

Plan de mobilisation des parties prenantes

Date – 31 mars 2020

Subvention du CEPF 110430

Bénéficiaire : INDRI

Intitulé du projet : Agora des Paysages et des Forêts Madagascar

Lieu du projet : Madagascar

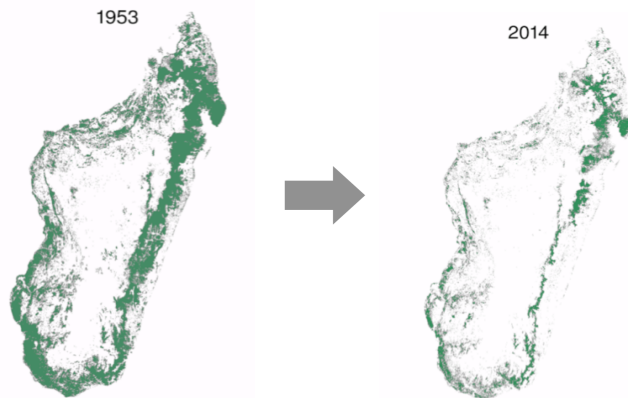
Résumé de la subvention

1. Organisation du bénéficiaire : INDRI
2. Intitulé de la subvention : Agora des Paysages et des Forêts de Madagascar
3. Numéro de subvention : 110430
4. Montant de la subvention (en USD) : USD 100000
5. Dates proposées pour la subvention : 1 juin 2020 – 31 mai 2022
6. Pays ou territoires où le projet sera réalisé : Madagascar
7. Date de préparation de ce document : 31 mars 2020

8. Introduction

Fondateurs d'INDRI, nous faisons le constat que les très nombreuses actions de conservation des forêts, restauration des paysages et reboisement menées à Madagascar jusqu'à aujourd'hui n'ont pas réussi à inverser la tendance. Malgré le nombre et la qualité des acteurs, et leur mobilisation constante depuis tant d'années, les paysages terrestres et les forêts de Madagascar continuent à se dégrader à un rythme rapide :

- Forêts terrestres : le pays perd environ 400.000 ha de forêts par an, principalement à cause du tavy (culture sur brûlis) et du charbon de bois.
- Mangroves : les mangroves ont longtemps été épargnées, mais le reste des forêts a reculé à tel point que ces forêts maritimes se retrouvent aujourd'hui en première ligne.
- Agroforesterie : les paysages agricoles associés aux espaces forestiers sont eux mêmes souvent très dégradés, ce qui ne permet pas la viabilité socio économique et écologique des paysages dans leur ensemble.



Nous pensons que cet échec est dû à l'éclatement des actions, sans cohérence d'ensemble et sans vision collective claire de la théorie de changement nationale et des facteurs de succès. Nous proposons donc une nouvelle méthode de travail, avec une initiative visant à mobiliser l'intelligence collective de toutes les parties prenantes.

Concrètement, INDRI propose de créer une plate-forme nationale rassemblant tous les principaux acteurs de la protection et de la restauration des paysages terrestres et des forêts de Madagascar. Cette initiative a pour but de bâtir un consensus national qui fait aujourd'hui défaut, de rédiger une feuille de route commune à tous les acteurs, et *in fine* de renverser la tendance à la dégradation continue et alarmante des paysages et des forêts.

L'initiative vise aussi à faire le lien entre protection des forêts, reboisement et restauration des paysages agricoles. En effet, la tendance au recul des forêts de Madagascar ne peut être inversée si le devenir des paysages agricoles n'est pas inclus dans la réflexion. Beaucoup de paysages ruraux de Madagascar ne sont pas bien valorisés et voient leur potentiel se dégrader. De même, les terres déboisées ne sont généralement pas correctement mises en valeur, et voient leur fertilité s'éroder très rapidement dans les années qui suivent le déboisement. Ceci pousse les communautés à déboiser toujours plus, et amène une pauvreté qui accentue encore la pression sur les dernières forêts. Pour sortir de ce cercle vicieux, l'Agora des Paysages et des Forêts va permettre d'aborder les paysages terrestres de Madagascar dans leur globalité.

Madagascar a pris des engagements forts. Dans le cadre du défi international AFR100, Madagascar s'est engagé à protéger les forêts et à restaurer 4 millions d'hectares de terres dégradées d'ici 2030. L'Agora des Paysages et des Forêts de Madagascar permettra de mobiliser les acteurs pour atteindre cet objectif et mieux protéger les forêts existantes. Elle permettra :

1. L'émergence d'une vision systémique et d'une stratégie consensuelle

Cette vision rendra plus facile un investissement intentionnel, massif et coordonné dans la protection et la restauration des paysages et des forêts de Madagascar.

