique global, pourraient à terme menacer le débit des sources, augmenter l'envasement du lac et réduire la quantité d'eau disponible au niveau des bords du lac. Cette zone concerne directement l'activité d'élevage de vaches laitières, car unique pour le fauchage naturel de fourrage à destination de l'alimentation des cheptels. Ceci constituerait clairement, à termes, un vrai risque pour l'activité d'élevage tant que le volet « *création et développement de pâtures* » ne sera pas mis en œuvre par les groupements d'éleveurs.

Cependant, malgré ce contexte global lié à l'activité d'élevage bovin, d'après Mira Rakotondrandria, la directrice exécutive du MDB, le Malagasy Dairy Board, structure créée par le ministère de l'Élevage malgache pour organiser la filière du lait « *...en 2018, l'économie laitière à Madagascar peine encore à se structurer. Production et consommation insuffisantes, problèmes de qualité des produits. Le secteur a été durement touché par la crise de 2009 et par la fermeture du groupe Tiko, qui approvisionnait la plus grosse part du marché. L'élevage laitier est encore modeste à Madagascar : la plupart des paysans n'ont que deux ou trois vaches. Le pays importe encore beaucoup de lait. Mais on observe une timide relance du secteur sur la Grande Ile, avec l'expansion de petites structures de production et d'entreprises de transformation plus organisées* ». Ce constat du MDB estime que la filière est toujours en structuration mais avec des marges de progression importantes, et que l'état malgache souhaite réellement développer cette filière « lait », notamment pour devenir autonome face à la demande des habitants du pays.

3.6.3 Une profession qui reste à renforcer

Bien que le développement de l'activité d'élevage de vaches laitières puisse être considéré comme durable, le travail de structuration de la profession doit être consolidé. Ce travail est nécessaire dans l'optique d'un développement plus large du secteur, autour :

- de l'intensification des pratiques,
- de la densification des ateliers de formations, d'une diffusion plus large de l'activité,
- du développement de la filière en amont et en aval de la production,
- de la durabilité financière des acteurs de la filière, qui est globalement faible et de leur capacité à financer leur fonctionnement, indépendamment du projet, qui nécessite d'être renforcée.

Dix ans après le lancement opérationnel de cette nouvelle filière, on peut constater un réel développement de celle-ci et un début de structuration collectif. Cependant, pour aller plus loin dans ce développement, une seconde phase au projet en quelque sorte, il ne

pourra être fait l'impasse sur une réflexion approfondie concernant l'avenir de la filière dans cette région. Il serait important de chercher à :

- consolider l'existant, considérant que les objectifs initiaux ont été atteints et que le projet de 2008 est quasi abouti aujourd'hui,
- développer la filière à partir de l'existant, probablement à partir des groupements ou d'exploitants ambitieux professionnellement, en allant vers la création de mini-laiterie avec filière de commercialisation et de transports ad hoc,

3.6.4 Bien fondé des options stratégiques du projet en termes de durabilité

Dans l'ensemble, les effets des activités développées depuis 10 ans par le projet laitier, à destination de la population bénéficiaire que sont les petits producteurs, peuvent paraître relativement modestes et peu visibles. Cependant, on peut considérer que les objectifs spécifiques aux quatre vecteurs de développement initiaux (*formations des éleveurs, insémination artificielle pour le plus grand nombre, accompagnement et suivi individualisé et structuration de la filière*) ont atteint un bon niveau de réalisation, plaçant ainsi les curseurs de chacun assez haut. En ce sens, si l'on pense « développement de filière », il serait nécessaire de proposer une nouvelle stratégie, avec de nouveaux objectifs, en un temps mesuré. Cela paraît d'autant plus indispensable, quel que soit l'ambition de cette nouvelle phase de projet, consolidation de l'existant ou développement « semi-industriel », qu'aucun calendrier, critère d'objectifs, ni Indicateur Objectivement Vérifiable (IOV) n'avaient été mentionnés au lancement opérationnel de ce projet, en 2008.

- IV - PRECONISATIONS

4-1 : Préconisations opérationnelles et de bonnes pratiques

Ces propositions de préconisations sont le fruit du travail réalisé sur site durant 5 semaines mais aussi, des lectures de nombreux documents liés à ce programme et, bien évidemment, des discussions avec les différents acteurs du programme de la Coopération.

Premier constat : les **quatre piliers de l'aide** au développement de la filière, après 10 ans d'existence du programme, ont potentiellement aujourd'hui atteint les objectifs initiaux:

- **FORMATION** ; participation régulière à une ou plusieurs formations pour chaque éleveur,
- **INSEMINATION ARTIFICIELLE** ; utilisée par quasi tous les éleveurs du programme
- **ACCOMPAGNEMENT** et **SUIVI** ; efficaces prodigués par les animateurs ruraux,
- **STRUCTURATION** ; réussite de la filière avec presque 500 éleveurs adhérents au programme, 7 fermes Pilotes et 6 groupements créés

A partir de constat, ou l'effet «plafond» est à prendre en compte, à savoir, que les curseurs de chacun de ces piliers paraissent être positionnés proche de leur maximum en l'état actuel du programme, il s'agirait d'analyser plus finement encore ces positionnements et en tirer une nouvelle ligne stratégique pour les 5 ans à venir, soit pour la période 2019-2023 :

