



PROGRAMME D'APPUI AU FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE ET AUX FILIÈRES INCLUSIVES DANS LE CENTRE DE MADAGASCAR (AFAFI Centre)

« Un engagement local pour une agriculture durable et une alimentation saine »

Quels facteurs ont permis de favoriser la gouvernance et les collaborations institutionnelles ?



Analyse transversale

Capitalisation des modalités de gouvernance et de
collaboration institutionnelle

(mai 2025)



MAITRE D'OUVRAGE



PARTENAIRES TECHNIQUES

Table des matières

Le programme AFAFI Centre	3
Une analyse de la gouvernance et des collaborations institutionnelles à cinq niveaux	4
Points positifs et améliorations à rechercher à chacun des niveaux	5
Cinq facteurs de réussite identifiés	9
Conclusion	11



Visite de terrain CRSO Alaotra Mangoro

Le programme AFAFI Centre, sa gouvernance et les collaborations institutionnelles

La phase 1 du Programme d'Appui au Financement de l'Agriculture et aux Filières Inclusives Autour d'Antananarivo (AFAFI Centre) intervient dans les 3 régions, à savoir Analamanga, Itasy et Alaotra Mangoro. Elle vise l'amélioration durable des revenus des ménages ruraux et de leur sécurité alimentaire et nutritionnelle, en particulier celle des femmes et des enfants, ainsi que la préservation de l'environnement naturel dans la zone périurbaine d'Antananarivo. D'un budget de 12 M€, le programme est financé par l'Union Européenne dans le cadre du 11ème Fonds Européen de Développement (FED) pour une durée de 5 ans, d'octobre 2020 à mai 2025.

Ses objectifs spécifiques visent à i) Intensifier et diversifier de façon durable et inclusive la production des filières cibles, ii) Renforcer la commercialisation des produits respectueux des normes agroécologiques, qualité, hygiène standard, produits riches en nutriments et iii) Sécuriser durablement les investissements dans les secteurs agricoles et bois énergie.

La Maîtrise d'ouvrage du programme est assurée par le Ministère de l'Économie et des Finances (MEF), Ordonnateur national du FED, qui délègue cette fonction au régisseur de l'Unité de Coordination et de Suivi, relevant du Bureau d'Appui à la Coopération Extérieure (BACE). L'Unité de Coordination et de Suivi (UCS), appuyée d'une équipe d'Assistance Technique constituée du consortium IRAM-Ecoconsult-BEST, est en charge de la coordination et du suivi des actions du Programme et assure le lien entre le BACE, les Ministères sectoriels concernés et la Délégation de l'UE. Les Maîtres d'Œuvre du Programme AFAFI Centre sont le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage (MINAE), le Ministère de la Pêche et de l'Économie Bleue (MPEB), le Ministère de l'Environnement et du Développement Durable (MEDD) et le Ministère de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire (MDAT) qui interviennent en grande partie à travers leurs Directions Régionales. L'opérationnalisation des activités du Programme repose sur la mobilisation d'opérateurs : i) le consortium FERT – FIFATA – CEFFEL – CAP MALAGASY en appui aux filières maraîchage, arboriculture fruitière et aviculture, ii) le consortium APDRA – CIRAD - FOFIFA en appui à la filière rizipiscicole, iii) le consortium PLANETE URGENCE – AIM – CIRAD – PARTAGE en appui à la filière bois-énergie, iv) le MALAGASY DAIRY BOARD en appui à la filière lait et v) GEOSYSTEMS en appui au foncier, à l'aménagement du territoire et à la gouvernance locale.

Ce Programme multi-acteurs repose sur des relations et collaborations institutionnelles complexes, schématisées dans la figure ci-après. En dépit de ces nombreuses relations, le programme apparaît comme un exemple de collaboration réussie entre des acteurs variés : Ministères et leurs services déconcentrés, Collectivités Décentralisées, ONG, Organisations de producteurs, etc.

C'est dans cette optique que la présente capitalisation s'est attachée à identifier les facteurs favorisant la fluidité de la collaboration entre ces différents acteurs. Ce travail s'est déroulé à travers plusieurs séquences : i) apporter un regard rétrospectif sur les dispositifs, les mécanismes et les structures de gestion du Programme AFAFI Centre, ii) mettre en lumière les rôles et les responsabilités des acteurs selon leur catégorie et leur position au cours de l'exécution du Programme, iii) comprendre les processus de prise de décision ayant conduit à l'atteinte des objectifs et iv) tirer des leçons autour de la gouvernance et des collaborations institutionnelles de la phase 1 d'AFAFI Centre.

Ce document présente la démarche d'analyse, les points positifs et les améliorations à rechercher par rapport à cinq niveaux décrits ci-après, les facteurs de réussite identifiés ainsi que les conclusions en matière de gouvernance et collaborations institutionnelles du Programme AFAFI Centre.

