

EVALUATION EXTERNE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT RURAL DE PORTO NOVO

ILE DE SANTO ANTÃO, CAP VERT

ATELIER MAR / ESSOR



**Synthèse du rapport
par Evaluation SUD**

Mars 2010

**Paul HIBON
António NEVES**

Evaluation SUD

Paul HIBON
La Réunion, FRANCE
Mobile : 06 92 85 42 87
paul@adreunion.com

Antonio NEVES
Santo Antao, CAP VERT
Mobile : + 238-9922645
amneves51@yahoo.com

1. Appréciation générale du programme

Le programme a obtenu de bons résultats et généré de forts impacts au niveau des zones d'intervention, avec une efficience moyenne.

Pertinence

Le projet est depuis son lancement **parfaitement pertinent** au regard des besoins des communautés rurales capverdiennes isolées, pratiquant notamment l'élevage sur les plateaux semi-arides, l'agriculture en zones sèches ou partiellement irriguées, et la transformation des produits locaux. Précurseur, il a développé une approche totalement en phase avec les nouvelles orientations des pouvoirs publics de l'archipel : accroître les capacités des paysans et éleveurs (former et expérimenter), travailler avec des groupes de producteurs organisés, prioriser les investissements dans les activités productives, valoriser et transformer les ressources naturelles pour les commercialiser (entrepreneuriat).

Efficacité

Le projet a été **relativement efficace**, et a atteint une grande partie de ses objectifs. Nous avons relevé la qualité de la phase préparatoire, et notamment celle des diagnostics communautaires, de son approche sociologique, ainsi que la recherche poussée de techniques pouvant être adaptées dans les deux zones agro-écologiques d'intervention (plateaux et vallées). La méthodologie de formation/expérimentation/accompagnement a été rigoureusement appliquée auprès des groupes villageois. L'efficacité du programme nous paraît également liée à la complémentarité entre la vision d'ATELIER MAR, la valeur ajoutée du suivi d'ESSOR et l'engagement de l'équipe sur le terrain.

Efficience

Les difficultés rencontrées sur le terrain (recrutement des ressources humaines, abandons en cours de formation, retards de construction du centre de fourniture d'intrants et de commercialisation de produits...) ont affecté le développement du projet, par là même son efficience. Le projet eu **du mal à trouver des solutions à ces problèmes récurrents** et le **coût d'intervention par bénéficiaire** s'en est ressenti. L'engagement de l'équipe a permis d'assurer la continuité des activités sur le terrain, mais au détriment d'autres tâches de coordination et de préparation de la viabilité des dispositifs mis en place.

Résultats

Le programme a obtenu de **bons résultats**, notamment la qualité et le volume des expérimentations sur le terrain (720), son taux d'appropriation durable (61%), la mise en place d'un réseau de 62 leaders techniques, l'intérêt suscité dans d'autres îles du Cap Vert... Plus de 500 familles ont bénéficié de son intervention et 350 agriculteurs et éleveurs ont été diplômés d'un cursus de formation de deux années. L'ONG locale ATELIER MAR est devenue une référence locale en matière de développement rural.

Impacts

Tous nos interlocuteurs, internes ou externes au projet, ont **souligné de manière spontanée les impacts** qu'il a générés : techniques, humains, financiers, organisationnels, sociaux, et faiblement encore, politiques. Les producteurs des zones d'intervention mettent l'accent sur les bénéfices techniques et financiers, sur les expérimentations nouvelles qu'ils ont eux-mêmes conduites, sur l'état d'esprit transmis (prendre son avenir dans ses mains), sur l'émergence de nouveaux leaders communautaires, sur l'apparition de nouvelles formes de solidarité, sur un regain de confiance en eux... Les impacts ont néanmoins été plus limités dans les domaines de l'accroissement de revenus nets, l'émergence de micro-entreprises structurées ou la réutilisation des bonnes pratiques dans la sphère publique.