- continuer sur le mode «artisanal» actuel, privilégiant le complément de revenus des « petits » éleveurs tiré de cette activité d'élevage, inscrite en 2^{ème} ou 3^{ème} activité professionnelle pour ces exploitants. Dans cette optique, reflétant plutôt le souhait du plus grand nombre d'éleveurs interrogés lors de l'enquête de terrain, il s'agirait de gérer et consolider l'existant, en prévoyant cependant de possibles marges de progression pour ces quatre axes, et notamment sur le volet « collecte de lait collective » par micro-bassin pour les éleveurs qui souhaiteraient,
- chercher à développer la filière de manière «semi-industrielle», avec l'installation de «mini-laiterie» par bassin avec unités de stockage et de transformation. Cette stratégie implique de définir de nouveaux circuits de collecte, de contrôle qualité (*inexistant à ce jour*), de vente et de transport, y compris vers l'extra régionale pour la distribution de produits dérivés. Cette option nécessite également de s'appuyer sur les forces vives des bénéficiaires du programme, c'est-à-dire, les groupements ...ou des éleveurs

individuels motivés et en capacité à développer ce type de structures par bassin. (*)

Pour définir lequel de ces deux choix stratégiques est le plus pertinent, il faudra travailler préalablement avec l'ensemble des éleveurs de la filière, recueillir leur avis et déterminer, possiblement au travers du prochain Comité de pilotage, laquelle de ces deux options de développement est la plus à même de répondre à leurs attentes et à leurs capacités de production. C'est une réflexion qui implique également les acteurs institutionnels de la Coopération, et notamment le Conseil départemental 35 pour l'option numéro deux, car elle nécessiterait très probablement un engagement financier plus important qu'aujourd'hui.

() A savoir, quelques-uns des éleveurs rencontrés, ayant d'ores et déjà une réelle volonté de développement d'activité laitière, réalise à titre individuel, un rachat de lait auprès d'autres producteurs locaux, une transformation en produits laitiers dans des emballages siglés et une revente locale, voire régionale, via commerçants et transporteurs.*

Deuxième constat : le **développement de la filière** sur l'ensemble de la région, en nombre d'éleveurs et de vaches laitières, est aujourd'hui une réalité après 10 ans de programme, mais il serait intéressant de se questionner aujourd'hui à propos des objectifs que la coopération se fixerait pour les 10 ans à venir, notamment en termes de développement :

- pour ce qui concerne le nombre d'éleveurs, les trois inséminateurs/animateurs ruraux se sont professionnalisés et ont fortement développés ces dernières trois dernières années les suivis et conseils individuels aux éleveurs. Ils sont aussi, sur leur territoire d'intervention, source d'informations au sujet du programme d'élevage de la Coopération et, en ce sens, ils contribuent à l'augmentation progressive du nombre d'éleveurs par bassin laitier. Est-il souhaitable qu'ils continuent ce travail de développement en nombre d'éleveurs inscrits ou doivent-ils plutôt se concentrer et développer le volet « conseils et suivis » auprès des éleveurs déjà inscrits dans le programme ?
- pour ce qui concerne le nombre de vaches laitières, en globalité sur la région et en particulier par exploitation agricole, l'insémination artificielle a été le levier principal de ce développement et continue aujourd'hui à l'être. C'est par cette amélioration génétique que la production de lait a pu se développer. Mais ce développement des cheptels reste subventionné à 50%, ce qui peut questionner quant à la future autonomisation financière des élevages, sachant qu'un programme d'aide au développement n'a pas vocation à durer ad vitam aeternam. Quant à l'option monte naturelle, moins coûteuse mais moins fiable en résultat, elle reste très peu utilisée par les éleveurs du programme. Un des enjeux à court terme de ce programme serait de savoir s'il faut continuer à financer l'insémination artificielle, et de quelle manière, ou privilégier la monte naturelle par micro-bassin, via des travailleurs indépendants ?

Troisième constat : la **structuration de la filière** est en passe de devenir une réalité, essentiellement par l'aide récente à la création de groupements (associations ou coopératives). Cette étape étant aujourd'hui réalisée, il y a maintenant d'autres étapes à franchir, en se posant les bonnes questions :

- soutenir les groupements dans leurs perspectives de structuration, de professionnalisation de ses membres et de développement de filière, sur chaque territoire où ils sont implantés. Une des réponses réside dans le temps consacré à cette activité et aux compétences nécessaires à ce soutien pluridisciplinaire (*management de projet, conduite de réunion, commercialisation de produits, marketing, logistique, ...*). Idéalement, pour l'année 2019, il serait important que le Responsable de la filière puissent consacrer environ un quart de son temps de travail à ce soutien et qu'il possède tout ou partie des compétences énumérées ci-dessus. L'arrêt de gestion de la ferme école en décembre 2018, dont il est en responsabilité directe, devrait permettre de dégager ce temps de travail nouveau.
- nécessité d'impulser une nouvelle dynamique de projets aux membres des groupements, sinon ils risquent de péricliter par manque d'intérêts à rester ou devenir membre de ces collectifs. Un des leviers possibles, hormis le travail de structuration cités plus haut, serait de porter régulièrement l'information « *stratégie et objectifs programme d'aide* » au plus près des éleveurs, en délocalisant certaines réunions « *informations/bilan annuel d'activité* » par bassin. Cette mesure seule ne suffirait pas à dynamiser ces groupements mais elle aurait le mérite de clarifier la stratégie et les enjeux de la Coopération, notamment sur son volet « développement de filière ».
- multiplier temporairement (*2019/2020*) l'organisation de visites de coopératives et/ou de collectifs du secteur laitier ayant fait preuve de « bon fonctionnement » en termes de production, contrôle qualité, gouvernance, résultat financier équilibré, etc.... Cette pédagogie par l'exemple ne peut qu'être motrice pour les membres des groupements et source d'inspiration.