Schéma institutionnel du Programme AFAFI-Centre

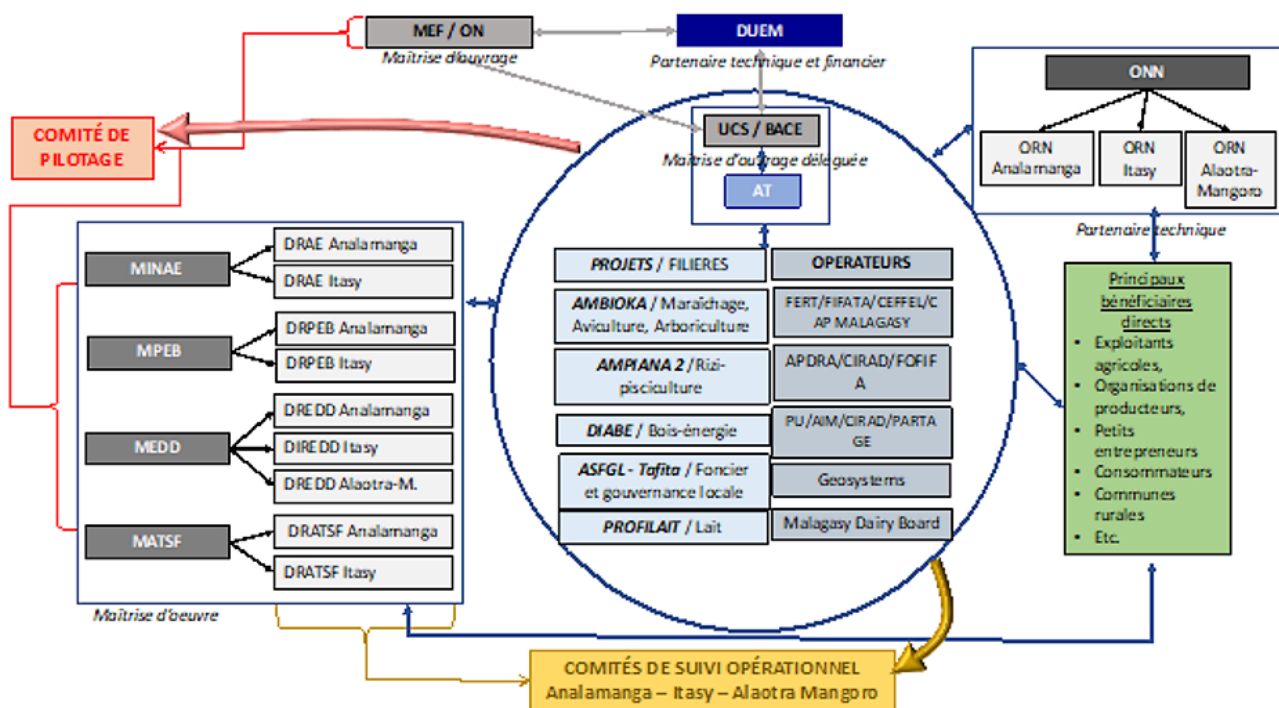


Figure N°1 : Schéma institutionnel de la phase 1 du Programme AFAFI Centre.

Une analyse de la gouvernance et des collaborations institutionnelles à cinq niveaux

Deux définitions de la gouvernance ont été retenues afin de faciliter le cadrage de ce travail :

- La gouvernance désigne les règles, les processus, et les comportements qui influent sur l'exercice de pouvoir particulièrement du point de vue de l'ouverture, la participation, la responsabilité, l'efficacité et la cohérence (Union Européenne) ;

- La gouvernance englobe les valeurs, les règles, les institutions, et les processus grâce auxquels des individus et des organisations tentent d'atteindre des objectifs communs, de prendre des décisions, d'instaurer la légitimité et l'autorité, et d'exercer des pouvoirs (OCDE).

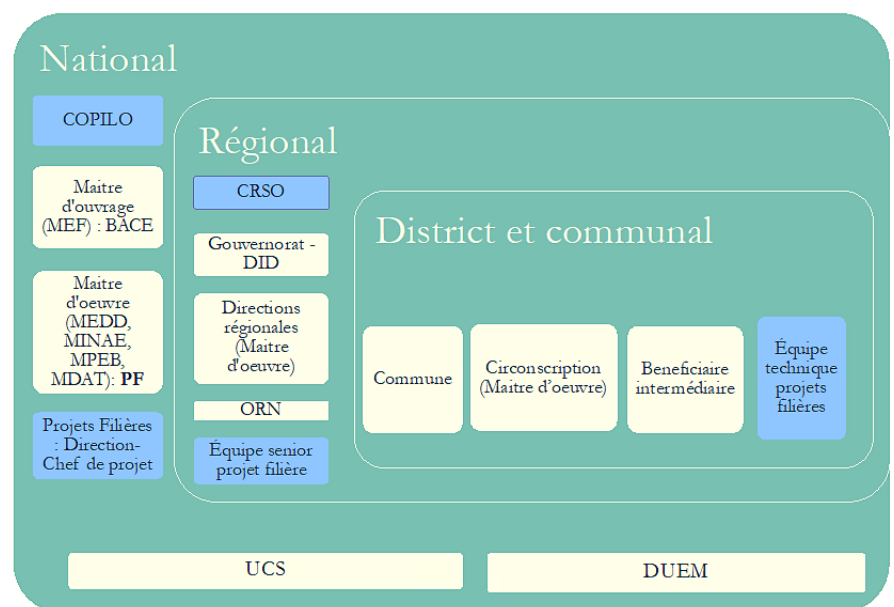


Figure N°2 : Niveaux de gouvernance et de collaborations institutionnelles du Programme AFAFI Centre.

