



Plan stratégique

2022-2026



This strategic plan was facilitated by Maliasili with support from the MacArthur Foundation



Contents

Message du Directeur	5
-----------------------------	----------

Résumé exécutif	7
------------------------	----------

1. Introduction	8
------------------------	----------

2. Analyse situationnelle	10
2.1. Contexte des Aires protégées à Madagascar	10
2.2. Chronologie de Fanamby	13
2.3. Réalisations et forces organisationnelles	14
2.4. Enjeux et lacunes organisationnelles	17
2.5. Opportunités	20
2.6. Menaces externes	21

3. Stratégie	24
3.1. Proposition de valeur	24
3.2. La théorie du changement de Fanamby	25
3.3. Les communautés et les zones géographiques cibles	26
3.4. Objectifs et sous objectifs	27

4. Renforcer Fanamby en tant qu'organisation	36
4.1. Les valeurs de Fanamby	36
4.2. Mise en œuvre et ressources	36

Notes de fin	39
---------------------	-----------

Références	39
-------------------	-----------





Message du Directeur

C'est un réel honneur pour moi de faire partie de l'aventure de Fanamby dans la sauvegarde de la biodiversité unique de Madagascar depuis 2008. J'ai débuté en tant qu'assistante personnelle du fondateur, Serge Rajaobelina, et sur la route menant à la réalisation de notre vision, j'ai connu et vécu de nombreuses vicissitudes. Dès sa conception, Fanamby est restée fidèle à sa vision qui consiste à garantir des écosystèmes prospères favorisant une biodiversité abondante et contribuant à bâtir des communautés résilientes. Pour y parvenir, nous assurons la gestion des Aires protégées (AP) de catégorie V et contribuons à accroître les sources de revenus des communautés locales découlant des ressources naturelles. La mise en œuvre de cette stratégie m'a permis de prendre du recul pour apprécier le travail considérable déjà accompli, les opportunités créées et les immenses défis auxquels nous sommes encore confrontés.

Je suis extrêmement fière de l'esprit entrepreneurial de Fanamby et de son rôle dans le lancement de Sahanala, une entreprise sociale régie par une fédération de producteurs dont l'objectif est d'acheter des produits bruts à un prix équitable. Sahanala a connu un véritable succès et offre désormais de meilleures perspectives économiques aux communautés rurales établies dans onze régions de Madagascar, ce qui nous a conféré un sens aigu des affaires pour susciter l'intérêt de nombreux partenaires du secteur privé intéressés par le développement rural et les initiatives de conservation.

Nous sommes toujours confrontés à des défis non résolus comme la pratique traditionnelle de culture sur brûlis qui a un impact considérable sur toutes les AP que nous gérons, principalement celle de Menabe Antimena. Nous sommes à la fois impatients et enthousiastes à l'idée de travailler avec toutes les parties concernées pour remédier d'urgence aux problèmes qui s'y posent, et pour trouver la meilleure façon d'aider les communautés à sauvegarder les écosystèmes dont elles dépendent.

Cette stratégie quinquennale permet de consolider les réalisations de Fanamby et d'affiner notre approche visant à mieux répondre aux problèmes actuels des AP à Madagascar. Ce qui nous intéresse particulièrement, c'est de parvenir à démontrer plus clairement les liens qui existent entre le développement agricole, la conservation et la gouvernance locale. Nous espérons que la mise en place de contrats de conservation contribuera à renforcer ces liens.

L'équipe de Fanamby reste déterminée à concrétiser sa vision et demeure ouverte à toute collaboration susceptible de l'aider à poursuivre ses objectifs et sa mission.



Résumé exécutif

Fondée en 1997, Fanamby a pour principale vocation de lutter contre le déclin de la biodiversité et des ressources naturelles dont dépendent les communautés vivant au sein et aux alentours des AP à Madagascar.

La création de Fanamby repose sur des initiatives de l'État visant à impliquer davantage les communautés locales dans les activités de conservation. En 2003, le gouvernement malgache a fait la promesse de tripler le réseau d'AP sur l'île. Ainsi, des ONG ont été invitées à devenir cogestionnaires des AP de catégorie IV, V et VI aux côtés des communautés locales vivant dans et à proximité de ces AP nouvellement établies. L'inclusion des communautés dans la gestion des AP a toutefois présenté des difficultés découlant de lois peu claires sur les droits fonciers, de la pauvreté chronique et de la promotion inadéquate des institutions locales nécessaires à la prospérité de la gestion communautaire des ressources naturelles.

En dépit des nombreuses difficultés se dressant sur son chemin, Fanamby s'est fixé pour objectif

de rendre les AP de catégorie V financièrement viables et d'offrir de meilleures perspectives économiques aux communautés locales à travers le développement agricole. Elle part du principe que l'augmentation des revenus des communautés incitera les populations locales à participer à la cogestion des AP. Cette approche a permis à Fanamby de devenir l'ONG de conservation la plus innovante et la plus importante de Madagascar. Elle a également grandement contribué à la création de Sahanala, une entreprise sociale prospère destinée à améliorer les moyens de subsistance de 50 associations communautaires vivant au sein des AP dont Fanamby assure la gestion.

L'hypothèse selon laquelle les revenus agricoles favorisent la conservation doit toutefois être étayée de manière plus significative pour garantir la robustesse de cette approche, qui devra être affinée au cours des cinq prochaines années, tout en tenant compte du fait que l'argent n'est pas synonyme de conservation à moins que celle-ci ne soit soutenue par une réelle implication de la communauté et une gouvernance rigoureuse.

L'approche de Fanamby en matière de conservation repose sur quatre piliers étroitement liés :

1

Assurer une gestion efficace des AP de catégorie V grâce à des contrôles, la mise en place de patrouilles, de même que le reboisement et la restauration des forêts et des régions côtières.

2

Mettre en place des institutions de cogestion solides et efficaces sur lesquelles les Aires protégées de catégorie V pourront s'appuyer.

3

Améliorer les moyens de subsistance et le développement humain des communautés vivant au sein et en périphérie des AP de catégorie V.

4

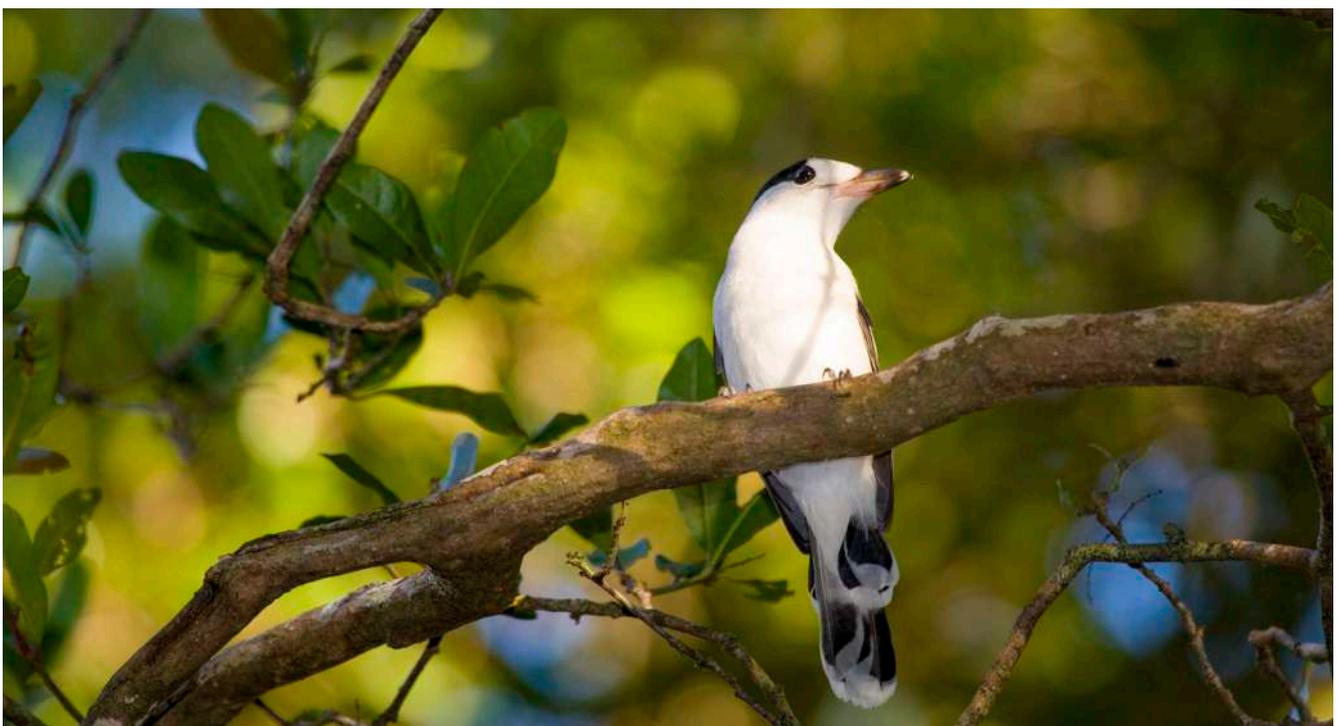
Favoriser l'apport d'un soutien local aux activités de conservation grâce à une meilleure compréhension du processus qui façonnent le comportement.

Les objectifs de cette stratégie sont d'accroître la participation des communautés dans la prise de décision concernant les Aires protégées et de renforcer les liens qui existent entre les moyens de subsistance alternatifs et la conservation.

1. Introduction

Fanamby, dont le nom signifie « défi » en Malgache, est une association de conservation à but non lucratif qui a pour mission de soutenir la gestion des AP de catégorie V à Madagascar au moyen d'incitations commerciales. Son objectif premier est de diminuer la dépendance des communautés à l'égard de l'exploitation des ressources naturelles provenant des Aires protégées, et ce, de manière à préserver la biodiversité unique de Madagascar. Établie en 1997 pour gérer cinq massifs forestiers d'environ 2 000 hectares dans la région nord de Madagascar, Fanamby a connu un essor lui permettant aujourd'hui de gérer quatre AP de catégorie V, de même que L'Allée des Baobabs classée en tant que Monument naturel depuis 2007 — le tout recouvrant une superficie totale de 575 051 hectares. Sur deux décennies, Fanamby a piloté plusieurs activités de développement rural et de conservation d'AP.

En 2010, Sahanala est née de la volonté de Fanamby de créer une entreprise sociale visant à assurer la viabilité financière des AP grâce au financement d'activités de conservation et à la mise en place de moyens de subsistance alternatifs (principalement agricoles) pour les communautés, et ce, en partant du principe que l'amélioration des perspectives économiques entraînerait une plus grande participation aux activités de conservation. Sahanala est désormais la plus grande entreprise sociale de Madagascar, avec un chiffre d'affaires annuel de 20 millions de dollars. Cette approche de la conservation basée sur le marché a fait de Fanamby un leader dans la création de partenariats inédits entre les ONG et le secteur privé à Madagascar. En outre, Fanamby a conçu quatre écolodges de classe mondiale, dont la gestion est désormais confiée aux associations de Sahanala, et qui bénéficient aux communautés locales et aux initiatives de conservation. Grâce à son partenariat avec Sahanala, Fanamby soutient 50 associations communautaires par le biais de chaînes de valeur bien établies. Elle a également participé au soutien d'un bon nombre de projets de développement communautaire (écoles, puits, dons de matériel médical) tout en cherchant à préserver la biodiversité de Madagascar dans un contexte de plus en plus complexe.