Quatrième constat : le **programme de formations** s'est considérablement structuré et développé depuis 10 ans et il propose actuellement plusieurs dizaines de formations différentes à l'intention des éleveurs et futurs éleveurs. C'est aussi le fruit d'un travail collaboratif efficace entre les salariés de la Coopération et les fonctionnaires de la Srel. Ce groupe dispose d'une large palette de formations, de formateurs compétents et réalisent le plus souvent possible ces formations au plus près de la demande, c'est-à-dire déconcentrées sur l'ensemble de la région. Cependant, il serait envisageable d'améliorer cette activité, prépondérante à la bonne vitalité du programme, en :

- améliorant la rigueur « administrative » des séances de formations et des reports d'informations sur la base de données du programme. Pour exemple,

les patronymes des participants ne sont pas toujours bien orthographiés et source de confusion si plusieurs membres d'une même famille participant à une même formation. Idem pour le suivi des fiches de présence. Enfin, se donner les moyens de savoir combien de formations à suivi chaque éleveur, ainsi que les membres de sa famille, par année et depuis sa date d'entrée dans le programme de développement de la filière,

- instaurant un remplissage de questionnaire post-formation destiné aux participants et concernant leur « retour d'expérience » suite à ces formations. Si cela s'avère trop compliqué à mettre en œuvre, réaliser à minima un bilan oral après chaque séance de formation et en rédiger un rapport écrit. Le but étant de capitaliser ces retours afin d'améliorer ces prestations,
- différenciant les participants déjà membres du programme et ceux souhaitant l'intégrer un jour. Actuellement on ne peut savoir qui des 803 personnes formées en 2017 est éleveurs, ou souhaitent le devenir. Dans ce même ordre d'idée, réfléchir à la pertinence de l'ouverture aux non éleveurs, sans avoir d'informations précises sur leurs intentions réelles d'installation et leur capacité à le faire,
- prenant en compte le potentiel de développement de certains éleveurs ou groupements d'éleveurs et de vérifier auprès d'eux si une demande de diversification de l'offre de formations ne serait pas attendus, notamment autour des concepts de commercialisation, de marketing, de la logistique transport, etc... et toujours au plus près des éleveurs, c'est à dire par bassin ou micro-bassin si possible.

Cinquième constat : la création de **la base de données informatisée** est récente et a besoin d'être encore améliorée. Cet outil indispensable a pour finalité d'obtenir une réelle cartographie de la filière, à partir des données de ses quatre piliers : formation, insémination accompagnement et suivi, structuration et développement. Cette base de données est actuellement opérationnelle et des formations spécifiques et techniques ont été réalisées récemment afin de l'améliorer, notamment par l'intermédiaire de salariés volontaires français en « congés solidaires ». Il reste malgré tout une marge importante de progression, dont les propositions suivantes, non exhaustives, en sont une illustration :

- former les différents acteurs de terrain à la collecte des données et à leurs restitutions auprès de la personne chargée de la mise à jour de cette base,
- aller plus loin dans la répartition analytique des données (*exemple des formations éleveurs/non éleveurs mentionnées ci-dessus*),
- être plus rigoureux dans la saisie des données, en prêtant plus attention encore aux doublons patronymiques notamment et autres biais de ce type.

Idem pour le recensement du cheptel, en globalité et par bassin, car on peut retrouver des écarts de nombre importants, pour la même période, selon les documents fournis,

- mutualiser et capitaliser les expériences de cette « filière lait » sur cette base de données, ceci pouvant servir à accélérer l'appropriation du projet par les bénéficiaires eux-mêmes. Il est aussi suggéré de mieux structurer le suivi-évaluation du programme, en y associant des objectifs et des indicateurs plus clairs, et pourquoi pas en utilisant l'outil « cadre logique ».

6^{ème} constat : **la gouvernance** d'un tel programme n'est pas chose aisée, si l'on se réfère à la durée du programme, à l'éloignement géographique entre le travail « sur le terrain » et les instances décisionnelles en France, sans oublier la diversité des acteurs composants cette filière. Cette gouvernance se fait essentiellement à travers l'instance de « Coopération », depuis 10 ans, et a connue quelques déboires, mais elle reste encore le meilleur support de fonctionnement pour ce programme. Cependant, quelques modifications pourraient être envisageables :

- travailler de façon plus régulière et approfondie entre membres décideurs de la Coopération. L'idéal aurait été de réunir le comité de pilotage 2 fois par an (*et non plus seulement une fois par an*) mais la distance et l'agenda des parties prenantes ne le permettra pas. En ce sens, il serait peut-être intéressant de dématérialiser cette réunion « comité de pilotage », en visio-conférence par exemple, afin de réaliser un point d'avancement des actions en cours et des résultats déjà obtenus,
- programmer une visite annuelle à Madagascar du chargé de mission « *coopération internationale* » du CD35, de 4 à 5 jours, en la couplant à la visite annuelle effectuée par les agents du département 35, parfois accompagnés d'élu-e-s. départementaux. Le travail de concertation et de prise de décision, « en direct » avec le coordonnateur d'Ambatondrazaka, serait probablement plus productif qu'aujourd'hui, où ce travail est réalisé par « Skype ». Ce séjour professionnel serait par ailleurs, je pense, plus « confortable » professionnellement pour le coordinateur, qui n'est pas décisionnaire et à nécessité d'accord hiérarchique pour toutes prises de décisions importantes. Enfin, pour ce qui concerne le chargé de mission, ou le responsable du service « *coopération internationale* », cette période sur site permettrait, de concert avec le coordinateur, d'améliorer le suivi du bon déroulement des actions, de veiller à l'avancement concernant les objectifs à atteindre et d'envisager d'éventuelles actions correctives.
- inscrire une temporalité à cette « nouvelle » stratégie opérationnelle 2019-2023, définir des indicateurs de suivis et réaliser des bilans d'évaluation de projet réguliers. Une communication ad hoc auprès de l'ensemble des acteurs

de la filière pourrait également être envisagée, chacun ayant ainsi une vision plus précise des objectifs globaux et spécifiques du programme,

