



Stage en DIAH

GIE-6528

Faculté des Sciences de l'Administration

Université Laval

RAPPORT FINAL DE STAGE

Période couverte : du 22 janvier au 24 mai 2024

Par

Gazeau, Manon

536 990 942

Session d'Hiver 2024

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	3
DESCRIPTION DES CONDITIONS DU STAGE	4
BILAN GÉNÉRAL DES RÉALISATIONS À L'ÉGARD DU MANDAT	8
STRATÉGIE DE GESTION DU CHANGEMENT RECOMMANDÉE À L'ORGANISME POUR IMPLANTER LES RECOMMANDATIONS	11
IDENTIFICATION, ÉVALUATION ET MESURES CORRECTIVES DE PROBLÈMES IMPORTANTS DE L'ORGANISME D'ACCUEIL	14
RÉFLEXION SUR UNE THÉMATIQUE DU STAGE OU DE LA MAITRISE : L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DANS LA GESTION FAMILIALE ET DE L'ÉDUCATION À MADAGASCAR	17
CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	21
BIBLIOGRAPHIE	24
ANNEXES.....	26

REMERCIEMENTS

Esperanza Joie des Enfants a su très bien m'accueillir au sein de leur équipe une deuxième fois. En effet, ayant déjà travaillé avec eux en 2021 pour un court stage en France, cette fois ci c'est sur le terrain que ma mission a eu lieu et que j'ai pu visiter les sites accompagnés, découvrir les écoles partenaires et rencontrer les personnes dont j'entends parler depuis ces 3 années. Au sein de l'association, ma mission consistait à apporter des pistes d'amélioration au programme AGR (Activités Génératrices de Revenus) mis en place depuis six ans maintenant dans certaines écoles. Mais d'un autre côté, c'est cette mission qui m'a beaucoup apporté, tant au niveau professionnel que personnel.

Je tiens à remercier très chaleureusement Philippe Thirion, président de l'association, pour son engagement de très longue date envers les familles accompagnées et la confiance qu'il porte aux volontaires. Je pense également à sa femme et collaboratrice de toujours Dominique, alias Dodo, pour la confiance qu'elle m'a porté lors de mon premier stage ainsi que pour l'accueil familial qu'elle réserve aux volontaires de passage. Je remercie également Pierre Fourrier, mon mentor AGR pendant ce stage, pour ses connaissances ainsi que sa présence et son support sans faille et Christine Razafindrasoa pour ses éclairages très intéressants. Un autre merci va à tous les membres du bureau de l'association pour les projets qu'ils portent et rendent possibles. Je porte un énorme merci aux sœurs, aux pères et frères, ainsi qu'aux enseignants et au personnel qui les entoure, qui portent les écoles et sites partenaires de l'association et offrent un accueil des plus chaleureux aux volontaires qu'ils reçoivent. Me resteront en tête très longtemps les taquineries quotidiennes avec Sœur Viviane, les jeux de mots de Max, les danses et bons repas partagés avec les sœurs d'Imady, la randonnée surprenante et le rire de Sœur Louise, l'anniversaire partagé avec Sœur Clothilde, l'atelier coiffure de Sœur Vetso, ainsi que les blagues de Père Henri et le grand sourire, la détermination et les selfies de Père Séraphin. J'ai une pensée toute particulière pour les volontaires rencontrés au sein de ma mission (Justine, Clément, Pascal, Catherine, Diane, ainsi qu'Axelle, Safidy, Christian et Fefe) dont les anecdotes, réflexions et moments de vie partagés ont éclairé les journées, et pour les Malgaches rencontrés et devenus des amis au fur et à mesure des soirées partagées à la gargote verte, l'espace maskita, au B'Art Haingo ou à l'Etoile des Neiges. Enfin, je tiens à remercier les élèves, qui témoignent d'un accueil bienveillant (je pense notamment à Jacquesmad, Fitia, Nick, Tantely, Richard, Rapre pour leurs balades) d'une volonté d'apprentissage forte, et les familles rencontrées au sein de ma mission qui ont su répondre à mes questions et me faire découvrir d'autres facettes de l'île.

Ce stage marque la fin de 2 ans d'étude au sein de l'Université Laval, qui s'est transformée, grâce à la vie en résidence étudiante et la proximité avec les professeurs et professeures qu'elle propose, en une famille d'accueil et marque l'entrée dans le vaste monde du développement international. Il me tarde maintenant d'appliquer toutes les connaissances que les professeur.e.s de l'université Laval nous ont inculqué et donné envie d'approfondir.

DESCRIPTION DES CONDITIONS DU STAGE

A Madagascar, on estime que 53% des enfants de moins de 5 ans présentent un retard de croissance lié à la malnutrition (AFD, 2017) et qu'à l'heure actuelle plus de 450 000 des enfants de cette même tranche d'âge sont en situation de malnutrition aiguë globale seulement dans le Grand-Sud de Madagascar (IPC, 2024). Si la famine touche notamment le sud du pays à cause de la sécheresse qui s'abat dessus, c'est une grande majorité des habitants de l'île qui souffre de malnutrition, puisqu'un près de trois-quarts des ménages malgaches ne peuvent s'offrir plus d'un repas par jour (Vilain, 2023). De plus, sur toute l'île, ce sont seulement 30% des enfants en âge de qui fréquentent une école préscolaire, ceci en raison du manque d'infrastructure et/ou de revenus financiers (UNICEF, 2022) et plus de 22% de la population est analphabète (Banque Mondiale, 2024). Madagascar représente donc un large terrain pour essayer de lutter contre la malnutrition et le manque d'éducation. Dans ce contexte, Esperanza Joie des Enfants permet aujourd'hui de nourrir plus de 3 600 enfants chaque jour et d'en scolariser environ 4 000.

L'association agit à Madagascar depuis 1996 dans le but d'aider à lutter contre la malnutrition des enfants. En grandissant petit à petit elle agit aujourd'hui dans 12 sites : 3 centres nutritionnels, 6 cantines scolaires et 3 dispensaires, et contribue à faciliter l'accès à une nourriture saine et suffisante afin de favoriser une éducation de qualité. En presque trente ans d'existence, l'organisme est passée de 30 à plus de 3 600 enfants malgaches nourris. L'association s'appuie en partie sur une réalité locale : l'attrait augmenté, pour les parents, de la scolarisation de leurs enfants s'ils peuvent y être nourri. En effet, les parents, assurés de ce repas quotidien pour leurs enfants, veillent à leur scolarisation plutôt que de les maintenir à la maison ou auprès d'eux par exemple à la rizière. Ceci représente dans ce cas « le premier pas vers le développement par l'éducation » (Esperanza Joie des Enfants, 2018).

Dans cet objectif de favoriser le bien-être alimentaire des enfants et l'autonomisation des communautés locales, l'association a mis en place un de ses plus gros projets : la construction de la ferme de spiruline. La spiruline est une algue verte qui se développe naturellement ou dans des cultures avec des bassins au fort rendement. Une fois séchée, elle représente un complément alimentaire très efficace. Les enfants des sites accompagnés bénéficient de trois cures de huit semaines chaque année pour enrichir nutritionnellement les repas offerts. Depuis 2015 le projet est entièrement auto-suffisant, avec une première part destinée aux enfants de l'école d'Antsongo qui a pris en charge l'exploitation, une deuxième part vendue au cout de revient aux autres sites aidés par l'organisation et une troisième part vendue au prix commercial par les sœurs qui assurent l'exploitation de la ferme et qui permet d'assurer l'autofinancement de la ferme (pour la production et les projets en cours). La ferme de spiruline de Fanantenana a permis de créer une quinzaine d'emplois et est devenue la deuxième plus grande ferme de spiruline de Madagascar.

Entièrement gérée par des membres bénévoles, Esperanza Joie des Enfants s'en tient à son slogan « Un euro ici c'est un euro là-bas ». L'absence de frais de structure permet à l'association de développer un financement entièrement dédié aux sites accompagnés et leurs projets en cours. Esperanza fait également le choix d'agir dans la durée en soutenant des projets suscitant des dynamiques locales, qui favorisent leur solidité et autonomie sur le long terme. De plus, Esperanza est une petite association qui s'appuie sur de fortes relations avec les établissements partenaires ; grâce au dialogue avec les responsables des sites, les membres du bureau identifient les besoins d'une autre nature (équipements d'infrastructures, réhabilitation, construction, électricité, ordinateurs, livres...).

C'est dans cette logique là que le programme AGR a vu le jour en 2017, permettant notamment aux parents d'élèves de développer une activité génératrice de revenus et ainsi de pouvoir payer l'écolage de leurs enfants, de rembourser la dotation liée à l'activité tout en augmentant leurs revenus. De plus, cela engage davantage les parents dans la réussite scolaire de leurs enfants, le passage en classe supérieure étant une condition pour participer au programme. D'un autre côté, le "droit d'entrée" (de 7 ou 8% de la dotation) retenu au moment de la donation permet également de mutualiser le risque de non-remboursement pour les écoles. S'il est bien géré, le programme profite alors autant aux bénéficiaires qu'aux écoles. Ces deux dernières années, il a été étendu aux professeurs et aux employés de la ferme de spiruline et pour le millésime 2022-2023 le taux de remboursement de la part de toutes les familles était de 94%, et de 96% pour les enseignants et employés de la ferme de spiruline.

Ce programme AGR était au centre de ma mission de stage. J'ai donc été principalement en contact avec Philippe Thirion, le président de l'association et maître de stage qui s'occupe de ce volet, ainsi qu'avec Pierre Fourier, membre du bureau principalement chargé du programme AGR depuis sa mise en place. De plus, j'ai eu contact avec Christine Razafindrasoa, membre de l'association qui nous a apporté ses suggestions d'un point de vue malgache, plus local. Nous nous rencontrons mensuellement autour d'un appel visio et échangeons très régulièrement par courriel, notamment sur les avancées, pistes de réflexions et modifications.