2. Analyse situationnelle

2.1. CONTEXTE DES AIRES PROTÉGÉES À MADAGASCAR

Biodiversité et changement climatique

Madagascar est un des pays les plus riches de la planète en matière de biodiversité. Bien que près de 80% de sa faune et de sa flore soient endémiques, environ 90% de son habitat a été détruit par les activités anthropiques, aggravées par une pauvreté chronique et une piètre gouvernance.

Fanamby opère au sein de cinq zones revêtant une importance écologique critique, disséminées aux quatre coins de l'île. Ces sites, qui comprennent des forêts tropicales primaires, des zones humides, des forêts de transition, des forêts sèches et une région côtière, abritent également des zones de biodiversité importantes qui hébergent à leur tour des espèces endémiques, notamment des lémuriens, des reptiles, des oiseaux et des amphibiens. 94% des lémuriens, espèces endémiques de Madagascar, sont menacés d'extinction et constituent le groupe de mammifères le plus vulnérable de la planète. La majorité des espèces de lémuriens vivant dans les Aires protégées gérées par Fanamby sont répertoriées comme étant en danger ou inscrites sur la liste rouge de l'UICN.

Madagascar souffre des effets du changement climatique et jusqu'à 80% des Malgaches vivent avec moins de 2 dollars par jour. L'accès à l'éducation et à la santé est limité et la situation actuelle est appelée à se détériorer davantage dans le sud du pays où plus d'un million de personnes sont frappées par la famine. Une mauvaise gestion des ressources et l'impossibilité d'accéder aux besoins de base ont conduit la population à migrer vers des zones perçues comme plus riches en ressources, ce qui a engendré une intensification des pratiques de culture sur brûlis pour défricher les terres arables, mettant ainsi sous pression les derniers territoires de la faune malgache.



Le lémur noir ou lémur macaco, espèce classée en danger critique d'extinction sur la liste rouge de l'UICN en 2018, est l'une des principales priorités de conservation d'Andrafiarana.

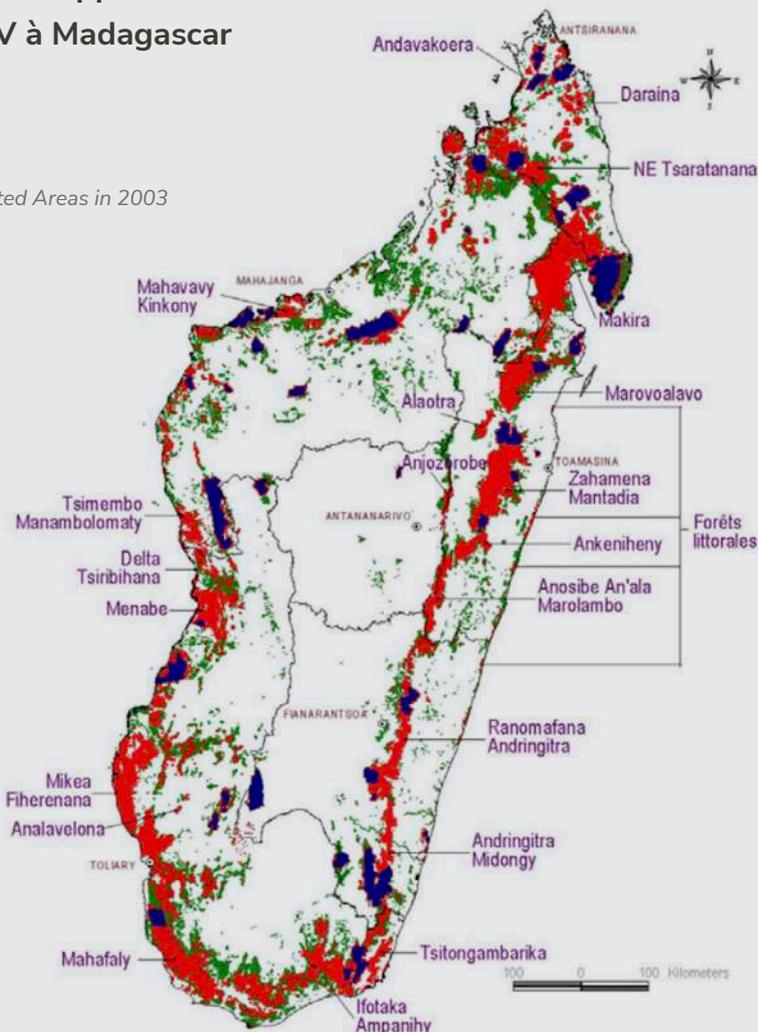
Contexte politique et économique

À la suite d'une succession de crises politiques, dont un coup d'État en 2009, Madagascar s'est retrouvé sur un terrain glissant où se sont succédé des gouvernements fragiles qui ont éprouvé des difficultés à faire respecter la loi. Les liens existant entre la corruption et l'extraction de ressources naturelles se sont multipliés, notamment en ce qui concerne la flore, la faune et les pierres précieuses. La capacité du pays à résoudre les problèmes systémiques est limitée et cette situation se voit aggravée par les changements fréquents de gouvernement et le manque de dialogue interministériel. Étant l'un des pays les plus pauvres au monde, Madagascar est fortement tributaire du financement des donateurs internationaux, dont la vision à long terme et la coordination nécessaires à la gestion des ressources naturelles font souvent défaut.

Dans ce contexte de faiblesses politiques et économiques, auquel s'ajoutent le déclin de la biodiversité et le changement climatique, la conservation et l'extension des droits des communautés sur les ressources naturelles constituent un véritable défi. Les AP manquent souvent de clarté juridique et bien que certaines politiques permettent de déléguer la gestion des ressources naturelles aux communautés, l'État n'encourage pas toujours cette démarche de manière adéquate. Cette situation est aggravée par les attentes élevées et les conditions exigeantes de l'État envers les ONG qui gèrent les AP de catégorie V.

Contexte historique et développement des Aires protégées de Catégorie V à Madagascar

- Protected Areas in 2003
- Potential zones for new Protected Areas in 2003
- Critical zones



Carte : Aires protégées en 2003 et zones potentielles pour de nouvelles Aires protégées.
Source : WWF, CI et FTM (2004)

Vision Durban

Au cours du 5ème Congrès mondial sur les parcs de l'UICN à Durban, en septembre 2003, le gouvernement malgache s'est engagé à tripler le réseau des Aires protégées de l'île. Sachant que l'État n'aurait pas la capacité de gérer une expansion aussi rapide et aussi importante, les nouvelles Aires protégées étaient destinées à être gérées par des ONG de conservation (connues sous le nom de « promoteurs ») en vertu d'accords de gouvernance partagée avec les communautés locales.

Avant l'implication de Vision Durban, les AP à Madagascar se composaient principalement de réserves naturelles à réglementation stricte ou de parcs nationaux qui étaient alors gérés par Madagascar National Parks¹ à des fins de conservation, de recherche et d'écotourisme.

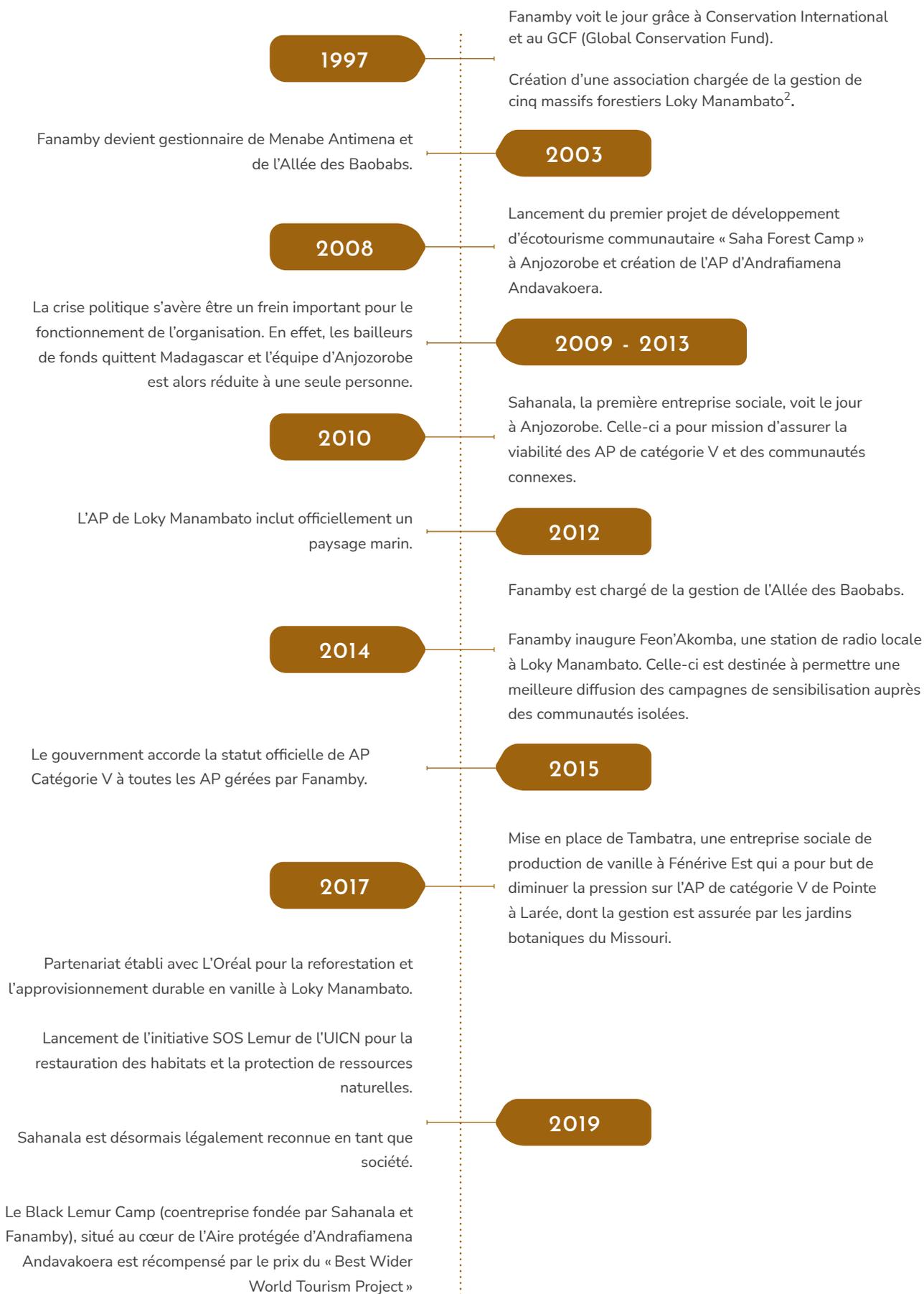


Représentation graphique des options de zonage d'une AP (Paysage terrestre) de catégorie V