- améliorer la communication autour de ce programme de développement, à Madagascar autant qu'en France, via une *News-letter* ou une page *Facebook professionnelle* par exemple. Cette communication régulière (*2 ou 3 fois l'an ?*), à destination des institutions malgaches et française, aurait à minima une vertu informative mais également, un effet positif auprès de potentiels Co-investisseurs ou bailleurs de fonds intéressés par ce type de projet en agro-développement. Cette communication pourrait être confiée au Coordinateur du projet, avec accord préalable des deux acteurs principaux de la Coopération (CD35 et RAM) avant diffusion. Dans le même ordre d'idée, il pourrait s'organiser des rencontres / échanges / partage d'expériences, avec les ONG et autres intervenants associatifs/caritatifs de la région, œuvrant dans ce même secteur d'aide soit « *la lutte contre la pauvreté et le développement économique de la région Alaotra Mangoro* »,
- rechercher à conclure, si l'option développement de filière « semi-industrielle » est choisie, des contrats de partenariats avec des structures telles que : *Fert, Afd, Ong bailleurs de fonds, Mdb, Agro-campus Rennes, Agrovétérinaire sans frontières, Chambre d'agriculture de Bretagne,...*) afin d'accroître l'effet levier des actions menées sur la région et obtenir des financements de projets nettement plus importants qu'aujourd'hui.

4-2 : Préconisations avec réserve de faisabilité par la Coopération

Ces préconisations se réfèrent à de possibles perspectives d'évolutions du programme de la Coopération mais sont soumises à différentes contraintes, liées aux moyens budgétaires, humains, socio-économiques de la région et dépendantes des possibilités de négociation interne au Comité de pilotage du projet et à la stratégie adoptée pour les années à venir.

- Réfléchir aux moyens (*éolien, solaire, groupe électrogène ...*) de remédier au problème de délestages électriques très fréquents sur ce territoire et extrêmement pénalisant pour tout développement lié à d'éventuelles futures unités de stockage ou de transformation. Actuellement, les quelques éleveurs qui produisent des produits dérivés (*yaourt, glace, crème, ...*) ont indiqués ce problème lors des entretiens individuels réalisés durant cette mission,
- Reprendre l'analyse ses possibilités de création de pâtures, individuels ou communes par micro-bassin laitier, afin d'améliorer l'alimentation des cheptels et donc des volumes de production ... et assurer une meilleure qualité de vie pour les animaux. Pour rappel, cet objectif faisait partie de ceux de 2008,

- Envisager un fonds de soutien aux éleveurs en cas de problème important lié au volet « laitier » de leur exploitation et un possible appui financier au développement d'élevage via le micro-crédit, des fonds rotatif ou des mutuelles de prêt par exemple. Ces soutiens financiers aux éleveurs pourraient être sous-traités à des organismes spécialisés, la Coopération ne servant que d'intermédiaire et de caution morale, voire financière, sous conditions limitatives,
- Réaliser dès fin 2018 une étude de faisabilité « test » concernant la mise en place d'une mini coopératives et de son réseau de distribution/transport, portant sur les aspects techniques, financiers, organisationnels, afin « d'être prêt » au cas où cette option de développement serait retenue pour 2019/2023,
- Formaliser une approche « genre ». Ce positionnement demanderait à la Coopération d'analyser la répartition des tâches au sein des familles d'exploitant agricole-éleveur et mieux appréhender la place et le rôle des femmes dans ce programme spécifique de développement agro-économique, à l'échelle d'une région. Hormis le fait de prendre en considération la place des femmes dans le développement des populations et des territoires, aspect incontournable à mon avis, il est aussi primordiale d'intégrer cette approche si il est envisagé une demande de subvention conséquente, nationale ou internationale, d'aide au développement,
- Réfléchir à la mise en place d'une démarche de type PGLP (*Programme de Gestion des Exploitations Laitières*) proposant un ensemble d'outils permettant de réaliser un appui-conseil personnalisé aux éleveurs. Ce type de méthode repose sur une série d'enregistrements réalisés par l'éleveur qui lui permettent, une fois analysés avec l'aide du technicien Inséminateur-Animateur, de prendre des décisions de nature opérationnelle ou stratégique sur son exploitation. ²²

(*) **La méthode PGLP** mise en œuvre repose sur deux piliers :

Un suivi individualisé et un conseil basé sur les projets des producteurs. Le suivi individualisé considère en premier lieu les objectifs du producteur en terme de production, de revenu, de résolution de problèmes spécifiques (sanitaires, coûts de production élevés, etc.). Il s'appuie sur une analyse de l'exploitation, de sa structure (main d'œuvre familiale, équipements et terres disponibles), d'indicateurs techniques et économiques enregistrés régulièrement par l'exploitant afin de déterminer concrètement ce qui peut être amélioré.

Travaux de groupe. Des travaux de groupe permettent de comparer les résultats entre producteurs et d'échanger sur leurs expériences (méthodes, solutions trouvées) dépassant ainsi les limites de la seule relation technicien-éleveur. Cela crée une émulation entre les producteurs laitiers du territoire.