2. Une appui à la coordination dans la mise en œuvre de cette vision

L'Agora permettra de dégager des critères d'action communs et de faciliter la coordination des acteurs : société civile, ONGs, secteur privé, bailleurs de fonds et autorités publiques.

9. Synthèse d'activités antérieures de mobilisation des parties prenantes

INDRI est une initiative récente, formellement constituée en ONG nationale de droit malgache le 26 février 2020. Toutefois, en amont de l'officialisation de ses statuts légaux, l'équipe d'INDRI a déjà commencé depuis juin 2019 à rassembler les parties prenantes pertinentes autour d'un diagnostic et d'une vision partagés. Ainsi, INDRI a déjà pu réaliser les activités suivantes :

1. **Constitution d'un conseil d'administration composé de personnalités malgaches représentatives** des principales ONGs environnementales, mais également des acteurs du secteur privé et de la société civile, comme présenté sur le site internet d'INDRI : <http://indri.solutions/a-propos-de-indri/>. Ainsi, INDRI bénéficie de l'expérience accumulée par ses fondateurs, engagés depuis de nombreuses années dans la mobilisation des parties prenantes à Madagascar.
2. **Organisation d'une série de rencontres de haut niveau avec les autorités nationales** pour partager la vision et s'assurer du soutien du gouvernement :
 - a. Réunion au Palais présidentiel d'Ambohitsorohitra le 5 octobre 2019, présidée par le Secrétaire Général de la Présidence M. Valéry Ramonjavelo, en présence des services de la Présidence et de la Direction Générale du Reboisement et de la Gestion des Paysages et des Forêts. Au cours de cette réunion, le Secrétaire Général a apporté son soutien formel à INDRI pour mettre en place l'Agora des Paysages et des Forêts et sécuriser les ressources financières nécessaires à son fonctionnement.

- b. Audience le 10 mars 2020 avec Mme Vahinala Raharinirina, Ministre de l'Environnement et du Développement Durable, qui a apporté un fort soutien à l'Agora et a désigné un point focal pour en faire partie.
 - c. Audience le 17 mars 2020 avec M. Lucien Ranarivelo, Ministre de l'Agriculture, qui a fait de même.
3. **Lettre ouverte « Madagascar Ile Verte? C'est possible à huit conditions »**, publiée dans la presse nationale à Madagascar le 25 janvier 2020 en français et en malgache. Pour préparer cette lettre ouverte, INDRI a contacté un par un l'ensemble des acteurs clés sur cette thématique à Madagascar, et a échangé avec chacun d'eux sur les conditions que le pays doit remplir pour réussir la vision Madagascar Ile Verte. Ces échanges très denses et la confrontation des différents points de vue ont permis de dégager un consensus sur huit conditions du succès :
- a. Sensibiliser et engager les populations
 - b. Répondre à la pauvreté
 - c. Faire respecter la loi
 - d. Protéger les forêts existantes
 - e. Agir à grande échelle
 - f. Assurer la durabilité des impacts
 - g. Prendre en compte la crise climatique
 - h. Mobiliser l'intelligence collective.

Cette lettre ouverte a été **signée par 53 personnalités** issues du secteur public, des entreprises, des ONGs nationale et internationales, du monde universitaire et de la société civile malgache. Cette démarche collective est sans précédent sur ce sujet à Madagascar. Elle est une étape dans la préparation de l'Agora des Paysages et des Forêts et montre la capacité d'INDRI à rassembler les acteurs. La lettre ouverte peut être consultée dans son entièreté sur le [site internet](#) d'INDRI.

10. Parties prenantes du projet

L'Agora des Paysages et des Forêts a vocation à rassembler l'ensemble de parties prenantes engagées sur ces thématiques à Madagascar et qui souhaitent en faire partie, quel que soit leur secteur d'appartenance (ONGs, société civile, secteur privé, autorités publiques, bailleurs de fonds).

Dans un but d'efficacité opérationnelle, l'Agora disposera d'un conseil resserré dont les membres seront particulièrement engagés dans le travail de la plate-forme. La liste finale des membres de ce Conseil sera finalisée au cours des prochains mois. Les membres du Conseil de l'Agora participeront à titre personnel, et seront choisis sur proposition d'INDRI et sur la base du consensus. Les critères de choix pour les membres de ce conseil sont : légitimité, capacité à être un relais et à fédérer, influence, expertise incontestable, engagement actif. Ces membres doivent aussi appartenir aux organisations clés qui doivent être engagées pour le succès de l'Agora. Une liste indicative de ces organisations est fournie ci-dessous :