Les nouvelles Aires protégées avaient pour objectif de rétablir l'équilibre entre la dépendance humaine à l'égard de l'extraction des ressources naturelles et la conservation. Conformément aux lignes directrices de l'UICN relatives aux Aires protégées de catégorie V, qui incluent l'utilisation traditionnelle durable des ressources, les nouvelles structures de cogestion des Aires protégées seraient chargées de superviser toutes les activités de zonage pour une utilisation durable des forêts, des pêcheries et des pâturages. Pour y parvenir, les connaissances détenues par les communautés locales ont ainsi été intégrées au processus décisionnel des structures de cogestion. En outre, l'accent a été mis d'une part sur la fourniture de services de développement rural aux communautés, notamment en matière de santé et d'éducation, et d'autre part, sur la mise en place de moyens de subsistance alternatifs permettant de générer les avantages économiques nécessaires à la réduction de la dépendance aux ressources naturelles. De manière générale, ces structures de cogestion ont été très difficiles à mettre en place en raison de multiples obstacles :

- Les incitants économiques ont été insuffisants pour freiner la dépendance des communautés par rapport aux ressources naturelles des AP.
- Les institutions de développement local (y compris le gouvernement et la société civile) sont souvent trop fragiles pour mettre en œuvre et coordonner des programmes de développement.
- La plupart des AP sont fortement dépendantes du financement des donateurs.
- Les responsables des ONG n'ont pas de mandat pour faire respecter la loi et dépendent des patrouilleurs communautaires mal équipés.
- Le chevauchement des structures juridiques et institutionnelles au sein des AP complique la gouvernance locale.
- Les ONG sont soumises à des conditions lourdes prescrites par le gouvernement, mais ne disposent pas d'une reconnaissance juridique officielle pour la gestion des AP.

2.2. CHRONOLOGIE DE FANAMBY



2.3. RÉALISATIONS ET FORCES ORGANISATIONNELLES

Création d'entreprises sociales de plusieurs millions de dollars

Fanamby est la première ONG de conservation de Madagascar à placer l'entrepreneuriat social au cœur de ses activités. Son modèle d'entreprise sociale a permis de créer des sources de revenus alternatives pour les communautés vivant au sein et à proximité des Aires protégées dont elle assure la gestion. En effet, celui-ci a été initialement développé en réponse à la crise politique de 2009 qui a engendré une brusque rétractation des financements internationaux. De ce fait, Serge Rajaobelina, le fondateur de Fanamby, a immédiatement mis en place Sahanala, qui était initialement destinée à servir de mécanisme de financement durable pour Fanamby. Ainsi, Fanamby détient 15% des parts de Sahanala et, dans une perspective à plus long terme, il est prévu que les dividendes générés servent à soutenir les activités de conservation de Fanamby et à réduire sa dépendance à l'égard des donateurs.



L'écologie Black Lemur Camp a été fondé par Fanamby et Sahanala.

Fanamby a pris en charge les coûts d'investissement initiaux liés à la création de Sahanala, notamment en investissant dans des lodges d'écotourisme haut de gamme et dans le développement de produits agricoles à forte valeur ajoutée, comme la vanille, ce qui a débouché sur la mise en place d'un mécanisme de financement durable pour le développement rural au sein des Aires protégées de catégorie V. Sahanala, est à présent à la fois une entité indépendante et une entreprise sociale de plusieurs millions de dollars, ce qui permet à Fanamby de tirer profit des relations commerciales établies par Sahanala pour les communautés bénéficiaires de Fanamby.

Au vu du succès de Sahanala, une deuxième entreprise sociale, dénommée Tambatra, a été fondée en 2017. Cette dernière avait l'intention de reproduire le modèle d'entreprise de Sahanala aux abords d'une AP gérée par le Jardin botanique du Missouri. Ainsi, dans une zone peu connue traditionnellement pour la culture de la vanille, Fanamby a aidé quelque 3 000 cultivateurs de vanille à améliorer considérablement le revenu de leur ménage et à réduire le vol de vanille de 98%.

Création d'associations pour la subsistance

Afin d'impliquer les habitants des Aires protégées dont elle assure la gestion, Fanamby a créé 50 associations communautaires dédiées à l'agriculture, à la pêche et à l'écotourisme. Ces dernières ont permis l'élimination des intermédiaires et la professionnalisation agricole, ce qui a entraîné une augmentation des revenus provenant de produits à forte valeur ajoutée tels que la vanille, les noix et les épices. Fanamby et les associations collaborent avec Sahanala, qui fournit un soutien technique en matière de développement agricole et qui achète ensuite les produits. Elles ont pour objectif de créer des incitations financières importantes pour encourager les communautés à mener des activités de conservation en vue de continuer à soutenir les services écosystémiques importants des AP.



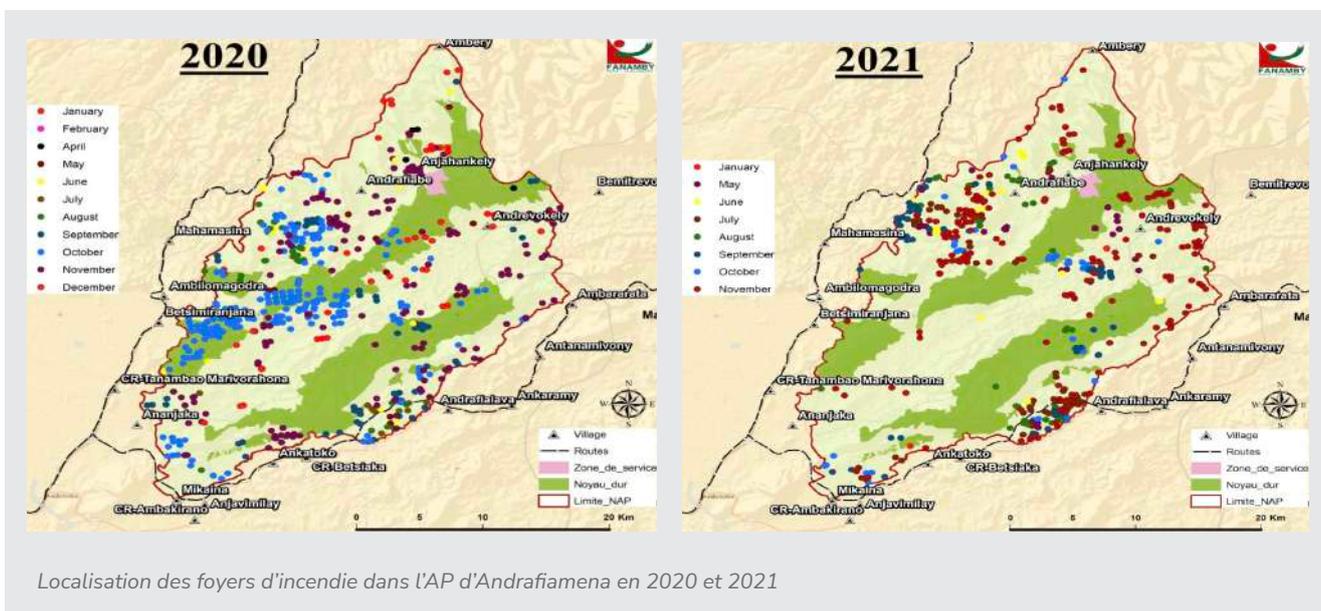
La communauté locale d'Andrafiarana
Andavakoera reçoit le prix "Best Wider World
Tourism Project" pour le Black Lemur Camp

Gestion des Aires protégées

En 2003, Fanamby s'est lancée dans la gestion d'Aires protégées et est devenue gestionnaire (ou « promotrice ») de quatre Aires protégées de catégorie V s'étendant sur plus de 500 000 hectares à travers le pays.

Depuis, Fanamby a mis en œuvre toute une série d'activités de gestion des AP, telles que :

- L'élaboration de plans de gestion des AP (« plan d'aménagement de gestion »). La mise en place de comités de surveillance communautaires pour collecter des données au sein de l'AP et traquer les activités illégales telles que l'exploitation forestière, la production de charbon de bois, la pratique de cultures sur brûlis et l'exploitation minière illégale
- La facilitation des campagnes de sensibilisation locales
- La mise en place de pare-feux et de systèmes de gestion des incendies chaque année
- La création de pépinières dans chaque AP pour des campagnes de reboisement, avec une production de 120 000 plants par an
- La mise en place de 11 associations comprenant 2 000 pompiers volontaires locaux pour la gestion des incendies quotidiens (notamment à Menabe)



Bien que la situation soit compliquée au sein des AP telles que Menabe Antimena, le programme de gestion des AP mis en place par Fanamby a permis de réduire la fréquence des incendies dans les zones de conservation principales des AP, par exemple à Andrafiarana où une série de mesures comprenant des pare-feux et des patrouilleurs a permis d'éviter des incendies en 2021.

Succès de la création d'aires marines gérées localement (AMGL)

Fanamby a connu un succès particulier dans la région côtière de Loky Manambato, où des gardes forestiers locaux surveillent la réserve marine et partagent des informations sur les lois et réglementations relatives à la pêche. Fanamby a aidé les pêcheurs à former une fédération et à travailler en collaboration avec une entreprise de produits de la mer qui se charge de récupérer leurs produits.

Opportunités de financement et d'investissement

Fanamby, qui entretient une relation saine avec les bailleurs de fonds, trouve relativement facile de lever des fonds. En outre, le succès entrepreneurial de Sahanala a conféré à Fanamby la crédibilité nécessaire pour conclure des partenariats avec de grandes entreprises internationales, désireuses d'investir dans une approche agro-industrielle fondée sur le principe de la triple performance (Personnes, Planète, Profit³). De tels partenariats sont susceptibles d'apporter une contribution majeure à la durabilité sociale, environnementale et financière des Aires protégées. Ces partenariats sont actuellement soit des fonds à long terme pour développer la production de vanille, soit une assistance technique pour le développement social et environnemental.



L'équipe de Fanamby aux côtés des membres de la communauté locale d'Anjozorobe Angavo à l'occasion d'une campagne de reboisement.

Motivation de l'équipe

Les équipes de terrain sont unies, solidaires entre elles et passionnées par leur travail. Le personnel local a quant à lui une connaissance approfondie du contexte et bénéficie du respect de la communauté. Au siège social, l'équipe apporte un soutien sans faille au travail effectué sur le terrain, et le directeur exécutif travaille sans relâche à la réalisation des objectifs.