²² www.fert.fr/.../BRS, *Le PGPL: Le programme de gestion des propriétés laitières, un outil au service de la professionnalisation des éleveurs familiaux au Brésil*, consulté le 07/08/2018

CONCLUSION

L'intérêt d'écriture ce mémoire, et de lecture j'espère, est qu'il s'appuie sur une mission de terrain d'évaluation de projet qui, essentiellement a posteriori de l'action, a suscité une réflexion autour de l'aide au développement en général et celle réalisée par les collectivités territoriales en particulier.

La première analyse de cette année universitaire 2017/2018 est qu'en l'absence d'une formation théorique, dispensée aussi bien par des enseignants que par des intervenants « de terrain » au cours du 1^{er} semestre, il m'aurait été impossible d'effectuer cette mission d'évaluation. En effet, cette tentative d'approche professionnelle d'évaluation de projet n'est possible qu'à travers la connaissance d'un minimum de concepts, de méthodes, d'outils, de références traitant du sujet, large, des actions de développement, notamment celles des pays du nord vers ceux du sud et en particulier ceux des plus pauvres économiquement.

La deuxième analyse, suite à cette mission d'évaluation, est que l'on se pose obligatoirement la question de la pertinence de ce type d'aide au développement mais aussi à la façon de la réaliser. D'où mon questionnement à propos de l'Action Internationale des Collectivités Locales, de ses particularismes surtout, certains pouvant aisément être considérée comme vecteur favorable au projet de développement d'autres comme des freins. Par exemple, le « temps long » dont bénéficie ces collectivités pour mener leurs actions ou la pérennisation des financements, même revus régulièrement à la baisse, sont plutôt des atouts pour ce type d'actions à l'internationale. A contrario, la relation professionnelle entre élus, décideurs sur le choix et les orientations de l'aide au développement mais sans avoir obligatoirement de connaissances suffisantes dans ce domaine, et les techniciens, possédant un réel savoir-faire en la matière mais ayant peu de marge de manœuvre décisionnelle, s'avère être un exercice parfois difficile. De même, la culture évaluative de chaque projet n'est pas encore un réflexe obligatoire pour ces collectivités, qui pour une part sont leur propre bailleur de fonds, mais cette culture de l'évaluation, à mi-parcours et finale, devient également la norme pour l'ensemble des collectivités. En effet, la mutation sémantique du vocable *coopération décentralisée* vers celui d'*action internationale*, n'est pas qu'un simple changement d'appellation, elle reflète, au sein même des collectivités territoriales, une réelle évolution dans la manière d'appréhender la conception et la gouvernance des actions d'aide au développement à l'internationale. Plus encore, il me semble que l'ensemble des acteurs d'un territoire, de l'élu local à l'administré lambda en passant par toutes les strates qui composent la société civile d'aujourd'hui, a aujourd'hui un regard plus acéré sur la destination et les motivations de l'aide au développement mais aussi, sur son suivi et son contrôle.

En synthèse, cet écrit reflète l'intérêt que j'ai porté au suivi théorique de l'enseignement de ce master, à son application pratique au sein d'un service d'aide au développement économique, à la mission d'évaluation et au questionnement concernant ce domaine d'activité qu'est l'aide au développement de projet, qu'il soit à l'autre bout du monde ou au bout de sa rue.

ANNEXES

Diaporama présenté aux responsables du service «*Mission coopération internationale*» et à deux élus du Conseil Départemental 35, le 6 juillet 2018

Synthèse de la mission

Etude d'impact socio-économique du Programme de développement de la filière laitière de la région d'Alaotra Mangoro - Madagascar -



64

Acteurs de la Coopération:



Réalisée par Laurent Mobèche
Master 2 APDD
Le 6 juillet 2018



CONTEXTE PAYS

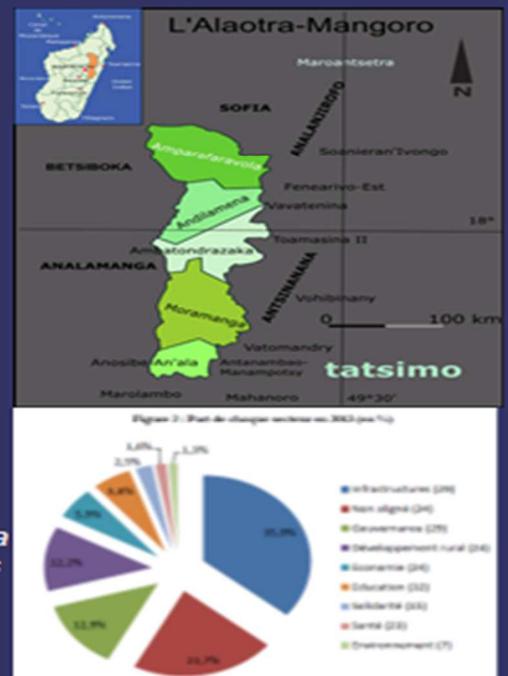
- Madagascar: 5ème plus grande île du monde (France + Belgique) et 25 millions d'habitants
- 5ème pays le plus pauvre, avec 1€/jour/Habitant et 71% de la population sont considérés comme «pauvres»
- 154ème rang sur 188 pays en classement IDH (Indice de Développement Humain), évaluation basée sur l'éducation, la santé et la qualité de vie.
- 78% des malgaches sont ruraux et 22% urbains
- 49 250 km de routes dont 1 724 km goudronnées, 900 Km de voie ferrée et 11 aéroports à liaisons commerciales régulières
- 5% de la population seulement ont accès à Internet