2. Points forts / Points faibles

Principaux points forts

Le programme a évolué dans le respect de la charte « Inter Aide » :

- il a donné la priorité aux actions productives
- il a mené conjointement aux réalisations un travail considérable de formation et d'organisation des communautés
- il s'est efforcé d'associer les bénéficiaires en évitant toute action d'assistance

Le programme a bien analysé son contexte d'intervention. Il s'est adapté aux contraintes spécifiques de chacune des zones d'intervention et a bien collé aux besoins des communautés. **Il a contribué aux évolutions positives des systèmes locaux de production.**

Le programme a permis l'émergence de leaders communautaires et de groupes communautaires et a initié des dispositifs les fédérant, qui sont essentiels pour la pérennité des activités : l'association A-GRAFE et la coopérative PARES sont en constitution.

Le programme a développé **une approche technique sérieuse et efficace, basée sur la recherche-action, la formation et l'accès aux intrants.** Le programme a eu une bonne capacité de réaction face aux problèmes techniques qui ont surgi (sécheresse en 2006-2007, mortalité caprine, maladies des plantes et du bétail, plantes invasives...). Cette capacité de réaction technique a été une des forces de l'intervention.

Le programme a développé une stratégie cohérente de développement basée sur **l'organisation des communautés et le transfert de la maîtrise d'œuvre au niveau des structures communautaires.** Il a réussi à constituer des groupes communautaires qui fonctionnent globalement et sont capables de porter des projets auprès des pouvoirs publics. Les leaders techniques se sentent au service des communautés dans lesquelles ils résident.

Un des points forts les plus évidents du programme est le développement et l'application de **la méthodologie de formation/expérimentation/accompagnement.** Mettre au point les 48 séances de formation, les confronter aux expérimentations terrain, les faire évoluer, les capitaliser... a été un investissement très important du programme, novateur au Cap Vert. **La méthodologie est pertinente pour d'autres îles du Cap Vert,** et d'autres municipalités de l'île de Santo Antao.

Principaux points faibles

Une des faiblesses les plus visibles du programme est le manque de viabilité à date des dispositifs initiés, en termes organisationnels, institutionnels, techniques ou financiers. Ce qui était un peu prévisible compte tenu de la courte durée du projet (4 ans) a été accentué par les problèmes de recrutement de ressources humaines, qui ont pénalisé son bon déroulement. Le projet a eu à plusieurs reprises des difficultés à accorder volume d'activités avec ressources disponibles. En conséquence, le travail réalisé à ce jour est remarquable, mais ses fondations sont encore fragiles.

Sans appui prorogé au projet, **un tiers des GRAFEs ne seraient plus en fonctionnement fin 2010.** La viabilité des GRAFEs n'était pas un objectif du programme, mais nous paraît importante pour consolider le dispositif A-GRAFE. L'association **A-AGRAFE**, née de la demande des bénéficiaires, en est à ses balbutiements, avec une vingtaine de leaders très motivés, mais ne disposant pas encore des capacités pour faire fonctionner le dispositif de manière durable. La future coopérative **PARES** est à un stade encore embryonnaire, avec un gérant débutant et des associés fondateurs en phase d'apprentissage de leur rôle. Si le projet contribue à réhabiliter localement le modèle coopératif, le challenge du lancement d'une coopérative de fourniture d'intrants et de commercialisation de produits agroalimentaires sur l'ensemble de l'archipel capverdien n'est pas simple à relever. Une des priorités est donc de **poursuivre l'appui du programme à la coopérative et à l'association A-GRAFE, au minimum pendant un an (idéalement deux) pour consolider les dispositifs lancés.**

Le programme n'a pas été aussi loin qu'il souhaitait dans l'appui entrepreneurial. Le Dispositif de Commercialisation et de Marketing (DCM) a connu des premiers succès commerciaux en même temps que des difficultés récurrentes pour fournir au marché les produits qu'il demandait en termes de prix, volume et parfois qualité. La communication entre le volet marketing/commercial et la production dans les communautés rurales a été déficiente. Et le volume de produits vendus est resté limité. Dans le même temps, le Programme n'a pas réussi à susciter l'émergence d'une dizaine de micro-entreprises de transformation, faute de moyens suffisants sur ce volet en particulier. Le manque de contenu entrepreneurial dans le programme de formation et de ressources spécialisées (humaines, méthodologiques, techniques) ont fait défaut à l'accompagnement de micro-entreprises.

Enfin, le projet a capté l'intérêt d'acteurs publics mais en dépit de ses efforts, **il n'a pas réussi à faire en sorte qu'il y ait une appropriation de ses travaux par les pouvoirs publics**, encore moins l'utilisation de ses résultats et de sa méthodologie. Son intégration dans les réseaux associatifs et privés, pouvant contribuer au financement de projets portés par les communautés, est restée limitée. Pour autant, la bonne réputation du programme sur place est de nature à ouvrir de nouvelles portes.