Concernant les conditions d'accueil sur place, l'organisme s'appuie sur les congrégations gérant les écoles pour accueillir les volontaires. En effet, l'association accompagne 6 écoles, qui sont situées pour 4 d'entre-elles sur les « hauts plateaux », région montagneuse au centre de l'île. Ce sont ces quatre écoles que j'ai visité lors de mon stage : Antsirabe (qui est aussi la troisième plus grande ville du pays), Imito, Imady et Ambinanindrano. Pour parler du contexte, Madagascar, surnommée la « Grande Ile » est constituée de 6 provinces et 23 régions depuis l'indépendance du pays en 1960. Ces partages sont notamment faits en fonction de l'histoire locale, Madagascar étant un pays partagé entre des origines africaines et asiatiques et façonné par de très nombreuses cultures : dix-huit *foko* (soit ethnies) historiques qui cohabitent et se différencient largement entre elles. L'exemple le plus flagrant sont les dialectes, qui sont très différents d'une région à une autre. Les modes de vie sur les hautes terres sont alors aussi différents des modes de vie du Grand Sud du pays ou des côtes. Mon expérience se base essentiellement sur cette province (même si des voyages touristiques sur la côte ouest et la côte est m'ont permis de voir d'autres réalités).

Les congrégations peuvent accueillir les volontaires grâce aux bâtiments des sœurs (à Antsirabe, Imito et Imady), et des pères (dans le cas de l'école au village d'Ambinanindrano). Ils s'occupent tous du logement et de nourrir les volontaires présents, en contrepartie d'une petite participation. Le plus souvent le bâtiment où loge les sœurs est dans l'école ou collé à cette dernière. J'étais principalement basée dans l'école et la congrégation d'Antsirabe (annexe 1), plus précisément basé à Antsongo, quartier le plus pauvre de la ville. Dans ce lycée, les volontaires sont accueillis dans le gîte de l'école qui offre également des chambres des volontaires (gîte qui est par ailleurs une des AGR de l'école). Les conditions y sont très confortables, une cuisinière y est présente presque tous les jours, il y a l'accès à l'eau courante, le wifi est présent et le caractère urbain de la ville permet de faire beaucoup de choses en extérieur. Aussi, l'aspect gîte permet plus d'autonomie envers les sœurs et de rencontrer des voyageurs de passage, ce qui est convivial et parfois même enrichissant. Les autres écoles

permettent une proximité plus forte avec les sœurs et les pères car on vit avec eux.elles et se trouvent dans des villages plus isolés, joignables principalement en voiture ou taxi-brousse. Le lycée d'Imito (annexe 2) est dans la campagne où la congrégation y offre des conditions de vie plus rustres, notamment au niveau de l'hygiène. La congrégation est formée de 8 sœurs, l'école y est très bien entretenue et offre aussi un agrandissement avec le lycée professionnel. L'école à Imady (annexe 3) est aussi à la campagne mais ce village est largement plus riche grâce aux nombreuses exhumations qui y sont faites durant l'hiver. La congrégation y est beaucoup plus grande (14 sœurs et une quinzaine de novices) et bénéficie de plusieurs aides qui permettent d'entretenir le lycée et le bâtiment des sœurs très correctement. L'école à Ambinanindrano (annexe 4) est sans aucun doute celle la plus éloignée, nécessitant 5h de taxi-moto ou 13h de marche à pieds pour la rejoindre, la route étant impraticable en voiture ou camion. Elle est la seule école accompagnée par Esperanza qui est géré par des prêtres diocésiens (non en congrégation) dont deux pères et quatre frères.

Les principales différences entre la ville (Antsirabe) et la campagne (Imito, Imady et Ambinanindrano) que j'ai pu remarquer dans le cadre du stage sont le degré de pauvreté, d'éducation et le niveau de français. De manière caricaturale, plus on est dans la campagne, plus les sans-abris se font rares, les personnes pouvant plus facilement, par exemple, se débrouiller avec les terres avoisinantes à la campagne pour survivre. A l'inverse, plus le milieu est rural, plus le niveau scolaire des élèves semble restreint -ceci pouvant s'expliquer notamment par le manque de professeurs formés résidant à la campagne- et plus le niveau de français s'amointrit. Si à Antsirabe, troisième ville du pays, il est plus facile de se faire comprendre seule (même si cela reste très limité), il était nécessaire d'avoir la compagnie des sœurs ou pères (qui parlent bien français) à la campagne pour avoir une traduction. En effet, Madagascar est une ancienne colonie française ayant obtenu son indépendance en 1960 ; la langue principale y est le malgache (*malagasy*) mais le français y est la deuxième langue officielle.

Politiquement d'ailleurs, le pays est une république à régime semi-présidentiel multipartite mais la corruption y fait rage, ainsi que dans toutes les sphères de l'État et de la société, et la confiance envers le gouvernement est de manière générale très brisée.

En général donc, les conditions d'accueil de l'association reposent sur les congrégations des écoles partenaires, qui accueillent de manière très chaleureuse tout volontaire présent qui vient les visiter. Que les conditions de vie y soient plus ou moins confortables, les relations humaines, les repas partagés avec les sœurs et les pères et l'accueil des élèves dans la cour ou lors d'occasionnels cours de français sont les conditions locales qu'on retient. Et en définitive,

j'ai pu visiter quatre écoles différentes, dans un rayon de 150km, qui m'ont permis de mettre en perspective entre elles quelques-unes des conditions plus rurales ou urbaines.

BILAN GÉNÉRAL DES RÉALISATIONS À L'ÉGARD DU MANDAT

En règle générale, je pense que le bilan des réalisations est positif. Les deux principales tâches assignées à la réussite de mon stage ont été réalisées, félicitées et vont servir utilement dans les prochains projets autour du programme AGR. Mes missions ont été élaborées en collaboration avec le président de l'association et maître de stage lors de l'écriture du mandat de stage. Premièrement l'association avait besoin depuis quelques temps d'avoir des informations plus détaillées sur les caractéristiques des activités que le programme AGR permet et les effets qu'elles ont concrètement sur les individus. En effet, Pierre Fourier, chargé du programme AGR au sein de l'association, m'a remercié d'avoir enfin et bien fait le travail qu'il tentait de faire depuis quelques petites années. Ce travail consistait en l'élaboration de "fiches métiers", "fiches d'expérience" pour chaque activité que les bénéficiaires pratiquent. Ces activités sont assez nombreuses -entre quinze et vingt activités différentes, mais dont un très gros pourcentage est représenté par l'élevage porcin et un autre par l'élevage de poulet de chair- et j'ai réussi à produire un total quatorze fiches sur ces occupations. Pour les réaliser, j'ai principalement eu pour mission de créer un questionnaire (annexe 5) qui serait délivré oralement aux parents, enseignants et employés bénéficiaires du programme AGR. J'ai ensuite convoqué ces derniers en entretiens ou me suis déplacée chez eux pour voir directement les personnes et les activités, où je me devais aussi de les mettre en confiance pour parler librement face au collaborateur s'occupant de la traduction (souvent le responsable d'établissement ou des AGR). J'ai analysé les réponses et les ait transcrites sur une première version longue (annexe 6) que j'ai ensuite remaniée pour être en version courte (annexe 7). J'ai retranscrit toutes les premières fiches dans leur version courte, version qui permet de mieux coller à la fois aux réponses des bénéficiaires qui pouvaient se répéter avec la première version, et de mieux servir le besoin final des fiches pour les lecteurs c'est-à-dire de repérer plus directement les caractéristiques principales de chaque activité. J'ai aussi réalisé des entretiens supplémentaires selon le type d'activité qui avaient besoin de modifications, précisions ou changements et les ait révisés avec l'aide de Pierre et Christine au cours de mails mais aussi d'appels visio réguliers

tous les mois. Tout cela m'a aussi demandé de me renseigner en profondeur sur les conditions politiques, financières et sur la culture du pays, les traditions, coutumes etc qui peuvent expliquer certaines réponses (comme le fait de comprendre que dans certains villages, les prix et le nombre de vente augmentent au mois d'août car il y a des exhumations, ou qu'au contraire pendant la période de soudure, les rendements sont difficiles). Ceci s'est fait en petite partie grâce à des ressources en ligne mais surtout à force de beaucoup de questions et conversations avec les collaborateurs et amis sur place.

Ma deuxième mission concernait l'écriture d'un dossier compte-rendu sur l'état de la gestion du programme AGR dans les sites que j'ai visité. Premièrement j'ai lu tous les dossiers qu'Esperanza m'avait partagé sur le sujet, c'est-à-dire les Excel regroupant les bénéficiaires et le suivi du remboursement au fil de l'année (exemple en annexe 8), les dossiers de compte-rendu selon les années, etc pour me renseigner sur le sujet et être bien au fait des types d'activité ou familles actuelles. J'ai donc, à travers plusieurs déplacements, rencontré les responsables des comités (annexe 9) à qui je demandais par exemple comment était géré le programme, les difficultés rencontrées ou encore les principales demandes. J'ai aussi eu des rendez-vous avec les comités chargés du programme AGR dans plusieurs écoles (annexe 10), qui sont la plupart du temps composés d'un ou deux responsables de l'établissement, d'un ou deux professeurs bénéficiaires, et de trois, quatre parents d'élèves bénéficiaires. Je me suis aussi consacrée à l'écriture finale de ce dossier pour l'envoyer à mes collègues et supérieurs.

A chaque déplacement, il s'agissait aussi pour moi de servir de relai aux membres du bureau de l'association qui veulent un suivi sur les projets futurs, juste finis ou en cours. Par exemple j'ai pu constater l'état des nouvelles classes construites ou des citernes d'eau qui présentent des fuites, ou encore me renseigner sur l'avancée du projet collectif des pères de l'élevage de « mouches soldat noires » et de la culture de la vanille (annexe 11). Ces petites tâches permettent à l'association de recevoir des nouvelles informations et des photos que j'envoyais, pour se tenir au courant de la pérennité des projets finis, des avancées des projets en cours et des futurs objectifs à définir.

J'ai aussi eu la possibilité, en dehors de mes missions de mandat, de me greffer à d'autres projets et missions de volontaires présents au même moment que moi sur certains sites (notamment celui d'Antsirabe). J'ai pu participer au projet autour de la découverte de nouveaux sports avec Justine (volontaire hors Esperanza) ainsi qu'au projet kermesse et au projet peinture de la cour (annexe 12). J'ai aussi pu participer au séminaire Nutricartes de Catherine envoyée par Esperanza pour apprendre aux responsables des cantines à apprendre et varier les aliments nutritifs des repas des élèves au maximum (annexe 13). Avec Clément, en service civique avec

Esperanza j'ai pu participer aux cours d'informatiques donnés aux élèves grâce aux dons d'ordinateurs de l'association, et avec Diane (volontaire hors Esperanza) j'ai pu aider à gérer les ateliers de français et de peinture avec les élèves de l'école d'Antsirabe (annexe 14). Enfin, dans toutes les écoles visitées, les responsables des établissements étaient fervents de me demander des cours de français avec certaines classes (annexe 15).