2.4. ENJEUX ET LACUNES ORGANISATIONNELLES

Un modèle d'impact qui manque de clarté et absence d'une théorie du changement (TdC)

L'association Fanamby avait, jusqu'à récemment, une vision et une mission larges, ainsi qu'une hypothèse selon laquelle l'augmentation des revenus des agriculteurs entraînerait une meilleure gestion des Aires protégées, bien que cela reste encore à prouver.

Relation complexe et opaque entre Sahanala et Fanamby.

» Liens flous entre les activités de conservation et le développement rural

Bien que Sahanala ait contribué au développement social des Aires protégées gérées par Fanamby, sa mission s'est étendue bien au-delà des Aires protégées au sein desquelles Fanamby opère. Actuellement, la structure de gouvernance de Sahanala est constituée d'une fédération d'associations d'agriculteurs provenant des quatre coins du territoire, dont les principaux intérêts sont axés sur la production agricole pour le développement communautaire et non sur la protection de la biodiversité. À cela vient s'ajouter le fait que les équipes de terrain de Fanamby ont l'impression que Sahanala est principalement axé sur le profit.

» Les arrangements financiers entre Sahanala et Fanamby méritent d'être clarifiés

Initialement, Sahanala avait pour vocation d'assurer la viabilité financière de Fanamby afin de lui permettre de gérer les Aires protégées et d'améliorer les perspectives de subsistance des communautés locales. En théorie, Sahanala s'engage à donner 10% de ses revenus au développement social et aux actions environnementales dont bénéficie Fanamby. Cependant, cette contribution se fait de manière ponctuelle et manque de transparence. Ainsi, une clarification s'impose à cet égard, car Sahanala et Tambatra bénéficient également de la collecte de fonds de Fanamby pour garantir des investissements en capital destinés aux infrastructures d'écotourisme et d'agrobusiness.

Par ailleurs, Fanamby qui est actuellement actionnaire de Sahanala, bénéficie de « projets de conservation » et non de capitaux en contrepartie de ses investissements. Il conviendrait ainsi d'établir un mécanisme financier clair sur, d'une part, la manière dont ces gains en capital passent du statut monétaire à celui de projets de conservation et, d'autre part, sur les critères de décision utilisés par l'assemblée générale de Sahanala. À titre d'exemple, un investissement dans le renforcement organisationnel de Fanamby devrait-il être encouragé plutôt que la construction d'un entrepôt pour augmenter la valeur de la vanille sauvage ? De telles interrogations auraient pour effet de guider Fanamby dans son évaluation visant à déterminer si cet actionariat est en adéquation avec ses objectifs de conservation et d'organisation.

» **Les opérations de Sahanala et de Fanamby demeurent liées.**

Depuis sa création en 2010, Sahanala a été étroitement liée à Fanamby sur le plan opérationnel et administratif. Ce n'est qu'en 2019 que celle-ci est devenue une entreprise privée indépendante. Les deux organisations commencent ainsi peu à peu à se distinguer, mais Fanamby continue de faire face à divers enjeux qui en découlent, notamment au niveau local. Pour reprendre les termes de certains membres d'associations de terrain, « nous sommes incapables de faire la différence entre Sahanala et Fanamby ». La raison réside dans le fait que certaines associations sont créées par Fanamby, d'autres par Sahanala, et que les rôles et les responsabilités nécessitent encore d'être clarifiés. La relation institutionnelle qui existe entre Sahanala et Fanamby, et entre Tambahra et Fanamby, devrait être éclaircie pour que chaque organisation ait un leadership, une culture, des valeurs, une orientation stratégique et un branding distincts, ce qui permettrait une meilleure collaboration entre elles.

Les relations avec les communautés locales

Le cadre institutionnel de Madagascar pour la gestion des AP de catégorie V est fondé sur un système de cogestion avec les communautés locales. Toutefois, le personnel de terrain de Fanamby fait état d'un désengagement et d'un faible intérêt pour leurs initiatives de conservation. Ce manque de volonté de la part des communautés pourrait être dû à des institutions locales qui se chevauchent et qui ne sont pas soutenues de manière adéquate, et qui plus est, ont été mises en place par différentes parties prenantes au fil des ans. La confiance peut avoir diminué en raison de multiples projets à court terme et d'un engagement communautaire à long terme insuffisant. Il se peut également que les communautés aient perdu tout espoir dans les initiatives de la société civile en raison de l'omniprésence de la corruption. Comprendre ces obstacles et placer la communauté au premier plan des activités de Fanamby pourraient améliorer leur inclusion et leur adhésion aux activités de conservation.

Les relations avec les partenaires du secteur privé

Bien que les efforts de Fanamby pour réduire sa dépendance vis-à-vis des donateurs traditionnels soient louables, le secteur privé insiste sur la conclusion d'accords de non-divulgence (AND), lesquels présentent d'ailleurs plusieurs risques. En effet, ces AND protègent la diffusion de certaines informations, n'encouragent pas la responsabilité et sont incompatibles avec les efforts de transparence d'une ONG. De plus, une dépendance accrue envers le secteur privé pourrait pousser Fanamby à faire des rapports positifs sur les impacts environnementaux des entreprises implantées dans les Aires protégées. Fanamby devrait ainsi renforcer sa politique de diligence raisonnable et de gestion des risques avant de s'engager dans des partenariats supplémentaires avec le secteur privé, sachant que les différentes chaînes d'approvisionnement présentent des risques différents.

La structure de gouvernance de Fanamby

La structure de gouvernance de Fanamby est similaire à celle de nombreuses organisations émergentes. Le président du conseil d'administration qui en est également le fondateur reste quelque peu impliqué dans les opérations. Les autres membres du conseil d'administration sont quant à eux des connaissances proches et de confiance des dirigeants de l'organisation. De surcroît, le président du conseil d'administration est également celui de Sahanala et de Tambahra, ce qui constitue un risque de conflits d'intérêts complexes. Chaque organisation est donc fortement encouragée à développer ses propres structures de direction.



Les opérations internes de Fanamby

Les nombreux défis opérationnels internes sont un véritable frein à l'efficacité de Fanamby. Ainsi, un bailleur de fonds a déclaré que « Fanamby, qui reçoit désormais des subventions d'un million de dollars, est toujours gérée comme une petite start-up ». Il n'y a pas d'équipe de direction chargée de soutenir le directeur exécutif (DE) dans la prise de décision stratégique et les opérations quotidiennes. De nombreux employés relèvent de la hiérarchie du DE, ce qui rend difficile la mise en place et le maintien du soutien nécessaire aux équipes dans des environnements opérationnels complexes. Les systèmes et processus de Fanamby — y compris ses communications internes, ses mécanismes financiers et la gestion des informations institutionnelles — ne reflètent pas la complexité de l'organisation. Ainsi, de nombreux employés clés ne se connaissent pas, des retards chroniques sont constatés dans le transfert de fonds destinés aux activités sur le terrain. De plus, l'inexistence d'un centre d'archivage centralisé pour les informations organisationnelles entraîne également une perte fréquente des connaissances institutionnelles. Il n'existe pas non plus de méthodologies standardisées pour mettre en œuvre le travail sur le terrain. En somme, ces facteurs ont un impact sur le roulement du personnel qui s'avère relativement élevé et entraînent un sentiment de sous-estimation au sein du personnel.

2.5. OPPORTUNITÉS

Établir le lien existant entre les moyens de subsistance alternatifs et les activités de conservation.

Fanamby dispose actuellement de quatre méthodes et sources principales de collecte de données :

1 Le suivi des initiatives de reboisement.

2 La surveillance écologique par le biais de transects (au sein d'une AP).

3 Global Forest Watch fournit des cartes détaillées mensuellement permettant le suivi de la couverture forestière.

4 Le contrôle des avantages économiques dont bénéficient les associations de producteurs communautaires.

Les efforts déployés par Fanamby depuis vingt ans constituent une bonne base pour le développement d'un système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) permettant de mieux démontrer les liens entre le développement rural et les activités de conservation.

Encourager le secteur privé à prendre des engagements concrets en faveur de la conservation

Les entreprises partenaires, y compris Sahanala, sont encouragées à partager la politique de responsabilité sociale de leur entreprise, en réitérant leurs engagements envers Fanamby. Par ailleurs, les accords de conservation avec le secteur privé sont de plus en plus utilisés comme un moyen de renforcer les liens existant entre les moyens de subsistance alternatifs et les efforts de conservation.

Nouveaux plans quinquennaux de gestion des Aires protégées

Le gouvernement requiert la mise à jour des plans d'aménagement de l'AP par les gestionnaires de l'AP (« Plan d'Aménagement de Gestion »), ce qui constitue l'occasion d'harmoniser les plans de gestion avec la nouvelle stratégie de Fanamby.

Améliorer la communication

Grâce à un plan stratégique et un système MEL, Fanamby se trouvera en meilleure position pour faire connaître les impacts de ses activités. Le site web pourrait par exemple être revu et de nouveaux outils de communication pourraient être mis au point, notamment des rapports annuels, des brochures et des bulletins d'information. Facebook, qui est l'un des médias les plus répandus à Madagascar, sera utilisé plus efficacement pour cibler le grand public et le gouvernement malgaches. Et enfin, Fanamby commencera à travailler sur son image de marque, ce qui lui permettra de renforcer son identité.

2.6. MENACES EXTERNES

Politique et corruption

» Corruption verticale à tous les niveaux du gouvernement

Suite à la crise politique de 2009, alors que le gouvernement de transition s'est fortement impliqué dans le commerce illégal de bois de rose, la corruption a connu une véritable spirale descendante. Les autorités régionales et locales ont ainsi été légitimement amenées à suivre une voie similaire, entraînant un impact négatif sur la confiance des communautés locales.

» L'opacité des objectifs du gouvernement en matière de conservation

Les ministères du gouvernement ont adopté des stratégies de conservation contradictoires. À titre d'exemple, le ministère des Mines privilégie une approche « généreuse » quant à l'attribution des licences d'exploitation minière, tandis que le ministère de l'Environnement préconise la sauvegarde de la biodiversité auprès des communautés locales. Les communautés pauvres, qui sont prises entre ces deux extrêmes, privilégient souvent les avantages immédiats de l'exploitation minière artisanale, dont l'impact sur l'environnement est négatif.