La REGION BENEFICIAIRE de L'AIDE au DEVELOPPEMENT

- Région A-M : 33 000 Km² (*idem* BZH), 5 districts et 1 million d'Habitants
- Bassin rizicole de Madagascar avec 120 000 Ha de rizières et une production de 300 000 tonnes par an
- Une activité pêche importante avec environ 2 500 tonnes de poisson/an
- Autres productions: manioc, pomme de terre, maïs, canne à sucre, ...
- Région ciblée par des bailleurs de fonds pour l'aide au développement. Pour les coopérations décentralisées ...total aides versées 2014, en USD: 195 000 pour la région A-M et 7,1 millions pour l'ensemble du pays

Source: Fonds International de Développement Agricole Madagascar(FIDA), RCD 2014

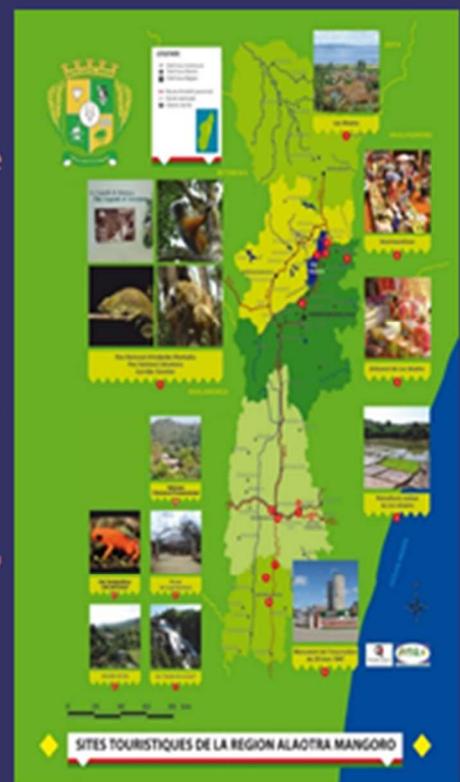


65

RAPPEL DES OBJECTIFS INITIAUX DE 2005

- Le développement de la filière lait :
 - création d'une «ferme école»
 - mise en place de formations, à la «ferme école» et également itinérantes
 - un programme d'insémination artificielle
 - en aval de la chaîne, un programme d'amélioration de la collecte des déchets et de leur valorisation en compost
- Le développement de la filière tourisme, axée écotourisme

Source: documents internes du Conseil Dpt 35



Objectifs opérationnels 2005 pour la filière lait

- ▷ Appuyer le développement de la filière complète, segment par segment :
 - construction d'infrastructures: eau, électricité,
 - création de groupements d'éleveurs et de structures interprofessionnelles
 - formation des éleveurs et de techniciens
 - mise en œuvre du micro-crédit (pour la construction d'étables, matériel agricole,..)
 - amélioration génétique progressive du cheptel local, à partir des races locales
 - valorisation des terrains agricoles pour l'alimentation bovine
 - conservation et transformation du lait
 - distribution des produits transformés



Source: documents internes du Conseil Dpt 35

LA FILIERE LAIT AUJOURD'HUI

Le contexte de la mission

- ▷ 5 semaines d'étude sur le terrain, d'avril à mai 2018
- ▷ Travail en étroite collaboration avec l'équipe de la Coopération, située à Ambatondrazaka
- ▷ Analyse et diagnostic de situation, sur site, à partir des sources suivantes : documentation locale, observations directes, enquêtes avec échantillonnage, entretiens/interviews avec des éleveurs et des acteurs de la filière, réunions avec les adhérents des groupements des trois bassins, visites d'élevage,...
- ▷ Objectifs de cette étude :
 - Evaluer l'impact socio-économique du projet laitier entre 2008 et 2018
 - Etablir des perspectives et recommandations pour les 5 ans à venir



LA FILIERE LAIT AUJOURD'HUI

Le contexte de la mission ... suite



- 3 bassins laitiers répertoriés: *rive Ouest, rive Est et Moramanga*
- Entretiens auprès de 40 éleveurs, membres des groupements
- 7 entretiens avec les partenaires locaux (Chef de région, Srel, collecteurs) et salariés «Coopé»

Carte de répartition des éleveurs par communes

67

LA FILIERE LAIT AUJOURD'HUI

Les Ressources Humaines sur site

- Un coordinateur
- Un responsable de la filière Lait
- Trois inséminateurs/Animateurs
- Un chauffeur mis à disposition
- Dix salariés pour la ferme école et ponctuellement des journaliers agricoles



Et

- Un responsable de la filière Eco-tourisme



La FILIERE LAIT AUJOURD'HUI en quelques chiffres

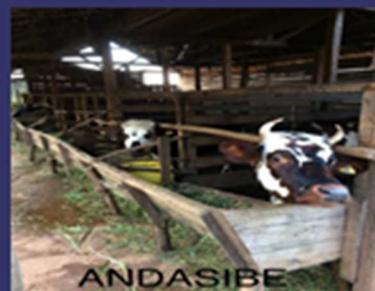
- ↳ Environ 300 000 bovins (zébus et vaches) pour la région Alaotra Mangoro
- ↳ 471 éleveurs inscrits au programme avec un cheptel total de 1 500 têtes recensée par l'équipe de la « Coopération » I&V - AM
- ↳ 667 vaches laitières « productives »
- ↳ 282 vêlages en 2017 & 1668 veaux depuis 2008
- ↳ 3 bassins d'élevage différenciés
- ↳ 6 groupements constitués depuis 2015, intégrant environ un quart de la totalité des éleveurs inscrits dans le programme d'aide
- ↳ 7 fermes pilotes créées
- ↳ Production moyenne annuelle par vache estimée à 10/12 L par jour
- ↳ 833 personnes formées en 2017 (éleveurs et non éleveurs)

Sources: News Mada mai 2016, Fida et docs Coopération



La FILIERE LAIT AUJOURD'HUI quelques données économiques via extrapolation à partir de la quarantaine d'éleveurs rencontrés soit, environ 10% de la totalité des inscrits au programme (individuels et groupements)