En général, mes réalisations ont permis d'ouvrir une réelle piste de réflexion sur la gestion du programme AGR et les manières de l'améliorer. Le nouveau compte-rendu sur la gestion du programme dans les différents sites permettra un suivi du programme, qui avait été fait pour la dernière fois par les membres du bureau lors de la dernière visite annuelle à l'été 2023 (et qui sera d'ailleurs revisité en septembre 2024). Les fiches d'expérience maintenant terminées sont en cours de traduction avec Christine pour être communiquées ensuite aux responsables AGR des écoles partenaires. Elles vont être communiquées aux directeurs d'établissement ainsi qu'aux comités de pilotage du programme AGR dans chaque école. Elles vont aussi être mises à disposition des associations avec qui travaille, ou non, Esperanza et permettra de favoriser des relations plus fortes avec ses partenaires et collaborateurs. Également, les fiches vont introduire une nouvelle vision que j'ai contribué à apporter à l'association : de favoriser et soutenir les activités permettant d'accumuler plus de capital (plutôt que les activités à rendement unique comme l'élevage porcin pourtant très majoritaire). Ceci suppose aussi de réfléchir au financement du programme AGR et aux montants des dotations individuelles. Mes deux missions et les résultats qui en découlent permettent d'un côté aux bénéficiaires et aux comités de s'exprimer sur les actualités, réalités et besoins, et d'un autre côté aux membres du bureau d'avoir des renseignements sur les pratiques et visions des activités de la part des parents et sur les impacts réels du programme AGR au bout de quelques années de mise en place ; ce qui va prolonger la réflexion sur le changement du programme AGR. Restant en contact étroit avec cette dernière je serai très heureuse de pouvoir compléter cela, d'autant plus que l'association et le programme AGR ont des sujets qui me tiennent à cœur et je suis très reconnaissante d'avoir pu participer à le développer encore un peu plus.

Le niveau d'appropriation de mes apports de la part d'Esperanza sera très bon puisque ces fiches ont été élaborées par moi-même, mais ont été retravaillées en étroite collaboration avec certains membres qui y ont apporté leurs commentaires et pistes de modification. Ainsi, les outils que j'ai pu développer sont très bien accueillis puisque 1) voulus par l'association, 2) travaillés ensemble, et 3) déjà en train d'être traduits et prévus d'être distribués une fois la

traduction finalisée. Ceci témoigne d'une réelle implantation des dossiers que j'ai pu élaborer et de la nouvelle perspective qui est en cours de réflexion au sein de l'association.

Le niveau d'autonomie, lui, est entier chez Esperanza, l'association étant gérée par une petite équipe de membres volontaires/bénévoles et étant privée. En revanche c'est au niveau financier que cette autonomie est à bien gérer. Si elle se sait forte de l'absence de frais de structure et s'accompagne de mécènes et donateurs réguliers, on sait aussi que « l'autonomie budgétaire des associations est limitée par la précarisation de leurs sources de financement » (Chevallier, 2022). Ce sujet est au cœur de l'association année après année ; elle est aussi consciente, par exemple, de l'importance de trouver des financements plus réguliers, répartis tout au long de l'année. Malgré tout, l'étroite collaboration qu'entretient Esperanza avec ses associations voisines lui permet cette année de pouvoir à nouveau augmenter le budget destiné au programme AGR pour l'année 2024-2025 (donné par l'association Don Boule de Neige).

STRATÉGIE DE GESTION DU CHANGEMENT RECOMMANDÉE À L'ORGANISME POUR IMPLANTER LES RECOMMANDATIONS

Tout d'abord, la gestion du changement peut se définir comme une « approche structurée qui permet aux entreprises de s'adapter aux nouvelles réalités d'affaires et d'en tirer parti » (Banque de Développement du Canada, s.d.). Si je n'ai pas eu à instaurer de stratégie de gestion du changement en tant que telle, il est certain que 1) les outils que j'ai élaborés pendant mon stage vont servir à établir un changement dans un futur plus ou moins proche de l'organisation et que 2) Esperanza se positionne déjà dans une gestion du changement car elle cherche à s'adapter aux nouvelles réalités et aux nouveaux besoins des acteurs locaux en fonction de l'ère du temps, tout en gardant ses valeurs fondamentales. Chaque nouveau projet démarre souvent de la demande des partenaires locaux et/ou est apporté à ces derniers mais longuement discuté pour éviter tout sentiment de stress et est suivi par le bureau grâce aux nouvelles envoyées par les partenaires sur place. Chaque projet fait l'objet d'une délibération entre les membres du bureau et tous sont discutés au sein de l'assemblée générale annuelle, qu'ils soient actuels, futurs ou tout juste finis. Le bureau produit aussi des rapports d'étapes et un rapport final à partager au sein de l'association. Tout ceci colle parfaitement aux

préconisations qu'on a pu voir dans le cours de Gestion de projet en DIAH pour rester dans l'air du temps et instaurer un changement viable (Maltais et Brière, 2022).

Autrement, le changement dans une organisation est à prendre avec une grande précaution car il se heurte souvent à une « résistance au changement » c'est-à-dire un refus d'opérer un changement proposé (Laliberté, 2023). Et souvent ce n'est pas face au changement lui-même qu'on résiste mais à la manière dont il est fait ; l'idéal est donc d'instaurer un changement dans une logique de partage de pouvoir, où toutes les personnes touchées par le changement participent à toutes les étapes de ce dernier (*ibid.*). De mon point de vue, Esperanza se place parfaitement dans cette logique. Globalement il n'y a aucune forme de résistance au changement au sein de l'association ; chaque membre cherche à toujours améliorer les façons de penser et les actions de l'association pour favoriser le rendement sur le terrain et ils discutent ouvertement et calmement de ses objectifs et façons de faire. Les membres du bureau sont très ouverts au changement tout en gardant les valeurs et objectif principal de l'association. Ils s'écoutent, écoutent les tendances et stratégies d'actualité et écoutent les partenaires locaux pour mettre en place les nouveaux projets.

Personnellement, je n'ai pas eu à proposer de réelle gestion du changement, mais dans tous les cas on connaît l'importance des enjeux de communication, auxquels le président et l'association en général ont toujours été très réactifs. En effet, j'ai pu discuter avec le président et une grande partie des membres du bureau lors d'une visite post-stage chez ce premier. Nous avons discuté principalement des enjeux en rapports avec mon mandat, soit du programme AGR, et ceci nous a permis de rentrer dans la phase d'éveil de la communication du changement, comme vu dans le cours de Gestion de projets en DIAH et schématisé dans l'annexe 16 (Collerette et al., 2021). Il en est ressorti trois grands points.

Premièrement, il est important d'assurer un suivi encore plus rapproché avec les responsables des AGR. Si les premières années de l'instauration du programme, le problème principal était la compréhension du projet par ces derniers, aujourd'hui dans certains sites, les responsables ont au contraire pris quelques libertés qu'Esperanza ne cautionne pas. En effet, l'association a mis en place un règlement interne (annexe 17) pour le programme AGR qui stipule entre autres que la dotation est la même pour tous, soit 150.000 pour un enfant, avec un maximum de 4 enfants par famille. Or, quelques (même si encore très rares) familles touchent plus que cette somme car les responsables AGR ou le comité décident que leur projet nécessite plus. Certaines associations de micro-crédit fonctionnent de cette manière -une allocation définie par projet- mais Esperanza ne fonctionne que par une dotation unique et égalitaire. Il

faut donc faire attention aux prochaines périodes de dotation et faire un suivi rapproché avec les comités de pilotage.

Deuxièmement, en essayant de comprendre cette première situation et de soulever des points d'amélioration du programme d'un autre côté, on dévoile une réalité plus large, celle du montant de la dotation allouée. L'association a un budget AGR de 84 000 euros, ce qui lui permet aujourd'hui d'aider 850 familles. D'un côté, de plus en plus de familles souhaitent bénéficier des dotations pour commencer un projet et le travail de sélection des comités en début d'année est de plus en plus chargé. D'un autre côté, ces dotations sont limitées, d'autant plus si la famille n'a qu'un ou deux enfants inscrits, et ne permettent pas de développer des activités à revenus s'il n'y a pas de capital préexistant dans la famille et additionné à la dotation. Il s'agit en fait de s'inscrire dans une vision plus "qualitative" ou plus "quantitative" de l'aide ; pour laquelle l'association semble avoir fait son choix de rester dans la stratégie d'aider le plus de familles possible. Cette année, et comme dit précédemment, grâce à l'association « Don Boule de Neige » qui finance une partie du programme AGR d'Esperanza le budget a été augmenté, ce qui permettra d'augmenter de 10.000 Ariary le budget par enfant, notamment dans le but de faire face à l'inflation et à l'augmentation des prix à laquelle font face les familles.

Troisièmement, cela nous amène à une autre piste de réflexion : avec des aides plus grandes, il serait possible de favoriser l'apparition de plus de projets à accumulation de capital. Il s'agit de faire ressortir l'importance des activités telles que l'apiculture, la couture ou tenir une épicerie par exemple, qui sont de loin les plus intéressantes pour les familles car elles permettent d'accumuler du capital entre chaque nouvelle année et dotation. Ceci permet d'agrandir l'activité et de la transformer d'une activité secondaire à une activité principale dans certains cas et par conséquent d'en toucher plus de revenus et de s'autonomiser de manière plus rapide et/ou distinctive. Cette amélioration dépend en partie de celle discutée juste au-dessus. Les activités à possibilité d'accumulation de capital coutent plus cher au démarrage que celles qui ne procurent qu'un avantage assez limité dans le temps (comme l'élevage porcin qui est pourtant l'activité la plus pratiquée par les familles bénéficiaires). Elle dépend aussi d'une amélioration des renseignements et de la formation qui sont communiqués aux bénéficiaires lors de la présentation du programme et du développement de leur idée de projet.

En définitive, il n'y a pas eu de réelle stratégie de gestion du changement de ma part mais un apport de quelques idées et pistes de réflexion sur le programme AGR et d'autres questionnements actuels de l'organisation qui ont ouvert le débat et des possibles changements. L'association est très ouverte au changement, aux propositions de ses membres, des volontaires

qu'elle envoie et surtout de ses partenaires locaux. Elle s'inscrit par elle-même dans une stratégie de gestion du changement en prenant compte des actualités et transmissions.