Société civile fragile et réseaux inefficaces

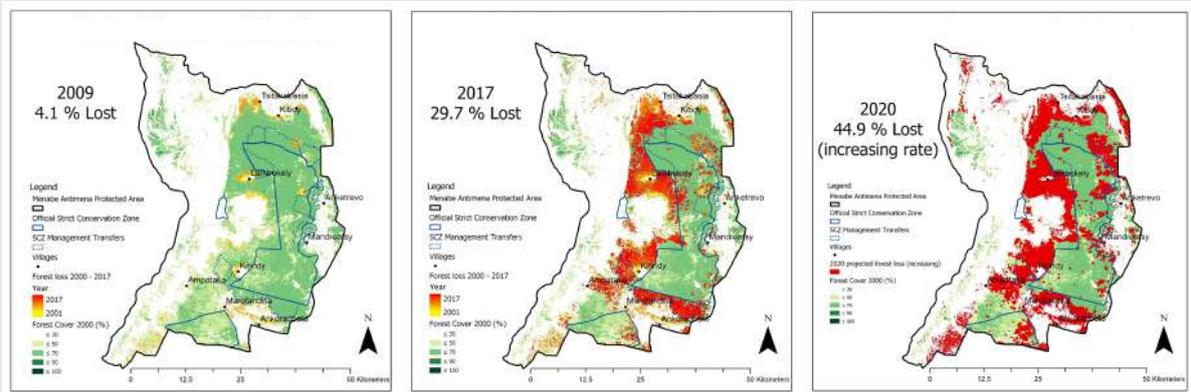
Les réseaux de la société civile à Madagascar sont moins efficaces en termes de sensibilisation qu'auparavant, ce qui pose un problème à Fanamby qui dépend d'eux pour faire avancer son programme. Le Système d'Aires Protégées de Madagascar (SAPM), ancien réseau de la société civile, est désormais sous la tutelle du gouvernement et plusieurs autres réseaux sont confrontés à des problèmes internes.

Menabe Antimena

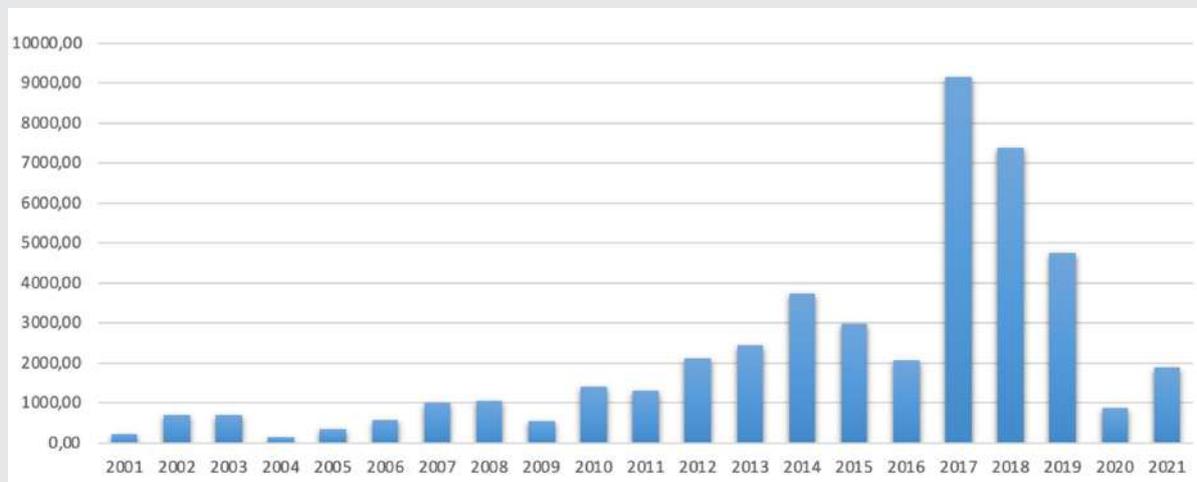
Menabe Antimena, qui présente les défis les plus importants, est la deuxième plus grande Aire protégée gérée par Fanamby. En effet, cette forêt sèche particulière est victime d'incendies forestiers à grande échelle en raison de l'accaparement des terres pour des raisons politiques, une situation qui se trouve aggravée par les migrants du sud de Madagascar frappés par la famine. De plus, de nombreux acteurs interviennent dans cette AP, y compris des ONG, et le manque de coordination se fait actuellement sentir. Ces enjeux soulèvent des questions quant à la gestion future de cette AP par Fanamby qui devra s'engager dans un processus de facilitation pour peser le pour et le contre du maintien de la gestion de Menabe Antimena.



“La forêt sèche du Menabe Antimena est notre dernier bouclier contre la sécheresse. Malheureusement, il y a encore des gens qui la brûlent.” Fanamby, October 2020



Evolution de la déforestation à Menabe Antimena en 2009, 2017, et 2020. Données du Durrell Wildlife Conservation Trust



Perte de couverture en hectares dans le Menabe Antimena



3. Stratégie

3.1. PROPOSITION DE VALEUR

Afin d'assurer un financement durable et d'améliorer les moyens de subsistance et les revenus locaux, Fanamby place une approche fondée sur l'entreprise au cœur de son travail de gestionnaire d'AP de catégorie V.

Vision

Des écosystèmes enrichis sains qui soutiennent une riche biodiversité et des communautés résilientes

Mission

Fanamby collabore avec les communautés locales pour être résiliente afin de préserver les aires protégées

Impact Prévu

Conservation de la biodiversité et les ressources naturelles qui la soutienne dans les Aires Protégées

Les piliers de l'approche de Fanamby

L'approche de Fanamby en matière de conservation s'appuie sur quatre piliers interconnectés :

1

Assurer une gestion efficace des AP de catégorie V grâce au reboisement, au réensauvagement, ainsi que le contrôle et patrouille, des zones forestières et côtières.

2

Mettre en place des institutions de cogestion solides et efficaces sur lesquelles les Aires protégées de catégorie V pourront s'appuyer.

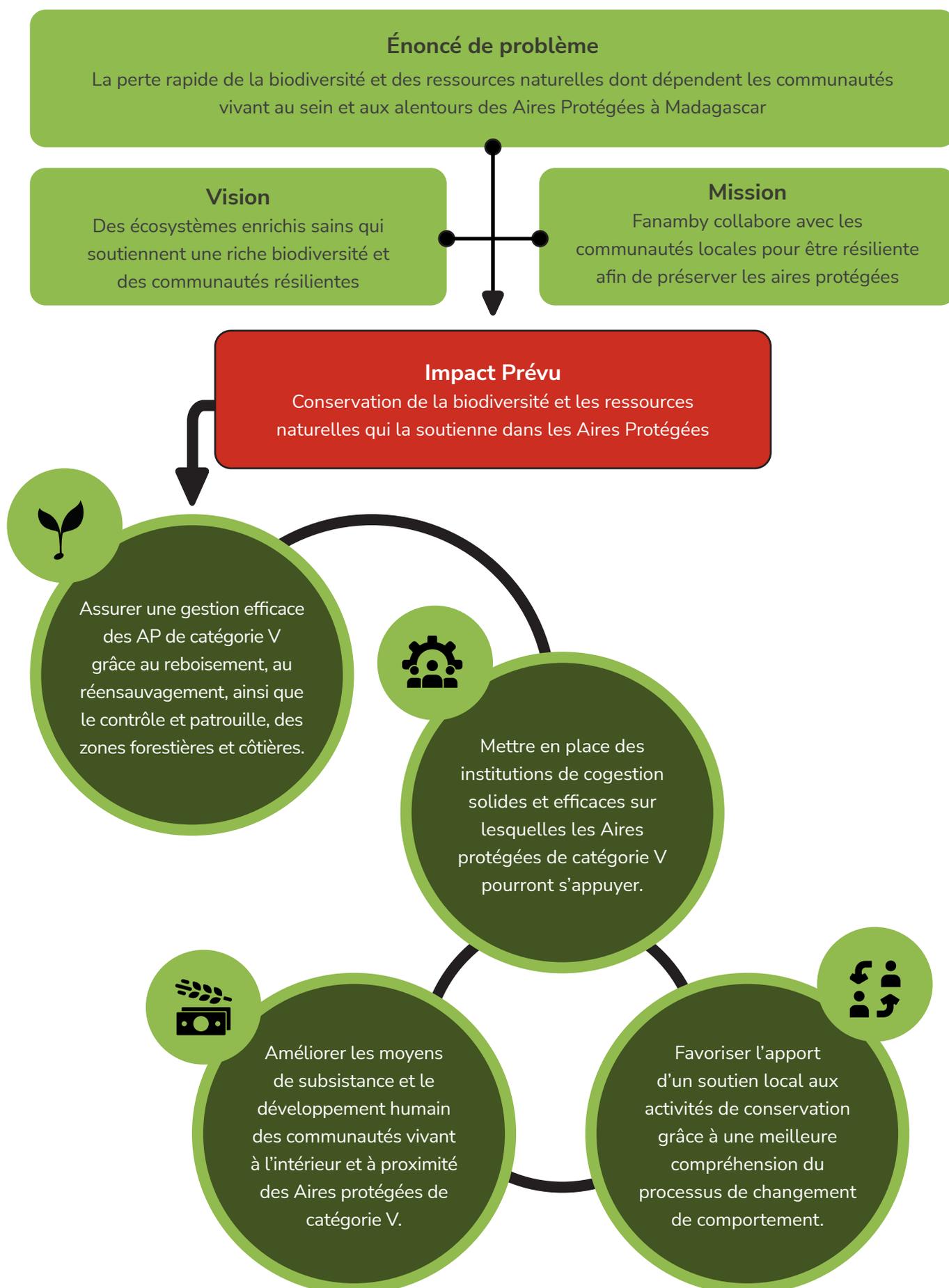
3

Améliorer les moyens de subsistance et le développement humain des communautés vivant à l'intérieur et à proximité des Aires protégées de catégorie V.

4

Favoriser l'apport d'un soutien local aux activités de conservation grâce à une meilleure compréhension du processus de changement de comportement.

3.2. LA THÉORIE DU CHANGEMENT DE FANAMBY



3.3. LES COMMUNAUTÉS ET LES ZONES GÉOGRAPHIQUES CIBLES

Les communautés locales qui vivent à l'intérieur et aux alentours des Aires protégées de catégorie V, qui accèdent aux ressources naturelles de ces aires et les utilisent pour assurer leur subsistance, constituent les principales cibles de Fanamby. En effet, ces dernières sont au cœur même du travail de Fanamby sur le terrain et constituent par conséquent la clé de son succès. Fanamby s'engage plus particulièrement à poursuivre l'expansion et l'intensification de son soutien à une série d'entités locales⁴ et à s'assurer que ces dernières disposent d'une structure bien définie, qu'elles sont bien gouvernées et qu'elles s'engagent en faveur de la conservation.

Au cours des cinq prochaines années, Fanamby se concentrera sur les mêmes sites géographiques et consolidera son travail actuel en vue d'établir un portefeuille constitué des principales Aires protégées de catégorie V, lesquelles représentent un demi-million d'hectares répartis dans tout le pays. Ces Aires protégées contribuent à l'amélioration des moyens de subsistance des populations et à l'augmentation des revenus de manière à soutenir et à encourager les activités de conservation, la protection des forêts et des côtes, de même que le maintien de la biodiversité.

les zones géographiques cibles sont :



3.4. OBJECTIFS ET SOUS OBJECTIFS

Fanamby vise à atteindre quatre objectifs stratégiques au cours des cinq prochaines années. Ces objectifs et les sous-objectifs y afférents sont étroitement liés entre eux et cela deviendra une évidence pour la direction de Fanamby lors de la mise en œuvre de la stratégie.