- ↳ Avec 667 vaches et une moyenne annuelle de 12 L par jour:
 - **Volume annuel de 2 400 000 L**
(667 vaches x 12 litres x 300 jours de lactation)
(rappel objectif 2005 pour 2012: 1 104 000 L)
- ↳ Avec une moyenne de prix de vente du litre de lait à 1 350 Ariary:
 - **CA annuel de 3,2 milliards d'Ariary soit environ 800 000 euros**
(2 400 000 L x 1 350 Ar)



La FILIERE LAIT AUJOURD'HUI quelques données emploi

- ▷ **471 éleveurs** et membres de leur famille
- ▷ **700 à 800 emplois directs** / an, au minimum
 - * salariés agricoles mensualisés entre 50 et 60 000 Ar/mois selon les bassins laitiers
 - * journaliers agricoles payés entre 5 et 6 000 Ar/jour selon les bassins laitiers
- **Soit, à raison d'une moyenne d'1,5 salariés par ferme, environ 72 millions d'Ariary de salaires versés par an (18 000 €), hors journaliers**



- ▷ **Nombreux emplois indirects**
 - une trentaine de collecteurs de lait
 - 3 à 4 petits commerces de revente par village (épicerie, échoppe, vente en glacière bord de route, etc...)



La FILIERE LAIT AUJOURD'HUI le circuit de vente «classique»

- ▷ 2/3 de la production des 471 éleveurs s'écoule sous forme de lait cru et 1/3 est transformée en produits lactés
- ▷ 3/4 des éleveurs passent par des collecteurs-revendeurs et 1/4 assure directement la vente de leur propre production (lait cru et/ou produits lactés)



- ▷ Deux éleveurs, en ferme «Pilote», transforment une partie de leur production en : yaourts, glaces, fromage, beurre, ... et rachètent les surplus lait de leurs voisins éleveurs. Ils vendent une part hors de leur territoire d'implantation



La FILIERE LAIT AUJOURD'HUI

éléments économiques de l'aide à la Filière

- La production de lait, même en 2ème ou 3ème activité agricole, est rentable pour l'ensemble des éleveurs car **ils ont en moyenne multiplié leur cheptel par 3** après 5 années, au minimum, d'intégration dans le programme
- La vente de **yaourts ou glaces** semble moins rentable que la vente de lait cru mais elle permet une **meilleure conservation de «stockage»**
- L'aide financière annuelle apportée par la Coopération génère un **ratio positif de puissance 25 soit, 30 000 € d'aide en 2017** (hors rémunérations des salariés de la Coopération) pour environ 800 000 € de Chiffre d'Affaire / an
- Pour rappel, **environ 600 000 € ont alimenté ce projet** d'aide à la structuration et au développement de cette filière lait **depuis 2008**



L'IMPACT SOCIAL

Typologie des familles d'éleveurs

- Familles d'éleveurs avec en moyenne trois enfants scolarisés
- La plupart exploitent de petites fermes familiales, avec riziculture ou maraîchage en première activité. Sur les 471 exploitants :
 - 80 % possèdent de 1 à 4 vaches
 - 14 % possèdent de 5 à 9 vaches
 - 6 % possèdent 10 vaches et plus
- Toutes les exploitations sont en bord de lac et bénéficient donc de fourrage « libre de droit », mais de piètre qualité
- Toutes emploient un ou plusieurs salariés spécifiquement pour cette activité «lait»



L'IMPACT SOCIAL: Apports aux familles d'éleveurs

➤ Amélioration générale du niveau de vie et sécurisation financière:

- Aide au paiement de la scolarisation
Ex écolage/an- *maternelle : payante*
Primaire et collège : 400 000 Ar
Lycée : 600 000 Ar
Université : 800 000 Ar
- Aide à l'achat d'équipement ménager
- Aide à l'achat alimentaire, de viande notamment
- Aide à l'épargne, particulièrement pour des frais de santé inattendus
- Aide à l'amélioration de l'habitat
- Aide à l'investissement professionnel, essentiellement autour de la première activité professionnelle des éleveurs



L'EVOLUTION sur les 10 ans passés

➤ Les quatre piliers de l'aide au développement de la filière ont atteint leur objectif aujourd'hui, avec cependant un effet «plafond» à prendre en compte:

- FORMATION - participation régulière à une ou plusieurs formations pour chaque éleveur
- INSEMINATION ARTIFICIELLE utilisée par tous les éleveurs
- ACCOMPAGNEMENT et suivi efficaces par les animateurs ruraux
- STRUCTURATION réussie de la filière avec quasi 500 éleveurs adhérents au programme, 7 fermes Pilotes et 6 groupements créés



➤ La filière reste «artisanale», tant en termes de production que de transformation ou de circuit de vente

➤ Difficulté quant à la gestion de la Ferme école



QUESTIONNEMENT à MOYEN TERME de L'AVENIR de la FILIERE

- ↳ Continuer à développer de nouveaux outils d'évaluation de l'aide au développement (*tableau de bord, continuité d'enquête de terrain,...*) ?
- ↳ Nécessité de définir de nouveaux objectifs à court et moyen termes ou pérenniser ceux existants ?
- ↳ Définir quelle stratégie adoptée pour le futur proche:
 - rester «artisanal», plutôt le souhait du plus grand nombre d'éleveurs, et gérer l'existant,
 - chercher à développer la filière de manière «semi-industrielle», de type «mini-laiterie»,
 - pour l'option développement, avec pour support les groupements ...ou des individuels motivés ?
- ↳ Evaluer les coûts spécifiques selon la ou les hypothèse(s) retenue(s) ?