Dans la réalisation du travail de capitalisation, l'analyse a été réalisée par niveaux de gouvernance comme l'indique la figureci-dessus.

Au regard du caractère multi-acteurs et territorial d'AFAFI Centre, la gouvernance et les collaborations

institutionnelles au sein du Programme ont été analysées à cinq niveaux : i) un niveau national entre la Délégation de l'Union Européenne à Madagascar (DUEM) et le BACE / UCS, ii) un niveau entre les Ministères, l'UCS et les Projets, iii) un niveau national entre l'UCS et les Projets, iv) un niveau régional entre les projets, les services déconcentrés et les Régions et v) un niveau local entre les projets, les services déconcentrés et les Collectivités Locales.

A chacun de ces cinq niveaux, la gouvernance et les collaborations institutionnelles ont été analysées sous l'angle technique, administratif et financier, et de la communication.

Afin de déterminer les modalités de gouvernance et des collaborations institutionnelles à ces différents niveaux, des entretiens individuels ou collectifs ont été conduits avec les acteurs : DUEM, UCS / BACE, AT, Ministères centraux et services déconcentrés, projets, collectivités territoriales (région, commune), Comités, bénéficiaires, etc.

Points positifs et améliorations à rechercher à chacun des niveaux

Sur la base des échanges avec les différentes parties prenantes à chaque niveau, les points positifs et les axes d'amélioration susceptibles de renforcer la gouvernance et les collaborations institutionnelles entre les acteurs ont été identifiés. Il ressort les éléments suivants :

Au niveau national 1 : entre la DUEM et le BACE / UCS

Les points positifs en matière de gouvernance et de collaborations institutionnelles entre ces acteurs sont les suivants :

- Les relations de travail entre la DUEM et le BACE / UCS (UCS qui intègre également l'Assistance Technique) sont bonnes et transparentes ;
- L'AT assure un rôle d'interface et d'appui-conseil entre la DUEM et le BACE : elle agit de manière efficace et fluidifie le traitement des dossiers ;
- Les structures de pilotage mises en place pour la gouvernance du Programme (COPILLO, CRSO et réunions avec les Points Focaux des Ministères) sont complémentaires et leurs recommandations sont valorisées et suivies, ce qui permet aux projets d'avancer sur leurs activités ;
- En dépit de procédures complexes, la recherche de solutions et la souplesse sont favorisées pour que les activités puissent être mises en œuvre : par exemple au niveau de la passation des marchés pour recruter une expertise rare et très technique, comme sur la qualité du lait.

Il apparaît également que certains aspects pourraient être améliorés afin de gagner en efficacité, notamment :

- Les COPILLO et les CRSO, bien que nécessaires, apparaissent relativement lourds à organiser, notamment pour les projets, et certains problèmes récurrents ne trouvent pas toujours de solutions (par exemple, les prélèvements illicites sur les bénéficiaires dans la conduite de leurs activités). Parmi les options d'amélioration, il conviendrait i) d'encourager la présence des mêmes personnes d'une réunion à l'autre afin d'assurer une continuité de réflexion, ii) de vérifier les rôles, et iii) de tenir compte, dans la mesure où AFAFI Centre appuie la production et la commercialisation de produits issus de l'agriculture, du calendrier agricole pour organiser ces réunions et donner les orientations ;
- Il est suggéré de clarifier les procédures de décision et les circuits de transmission de documents qui dans certaines situations exceptionnelles ou d'urgence (par exemple, en cas d'avenants), peuvent changer et générer de la confusion ;
- Enfin, il conviendrait d'appuyer davantage la gestion administrative et financière au niveau des projets pour éviter des incompréhensions (comme par exemple pour TAFITA) et éviter des dépenses inéligibles (qui constituent la « bête noire » des opérateurs). Une autre orientation viserait à systématiser les échanges en amont avant envoi officiel d'une demande (avenant, passation de marchés) afin d'en réduire au maximum les délais.

Par ailleurs, il est également ressorti des échanges que la vision du chargé de Programme qui suit AFAFI-Centre, qu'il soit de la DUEM ou du BACE, peut influencer la gouvernance et les collaborations institutionnelles, en fonction des orientations qu'il ou elle prône.