Conservation des zones protégées



OBJECTIF NO 1

Veiller à la gestion efficace des AP de catégorie V grâce au reboisement, au réensauvagement, ainsi que le contrôle et patrouille, des zones forestières et côtières.

MOTIF

En tant que gestionnaire de quatre AP de catégorie V, le suivi et la gestion de ces AP constituent une grande partie de la mission de Fanamby. Par ailleurs, l'ensemble des objectifs mis en avant dans cette stratégie contribue fortement au succès de ce domaine d'activité. Ainsi, afin d'améliorer les activités de conservation, Fanamby travaillera en collaboration avec les organismes communautaires, pour la mise en place de pare-feu, le reboisement des forêts par le biais de pépinières, et la protection des aires de réensauvagement, entre autres. En outre, Fanamby poursuivra la mise en œuvre d'un système MEL adapté aux capacités des communautés locales et permettant à tous les sites de mesurer plus efficacement l'impact de leur travail sur la biodiversité.

Objectif 1.1 Créer une base de données écologiques pour documenter les décisions de gestion de l'AP

Une collecte de données est effectuée pour assurer le suivi de la production et des revenus des associations de producteurs, de même que pour évaluer les résultats des campagnes de reboisement, mais un système plus large de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) basé sur des données probantes sera toutefois mis en place pour que Fanamby puisse évaluer dans quelle mesure son partenariat avec les entreprises sociales a un impact sur la conservation et comment les stratégies locales de cogestion y contribuent. Une base de données écologique sera également mise en place pour chaque site, à l'instar de ce qui est en cours d'expérimentation à Andrafiarana et Loky.

Actions clés :

- » Développer un système MEL avec des indicateurs pour chaque Objectif.
- » Présenter les résultats des Plans d'exécution du suivi technique pour chaque AP de Fanamby aux communautés locales et au Comité d'orientation et de suivi intégré, connu sous l'appellation COS (Comité d'Orientation Stratégique), et ce, afin de tenir la population informée de la santé de l'écosystème local et de l'impact de leurs efforts de conservation.

Sous-objectif 1.2 Restaurer les principaux paysages terrestres, côtiers et marins au sein des Aires protégées

Chaque AP gérée par Fanamby est soumise à des pressions allant de l'exploitation forestière à la production de charbon de bois en passant par les pratiques de culture sur brûlis. Afin d'y remédier, chaque AP bénéficie d'un plan de gestion qui cartographie les zones d'importance écologique. Fanamby continuera ainsi à s'engager auprès des entités locales pour accroître les efforts de reboisement et de restauration passive. À Loky Manambato, les communautés vivant au cœur des Aires Marines Gérées Localement (LMMA) ont déjà mis en place des zones de non-prélèvement afin de garantir la pérennité de la pêche locale.

Actions clés :

- » Améliorer la gestion des pépinières et la plantation d'arbres au sein des zones terrestres et côtières dégradées ⁵.
- » Sur le plan de la restauration passive, les zones prioritaires seront identifiées de pair avec les communautés locales et les membres du COS intégré. Les zones sélectionnées seront ensuite désignées comme étant des zones interdites d'accès durant des périodes spécifiques, afin de leur permettre de se régénérer naturellement.

Sous-objectif 1.3 : Protéger les zones centrales riches en biodiversité au sein des Aires protégées.

Les Aires protégées de catégorie V sont elles-mêmes constituées de plusieurs zones, notamment des noyaux durs qui sont censés être hautement protégés et où l'activité anthropique est limitée. Ces derniers sont hélas victimes de l'exploitation forestière, des pratiques de culture sur brûlis, des feux de forêt, de l'extraction de métaux précieux et de la surpêche. Fanamby renforcera ainsi sa capacité à mener des activités de suivi et de contrôle sur l'ensemble des sites grâce à des structures de cogestion.

Actions clés :

- » Poursuivre les efforts pour intensifier les patrouilles communautaires : signalisation, installation de pare-feu et activités de surveillance.
- » S'engager auprès des autorités locales, notamment la police et les maires, pour effectuer des patrouilles et sanctionner les personnes qui se livrent à des pratiques destructrices.

Sous-objectif 1.4 Soutenir les communautés locales pour qu'elles contribuent efficacement à la protection des Aires protégées.

Les modalités qui régissent les AP stipulent qu'il incombe au gestionnaire de l'ONG et à la communauté locale de préserver la biodiversité des AP grâce aux associations villageoises de patrouilleurs, lesquelles ont été soutenues et formées par Fanamby au fil des ans. Cependant, les membres de ces associations prennent des risques à long terme en se portant volontaires, ce qui entraîne

une démotivation des patrouilleurs. Fanamby s'attaquera donc à ce problème de rémunération inadéquate.

Actions clés :

- » Continuer à veiller à ce que les membres des associations de patrouilleurs de l'AP soient formés et équipés pour assumer leurs responsabilités.
- » Créer un plan d'affaires pour chaque AP, avec l'idée que les patrouilleurs et les agents de lutte contre les incendies deviennent des prestataires de services rémunérés par Fanamby.
- » S'engager avec les autorités locales pour s'assurer que les associations de patrouille sont officiellement accréditées et évaluées dans les districts, et demeurent responsables vis-à-vis des communautés locales.

Sous-objectif 1.5 Exécuter les tâches administratives de l'Aire protégée dans le respect des normes de qualité les plus strictes

En tant que gestionnaire d'aires protégées, dans le cadre de ses obligations administratives envers l'État, et pour ses propres besoins de planification et de suivi, Fanamby doit accomplir une série de tâches, notamment le développement et la révision de plans d'aménagement et de gestion quinquennale pour chacune des AP dont elle assure la gestion. Il s'agit d'outils permettant à Fanamby de demeurer responsable vis-à-vis de ses parties prenantes et de développer une connaissance solide de l'état actuel de chaque AP. Les plans de gestion comprennent des informations clés sur le zonage, et ces dernières doivent être actualisées lors de l'élaboration de nouveaux plans tous les cinq ans.

Actions clés :

- » Élaborer et mettre à jour des plans de gestion pour chacune des AP dont elle assure la gestion.
- » Appuyer, si nécessaire, les projets de cartographie participative pour déterminer les besoins de zonage des AP. En ce qui concerne les AP qui ne sont pas directement gérées par Fanamby (par exemple, Fénériver Est), participer au COS intégré et contribuer aux activités administratives de l'AP.



Cogestion efficace des zones protégées



OBJECTIF NO 2

Développer des institutions de cogestion robustes et efficaces capables de gouverner les AP de catégorie V.

MOTIF

Le gouvernement n'ayant pas la capacité de gérer efficacement les AP, il incombe aux gestionnaires des AP de catégorie V de recourir à une stratégie de cogestion qui implique les communautés locales dans la gestion des ressources à l'intérieur et autour des AP. Fanamby entend dialoguer avec ses partenaires en vue de promouvoir la cogestion des Aires protégées par les communautés locales et s'assurer que les processus et les structures décisionnelles soient bien établis. Fanamby veillera également à ce que les entités locales qui assument la majeure partie des coûts liés aux activités de conservation soient entendues et représentées. Au niveau régional, Fanamby collaborera avec les réseaux de la société civile chargés de coordonner les divers acteurs de la conservation.

Sous-objectif 2.1 Veiller à la performance et à la transparence des mécanismes de gouvernance locaux et régionaux en matière de gestion des Aires protégées.

Une harmonisation des mécanismes locaux et régionaux avec lesquels Fanamby cogère les AP, à savoir l'OPCI (Organisme Public de Coopération Intercommunale) ⁶ et le Comité d'Orientat ion et de Suivi (COS), sera réalisée afin de créer des processus décisionnels plus clairs et efficaces.

Actions clés :

- » Coordonner et faciliter la création d'un COS intégré dont feront partie l'OPCI et les dirigeants communautaires.
- » S'assurer que la nouvelle structure du COS bénéficie de réunions régulières inclusives, dont les objectifs en matière de cogestion des AP sont clairement définis.

Sous-objectif 2.2 Soutenir la participation effective des entités locales dans la gestion des Aires protégées

Fanamby apportera son soutien aux membres des entités communautaires locales, à savoir les associations de producteurs et les gardes forestiers, pour les inciter à s'organiser et à participer à la prise de décision concernant la gestion des Aires protégées. Cette initiative

contribuera à améliorer l'efficacité et la transparence de la gouvernance des Aires protégées.

Actions clés :

- » Soutenir les associations locales existantes qui opèrent au sein des AP de manière continue afin qu'elles se fédèrent.
- » Faire en sorte que les membres de ces fédérations soient élus au sein du COS intégré, et participent à la prise de décision concernant la gestion de l'Aire protégée.

Objectif 2.3 S'engager activement dans les actions de plaidoyer aux niveaux local et régional en renforçant les relations avec les réseaux pertinents de la société civile.

Les différentes régions où Fanamby opère bénéficient de méthodes de collaboration différentes. De plus, selon les structures disponibles, Fanamby participe activement aux plateformes/réseaux locaux et régionaux de la société civile pour harmoniser et améliorer les activités de conservation des Aires protégées. Ces réseaux offrent également l'opportunité aux communautés de faire entendre leur voix au niveau gouvernemental et de rationaliser la prise de décision.

Actions clés :

- » Selon l'AP dont il est question, jouer un rôle plus cohérent et engagé dans les réseaux où Fanamby est déjà actif, ou identifier et rejoindre de nouveaux réseaux.
- » Participer activement dans le travail des organisations de société civile Malagasy dans le partage d'information sur la cogestion des APs.