3. Leçons apprises : méthodes reproductibles

Techniques agricoles, d'élevage et de transformation

L'ensemble des thèmes de formation/expérimentation ont suscité l'intérêt des bénéficiaires, dans la mesure où ils ont été adaptés à leur réalité, pertinents, bien présentés et faciles à mettre en pratique. Les premières techniques à répliquer sont celles qui ont généré les impacts les plus forts et les taux de satisfaction les plus élevés auprès des bénéficiaires.

- **Elevage** : nutrition animale (galettes nutritionnelles, paille à l'urée), santé animale (traitement des maladies et des parasites), collecte/traitement/conservation du foin, abattage/traitement des carcasses/conservation de la viande
- **Agriculture en zone sèche** : techniques de culture adaptées, conservation de grains et tubercules, combat contre les plantes invasives
- **Agriculture irriguée** : efficacité des systèmes d'irrigation et alternatives, protection des cultures (biopesticides), compost organique, collecte et conservation de fruits, introduction du bissap/moringa
- **Transformation agroalimentaire** : fabrication de fromage, valorisation des plantes aromatiques et médicinales, séchage de fruits, fabrication de confitures et concentrés d'agrumes, valorisation des ressources locales (baies roses...).

Analyse de l'approche développée

Il ressort que les grands principes d'intervention ont été les suivants :

- **Exigence d'implication et de participation des bénéficiaires.** Sans avoir cherché à impliquer les bénéficiaires à tous les niveaux, le programme est très bien connecté avec la réalité des bénéficiaires et a su se développer autour de cette réalité.
- **Utilisation et renforcement des compétences locales.** Les activités du programme sont articulées autour de groupes et de leaders issus des communautés rurales et les techniques mises en oeuvre ont été axées autour de la valorisation de ressources locales.
- **Stratégie globale d'intervention basée sur la conjugaison des formations, expérimentations, du suivi, de l'accès aux intrants, de la transformation des produits et leur commercialisation.** La formation, pierre angulaire du programme, a été systématiquement complétée par des expérimentations et un accompagnement personnalisé. L'accès aux intrants, la transformation des produits et leur commercialisation a davantage fait l'objet d'opérations tests que de production et vente en volume, limitant ainsi leur impact financier.
- **Renforcement de la société civile.** Le programme a fait émerger des leaders communautaires, en voie de devenir interlocuteurs des pouvoirs publics et capables de porter des projets. S'il a suscité l'intérêt des pouvoirs publics, il n'a pas encore réussi à faire en sorte que ses résultats et sa méthodologie soient appropriés et mis en oeuvre à plus grande échelle.
- **Recherche de pérennité.** Le processus d'appui à l'émergence d'organisations inter-communautaires (A-GRAFE et coopérative PARES) contribuera énormément à la pérennité, mais n'est pas consolidé.

Globalement, il y a **une assez forte cohérence**, sans être totale, **entre l'approche présentée et celle mise en oeuvre.**

Analyse de la méthode de travail

La méthode de travail nous semble dominée par les points suivants :

- **Priorité à la réalisation d'actions de proximité** en vue d'inciter les paysans, éleveurs et transformateurs à expérimenter et innover par eux-mêmes. Ce volet a été suivi de près tout au long du déroulement du projet et a porté de nombreux fruits. C'est un élément clé pour toute réplique du programme.

- **Volonté d'autonomiser les groupes de travail** et de continuer à travailler avec les groupes plutôt que les individus. Le programme a bien réussi la première phase du travail : créer 20 groupes communautaires, initier la structuration d'organisations fédérant les producteurs, donner des perspectives commerciales aux produits fabriqués dans les zones d'intervention. La viabilité de ces trois volets est conditionnée par la poursuite de l'intervention du projet.

- **Volonté de diffuser la méthodologie.** La capitalisation est en très bonne voie. Pour une réplique du projet, trois écueils sont à éviter. Il convient de mesurer la situation de départ pour pouvoir ensuite en quantifier l'impact, communiquer régulièrement sur les résultats au long du projet, entretenir des relations suivies avec les partenaires publics et privés.