IDENTIFICATION, ÉVALUATION ET MESURES CORRECTIVES DE PROBLÈMES IMPORTANTS DE L'ORGANISME D'ACCUEIL

Esperanza Joie des Enfants est une association qui comporte 5 membres de bureau et 5 autres responsables, tous bénévoles et se connaissant de longue date et réunis autour de mêmes objectifs pour l'association. L'organisation suit le même chemin et les mêmes logiques qu'à ses débuts, c'est-à-dire depuis bientôt 30 ans, tout en s'adaptant aux changements actuels. Il est donc important pour moi de commencer en disant que je n'ai remarqué aucun souci de gestion, ceci je pense grâce à la grande place laissée à la communication au sein de l'organisation. Également, c'est une association qui garde très précieusement en tête son but d'aider les populations locales dans une logique d'autonomisation et sans imposer sa vision des choses. Elle fait donc attention à l'impact qu'elle a sur les communautés locales et aux volontaires qu'elle envoie, ces derniers étant un des outils principaux de mise en place des actions.

Mais le principal problème de l'organisation se trouve dans cette partie selon moi. Il semble en effet qu'il y ait un manque de suivi entre les bénévoles/volontaires qui viennent sur le terrain, dans le sens où des volontaires venant au mois de mars 2024 peuvent venir pour la même mission que d'autres venus en octobre 2023 mais sans savoir ce que ces derniers ont fait. Ceci entraîne une perte de continuité, qui entraîne aussi et/ou par conséquent une baisse de la qualité des services offerts. En général, l'absence de transition structurée peut entraîner entre autres une perte de connaissances et d'expérience, nuisant à la progression des projets (McBride et al., 2011). Par exemple, il est arrivé que deux volontaires venant pour donner des cours de français aux élèves ne soient pas au courant de ce que le premier avait déjà fait. Si chacun a par exemple ses manières de faire et sa pédagogie, il serait important de fournir des informations sur ce que les précédents volontaires ont effectué et ont vu au cours de ces leçons pour mettre en place un plan d'action plus adapté (par exemple : ne pas faire apprendre les mêmes choses aux élèves ou simplement les revoir et les approfondir). De plus, un suivi sur les conditions des volontaires, ce qu'ils ont fait mais aussi remarqué peut servir à éviter à chaque nouveau

volontaire de réapprendre des informations ou compétences que leurs prédécesseurs avaient déjà acquis ce qui ralentit l'avancement des initiatives. Avoir ces informations avant le départ favoriserait l'efficacité de la mission. Car en effet, tout cela baisse aussi la qualité des services que les volontaires souhaitent offrir en venant ici et à l'association. Haski-Leventhal et Meijs (2011) parlent de l'importance d'utiliser des outils marketing comme le « *perceptual mapping* » pour améliorer l'efficacité des interventions des volontaires. Selon eux, sans un bon suivi, les volontaires manquent d'informations cruciales, ce qui peut mener à des erreurs ou à des interventions moins efficaces à cause d'une duplication des efforts qui pouvait être évitée.

Une première solution a été trouvée quelques mois avant mon arrivée dans l'association : un Google drive a été mis en place. Organisé par site partenaire et par thème de mission, ce dossier électronique partagé permet à chaque volontaire d'insérer les documents et d'expliquer les actions qu'il ou elle a mis en place sur le terrain. En plus de cela, avec l'aide d'une volontaire sur place pendant mon dernier mois de stage, j'ai mis en place un dossier papier regroupant les informations que des bénévoles avaient déjà laissés sur place, en plus d'insérer des "fiches de mission" que chaque volontaire peut remplir en expliquant ses missions, observations, finalisations, documents, etc. Cette première solution permet aux volontaires de prendre compte des missions et tâches effectuées auparavant afin d'ajuster au mieux leur mission, autant qu'un sentiment d'appartenance et d'efficacité. L'inconvénient est en revanche que ces papiers sont encore trop peu partagés, que ce soit en ligne ou papiers ; il faudra plusieurs futurs volontaires pour que les dossiers se remplissent, que le message soit vraiment bien passé et que l'importance de remplir ces fiches et de la participation de tous soient conscientes.

Il serait aussi important de mettre en place un archivage des dossiers au sein de l'association elle-même, dirons-nous plus directement, géré par les membres du bureau et responsables des volontaires. Pour que la transmission des informations soit bien faite et qu'elle devienne répétée, je conseille à Philippe (président de l'association et souvent le premier interlocuteur des volontaires) de demander un rapport de mission à la fin, afin qu'ils soient bien rangés, organisés et partagés lors des réunions, newsletters et assemblées présentant les projets en cours et finis. Ces derniers auraient aussi la responsabilité de partager ces anciennes fiches de missions avec les nouveaux volontaires qui ont des missions similaires. Ceci permettrait d'ancrer les suivis dans l'institution. En définitive, une documentation exhaustive des projets, des procédures et des leçons apprises peut servir de ressource précieuse pour les nouveaux volontaires (Chum et al., 2013). Ces documents doivent être régulièrement mis à jour et facilement accessibles pour que les projets et missions des volontaires sur place soient efficaces.

Sur le même registre, une situation problématique s'est fait ressentir lorsqu'au bout de quelques mois j'ai vu passer cinq ou six volontaires différents dans une même école. L'école à Antsirabe, qui est rappelons-le, la troisième ville du pays, est la plus grande école partenaire d'Esperanza et est aussi connue, au fur et à mesure du bouche-à-oreille entre volontaires, par d'autres volontaires hors de l'association. Et le nombre de bénévoles présents et la durée de leur mission pose un petit questionnement, plus éthique. Si le but d'Esperanza, et des volontaires qui y vont, est à l'opposé du dénommé « volontourisme », il serait intéressant de revoir quelques petites choses dans la gestion de l'association et de ses volontaires pour l'éviter. Le but de l'organisation est de favoriser les projets de longue durée, qui permettront d'autonomiser les écoles et leurs responsables et s'assurer de ne pas placer de vision occidentale ou de domination dans ses projets et ses rapports avec les sites et partenaires locaux. Elle s'oppose bien sûr à tout universalisme ou « évolutionnisme social » (Rist, 2017), mais il est toujours important de se remettre en question et de faire attention à ces enjeux lorsqu'elle envoie des volontaires dans les sites accompagnés, sachant qu'ils accompagnent des enfants. Esperanza s'assure déjà bien au préalable que les volontaires qu'elle accepte sont sérieux et impliqués, mais il reste toujours des impensés, des prénotions et des idéaux autour des missions humanitaires. Simpson (2004) analyse que les volontaires ont souvent des prénotions idéalistes sur l'impact qu'ils peuvent avoir ; ils croient souvent qu'il est possible d'apporter des changements significatifs en peu de temps, sans une compréhension approfondie des contextes locaux. De leur côté, les communautés locales peuvent également avoir des prénotions sur les volontaires, les voyant comme des héros ou comme des sources de financement. Cela peut fausser les attentes et les relations entre les volontaires et les communautés. Guillaume Blanc dénonce dans son cas le colonialisme vert (2020), soit l'influence effective et psychologique qu'exercent les institutions internationales sur les populations locales. Et son exemple concernant les paysans forcés de se déplacer mais des gardiens des zones à protéger -enrôlés dans le rouage de la protection- qui voient dans la sauvegarde des terres une bonne stratégie car venant d'experts représente bien cette pensée et ce que j'ai pu vivre sur le terrain. Cet héritage du colonialisme coule encore dans certains esprits. Dans mon cas, je l'ai vu d'un côté lorsqu'un professeur a demandé de l'argent aux trois volontaires présents à ce moment-là, et d'un autre lors d'un projet BD initié par une volontaire où le lycéen en charge de l'écriture y a présenté les volontaires comme des héros ou encore lorsqu'une des sœurs a affirmé plusieurs fois que « tout ce que fais Esperanza est toujours bien ». Si effectivement l'association et les volontaires donnent toujours de leur mieux pour faire les choses bien il faut aussi voir derrière cela certains impensés de « l'ethnocentrisme du système culturel dominant » (Grinevald, 1975).

Pour atténuer ces risques, des solutions peuvent être mises en œuvre, comme celle de collaborer avec des organisations locales comme l'ASMAE, présente à Antsirabe et travaillant avec la même école qu'Esperanza, pour créer une charte des volontaires. Cette charte pourrait d'ailleurs également se dupliquer et s'adapter pour les voyageurs du gîte (car l'école à Antsirabe a un gîte qui fonctionne comme AGR). Elle établirait des lignes directrices claires sur les attentes, les comportements appropriés et les responsabilités des volontaires. Une telle charte aiderait à uniformiser les pratiques et à garantir que tous les acteurs impliqués comprennent et respectent les besoins et les sensibilités des communautés locales.

Une deuxième solution consiste à assurer un suivi plus fort des volontaires et à sélectionner davantage de projets/missions de long terme. Un suivi renforcé permettrait de s'assurer que les volontaires reçoivent une formation adéquate, qu'ils comprennent bien les contextes locaux et qu'ils sont bien intégrés dans les projets en cours. En se concentrant sur des missions de long terme, les organisations peuvent garantir une continuité et une durabilité de leurs projets mais aussi de leur impact sur les partenaires et bénéficiaires locaux.

En définitive, je rappelle que Esperanza est une petite organisation qui fonctionne très bien et a un réel impact positif sur ses partenaires, mais dont la gestion des volontaires est peut-être à étudier de près pour éviter de tomber dans des dérives.

RÉFLEXION SUR UNE THÉMATIQUE DU STAGE OU DE LA MAITRISE : L'APPROCHE INTERSECTIONNELLE DANS LA GESTION FAMILIALE ET DE L'ÉDUCATION À MADAGASCAR

Dans le cadre de mon stage, j'ai été confronté à plusieurs thématiques qui touchent la coopération internationale et l'action humanitaire. Celle qui m'a particulièrement interpellée, et que j'avais déjà beaucoup aimé apprendre pendant nos cours, est celle de l'inclusion du genre et en particulier l'intersectionnalité, ici concernant les femmes dans la gestion familiale et de l'éducation des enfants. L'inclusion du genre et l'intersectionnalité sont des concepts essentiels dans le domaine et permettent de mieux comprendre et d'aborder les multiples formes de discrimination et d'inégalités qui affectent divers groupes sociaux. Rappelons en effet que

l'inclusion du genre et l'intersectionnalité sont des approches qui visent à prendre en compte les différentes dimensions des inégalités sociales et économiques. En effet, l'intersectionnalité explore la manière dont différentes formes de discrimination, telles que le genre, la race, la classe sociale et autres, se croisent et se renforcent mutuellement (Crenshaw, 1989) ; soit que les situations et les facteurs d'oppression, de discrimination et de stigmatisation sont multiples et mouvants. Dans de nombreux pays des Suds, les étudiantes et les femmes, en particulier celles qui sont mères célibataires ou en situation difficile, font face à des défis multiformes qui entravent leur développement personnel et professionnel.