Au niveau national 2 : entre les Ministères centraux, l'UCS et les projets

Les points positifs en matière de gouvernance et de collaborations institutionnelles entre ces acteurs sont les suivants :

- Le respect du rôle et responsabilité des acteurs impliqués : le Programme AFAFI Centre a su trouver des dynamiques où chaque acteur trouve sa place conformément à sa position hiérarchique et sectorielle ;
- Le Programme AFAFI Centre a également recherché, dans la limite des procédures et de ses possibilités, à répondre aux priorités des Ministères et à intégrer, dans les activités menées, la déclinaison des politiques sectorielles nationales sur le terrain, comme par exemple les plateformes bois-énergie ;
- Une forte implication des Ministères techniques dans les activités des projets comme par exemple i) la planification conjointe avec l'UCS et les projets à travers l'élaboration de Plans de Travail Annuels (PTA) dont la mise en œuvre est suivie à chaque CRSO, ii) la délivrance de formations complémentaires à celles organisées par les projets (comme sur les semences fourragères dans le cadre du projet Profilait, les violences basées sur le genre), iii) la mise à disposition de textes et procédures (projet DIABE), iv) des appuis logistiques (tels que la mise à dispositions de deux véhicules par le MPEB au profit d'Ampiana2), v) l'implication dans l'analyse d'appels d'offres (par exemple le projet Profilait avec l'appui de la DAPA), vi) la mise en œuvre de coopérations intersectorielles pour faciliter les activités des projets (collaborations entre le METFP, le MEDD et le MEH dans le cadre du projet DIABE pour la certification des maitres charbonniers), etc. ;
- La mise en place de conventions entre différents acteurs (Ministères, DR, ORN, Météo, DAPA, DSFD...) et l'UCS et/ou les projets afin de clarifier les activités à mener, les résultats attendus et les moyens à déployer ;
- Des efforts de partage d'information et de recherche de synergies déployés par les projets ou par l'UCS ;
- Une intervention des Assistantes Techniques jugée utile, pour leur disponibilité en temps opportun et leur rôle d'appui-conseil, de facilitation et de fédération des acteurs ;
- Enfin, une approche du Programme AFAFI Centre et une couverture (139 communes) adaptées à l'environnement d'intervention et en cohérence avec les priorités sectorielles.

Il apparaît également que certains aspects pourraient être améliorés afin de gagner en efficacité, notamment :

- Une certaine stabilité des agents impliqués dans le programme au niveau du BACE et des Ministères Sectoriels ;
- Raccourcir le circuit d'information entre les Points Focaux, les directions centrales et les Services Techniques Déconcentrés (au niveau régional et des districts), et être informé du suivi des dossiers traités ;
- Mieux articuler les projets et programmes avec les besoins nationaux : comme par exemple les initiatives en appui à la filière laitière et le « triangle laitier » ;
- Clarifier les dispositifs de partage des documents et de données entre le Programme/les projets et les Services Techniques Déconcentrés et inversement et valider les communications institutionnelles ;
- Améliorer la planification des demandes de données, notamment de la part des Ministères et de leurs services déconcentrés, afin d'éviter des délais trop courts et un engorgement des équipes des projets filières ;
- Pour les Ministères, i) prévoir des mesures d'accompagnement en cas de changement de lois (comme par exemple pour le contrôle de légalité des certificats fonciers) et ii) traiter rapidement, si nécessaire dans le cadre d'un dialogue interministériel, les problèmes opérationnels (taxations, utilisation des pesticides, lien entre vétérinaires et Animateurs Laitiers, etc.), afin de limiter l'impact sur l'image des projets et, plus globalement, des acteurs impliqués.

Au niveau national 3 : entre l'UCS et les projets

Les points positifs en matière de gouvernance et de collaborations institutionnelles entre ces acteurs sont les suivants :

- Même si les équipes projets ont été reconfigurées, il existe une continuité d'institutions et de personnes avec le Programme ASA qui est intervenu sensiblement sur les mêmes problématiques et les mêmes zones ;
- Un travail a été mené sur le dispositif de coordination et de structuration, comme par exemple les réunions trimestrielles entre l'UCS et les projets, complétés par des échanges et des appels moins formels et réguliers ;
- Un renforcement des capacités des équipes projets a été mis en place notamment sur des aspects transversaux tels que le Suivi-Evaluation, le Genre, la Nutrition, etc.
- Une souplesse conjointe dans une perspective de pragmatisme et de recherche d'efficacité, a été observée concernant les activités mises en œuvre, la révision des objectifs, etc.
- Une bonne collaboration entre l'UCS et les équipes projets qui se manifeste également à travers une disponibilité respective, une proximité, une prise en compte des contraintes et valeurs ajoutées de chaque acteur et une optique de recherche de solutions à des problématiques ou de partage permettant une évolution des réflexions et des projets (comme par exemple, DIABE et la mise en place de Groupements d'Épargne et de Crédit, les missions de suivi, l'élaboration d'outils, etc.).