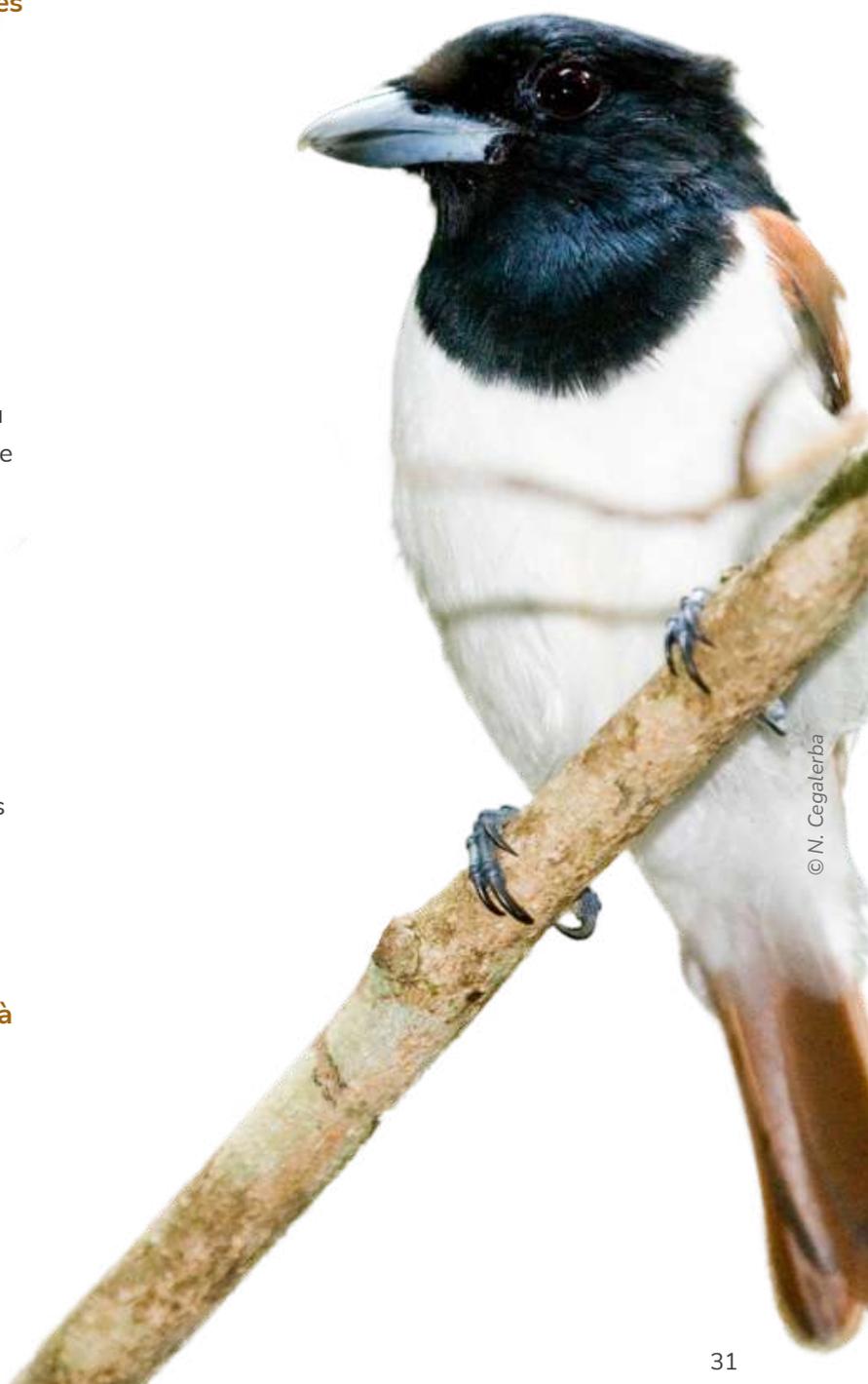
Sous-objectif 2.4 Collaborer avec les réseaux nationaux sur les questions liées à la cogestion des zones protégées.

Divers réseaux nationaux dont la mission concerne la conservation et la gestion des ressources communautaires sont opérationnels. Ceux-ci sont importants pour le partage

d'informations sur l'approche de Fanamby et les efforts qu'elle déploie pour que les entités locales bénéficient d'un processus décisionnel équitable dans les AP dont elle assure la gestion, mais aussi pour bénéficier de l'expérience des autres et pour identifier des collaborateurs potentiels.

Actions clés :

- » Faire une analyse du travail et des priorités de ces réseaux afin d'identifier ceux à privilégier, et clarifier le rôle de Fanamby à leur égard.
- » Participer à des réseaux nationaux pour partager et collecter des informations sur la cogestion des AP, et pour promouvoir la visibilité de l'organisation.



Soutien au développement humain/social



OBJECTIF NO 3

Améliorer les moyens de subsistance et le développement humain des communautés vivant au sein et en périphérie des Aires protégées de catégorie V.

MOTIFS :

À Madagascar, les gestionnaires d'Aires protégées de catégorie V ont non seulement pour mission de sauvegarder le développement socio-économique des communautés vivant au sein des Aires protégées, mais cela fait également partie intégrante de la mission et de la TdC de Fanamby. En effet, compte tenu de son expérience en matière d'entreprises sociales rentables et du sens des affaires développé pour s'engager avec le secteur privé, Fanamby dispose de tous les atouts pour y parvenir. Les cinq prochaines années permettront de consolider et d'affiner ces partenariats de manière à augmenter les revenus des producteurs tout en renforçant les résultats de la conservation pour les communautés. Par ailleurs, Fanamby s'engagera avec des partenaires spécialisés dans des activités telles que l'éducation, la santé et les cuiseurs à bois durables en vue d'améliorer la qualité de vie des communautés locales.

Sous-objectif 3.1 Constituer et soutenir des associations locales pour augmenter les opportunités économiques et s'engager dans des chaînes de valeur éthiques tout en préservant les Aires protégées

La majorité des associations de subsistance établies par Fanamby ne placent pas explicitement la conservation au cœur de leur mission, mais privilégient plutôt la production de produits agricoles ou de fruits de mer. Or, le travail de Fanamby repose sur l'hypothèse qu'avec davantage

de revenus, les habitants seront moins dépendants des ressources naturelles. Durant les cinq prochaines années, Fanamby collaborera avec les associations de producteurs — déjà présentes dans toutes les Aires protégées gérées par Fanamby — pour renforcer les liens entre production et conservation.

Actions clés :

- » Revoir les rôles des associations de producteurs pour que la conservation soit au cœur de leur mission.
- » Fournir un soutien continu à ces associations pour s'assurer que les membres soient habilités à les diriger.
- » Aider les associations de producteurs à établir des contrats de conservation tripartites justes et équitables entre Fanamby, les entreprises du secteur privé et les associations.⁷

Sous-objectif 3.2 Développer des chaînes de valeur agro-écologiques durables

L'agroécologie constitue une solution à de nombreux problèmes auxquels Fanamby tente de s'attaquer. Lorsqu'elle est correctement mise en œuvre, l'agroécologie peut réduire la pauvreté, s'adapter et atténuer le changement climatique tout en limitant les pertes de la biodiversité. Fanamby a implémenté certains principes d'agroécologie dans ses activités sur une base ponctuelle. Durant les cinq prochaines années, Fanamby s'associera au secteur privé, en ayant recours à un cadre agro-écologique pour documenter son travail en matière de développement des chaînes de valeur agricoles. Sur le long terme, le rôle de Fanamby évoluera vers le suivi des activités et des contrats, ainsi que le soutien des mécanismes de partage des bénéfices au niveau local. En outre, Fanamby va étudier la possibilité de mettre en place un Plan d'Action pour l'amélioration des pêcheries à Loky Manambato.

Actions clés

- » Identifier les produits agricoles et autres produits connexes qui correspondent aux principes agro-écologiques et qui résistent au changement climatique.
- » Mettre en place des initiatives pilotes avec des partenaires du secteur privé pour tester la production de produits agro-écologiques à plus grande échelle.

- » Une fois que les associations disposent de produits viables et sont en mesure de les produire en quantités suffisantes, créer un partenariat avec le secteur privé pour offrir un soutien technique à long terme aux associations concernées, et ce, conformément aux contrats de conservation.
- » Concernant les zones côtières, évaluer les possibilités de mettre en place un Projet d'Amélioration des Pêcheries (FIP).

Sous-objectif 3.3 Établir des relations avec des entreprises privées sur la base des principes de la triple performance (personnes, planète, profit).

Fanamby a fait évoluer Sahanala pour en faire une entreprise de plusieurs millions de dollars. Ce projet de collaboration a permis de placer l'entrepreneuriat social au premier plan du travail de Fanamby, notamment grâce à la mise en place de nouvelles associations de subsistance et à la recherche permanente de partenariats avec des entreprises du secteur privé pour encourager les communautés rurales à bénéficier d'incitations économiques. De telles relations sont essentielles pour établir un lien entre le développement rural et les activités de conservation. Fanamby entend développer des partenariats fondés sur des valeurs partagées, qui reposent sur le concept de triple performance « personnes, planète, profit ».

Actions clés :

- » Élaborer un modèle assorti de conditions régissant ses partenariats avec le secteur privé en vue de sélectionner les entreprises les plus adaptées et veiller à ce que Fanamby soit clair et cohérent quant à ses attentes en matière de collaboration avec les entreprises du secteur privé.
- » Identifier les entreprises privées alignées sur ses valeurs et son orientation stratégique, pour l'achat de matières premières.⁸
- » Utiliser ce cadre de partenariat pour réorienter la collaboration avec Sahanala et Tambatra, en précisant les objectifs, les rôles, les responsabilités et les méthodes de travail qu'ils ont en commun.

Sous-objectif 3.4 Étudier et renforcer les stratégies permettant aux communautés de bénéficier des activités génératrices de revenus

Étant donné que les associations de producteurs génèrent toujours plus de fonds, des stratégies supplémentaires sont nécessaires pour étendre le partage des bénéfices au-delà de l'association locale et de ses membres afin de toucher l'ensemble de la communauté vivant au sein et aux alentours des Aires protégées. Une amélioration des efforts existants pourrait être envisagée pour permettre une plus grande transparence et équité au sein de la communauté en partenariat avec les entreprises associées à Fanamby et le gouvernement local.

Actions clés :

- » Travailler avec le gouvernement local et les partenaires du secteur privé pour améliorer la transparence et l'équité du système de taxation locale des matières premières (ristournes).
- » Entreprendre un plaidoyer plus soutenu en faveur de l'amélioration du système de ristournes et de meilleurs bénéfices pour les communautés locales.
- » Rechercher et piloter d'autres mécanismes de partage équitable des bénéfices au niveau local, afin d'évaluer quelles approches sont les plus pertinentes et les plus efficaces.

Sous-objectif 3.5 Faciliter les partenariats permettant aux communautés locales d'avoir accès aux services sociaux de base

En vertu de ses obligations en tant que gestionnaire d'AP, Fanamby doit s'assurer que les communautés locales vivant à l'intérieur et aux alentours de ces zones puissent avoir accès aux services sociaux de base qui comprennent les services de santé, d'éducation et d'infrastructure. Étant donné que la fourniture de ces services dépasse la mission et l'expertise de Fanamby, celle-ci s'engagera dans des partenariats pour la réalisation de cet aspect de la stratégie.

Actions clés :

- » Identifier les organisations nationales et internationales qui offrent des services sociaux aux communautés rurales et rechercher celles qui correspondent le mieux aux valeurs et à l'approche de Fanamby.
- » Conclure des partenariats pour assurer la fourniture de services de santé, d'éducation et d'infrastructure aux communautés locales.