À Madagascar, les défis sont nombreux, et le sont d'autant plus pour les femmes. Notre programme AGR a révélé (et permet d'aider) entre autres un nombre significatif de mères célibataires en situation de précarité. Ces femmes doivent souvent jongler entre leurs responsabilités familiales et la recherche de moyens de subsistance. Ces dernières se décrivent elles-mêmes comme très fortes (une mère bénéficiaire de l'AGR à Imady se dit « fière » de son parcours) et sont bien souvent félicitées par les responsables d'établissement ou comités (par exemple comme lorsque la directrice du lycée d'Imito, sœur Nory, me présente une « très forte et admirable » mère de 4 enfants bénéficiaire du programme et qui rembourse très bien la dotation par mois). Lorsque les femmes sont encore avec leurs maris, il arrive aussi qu'elles doivent porter la famille seule, certains témoignages décrivant la difficulté qu'elles ont à garder l'argent de la dotation pour ne pas que leur mari l'utilise à d'autres fins que l'AGR (souvent, et notamment dans les quartiers plus pauvres, pour ne pas aller acheter de l'alcool ou rembourser une dette autre avec).

De l'autre côté de la famille, les étudiantes rencontrent des obstacles significatifs liés aux conditions familiales. Les violences sexuelles, y compris les viols et les incestes, constituent des barrières majeures à leur éducation et à leur bien-être. En cinq mois de stage, j'ai eu retour de trois cas de jeunes filles victimes d'agressions sexuelles au sein de leur famille. Des initiatives locales et internationales qui visent à protéger les filles et à promouvoir leur éducation agissent, comme l'ONG ASMAE qui venait en aide à la directrice d'établissement et aux jeunes filles dans le besoin de cette école. Les chiffres de l'UNESCO de 2021 montrent aussi qu'à Madagascar les filles sont plus susceptibles d'interrompre leur éducation dans des circonstances difficiles, en particulier dans les zones rurales et appauvries (Conto et al., 2024). Par ailleurs, il reste encore une assez forte division sexuée des savoirs, qui répartit les élèves et plus largement les hommes et les femmes dans des filières spécifiques. Cette idée qu'il existe des savoirs légitimes, attendus ou au contraire tabous et transgressifs chez certains individus

selon leur sexe et classe sociale justifie encore un discours cherchant à naturaliser la répartition du travail (Bilge, 2019), qui est souvent au désavantage des femmes.

Cela amène aussi des problèmes au niveau du corps étudiant et directeur. À Madagascar -et dans le cadre de l'association notamment- les écoles privées sont en général gérées par des communautés religieuses, car le pays compte d'ailleurs énormément de congrégations et communautés. Dans l'enseignement public, malgré une augmentation du nombre de femmes dans le corps enseignant ces dernières années (47%), les normes sociales et l'absence de processus institutionnalisés pour le recrutement et la formation sont des obstacles à leur engagement dans la direction des écoles (Conte et al., 2024). Ceci alors qu'on sait qu'il existe une corrélation positive entre le fait d'avoir une femme à la tête de l'école et les résultats des élèves ; les femmes chefs d'établissement ayant d'ailleurs une influence positive sur les groupes vulnérables et les contextes difficiles (*ibid.*).

À mon avis, l'approche intersectionnelle est essentielle pour une coopération internationale efficace. Même si « la trajectoire de l'intersectionnalité au sein du développement international, loin d'être linéaire, est sinueuse et semée d'embûches » (Bilge, 2019), elle est largement intégrée depuis plusieurs années maintenant, et les programmes qui intègrent ces concepts tendent à être plus complets et justes, car ils prennent en compte les multiples facettes des discriminations et des inégalités.

Il est crucial de renforcer les programmes existants en augmentant leur propension, leur financement, en améliorant leur mise en œuvre, et en les adaptant aux besoins spécifiques des femmes et des filles. Par exemple, le programme AGR pourrait inclure des formations supplémentaires en gestion financière et en développement d'entreprises pour aider les femmes à maximiser leurs revenus. En effet, les programmes comme le programme AGR jouent un rôle crucial dans l'autonomisation économique des mères célibataires à Madagascar. En leur offrant l'opportunité de générer des revenus, ces programmes contribuent non seulement à leur indépendance financière mais aussi à l'amélioration des conditions de vie de leurs familles (Kabeer, 2005). Il est essentiel d'évaluer l'impact de ces programmes au-delà des aspects économiques, en considérant également leur contribution à l'empowerment des femmes (*ibid.*), ceci même au sein du couple. Effectivement, plusieurs mères bénéficiaires que j'ai interrogées sur ce que le programme leur apporte m'ont dit avoir « trouvé leur place au sein du foyer » et « avoir plus de place dans les décisions pour le couple, et la famille ».

La protection des filles contre les violences et les abus doit aussi être une priorité absolue. Des campagnes de sensibilisation, des formations pour les parents et les enseignants,

et des mécanismes de signalement efficaces sont nécessaires pour créer un environnement sûr pour les filles. Dans le cas des écoles visitées, il y a (comme ce sont des écoles privées catholiques) des cours d'EVA c'est-à-dire des cours d'éducation à la vie et à l'amour, au collège et lycée. Ils visent par exemple à donner des informations et formations sur les manières de traiter entre garçons et filles mais restent très limités car enseignés par des sœurs. Il faut donc de réels dispositifs de sensibilisation et formations adaptés aux réalités locales.

De plus, il est important que des initiatives pour promouvoir l'éducation des filles soient intensifiées. Cela inclut la mise en place de bourses d'études, de programmes de mentorat, et de centres d'accueil pour les filles en difficulté. En parallèle, il faut travailler avec les communautés pour penser les normes culturelles qui peuvent limiter l'accès des filles à l'éducation (UNICEF, 2014). Dans le même domaine, augmenter le nombre de femmes dans des rôles de leadership, en particulier dans le domaine de l'éducation, est également crucial. Cela peut être réalisé par des programmes de formation en leadership, des opportunités de mentorat, et des politiques de promotion basées sur le mérite. Encourager les femmes à assumer des rôles de direction peut avoir un effet multiplicateur, inspirant d'autres femmes et filles à poursuivre leurs ambitions.

A l'avenir, l'approche holistique prenant en compte les multiples dimensions des inégalités de genre doit prendre une place encore plus importante dans les projets. Cela signifie que chaque projet de développement et d'humanitaire doit intégrer des perspectives de genre et d'intersectionnalité, et ce dans tous les aspects et étapes des programmes.

Au-delà, il faudrait également une collaboration étroite entre les gouvernements, organisations internationales et non gouvernementales et les communautés locales pour créer de réels changements durables.

Si ces améliorations commencent à s'institutionnaliser, il faut encore les renforcer, car l'inclusion du genre et l'intersectionnalité sont des éléments essentiels pour des projets efficaces et réussis de coopération internationale. En se concentrant sur les femmes, en particulier celles en situation difficile, et en promouvant l'éducation des filles, il est possible de créer un avenir plus équitable et plus prospère.

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

En conclusion, il est certain que cette expérience m'a beaucoup apporté, tant au niveau personnel que professionnel. Sur ce dernier point, étant en pleine autonomie j'ai appris, ou plutôt approfondi mes capacités à gérer une tâche et à organiser mon temps pour la compléter. En effet, j'étais seule sur le terrain avec pour seule instruction ma lettre de mission, ce qui m'a permis de gérer seule (avec quelques conseils et l'approbation de mes maîtres de stage) la tâche qui m'était confiée et les étapes que je m'étais planifiées. J'ai toujours été quelqu'un d'assez organisée et qui aime planifier les choses, et les études supérieures nous apprennent d'autant plus à gérer notre temps et nos tâches. Mais ce côté gestion des étapes en autonomie a clairement été approfondi avec ce stage. Il m'a aussi fait réaliser qu'il a été plus compliqué pour moi de tenir des délais dans ces conditions. Par ailleurs, vivre une expérience terrain permet de se rendre compte des réalités de travailler à l'étranger pendant une mission, d'appréhender autant le côté plus "bureau" des projets que les missions terrain, ce qui est très intéressant. Entre l'apport professionnel et personnel se trouve l'apprentissage, pour moi, de l'importance de créer des liens, une approche personnalisée avec les personnes que l'on doit rencontrer et interviewer par exemple. La culture malgache, et bien d'autres, supposent de nouer un lien personnel pour pouvoir entrer dans une confiance professionnelle et ceci m'a beaucoup appris, notamment avec les familles rencontrées. Si le Québec m'avait déjà appris l'art du « *small talk* », Madagascar l'a renforcé.

Au niveau personnel, ce stage a été très enrichissant. Étant quelqu'un d'assez stressée et attachée à mon organisation au quotidien, Madagascar m'a fait lâcher prise sur ce point. En effet, les réalités sur le terrain m'ont forcé à s'adapter au rythme des collègues locaux, au rythme de la météo etc. ce qui, depuis, m'a fait beaucoup lâcher prise sur certains points. Lors de mon premier jour sur l'île, une connaissance malgache m'a dit « Madagascar va t'apprendre la patience » et, bien que très patiente naturellement, ce propos s'est avéré vrai. Dans le sens où il faut juste savoir prendre le temps de vivre, selon l'adage local « *mora mora* » (signifiant « doucement doucement »). Ce stage m'a appris à plus de débrouillardise, à faire avec les moyens du bord (notamment lors de mes petits projets annexes avec les enfants comme des cours sans papiers, atelier peinture sur le sol, kermesse avec beaucoup de *fait maison*...). Aussi, j'ai appris à vaincre ma timidité en pratiquant beaucoup d'interviews avec des bénéficiaires, en présentant ou faisant des cours devant des classes entières (allant jusqu'à 60 élèves dans une même classe parfois) mais aussi juste en discutant plus tranquillement avec des personnes en ville. Également, j'ai appris les premières bases de malgache et aimerait beaucoup continuer à

apprendre cette langue. Plus largement, vivre une telle expérience dépaysante nous fait encore davantage prendre conscience de notre place dans le monde et des disparités qui existent. L'empathie et la relativisation sont des valeurs très importantes à avoir dans ce genre d'expérience.