Il apparaît également que certains aspects pourraient être améliorés afin de gagner en efficacité, notamment :

- Mieux appréhender la communication afin de gérer, au niveau des relations interpersonnelles, les sensibilités des individus et des équipes, même si cela est parfois délicat et complexe ;
- Prêter encore plus attention au positionnement des acteurs, afin d'éviter les chevauchements de positionnement qui peuvent être perçus dans la mise en œuvre activités (faire au lieu de « faire avec » ou « faire – faire ») ;
- Tenter de réduire le temps de mise en place de certaines activités pour gagner en efficacité : par exemple, le système de Suivi-Evaluation a été long à se mettre en place et l'intervention du statisticien avec la définition d'échantillons n'a pas été simple à gérer pour certains projets.

Au niveau Régional

Les points positifs, en matière de gouvernance et de collaborations institutionnelles entre ces acteurs sont les suivants :

- Il existe une implication forte des Directions Régionales, des Circonscriptions des Ministères techniques partenaires et des Régions dans la mise en œuvre du Programme et des projets au niveau i) des planifications conjointes, ii) du suivi des activités mises en œuvre, iii) du bilan des opérations et des recommandations issues des CRSO ou COPILO, iv) de l'intégration et de la coordination des actions et des acteurs au niveau de la Région (comme par exemple pour le Système Participatif de Garantie), etc.
- Par ailleurs, certains de ces acteurs ont pris des initiatives allant dans le sens des objectifs des projets et facilitant leur positionnement : par exemple la certification des charbonniers formés aux TAC et appliquant effectivement les techniques, les cartes professionnelles d'alevins/pisciculteurs, la mise à jour des Plans Régionaux de Développement en concertation avec les équipes projets ;
- Ces acteurs ont également permis d'appuyer les projets dans la recherche de solutions et la résolution de problèmes, comme par exemple les vols de poissons (géniteurs, poissons grossis, alevins) dans la pisciculture ;
- Des conventions de partenariats ont été établies entre certains des acteurs régionaux (Directions Régionales des Services Techniques Déconcentrés, Offices Régionaux de la Nutrition) et l'UCS et / ou les projets afin de clarifier les rôles, les activités à conduire et les moyens à mobiliser ;
- Des appuis ont également été fournis, notamment dans le cadre des conventions, par le Programme ou les projets pour faciliter la conduite d'activités par ces acteurs : indemnité de déplacements, frais de communication téléphonique, forfait internet, allocation des véhicules et/ou matériels informatiques ASA lors du transfert des biens, etc.

- Une dynamique de concertation, permise par la complémentarité des thématiques des 5 projets avec celles des autres acteurs, qui renforce les synergies, la mutualisation des efforts ou le réajustement des planifications, répondant aux objectifs des PRD et aux attentes de la population.
- Enfin, les acteurs régionaux ont également permis de favoriser la visibilité d'AFAFI Centre et des projets en les mobilisant et en les impliquant dans les événements régionaux en lien avec leurs activités
(par exemple, la foire régionale Alaotra Mangoro pour DIABE).

Il apparaît également que certains aspects pourraient être améliorés afin de gagner en efficacité. En particulier, la communication entre les Services Techniques Déconcentrés et les Collectivités Territoriales Décentralisées pourrait être renforcée, tant pour le partage et l'échange de données, que pour la mise en œuvre d'opérations intersectorielles, afin de faciliter les actions des projets.

Au niveau Local

Les points positifs en matière de gouvernance et de collaborations institutionnelles entre les acteurs de niveau local et les projets sont les suivants :

- Dans les activités des projets, une déclinaison des structures régionales au niveau communal voire local a permis d'améliorer les effets des projets comme, par exemple, les plateformes bois énergies (PBE), les tables rondes chez les pisciculteurs, etc.
- Une certaine dynamisation d'acteurs ou de comités et le rapprochement entre des agents des projets et des structures réglementaires, comme les appuis aux KMDT/VNA/KASTI, les réflexions autour du lien entre animateurs laitiers et Agents de Proximité des Services Vétérinaires, etc.
- Les STD et les Communes ont vu leurs rôles et responsabilités envers les bénéficiaires intermédiaires et finaux confortés facilitant ainsi la pérennisation des pratiques une fois les projets achevés.
- Des actions de formation et de renforcement de capacités au profit des acteurs communaux et locaux dans une perspective de pérenniser leur cadre de travail et de renforcer les structures de service public, avec, de plus, un effort des projets pour rendre compte aux Services Techniques Déconcentrés ou aux Collectivités territoriales Décentralisées ;
- La recherche de solutions et d'évolutions visant à harmoniser les pratiques et mutualiser les efforts, comme par exemple, la mise en place d'une intercommunalité pour une harmonisation des taxes entre les communes voisines pour la filière bois-énergie ;
- Un intérêt fort des Communes matérialisé par des prises d'initiatives pour la sécurisation d'activités des projets répondant à des besoins de leur population : investissements dans des stations de monte, des sites de production de fourrages, la mise en place de Budgets Participatifs et des projets y relatifs, l'incitation au reboisement, la facilitation de la mise en place de points de vente, etc.