QUELQUES PRECONISATIONS

- ↳ Définir **de nouveaux objectifs** d'aide à la Filière ou confirmer ceux-déjà existant
- ↳ Inscrire **une temporalité** pour ces objectifs
- ↳ **Se désengager de la Ferme école**, coûteuse et inefficace dans ses champs d'intervention
- ↳ Réfléchir aux moyens de remédier au **problème de délestage électrique** très fréquent sur le territoire
- ↳ En termes de **RH**, prévoir le remplacement 2019 du **responsable de la « filière lait »** par un profil correspondant au type de stratégie adopté
- ↳ Impulser une **nouvelle dynamique** aux membres des groupements
- ↳ Porter l'information « **Objectifs de l'aide** » au **plus près des éleveurs** en délocalisant certaines réunions annuelles par bassin
- ↳ Améliorer **la communication** sur site, via *News-letter* ou page prof. *Facebook*, à destination des institutions malgaches mais aussi de potentiels CO-investisseurs ou bailleurs de fonds intéressés par ce type de projet en agro-développement
- ↳ Développer le **partenariat** (*Agro-campus Rennes, Agro-Vétérinaire sans frontières, Chambre d'agriculture Bzh, Fert, AFD, Ong bailleurs de fonds,...*)

vente directe
sinon à qui
pour quel territoire.....

Emploi de personnel pour l'activité laitière et si oui,

Nombre d'employés:
Pour quels travaux.....
Montant de salaire et avantages :.....

Quel type et approvisionnement en alimentation :

Fauchage individuel aux alentours.....
Autres

Quelles autres charges liées exclusivement à l'élevage :

Achat fourrage extérieur.....
Autres.....

Avez-vous l'intention de développer votre activité d'élevage :

Si oui, pourquoi.....
Quels besoins pour ce développement (*formations, appui technique, crédit, subvention, circuit de commercialisation, ...*).....
Le marché local peut-il absorber, d'après-vous, votre production supplémentaire, et sous quelle forme (*lait cru, produits transformés,*)
Si non développement, pourquoi :

VOLET « social »

Composition de la famille (enfants à charge, parentèle, ...):

Quels indicateurs d'évolution du niveau de vie, ou non, par l'inscription dans le programme (*en termes de scolarisation, santé, «sécurité alimentaire», vie quotidienne,...*):

Quelles autres utilisations des revenus spécifiques liés à la production de lait (*réinvestissement dans l'exploitation laitière, dans autres activités, autres utilisation,...*)

VOLET « groupement d'éleveurs » : (*associations ou coopératives*)

Existe-t'il un groupement sur votre territoire : **Oui / Non**
Si, oui, quelle année de création.....

Etes-vous inscrit dans ce groupement :

Depuis quelle année

Avez-vous participé à la création de ce groupement Oui..... Non.....

Combien de membres dans le groupement d'élèves

Si pas adhérent au groupement, connaissiez-vous l'existence de ce groupement sur votre territoire :

Oui..... Non.....

Si oui, pour quelles raisons ne pas entrer dans ce groupement :

Quels avantages quand on est membre du groupement (*par rapport aux non membres*) :

Quelles activités sont développées au sein de ce groupement :

Quels développements possibles pour le groupement et avec quels « leviers »:(*ex : circuit de collecte de lait chez les membres, unité commune de transformation de produits, unité de stockage, circuit de distribution spécifique au groupement, conseils techniques, besoin en crédit, recherche de subventions d'investissements,...*)

Le groupement existe et certains éleveurs n'en font pas partie, pourquoi d'après-vous ? :

Si pas de groupement existant, souhaiteriez-vous la création d'un groupement et pourquoi ? :

VOLET « intérêt d'être inscrit dans ce programme »

Comment avez-vous eu connaissance de ce programme :

Pourquoi avoir choisi de s'inscrire dans ce programme :

Pourquoi ne pas avoir choisi de s'inscrire dans ce programme :

Quelles attentes prochaines pour ce programme (*insémination, formations, aide à la création de groupement, appui technique via les inséminateurs/animateurs ruraux, communication/information, autres,...*)

Compléments d'informations

BIBLIOGRAPHIE

Nicolas Fargue : *Rade terminus* – Edition Folio, 2006 -

Sylvain Urfer : *Madagascar : une culture en péril ?* - No comment éditions, 2012 –

Alain Marie : *La coopération décentralisée et ses paradoxes* - Edition Karthala, 2005 -

Patrick Scharnitzky : *Les paradoxes de la coopération* - Edition Eyrolles, 2018 -

Plan National de Développement 2015-2019 : *document officiel de l'état malgache*

Laurent LIAGRE, Harris RAZAFINDRALAMBO, Mamisoa RAZANAJATOVO : *Diagnostic rapide de la filière Lait dans la région Analamanga, Programme ASA, composante Lait* - IRAM, 2014 -

Présentation de la Coopérative FI et de la Mutuelle d'épargne et de crédit : 2015

Guide du routard : *Madagascar* - édition 2018/2019-

WEBOGRAPHIE

<https://www.wikipédia.org>

<https://www.diplomatie.gouv.fr>

<https://www.lagazettedescommunes.com>

<http://www.francesoir.fr>

<http://www.viepublique.fr>

<http://www.www.ille-et-vilaine-.fr>

<http://www.expert-comptable-international.info.fr>

<https://www.combien-coute.net.fr>

<http://www.imf.org>

<http://www.newsmada.com>

<http://www.matin.mg>

<http://www.f3e.asso.fr>

<http://www.planetoscope.com>

<http://www.fert.fr>