4. Recommandations

Compte tenu de la fin du projet trois mois après l'évaluation, nous avons formulé deux types de recommandations, celles pouvant être mises en oeuvre à très court terme, et celles concernant une éventuelle prolongation du projet ou une réplique dans une autre zone.

Recommandations à très court terme

Le programme devrait valoriser davantage les résultats qu'il a obtenus. Trois pistes sont proposées pour cela : organiser un séminaire de présentation des résultats (avec ateliers pratiques), éditer et diffuser une plaquette illustrée sur les résultats concrets obtenus et les techniques employées, proposer de transférer la méthodologie de formation/expérimentation aux techniciens de la Délégation du Ministère de l'Agriculture.

Le programme devrait étendre rapidement son réseau commercial. Nous recommandons de recruter un commercial expérimenté pour appuyer le jeune gérant, de réaliser de nouvelles études de marché, d'établir un plan marketing et de développer les contacts avec les grands distributeurs.

Le programme devrait appuyer fortement l'institutionnalisation de l'association A-GRAFE et la coopérative PARES. Il s'agit d'approfondir la formation des leaders, de constituer le bureau, d'accompagner les deux structures dans le dépôt rapide de demandes de financements de projets auprès des acteurs publics.

Principales recommandations pour une réplique

Toute réplique du programme devrait rester fidèle à ses grands principes d'intervention et sa méthode de travail. La justesse de la vision du programme et la rigueur de son application dans les communautés ont porté des fruits. Le projet peut néanmoins aller plus loin dans la mise en oeuvre de ses principes. Pourrait être par exemple être rédigé un manuel de réplique de l'approche destiné à d'autres partenaires locaux.

Une réplique du programme devrait en améliorer le système d'information. Il s'agit d'être en mesure de quantifier plus précisément ses impacts, en réalisant des enquêtes préliminaires et en suivant un groupe témoin. Nous recommandons la mise en place d'une comptabilité analytique par grandes activités et d'un tableau de bord plus systématique pour améliorer le suivi des activités

Pour accroître son efficacité, une réplication du programme devrait s'inspirer de la démarche Qualité. L'application des principes ISO permettraient d'améliorer la réactivité du programme sur ses problèmes de fonctionnement et de suivre de plus près la satisfaction des "clients" (bénéficiaires et partenaires du programme). La réalisation d'un manuel complet des procédures (qui existe en partie aujourd'hui) serait d'un grand soutien pour les répliques futures.

Toute réplication du programme devrait améliorer la diffusion des méthodes utilisées et de leurs impacts. Accroître la visibilité du travail concret fait par les groupes communautaires auprès de leurs communautés rurales et des partenaires extérieurs nous semble essentiel. De même, l'organisation d'un atelier annuel de présentation des résultats et la diffusion d'une newsletter trimestrielle concourront au même objectif de faire mieux connaître les apports du programme. Il nous paraît également important d'intensifier les relations institutionnelles avec les partenaires publics à tous les échelons.

Pour en maximiser les impacts, une réplication du programme devrait continuer à affiner la méthodologie de formation/expérimentation. Nous recommandons de scinder le programme de formation de deux années en plusieurs modules, de raccourcir la durée de chaque séance de formation, d'inclure dans le programme de formation des modules de développement personnel (leadership, créativité...), ainsi que de gestion et de développement commercial.

L'impact entrepreneurial devrait être renforcé dans toute réplication. Ceci passe par le développement d'un programme de formation économique spécifique, notamment sur les étapes de constitution d'un projet économique à travers une micro-entreprise, et le renforcement des liens avec le secteur privé. Il peut se révéler utile de recruter des techniciens expérimentés en accompagnement de micro-entrepreneurs et surtout de professionnaliser le soutien à la commercialisation. Ce qui importe le plus c'est d'organiser la production en fonction des marchés (et non l'inverse), en adaptant les produits aux demandes des clients, et en spécialisant les zones selon leurs avantages comparatifs

Dès le lancement d'une réplication du programme, nous recommandons de préparer la viabilité organisationnelle et financière des dispositifs mis en place. Ce qui implique notamment de former et d'appuyer au plus tôt les leaders pour qu'ils soient en mesure d'établir un programme d'actions pour autonomiser et financer leur structure.