Il apparaît également que certains aspects pourraient être améliorés afin de gagner en efficacité, notamment :

- Dans un contexte où les relations avec les Communes ou leurs intérêts pour les activités des projets sont variables, il est suggéré de travailler avec les acteurs motivés, même s'il n'est pas simple de changer de zones d'intervention et que cela peut impacter l'atteinte des objectifs ;
- Améliorer et renforcer la communication avec les Communes, en particulier lorsque plusieurs projets interviennent dans la même Commune ou que les maires viennent de changer en raison des élections récentes, et que les projets participent plus activement au niveau des structures locales de concertation (SLC) ;
- Étudier plus en détail, avec les Communes, les possibilités de transfert des activités dans une perspective de pérennité. En effet, les budgets communaux sont limités du fait d'une faible mobilisation des impôts et taxes locaux et les activités à intégrer nécessiteront des arbitrages.

Enfin, les Conventions de collaboration avec les acteurs des niveaux Nationaux et Régionaux ont plutôt bien fonctionné. Ce mécanisme pourrait être étendu aux Communes même si elles sont plus nombreuses et qu'il conviendrait de s'interroger sur le rapport temps / bénéfices pour établir ces conventions et les éventuelles améliorations sur la conduite des activités.

Cinq facteurs de réussite identifiés

A travers les points mentionnés ci-avant, cinq facteurs d'importance et relativement interdépendants se dégagent et ont permis de favoriser la bonne gouvernance et les collaborations institutionnelles au sein du Programme AFAFI Centre. Ils figurent sur le schéma ci-dessous et présentent en détail dans la partie qui suit.

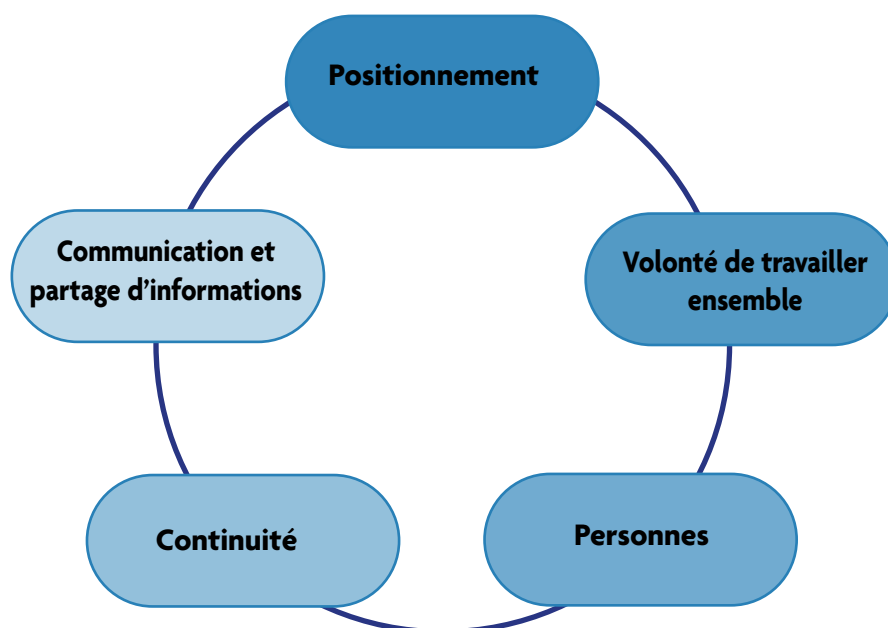


Figure N°3 : Facteurs de réussite pour la gouvernance et les collaborations institutionnelles d'AFAFI Centre.

Le positionnement

Parmi les facteurs qui ont favorisé une bonne gouvernance et collaborations institutionnelles, il convient de mentionner que le positionnement des différents acteurs a joué un rôle important.

En effet, la mise en œuvre du Programme s'est principalement réalisée, à la suite d'une clarification et de la construction partagée d'une vision commune, dans le respect des mandats et des acteurs où :

- Les acteurs nationaux (Ministères et services Déconcentrés, Collectivités Territoriales Décentralisées, etc.) ont été incités à intervenir dans le cadre de leurs mandats et mission respectifs à chaque niveau administratif ;
- Les opérateurs de projets ont directement mis en œuvre des actions en faveur des acteurs des filières et des populations bénéficiaires, ou ont renforcé leur accès à des services de base permettant de sécuriser leur activité ;
- L'AT, vouée à disparaître, s'est focalisée sur un rôle de facilitation, d'accompagnement / appui-conseil et de renforcement des différents acteurs impliqués dans le Programme ;
- Le BACE, en tant que maître d'ouvrage, en dépit de procédures et de décisions parfois longues, a assuré une sécurité de la gestion financière au niveau des projets ainsi que la gestion des relations avec le MEF et les Ministères techniques maîtres d'œuvre ;
- Enfin, l'UCS a joué un rôle central de coordination, de facilitation des collaborations institutionnelles, de garante de la planification et du Suivi-Evaluation, de prise en compte des thématiques transversales (genre, nutrition, environnement, etc.) et de développement de synergies internes et externes.

Ce positionnement, dans le respect des mandats des différents acteurs impliqués, a globalement permis de favoriser la fluidité des actions et des relations grâce à une compréhension commune. Il a ainsi assuré une connexion et une transition harmonieuse entre le pilotage et l'opérationnalisation des activités mises en œuvre dans le cadre du Programme.