L'autonomisation de la communauté à travers le changement de comportement



OBJECTIF NO 4

Favoriser un soutien local en faveur de la conservation en améliorant la compréhension du processus de changement de comportement

MOTIF

Une des principales pressions auxquelles sont confrontées les AP gérées par Fanamby provient de la pratique traditionnelle profondément ancrée de cultures sur brûlis et de la production de charbon de bois. Fanamby a mis l'accent sur l'éducation environnementale et les initiatives de communication pour sensibiliser les communautés rurales sur la valeur intrinsèque de la nature. Bien que la plupart des personnes vivant dans les zones rurales soient censées avoir pleinement conscience des liens qui existent entre la pratique de la culture sur brûlis et le changement climatique, il est regrettable de constater que l'érosion des sols, la perte de la biodiversité et la destruction des forêts sont toujours d'actualité. Le renforcement de l'équité dans la prise de décision et l'amélioration des perspectives de subsistance sont susceptibles de répondre à certains de ces défis. Néanmoins, Fanamby s'efforcera de susciter un dialogue ouvert concernant ces obstacles avec les parties prenantes, en organisant des réunions, des campagnes de communication et en apportant un soutien technique pédagogique aux communautés.



Objectif 4.1 Comprendre les obstacles que rencontrent les communautés qui souhaitent s'engager dans les activités de conservation

Fanamby a considérablement investi dans des campagnes de communication et d'éducation visant à modifier le comportement des communautés locales en matière de conservation, mais les pratiques destructives persistent. Désormais, Fanamby a pour objectif de renforcer sa compréhension des facteurs qui favorisent l'inclusion des communautés et des mesures incitatives et dissuasives auxquelles les communautés sont confrontées, de manière à concevoir des stratégies permettant de répondre au mieux à leurs besoins.

Actions clés :

- » Évaluer les initiatives en faveur du changement de comportement pour déterminer leur efficacité et guider les actions futures.
- » Exploiter le nouveau système MEL pour comprendre les obstacles complexes qui entravent le changement de comportement au fur et à mesure de leur apparition (par exemple, les changements sociaux rapides causés par la migration).



Sous-objectif 4.2 Élaborer des moyens de communication plus efficaces pour susciter un changement de comportement

Les initiatives destinées à améliorer les comportements sont menées séparément. Elles se présentent généralement sous la forme d'activités de communication et d'événements tels que la Journée mondiale des lémuriers, ou encore par le biais de la radio dans certaines AP. À l'avenir, les stratégies de changement de comportement seront intégrées dans toutes les activités. Les études menées dans le cadre du Sous-objectif 4.1 serviront à élaborer des outils visant principalement à responsabiliser les communautés et à encourager le changement de comportement. La radio et d'autres outils de communication seront néanmoins toujours utilisés pour informer les communautés, mais le personnel de terrain et les décideurs locaux seront quant à eux formés pour renforcer les relations et encourager la participation au processus décisionnel au niveau local.

Actions clés :

- » Former le personnel de terrain et les décideurs locaux (tels que le COS intégré) afin de mieux soutenir les processus décisionnels des communautés.
- » Poursuivre l'amélioration des stratégies de communication visant à modifier les comportements.



4. Renforcer Fanamby en tant qu'organisation

4.1. LES VALEURS DE FANAMBY

Fanamby a pour vision de voir se développer des écosystèmes prospères qui soutiennent une biodiversité abondante et des communautés résilientes. Sa mission est de collaborer avec les communautés locales pour renforcer leur capacité de résilience en vue de mieux préserver les Aires protégées. Les valeurs suivantes sont à la base de l'approche adoptée par l'organisation pour concrétiser sa vision et sa mission :



4.2. MISE EN ŒUVRE ET RESSOURCES

Ressources humaines

Fanamby, qui compte plus de 110 employés, est la plus importante ONG de conservation à Madagascar et, pour mettre en œuvre cette ambitieuse stratégie quinquennale, Fanamby dépend essentiellement de son personnel. Il lui faudra combler plusieurs lacunes en termes de ressources humaines afin que son équipe actuelle puisse fonctionner à plein régime et que les objectifs ci-dessus deviennent réalité.

» Organigramme

La première étape du développement consiste à revoir l'organigramme de Fanamby. En effet, l'un des principaux problèmes à résoudre réside dans le fait que le directeur exécutif (DE) supervise un personnel trop nombreux. Le DE est de ce fait lourdement impliqué dans les opérations quotidiennes, ne laissant que peu de place à la réflexion stratégique, aux relations extérieures et à la collecte de fonds. Plusieurs postes de direction seront créés pour permettre au DE de bénéficier des conseils et du soutien nécessaires pour s'épanouir

pleinement dans son rôle. Parmi les postes les plus urgents figure celui de directeur financier, de coordinateur des Aires protégées et de gestionnaire des subventions. Ces nouveaux postes de direction renforceront l'encadrement intermédiaire et apporteront un meilleur soutien aux équipes de terrain. Les nouveaux cadres supérieurs informeront le DE des défis et des succès opérationnels et programmatiques, et lui fourniront des conseils stratégiques pertinents.

» **Comblent les lacunes en matière de compétences**

Il est urgent de recruter un directeur des finances pour surmonter les difficultés des systèmes financiers. Les goulets d'étranglement récurrents constatés au Siège entravent le travail des cadres supérieurs et empêchent le personnel de terrain d'exécuter rapidement leurs missions.

Fanamby devra également procéder à quelques ajustements au niveau du personnel. Alors que Fanamby bénéficie d'une forte expertise dans des domaines tels que la gestion des AP et l'agroécologie, une partie de cette expertise est concentrée sur certains sites et n'est pas bien répartie entre les différentes AP. Des méthodologies communes seront ainsi élaborées en s'appuyant sur l'expertise de l'équipe, pour ensuite être utilisées sur l'ensemble des sites à des fins de formation continue. En outre, Fanamby recrutera ou formera le personnel déjà existant en matière d'engagement communautaire. Ces personnes devront faire preuve d'un réel intérêt en ce qui concerne la compréhension des raisons pour lesquelles les communautés luttent pour s'engager dans des activités de conservation et les guideront pour surmonter les obstacles au moyen de réunions et d'activités bien structurées. Les contrats de conservation joueront un rôle clé dans la réalisation des trois premiers objectifs. Cela demandera de l'expertise, et Fanamby étudiera différents moyens de former son équipe à la négociation de contrats équitables entre le secteur privé et la communauté.

Collecte de fonds et gestion des subventions

Fanamby mettra au point une stratégie de collecte de fonds et veillera particulièrement à favoriser le partenariat avec des bailleurs de fonds disposant d'obligations de déclaration pragmatiques.

» **Prévisions financières**

Le budget actuel de Fanamby est de 1 571 107,09 euros. La réalisation des objectifs de cette stratégie nécessitera 2 467 129 euros par an, ce qui représente une augmentation du financement de 57,03 %.

Activités	Coût par an en euros
Ressources humaines	403 000
Coûts opérationnels (loyer, carburant, entretien, etc.)	310,129
Activités de conservation	884,000
Matériel de lutte contre les incendies	500,000
Activités de développement socio-économique	285,000
Frais généraux (~5 %)	85,000
TOTAL	2,467,129

Gouvernance

» Distinguer Fanamby et Sahanala

Malgré les efforts considérables déployés par Fanamby et Sahanala pour se dissocier sur le plan administratif, des mesures supplémentaires devront être prises au cours des cinq prochaines années pour mieux définir ce partenariat. La séparation de leurs activités au niveau de la base nécessitera une bonne communication des fonctions des deux organisations auprès de divers publics. En d'autres termes, il convient de différencier clairement Fanamby en tant qu'ONG de conservation et de développement, et Sahanala en tant que partenaire du secteur privé qui travaille avec les communautés sur les techniques d'amélioration de l'agriculture biologique, et achète les produits bruts à un prix décent. Les agents de terrain seront formés de façon à pouvoir donner des explications explicites aux communautés de manière à ce que cette différence soit très claire. Fanamby travaillera également sur sa communication et son image de marque afin que cette relation soit bien comprise par les parties prenantes tant au niveau local qu'international, y compris le gouvernement et les bailleurs de fonds.

» Conseil d'administration de Fanamby

Le président de Fanamby est également le président de Sahanala, ce qui peut entraîner des conflits d'intérêts entre les deux organisations. Bien que cela n'ait pas été le cas dans la mesure où les deux organisations étaient unies tant sur le plan juridique qu'administratif et partageaient une vision similaire, cela risque toutefois de poser problème à l'avenir, dans la mesure où Fanamby fait appel à des partenaires du secteur privé pour des contrats de conservation.

Le conseil d'administration doit croître en taille, en expertise et en diversité pour mieux soutenir l'organisation sur le plan stratégique. Un administrateur financier de haut niveau et un conservateur très expérimenté seront particulièrement utiles à Fanamby pour contribuer à la qualité de sa mission entrepreneuriale en faveur de la conservation à Madagascar.



Notes de fin

- 1 Anciennement connu sous le nom d'Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées (ANGAP)
- 2 Les massifs forestiers ont été classés en tant que Station Forestière à Usages multiples (SFUM) en vertu de l'arrêté no 5862-2005 du 31 mai 2005.
- 3 Cette règle des 3 P (Personnes, Planète, Profit) illustre le fait qu'une organisation prend en compte le coût total de ses activités et tient compte de son impact sur l'environnement et les parties prenantes au sens large.
- 4 Les entités locales soutenues par Fanamby sont des structures légalement reconnues dont les objectifs et les activités communes sont liés d'une manière ou d'une autre à la conservation et/ou à l'utilisation des ressources naturelles. Cela inclut les associations de patrouilleurs et les associations de producteurs (agriculteurs) pour chacune des zones protégées que gère Fanamby. Elles comprennent également, dans certaines zones, des associations de pêcheurs et de pompiers. Les membres de ces associations constituent le groupe cible principal du programme de changement de comportement et de cogestion de Fanamby.
- 5 La reforestation des forêts de mangroves dans les régions côtières sera effectuée à l'aide de propagules.
- 6 Organisation Publique de Coopération Intercommunale (OPCI)
- 7 Ceux-ci seront élaborés conjointement avec la communauté et stipuleront les droits et les responsabilités de chaque acteur dans l'achat et la vente de produits, et dans les activités de conservation, de manière à sauvegarder l'environnement dont dépend l'exploitation de ces produits.
- 8 Ces entreprises privées seront constituées à la fois d'entreprises nationales (par exemple Sahanala et Tambatra) et de sociétés multinationales. Dans certains cas, Fanamby établira des liens entre les associations locales et les entreprises sociales locales afin qu'elles servent d'intermédiaire entre les producteurs et les sociétés multinationales. Dans d'autres cas, Fanamby établira des liens directs entre les associations locales et les sociétés multinationales.

Références

C. Gardner et al. (2018) L'expansion rapide du système d'Aires protégées de Madagascar. Conservation biologique, Volume 220, avril 2018, Pages 29-36

Transparency International, 2019, « Aperçu de la corruption et de la lutte contre la corruption à Madagascar : Focus sur le secteur des ressources naturelles et l'or »

<https://www.voanews.com/a/wfp-madagascar-may-be-suffering-world-s-first-climate-induced-famine/6296676.html#> :

<https://news.un.org/en/story/2021/10/1103712>

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/929381468087882366/pdf/AB565.pdf>

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/538821468271809604/pdf/781310PRIORITY0English0Apr900May012.pdf>