Concernant la partie recommandations, j'ai quelques suggestions qui peuvent être à réfléchir. Premièrement, notre maîtrise étant une maîtrise qui nous permet de voyager à l'international et de postuler dans des organisations internationales proposant des postes en anglais, je trouve qu'on manque cruellement de cours dispensés en anglais. Tous nos cours sont en français mais beaucoup de postes dans notre domaine nécessitent de parler un très bon anglais, qui se perd rapidement en deux ans de maîtrise sans cours d'anglais ou en anglais.

Aussi il serait très intéressant d'avoir plus de contacts avec des professionnels du domaine. Les interventions dans certains cours de professionnels ont toujours été très intéressantes et permettent d'avoir un point de vue souvent plus pratique à travers des exemples et anecdotes (ce que fait aussi très bien Mr Yvan Conoir). Également, il serait très apprécié, je pense, d'avoir des temps en dehors des cours avec des professionnels ou jeunes diplômés pour parler des parcours professionnels, des démarches à suivre à la fin de la maîtrise, etc.

Dans la même catégorie, les cours plus pratiques (tels que la simulation et le stage) devraient presque être obligatoires dans le master. Il est sûr qu'il est compliqué de rendre cela obligatoire mais dans le sens où le nombre de cours théoriques est très élevé comparé aux cours pratiques qui forment mieux à la suite professionnelle.

Aussi, pour l'avoir vécu, je trouve que le cours « d'Intégration du genre dans les projets DIAH » devrait absolument être suivi après celui de « Gestion de projet en DIAH ». En effet, le rendu final d'Intégration du genre est de rendre un dossier de projet fictif, or sans avoir suivi le cours de Gestion de projet au préalable il est très compliqué à construire. J'ai personnellement été très stressée lors de ma première session à cause de cela. Le cours de Gestion de projet pourrait être un préalable à celui d'Intégration du genre.

En parlant des cours, ceux qui sont très bénéfiques dans le programme pour réaliser le stage sont ceux de Sophie Brière en « Gestion de projet en DIAH » et notamment le livre qui guide très bien et qui restera utile pour s'y référer pendant les premières années de travail, et le cours de Yvan Conoir de « Thèmes émergents en DIAH » qui permet de faire un large aperçu du domaine et d'avoir des ressources sur les sujets qu'on trouve sur le terrain. J'ai aussi trouvé le cours d'« Enjeux éthique de la gestion de l'aide internationale » très intéressant car il faisait

du bien de l'avoir pendant la session. On y voyait des sujets et des formes plus ludiques tout en apprenant sur nous même, notre esprit critique, les dilemmes que l'on pourrait rencontrer et sur l'éthique du métier. Le cours d'« Intégration du genre dans les projets de DI » est aussi très intéressant car il parle d'un sujet primordial de nos décennies. Sur ce point, peut-être qu'un cours sur l'environnement et les enjeux écologiques pourrait être intéressant car c'est un autre sujet très actuel et important. Et peut-être que dans cette logique des cours de spécialité pourraient intéresser les étudiants, qui sont plus ou moins attirés par un sujet dans le domaine du développement international (droit des enfants, environnement, agriculture, éducation, droit des femmes...). Autrement, le cours le plus important selon moi a été la « Simulation d'urgence humanitaire » qui est le seul à pouvoir nous plonger aussi bien dans le métier et auprès de professionnels du métier.

BIBLIOGRAPHIE

- Agence Française de Développement. (2017). Lutter contre la malnutrition infantile à Madagascar. Agence Française de Développement. <https://www.afd.fr/fr/carte-des-projets/lutter-contre-la-malnutrition-infantile-madagascar#:~:text=La%20situation%20nutritionnelle%20des%20enfants,enfants%20de%20moins%20de%206>
- Banque de Développement du Canada. (s.d.). La gestion du changement. Banque de Développement du Canada. <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/gestion-changement#:~:text=La%20gestion%20du%20changement%20est,demandes%20d'un%20nouveau%20marché>.
- Banque mondiale . (2022). Degré d’alphabétisation – adultes (% des adultes âgés de plus de 15 ans), Madagascar. Perspective Monde. <https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMTendanceStatPays?langue=fr&codePays=MDG&codeTheme=4&codeStat=SL.UEM.TOTL.FE.ZS>
- Bilge, S. (2019). « Quand le développement international interpelle l’intersectionnalité ». Dans C. Levy et A. Martinez, *Genre, féminismes et développement : Une trilogie en construction* (p. 39-52.), Les Presses de l'Université d'Ottawa.
- Blanc, G. (2020). *L'invention du colonialisme vert. Pour en finir avec le mythe de l'Eden africain*. Paris, Flammarion.
- Brière, S., Conoir, Y., Poulin, Y., Maltais, S., Auclair, I. (2021). *Gestion de projets de développement international et d'action humanitaire*, 2e édition, Presses de l'Université Laval.
- Chevallier, T. (2022). Financements publics et limitation de l’autonomie des associations dans les quartiers populaires. *OpenEdition Journals*. <https://journals.openedition.org/sociologie/11030>
- Chum, A., O'Campo, P., & Matheson, F. I. (2013). Advocacy interventions to reduce or eliminate violence and promote the physical and psychosocial well-being of women who experience intimate partner abuse. *Campbell Systematic Reviews*, 9(1), 1-126.
- Collerette, P., Lauzier, M., Schneider, R. (2021). *Le pilotage du changement*, 3e édition, Presses de l'Université du Québec.
- Crenshaw, K. (1989). *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*. University of Chicago Legal Forum.
- Esperanza Joie des Enfants. (2018). La cantine sur le chemin du développement - l’esprit qui guide notre action à Madagascar. <https://www.esperanzajoiedesenfants.org/documents/la-vision-esperanza-joie-des-enfants-maj-2019.pdf>

- Grinevald, J. (1975). « Science et développement esquisse d'une approche socio-épistémologique ». Dans : *La pluralité des mondes : Théories et pratiques du développement*. Graduate Institute Publications.
- Haski-Leventhal, D., & Meijs, L. C. (2011). The volunteer matrix: Positioning of volunteer organizations. Dans : *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 16(2), 127-137.
- IPC, (2024, 18 janvier). Madagascar, Grand Sud & Grand Sud Est. Reliefweb. <https://reliefweb.int/report/madagascar/madagascar-analyse-ipc-de-linsecurite-alimentaire-aigue-et-de-la-malnutrition-aigue-octobre-2023-septembre-2024-publie-le-18-janvier-2024#:~:text=En%20ce%20qui%20concerne%20la,dans%20le%20Grand%20Sud%20DEst>.
- Laliberté, M. (2023). « Séance 9 : Le changement et le stress en milieu organisationnel », MNG-6157 : Comportement humain et organisation, Université Laval.
- Maltais, S. et Brière, S. (2023). « Cadres et modèles logiques, gestion des risques et faisabilité », GIE-6001 : Gestion de projets en développement international et action humanitaire, Université Laval.
- McBride, A. M., Brav, J., Menon, N., & Sherraden, M. (2011). *Civic service worldwide : Impacts and inquiry*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Simpson, K. (2004). "Doing development": The gap year, volunteer-tourists and a popular practice of development. *Journal of International Development*, 16(5), 681-692.
- UNICEF (2022). Rapport MICS EAGLE Madagascar, Analyse de l'éducation pour l'apprentissage et l'équité à l'échelle mondiale. https://www.researchgate.net/publication/361910278_RAPPORT_MICS_EAGLE-MADAGASCAR
- Vilain, O. (2023, 15 mai). A Madagascar, la population a faim. Secours populaire français. <https://www.secourspopulaire.fr/madagascar-population-faim/>

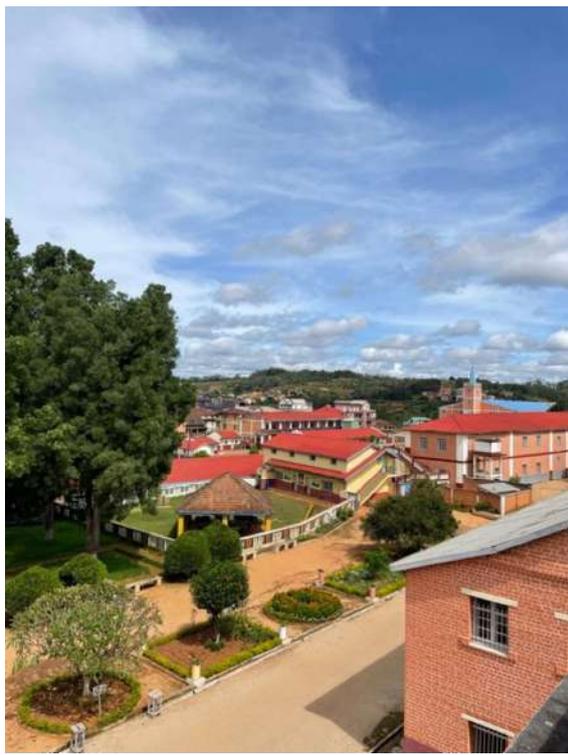
ANNEXES



Annexe 1 : École d'Antsongo, Antsirabe (bâtiments du préscolaire au lycée et les trois cours)



Annexe 2 : École d'Imito (point de vue depuis le lycée professionnel)



Annexe 3 : École d'Imady (cour du primaire/collège/lycée et point de vue depuis le bâtiment des sœurs sur la cour des préscolaires)



Annexe 4 : École d'Ambinanindrano (point de vue sur les cours et les trois bâtiments du préscolaire, primaire et collège depuis le bâtiment des pères)

Questionnaire d'aide lors de l'interview pour remplir la fiche AGR :

L'objectif des fiches est d'identifier les facteurs clés de succès, les risques, les espérances des gains, les bonnes pratiques de l'AGR, et en particulier l'impact de l'AGR en fin de période afin d'apprécier si l'AGR permet une accumulation progressive d'un capital productif ou si le cycle suivant d'AGR demeure dépendant d'une nouvelle dotation.

- **Titre de l'activité** : mettre le nom de l'activité , par exemple « **Elevage** de cochon »
- 1. **Description de l'activité** : en quelques phrases décrire en quoi consiste l'activité
- 2. **Utilisation dotation** :
Lister les différentes dépenses faites à partir de la dotation pour permettre la mise en place de l'activité.
La dépense de l'écolage ne devrait pas être payé avec la dotation mais plutôt à partir du retour sur investissement de l'AGR. L'écolage doit être payé par mois.
A préciser dans ce § si l'activité ne permet pas de générer un revenu régulier permettant de payer l'écolage par mois et que par conséquent c'est une partie de la dotation qui est mis de côté pour payer l'écolage tous les mois.