Enfin, ce positionnement a permis au Programme de s'inscrire dans les dynamiques en cours et de chercher au maximum à répondre aux besoins des acteurs aux différents niveaux.

Le partage d'informations

Le deuxième facteur ayant favorisé la bonne gouvernance et les collaborations institutionnelles a porté sur la communication et le partage d'informations, même s'ils restent perfectibles.

Ce partage s'est matérialisé à travers des réunions régulières de planification et de suivi des activités entre les acteurs : des réunions hebdomadaires au sein de l'UCS (BACE et AT), trimestrielles entre l'UCS et les projets, l'UCS et les Directions Régionales ou l'UCS et les Points Focaux des Ministères Centraux ainsi que les rencontres annuelles réunissant l'ensemble des différents acteurs à travers les COPILO et les CRSO.

Il convient de noter qu'une recherche d'équilibre et d'adaptation au temps disponible a été privilégiée pour la tenue de ces réunions, orientées vers la recherche de solutions. Par exemple, les réunions entre l'UCS et les projets, initialement bimestrielles, sont progressivement devenues trimestrielles. Chaque acteur mesurait l'importance et les enjeux de ces échanges, y compris ceux informels, pour faire avancer les activités.

Grâce à ces réunions et ces rencontres, les exercices de planification et de bilan ont pu être réalisés avec les acteurs adéquats (au « bon niveau » administratif), ce qui a facilité la compréhension et la mise en œuvre des activités auprès des bénéficiaires.

En termes de partage d'informations, l'UCS et les acteurs de projets ont régulièrement répondu présents à des sollicitations des acteurs institutionnels pour assurer une forte visibilité du Programme et favoriser les synergies internes et externes avec d'autres acteurs.

Il convient également de souligner l'importance de la transparence entre les opérateurs et l'UCS, concernant les activités à mettre en œuvre et les moyens déployés de manière à faciliter l'ancrage des actions pendant et après le Programme : « On ne se cache pas les choses, tout sort ».

Enfin, les ateliers thématiques organisés par l'UCS ont également permis ce partage d'information et de recherche de solutions à des préoccupations partagées.

La volonté de travailler ensemble

Le troisième facteur identifié est la volonté de travailler ensemble et repose en partie sur les points précédents. En effet, une relation de confiance et de respect des personnes ainsi que d'écoute, de communication et de transparence s'est mise en place.

Au-delà de ces aspects, les Ministères et leurs services déconcentrés ont été associés sur les orientations et le suivi des activités à travers des échanges gagnants – gagnants par le biais des conventions de partenariat (avec planification et suivi conjoint la mise en œuvre) où chacun connaît son rôle et trouve les moyens, relativement limités sur le Devis Programme ou les dépenses accessoires (crédits de communication, déplacements), pour l'assurer.

Un autre aspect qui incite à cette volonté de travailler ensemble est la complémentarité, thématique ou géographique, des consortiums qui se sont positionnés pour l'assistance technique ou les projets pour la mise en œuvre des activités.

Les relations étroites entre les acteurs (y compris au sein de l'UCS et des projets) ainsi que la proximité et la disponibilité des différents acteurs constituent un facteur important et qui motive cette envie de travailler ensemble et montrer des résultats.

La continuité

Un quatrième facteur de réussite pour la bonne gouvernance et la collaboration institutionnelle réside dans la continuité. En effet, le Programme AFAFI Centre s'inscrit dans le prolongement du Programme ASA, ainsi que d'autres Programmes antérieurs dans certains secteurs.

De ce fait, même avec des extensions géographiques, il existe une continuité des activités dans les zones initiales et un renforcement des synergies. Par ailleurs, les projets et les activités à mettre en œuvre sont connus des bénéficiaires, ce qui suscite moins de méfiance.

Enfin, même s'il y a des changements, ce sont souvent les mêmes personnes qui assurent le pilotage (projet ou AT), ce qui favorise une habitude de travailler ensemble qui renforce la stabilité et la confiance dans la conduite et la mise en œuvre des activités et des résultats qui seront obtenus.

Les personnes

Le cinquième facteur de réussite identifié pour la bonne gouvernance et les collaborations institutionnelles porte sur les personnes.

En effet, ce facteur est important pour faciliter les collaborations institutionnelles. Comme mentionné précédemment, plusieurs personnes impliquées dans la mise en œuvre du Programme AFAFI Centre, que ce soit au niveau des projets, de l'AT ou d'autres acteurs, ont déjà été impliquées sur la mise en œuvre du Programme ASA et se connaissent. Elles font preuve de souplesse et s'inscrivent dans une démarche orientée vers la recherche de solutions et la gestion de tensions qui pourraient survenir. Leur connaissance des procédures constitue un atout, tout comme leur volonté de bien faire et d'obtenir des résultats. Elles possèdent un bon relationnel et un réseau qui s'est construit dans le temps, ce qui permet d'assurer les relais et de répondre efficacement aux sollicitations.

Plus spécifiquement, l'équipe d'assistance technique s'est positionnée comme un relais d'informations entre les projets et les Ministères, ainsi que comme interface entre la DUEM et le BACE. Selon les acteurs, la qualité du relationnel et la capacité de mise en réseau ont joué un rôle important dans la réussite des collaborations institutionnelles.

Le fait que l'équipe d'AT soit réduite (et évite la substitution), la maîtrise des langues nationales et le genre restent en questionnement sur leur contribution comme facteur de réussite dans la gouvernance et les collaborations institutionnelles. Quoiqu'il en soit, la personnalité et l'implication des personnes engagées dans le Programme constituent un facteur déterminant de réussite dans la gouvernance et les collaborations institutionnelles.

Conclusion

Comme évoqué dans les parties précédentes, plusieurs aspects permettraient d'améliorer la gouvernance et les collaborations institutionnelles entre les différents acteurs d'un programme comme AFAFI Centre. Parmi ces facteurs, la communication joue un rôle très important, en particulier entre les services centraux et déconcentrés des Ministères et les collectivités territoriales décentralisées qui bénéficient des actions du programme. Autant que nécessaire, les rôles et responsabilités des acteurs devraient être clarifiés par des conventions spécifiques ou à travers des fiches de poste pour harmoniser les attentes des uns envers les autres. Il apparaît également important d'arriver, notamment au niveau local, à coordonner et structurer le partage d'informations ainsi qu'à identifier rapidement des solutions concrètes aux problèmes qui se posent.

Un autre aspect influant la bonne gouvernance et la collaboration institutionnelle porte sur la continuité et la stabilité des acteurs impliqués directement dans la planification des activités, le suivi des réalisations et des recommandations et la prise de décisions. En outre, les personnes et leur volonté affichée de travailler ensemble ont significativement contribué à faire de la gouvernance et des collaborations entre les acteurs du programme une réussite.

Parmi les cinq facteurs identifiés ci-avant, certains aspects relèvent du structurel, d'autres du conjoncturel. Il est important de se concentrer sur les points sur lesquels il est possible d'agir rapidement et dans une perspective de long terme.

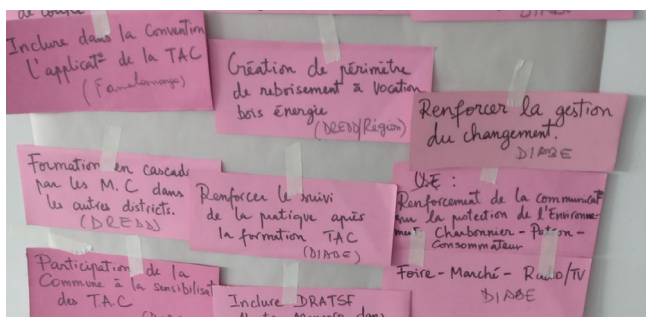
Dans un souci de compréhension, cette fiche de capitalisation simplifie la réalité. Il faut reconnaître que les modalités de gouvernance et de collaboration institutionnelle du programme AFAFI Centre sont complexes et que chaque acteur – à son niveau respectif – est confronté à des réalités et des pratiques différentes. Il est toutefois important de pouvoir communiquer et partager afin que les acteurs puissent s'inspirer et chercher à reproduire des schémas qui fonctionnent.

Pour aller plus loin

Contacts :

- Yolande Razafindrakoto Leondaris, Cheffe de mission de l'Assistance Technique à l'Unité de Coordination et de Suivi, Programme d'AFAFI Centre : yolande.leondaris@afaficentre.eu
- Stéphanie Youssi, Assistante Technique N°2 – Expert Développement rural, Unité de Coordination et de Suivi, Programme AFAFI Centre : stephanie.youssi@afaficentre.eu

Capitalisation réalisée par :



À l'issue de la première phase du programme AFAFI Centre, une série de capitalisations d'expériences a été conduite. Le présent document est issu de ce processus. Cette publication a été financée par l'Union européenne. Son contenu relève de la seule responsabilité du Programme AFAFI Centre et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'Union européenne.

Rédaction : Damien Halley des Fontaines, Estelle Antilahy

Photos : AFAFI Centre

Mise en page : [Inter-réseaux Développement rural](#)

Pour tout renseignement :

Unité de coordination et de suivi du programme AFAFI Centre

🌐 afaficentre.bace.mg @ baon@moov.mg ☎ +261 32 11 085 96 📱 [BACE.madagascar](https://www.facebook.com/BACE.madagascar)

Délégation de l'Union Européenne auprès de la République de Madagascar et de l'Union des Comores :

Tour Zital 9e étage - Ankorondrano - BP 746 - 101 Antananarivo, Madagascar 🌐 www.eeas.europa.eu

@ delegation-madagascar-dev-rural@eeas.europa.eu 📱 [ue.madagascar.comores](https://www.facebook.com/ue.madagascar.comores) ✉ [ue_madagascar](mailto:ue_madagascar@eeas.europa.eu)