La dépense d'exploitation correspond aux dépenses supplémentaires et que l'on doit payer au fur et à mesure de l'exploitation comme la nourriture des cochons par exemple ou encore le vaccin,...
- Préciser également si la dotation a participé à la mise en place d'infrastructure permettant la réalisation de l'activité.
- 3. **Gain**
En fonction de l'activité, le gain peut être régulier : dans le cas des œufs par exemple ou seulement à la fin de la période : cas de l'élevage de cochon : gain au bout de 6 mois à la vente du cochon.
On veut savoir ici si avec la dotation, on a pu faire l'activité 1 fois ou plusieurs fois dans la période.
Est-ce qu'à la fin de la période, on a pu accumuler un capital : cas d'une ruche, à la fin de la période, la ruche est toujours productive et une nouvelle dotation permettrait d'augmenter le nombre de ruches.
Si non quantifiable, il faut demander pourquoi ?
- 4. **Risques / Aléas**
Ici, on veut identifier les risques sur l'activité et les solutions pour pallier **aux** risques ou si absence de solution.
Pour la partie quantification du risque, on veut plutôt connaître l'impact du risque et non pas la probabilité de survenue du risque.
On liste ici également s'il y a des difficultés supplémentaires
- 5. **Estimation de la charge de travail quotidien**
L'idée ici est de voir comment la charge de travail liée à l'activité AGR s'intègre dans le quotidien de la famille.
- 6. **Situation à la fin de la période de dotation**
On veut savoir si la famille est dépendante de la dotation pour la période suivante ou si grâce à une première dotation l'activité s'autofinance.

On veut mettre en évidence les bonnes pratiques sur l'activité qui pourrait servir à d'autres famille

- 7. **Possibilité de projet collectif** :
On veut comprendre pourquoi on n'arrive pas à mettre en place des activités collectives.
On veut récupérer le ressenti des familles qui mettent en place l'activité pour connaître les points bloquants pour des projets collectifs.
Trois formes de projets collectifs : - autonomie/capitalisation d'une année à l'autre
- coopération à l'amont ou l'aval entre bénéficiaires
- projet collectif de bout en bout (dotations, **ress**)

Annexe 5 : Questionnaire d'aide servant aux entretiens avec les bénéficiaires

Fiche AGR :	
<p>1. Description de l'activité</p> <p>2. Utilisation de la dotation AGR</p> <p> i. Dépenses d'investissement de départ</p> <p> ii. Dépenses d'exploitation</p> <p> iii. Dépenses d'infrastructure</p> <p>3. Gains</p> <p>a) Gains quantifiables attendus</p> <p> i. Préciser le montant/date de gains</p> <p> ii. Multiple de gains attendu par rapport à la dotation AGR</p> <p> iii. Recettes régulières</p> <p> iv. Recettes en fin de période</p> <p> v. Durée et nombre de cycles</p> <p> vi. Conséquences des imperfections de marché (marché solvable, clients locaux ou plus éloignés, moments privilégiés)</p>	<p>b) Gains non quantifiables</p> <p>4. Risques / Aléas</p> <p>a) Identification des risques</p> <p> i. Facteurs de risque / Facteurs d'atténuation</p> <p> ii. Difficultés</p> <p>b) Quantification du risque</p> <p>5. Estimation de la charge de travail quotidienne</p> <p>6. Situation de la famille après remboursement :</p> <p>7. BONNES PRATIQUES A CAPITALISER :</p> <p>8. Est-ce qu'il y a possibilité d'en faire un projet collectif ?</p> <p> a) Qu'en est-il des projets circulaires ?</p>

Annexe 6 : Version longue (vierge) d'une fiche d'expérience type

Fiche AGR –
Secteur professionnel :
Description de l'activité :
Investissements nécessaires :
Nature du travail et temps de travail :
Compétences requises :
Facteurs de risque / Aléas :
Revenus :
Particularités de l'élevage de poulets de chair par rapport aux autres AGR :

Annexe 7 : Version courte (vierge) d'une fiche d'expérience type



Annexe 9 : Rencontre avec les responsables AGR (ici sœur Louissette pour le lycée d'Imady)



Annexe 10 : Rencontre avec les comités de pilotage du programme AGR (ici au collège d'Ambinanindrano)

CULTURE DE LA BLACK SOLDIER (LY MOUCHE NOIRE SOLDAT)

Introduction

La mouche noire soldat (ou blatté *Hermetia illucina*) BSF est une espèce de mouche originaire des régions tropicales et subtropicales et une innovation qui se répand depuis plusieurs années en Afrique, Asie, Polynésie, et en Europe de façon industrielle. Mis en place par un des bénéficiaires du programme AGR à Antsirabe l'automne 2022, elle est aujourd'hui devenue une réalité pratique commerciale pour cette famille, qui s'inscrit dans la geste d'asile de producteurs à Madagascar.

Capable de transformer les déchets en composé riche en nutriments, la BSF est reconnue pour ses capacités remarquables dans le processus de compostage et de gestion des déchets. Dans le cas présent, elle est notamment intéressante pour sa teneur énergétique, forte en protéines (43%), lipides (34%) ou encore calcium (2,3% comparé à 0,4% pour la poudre générale). Elle permet de faire du compost de production et en fait un aliment précieux pour les animaux d'élevage tels que les cochons, poules et poissons d'eau douce. Dans une vision plus large elle permet aussi de fabriquer des produits cosmétiques et du carburant.

Mise en place

Le découvreur de cette activité a eu lieu au cours d'un passage à Tsamainy (Tamatave), où la famille a acheté un premier matériel de mouches, apparemment souvent importées d'Afrique. Après plusieurs mois d'essai, l'organisation et la production ont été mises au point et la famille considère que l'activité est désormais profitable.

La principale difficulté rencontrée pendant la mise au point de l'activité a tourné autour de la cage larve ou cage d'éclosion. C'est-à-dire l'endroit où les mouches pondent leurs œufs (cf annexe 1). Cette dernière nécessite une mousseline spéciale et un cache en bois adéquat. Il a donc fallu l'acheter pour qu'elle fonctionne au maximum, d'ailleurs à un prix de 300.000 Ar. Sans cette mousseline, les mouches passaient à travers les attaches, ne venaient pas l'éclore comme les autres ou pondent sur les mauvais bouts de bois.

Selon la famille, il est aussi extrêmement important de suivre les formations et guides sur l'élevage de BSF pour pouvoir mettre au point l'activité de manière efficace et efficiente.

Toujours au niveau des pratiques, un des avantages de la production de BSF est qu'elle ne nécessite pas beaucoup de ressources matérielles. Le plus gros besoin est la cage larve. On remarque également besoin de petites planches collées entre elles (par 2) ou faire pondre les mouches, d'un vaporisateur pour attirer et attraper les mouches en eux surtout les mouches lors dernières ne pouvant boire directement à la source au risque de se noyer), de bassins en assez grand nombre pour faire suivre les étapes de croissance de la mouche, de tamis ou passeroles pour les premières étapes de l'œuf, et de rebas de cuisine pour récupérer les œufs et larves.

Production

L'activité commence à partir de la cage d'éclosion, où les mouches s'accouplent et pondent les œufs. Les mouches y sont enfermées dans une mousseline spéciale et attirées par des bassins remplis d'eau sucrée. Ces bassins sont surmontés par des plots de petites planches servant à ce que les mouches y laissent leurs œufs. Pendant ce stade, il faut seulement

l'assurer que les mouches n'aient pas trop froid ou trop de lumière, sans dernières ne supporter pas ces deux conditions. Par ailleurs, une mouche pond entre 500 et 1000 œufs par jour et une BSF mâle et 2 jours après l'accouplement, tandis que la BSF femelle et jusqu'à 10 jours après l'accouplement. Les œufs sont récoltés tous les deux jours en grattant l'intérieur entre chaque petite planche.

Première étape de vie, les œufs sont placés dans une bassine surmontée d'un tamis servant à retenir les œufs. Après quelques jours, les œufs sont déposés dans la bassine du dessous, remplie de rebas de nourriture tels que les bœufs d'ensilage ou de bananes et autres aliments naturellement sucrés, dont les nouvelles larves vont se nourrir.

Deuxième étape de vie, les larves se débarrassent dans les rebas, qui sont retournés tous les jours et ajoutés en addition de nouveaux rebas tous les 5 jours. Après quelques jours en ajoutant une bassine sous la première, car les larves sortent de la première bassine au moment où elles deviennent des pupes. Entre tamis, on compte jusqu'à ce que la larve devienne pupa.

Dernière étape de vie, une fois devenue pupa, on la tue si elle est comestible ou on la laisse vivre pour donner de futures mouches pondueuses et recommencer la production.

En bref, le cycle de la BSF passe donc d'œuf à larve, puis à pupa et enfin mouche, dans un total de 45 jours, de la naissance de l'œuf à la mort de la mouche (cf annexe 4).

Commercialisation

La famille affirme réaliser la production depuis deux petites années et en vendre depuis un petit peu moins. Le bénéfice depuis s'élève à 10 millions d'Ar. En effet, au niveau des ventes, les larves sont vendues à 200.000 Ar le kilo et les pupes à 400.000 Ar le kilo.

Tout le processus se fait sur commande. Selon la famille, les commandes sont souvent faites par des particuliers assez aisés qui cherchent à nourrir leur bétail avec les pupes ou larves de BSF, mais aussi souvent afin de nourrir les sangs-dreux aux combats. Les BSF aident aussi à améliorer la terre, en tant qu'engrais et quelques commandes viennent de personnes sportives qui cherchent des protéines supplémentaires. Il est aussi possible de commander des larves, pupes ou mouches pour commencer une activité de production de BSF.

Beaucoup d'avantages ressortent de la production de BSF pour les producteurs malgaches. L'activité permet de dégager beaucoup de bénéfices, de 21 à 30 jours sans de temps et 31 qui ne permet des rentrées d'argent assez fortes par commande. D'un autre côté, elle permet aussi de ne faire aucune perte. Les rebas de nourriture servent à la croissance des larves et les cadavres de mouches servent par exemple à nourrir les poules de la famille. Par ailleurs, cette activité ne nécessite pas de conditions particulières du moment où les mouches pondueuses sont protégées la mouche du froid et du soleil. Elle est donc reproductible partout.

ANNEXES PHOTOS

1- La « cage larve » ou « cage d'éclosion » 2- Entourage des bassins d'éclosion

3- 1^{er} étape : les œufs 4^{ème} étape : de l'œuf à la larve

5^{ème} étape : la croissance des larves Dernière étape : les pupes

Informations Ambinanindrano

- Situation de la culture de la vanille : quand les premières ventes de gousses brutes (non déjà séchées) ? quelles perspectives de ventes et prix à la gousse et au kilo ?
- La culture de la vanille prend 3 à 4 ans, les plants ont en grande partie été plantés en octobre dernier (2023), donc les premiers résultats devraient se voir d'ici 3 ans.
- Pendant ma semaine ici, un monsieur s'occupait de défricher une partie du terrain et d'installer de nouveaux plants sur le bas du terrain.
- Le kilo de vanille non séchée, vente, est actuellement à moins de 10.000 Ar. Le kilo séché est lui entre 60.000/80.000 Ar. La vanille a perdu beaucoup de valeur en quelques années (le kilo séché se vendait à plus de 100.000 Ar il y a 5 ans)
- La vanille ne pourra pas être vendue plus chère dans la région car elle est locale ou plus rare. Les productions déjà installées sont envoyées au Nord-Ouest du pays

Photo du terrain de vanille
(les plants sont sous chaque ballon d'herbe pour les protéger)

- Situation des élevages de porcs confrontés à la Peste Porcine (face au risque de non remboursement de certains bénéficiaires des AGR, le projet collectif et les projets individuels qui pénaliseraient le résultat global des AGR et donc la future dotation... voir en particulier si l'hygiène des élevages est suffisant pour éviter la propagation de la peste porcine, et si les personnes qui sont en contact avec les cochons prennent des précautions car le virus se transmet par les chaussures et vêtements des personnes qui vont d'un élevage à l'autre...)
- La peste porcine a touché une grande partie des bénéficiaires éleveurs. Le comité a fait ses visites et semble objectivement confiant, d'après les dires des parents, sur la bonne tenue du remboursement à la fin de la période. Les bénéficiaires touchés se sont trouvés désemparés mais semblent avoir une très bonne volonté à rembourser et trouvent d'autres sources de revenus pour rembourser le mois venu (job, ventes).

- Le projet collectif de la communauté a donc été touché (les porcs ont dû être tués ces dernières semaines aussi) mais semble aussi remboursable. Les enclos sont en cours d'être réaménagés et nettoyés (par Bruno le responsable BSF et porcherie) et d'autres porcs seront achetés très bientôt.
- Les éleveurs, et le père Séraphin non plus, ne semblent pas au courant des raisons de transmission (de la transmission par chaussures et vêtements). On a visité un des parents dont les 8 porcs n'ont pas été touchés par la peste (et qui produit la vanille) et qui entretient très bien les enclos.
- Situation de l'élevage de la BSF : quels résultats obtenus ? si l'élevage est arrêté pourquoi ? alors que les larves pourraient être utilisées en remplacement de la provende pour d'autres types d'élevages comme les poules pondeuses ou les poulets de chair, ou encore des poissons d'eau douce en bassins comme les tilapias ou les carpes.
- Les porcs n'étant plus, les BSF ne sont plus utilisées pour nourrir les porcs pour l'instant, mais les mouches sont 1) d'un côté, toujours utilisées pour les poules et oies de la communauté et 2) d'un autre côté, bouillies et séchées pour être stockées en attendant de racheter de nouveaux porcs.

Photos de la production des BSF et de la récolte des œufs
(les cages sont rentrées tous les soirs dans le petit hangar devant, et les bassins sont entreposés dans le deuxième plus petit hangar derrière)

- Visite de la maison communautaire, en PJ voici le descriptif du projet que nous prévoyons de réaliser au dernier étage pour la bibliothèque (actuellement livres stockés dans une petite salle de la maison après la destruction de l'ancienne bibliothèque durant un cyclone)
- Séraphin m'a effectivement expliqué que les livres sont entreposés dans la maison depuis le cyclone et qu'ils attendent d'être placés dans la nouvelle bibliothèque. Le dernier étage est pour l'instant presque vide, sauf quelques cartons dans les deux pièces qu'il reste à détruire.
- Le projet bibliothèque/salle informatique est stoppé pour l'instant par manque de fonds mais Séraphin a hâte de voir ce projet sur place pour les enfants.

Annexe 11 : Exemples de rapports envoyés au président de l'association permettant le suivi de certains projets



Annexe 12 : Projet kermesse et projet marelle à l'école d'Antsirabe



Annexe 13 : Séminaire Nutricartes avec les responsables de toutes les écoles accompagnées par Esperanza et cours sur l'alimentation avec les élèves d'Antsirabe

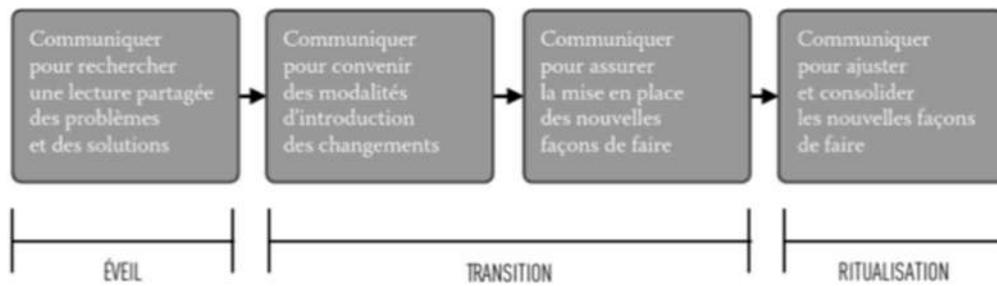


Annexe 14 : Cours d'informatique (à Imady) et d'initiation à la peinture (à Antsirabe)



Annexe 15 : cours de français dans les classes (ici Imady et Ambinanindrano)

FIGURE 13.1. LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION SELON LES DIVERSES PHASES DU CHANGEMENT



Source : Inspiré de Ford et Ford (1995).

Annexe 16 : La communication dans un changement, tiré du livre de Colletterte et al.

RÈGLEMENT INTERNE
PROGRAMME D'ACTIVITÉS GÉNÉRATRICES DE REVENUS (AGR)
COLLÈGE-LYCÉE PICOT DE CLORIVIÈRE

PREAMBULE

Les Activités Génératrices de Revenus relèvent d'une démarche de type microfinance avec pour objectif principal de permettre aux personnes bénéficiaires de développer une activité les emmenant sur les chemins de l'autonomie. Le présent programme visant à l'éducation financière des parents d'élèves scolarisés au Collège-lycée Picot de Clorivière n'est pas taxable par l'État.

RÈGLEMENT INTERNE

Article 1 : Les parents d'élèves peuvent emprunter dans le cadre du programme pour financer des activités génératrices de revenus dans les conditions prévues aux articles suivants.

Article 2 : Pour être éligibles au programme, les familles bénéficiaires doivent être tout d'abord parents d'élèves scolarisés au collège-lycée Picot de Clorivière (ci-après « LPC ») depuis au moins deux années consécutives.

Article 3 : L'octroi du prêt sera à la discrétion du comité d'évaluation du programme et dépendra de l'analyse du projet d'activités génératrices de revenus soumis par les familles. Les activités portant atteinte à l'environnement (comme la production de charbon de bois) ne peuvent bénéficier du programme. Les activités permettant de produire du revenu durablement au-delà de l'année scolaire seront prioritaires.

Article 4 : Seront retenus en priorité les parents d'élèves ayant déjà créé ou développé une activité génératrice de revenus et ayant besoin d'un petit capital supplémentaire pour financer le développement de ladite activité. Pourront également être retenus comme bénéficiaires les parents d'élèves désirant se lancer dans une nouvelle activité génératrice, à la condition d'être fortement motivés et d'avoir la capacité de mener à bien leur projet.

Article 5 : Le domaine d'activité retenu devra permettre de générer des revenus d'activité pour la famille concernée suffisants pour à la fois rembourser le prêt dans les délais prévus à l'article 8 et payer les frais d'écolage, comme prévu à l'article 9.

Article 6 : Le montant du prêt accordé, après analyse de la qualité du projet présenté, dépendra du nombre d'enfants scolarisés au LPC. La somme prêtée sera d'un montant de [150.000] Ariarys par enfant, avec un maximum, en présence de [quatre] enfants ou plus, de [600.000] Ariarys.

Article 7 : Lors du déblocage du prêt, il sera perçu en une fois auprès de la famille concernée une participation financière de 7% du montant du prêt. Le montant de la participation financière servira de fonds de réserve pour le programme AGR et pourra être utilisé les années suivantes pour la reconduction du programme. Il permet aussi de compenser l'effet de l'inflation annuelle et donc la diminution de valeur de la dotation du programme AGR.

Article 8 : Tout prêt accordé dans le cadre du programme AGR aura une durée de remboursement de [7] mois maximum. Cette durée, ainsi que les modalités de remboursement (remboursement selon un rythme mensuel, tous les deux mois ou en une seule fois à l'échéance), seront convenues avec la Direction du programme AGR lors de l'octroi du prêt. Toute somme prêtée devra être remboursée en espèces dans les délais et selon les modalités fixés (voir calendrier illustratif en annexe). Un tableau des remboursements sera remis à la famille à cette occasion.

Article 9 : Les parents bénéficiaires du programme AGR, en plus du remboursement du prêt selon les modalités prévues à l'article 8, doivent régler chaque mois tous les frais d'écolage de leurs enfants scolarisés au LPC. Les parents (sauf exception admise par le comité d'évaluation du programme) n'ayant pu s'acquitter de tout ou partie des frais d'écolage de leurs enfants durant une année scolaire donnée ne peuvent en principe plus participer au programme AGR l'année suivante.

Article 10 : Les parents bénéficiaires du programme AGR s'engagent en outre à s'impliquer dans le suivi et la réussite des études de leurs enfants scolarisés au LPC. Il est précisé à cet égard que (sauf exception admise par le comité d'évaluation du programme) lorsque un ou plusieurs enfants redouble(nt) une classe quelconque, leurs parents ne peuvent en principe plus participer au programme AGR l'année suivante.

Article 11 : Le comité d'évaluation du programme organise durant l'année scolaire un accompagnement des familles bénéficiaires (visites des familles, sensibilisation à la gestion d'un budget familial, partage d'expériences d'AGR réussies avec témoignages de familles volontaires...).

Annexe 17 : Règlement interne concernant le programme AGR