ETAT

- Présidence
- Ministère de l'Environnement et du Développement Durable

- Ministère de l'Aménagement du Territoire
- Ministère de l'Agriculture
- Madagascar National Parks
- Comité National sur la Restauration des Paysages Forestiers

ONGs / SOCIÉTÉ CIVILE

- Graine de Vie
- WCS Madagascar (représentant les ONGs de conservation)
- World Resources Institute / Global Forest Watch
- Alliance Voahary Gasy
- Tranoben'ny Tantsaha
- Réseau Climat Océan Indien (RCOI)

ORGANISMES DE RECHERCHE

- ESSA - Ecole Supérieure des Sciences Agronomiques - Antananarivo
- CIRAD

SECTEUR PRIVÉ

- Groupement des Entreprises de Madagascar (GEM)
- Confédération du Tourisme de Madagascar
- Syndicat Malgache de l'Agriculture Biologique
- Fanalamanga

BAILLEURS de FONDS

- Délégation de l'Union européenne
- AFD
- GIZ
- USAID
- Banque Mondiale

INDRI va également se coordonner avec le fonds MIARAKAP, qui a bénéficié d'une subvention du CEPF pour aider les entrepreneurs à prendre en compte et valoriser la biodiversité. Nous avons des relations suivies avec MIARAKAP et des échanges réguliers, notamment car Jean-Philippe Palasi est président du comité d'impact de MIARAKAP. Nous allons donc assurer que des échanges réguliers permettent d'enrichir les deux projets.

11. Programme de mobilisation des parties prenantes

L'engagement des parties prenantes pertinentes est central dans la stratégie d'INDRI pour l'Agora des Paysages et Forêts de Madagascar. La raison d'être de l'Agora est en effet la concertation, la convergence et la coopération entre acteurs de la protection et de la restauration des paysages et des forêts qui aujourd'hui ne se coordonnent pas suffisamment.

Comme expliqué ci-dessus (point 8), il s'agit ainsi d'assurer la coordination entre acteurs d'une vision et de la feuille de route nécessaire à sa mise en œuvre, puis d'appuyer le coordination pour sa réalisation.

L'Agora est conçue pour prendre en compte la diversité des acteurs concernés – du public, du privé, dans la capitale et les régions – et la nécessaire implication des communautés locales. Pour cela, nous adoptons les approches suivantes :

1) Gouvernance de l'Agora

Nous hiérarchisons l'Agora en un **Conseil restreint** (de 20 représentants d'organisations qui elles-mêmes ont l'expertise, la capacité à relayer les avis de divers pans de la société, et de transmettre vers ceux-ci les avis adoptés) et une **Assemblée** d'une centaine d'organisations représentatives de la diversité des acteurs concernés. Le Conseil se réunit une fois par trimestre, ses réunions étant préparées et suivies en détail par le secrétariat de l'Agora assuré par l'équipe d'INDRI. L'Assemblée est régulièrement informée et consultée par voie électronique et par des réunions et échanges téléphoniques spécifiques.

2) Réseaux sociaux

INDRI communique déjà largement sur ces activités grâce à une **page Facebook** dédiée : <https://www.facebook.com/solutions.indri/>. Il faut noter que Facebook a connu une croissance rapide à Madagascar ces dernières années. Avec 2,5 millions de comptes, Facebook est de très loin le réseau social le plus développé à Madagascar, et devient actuellement un outil important pour communiquer avec une part croissante de la société civile et de la population.

La page Facebook d'INDRI est déjà suivie par 5200 personnes. Certaines de nos publications sur Facebook ont eu un écho très important. Ainsi la lettre ouverte « Madagascar Ile Verte » a reçu 63.000 « likes » (55.000 en malgache et 8.000 en français) et a atteint plus de 420.000 personnes. Nous cultivons donc ce canal en l'animant et en faisant des publicités ciblées lorsque cela est justifié.

Cette approche est complétée par le site internet www.indri.solutions, qui permet notamment de publier les analyses, propositions et travaux de l'Agora en les référençant ensuite sur réseaux sociaux.

3) Partenariat avec la Coalition des Radios

INDRI travaille en collaboration avec la **Coalition des Radios**, réseau de 50 radios qui diffusent régulièrement des messages sur les droits humains et l'environnement. La radio est de loin le média le plus accessible par la population à Madagascar, et ces 50 radios couvrent l'ensemble du territoire national. Grâce à une collaboration avec la coalition, représentée au sein de notre CA par Mbolatiana Raveloarimisa, INDRI sera en mesure de :

- a. Lancer des appels à contributions et à l'identification des solutions existantes ;
- b. Partager largement des recommandations, analyses et messages de sensibilisation.

4) Diffusion au niveau local

En complément, nous allons travailler avec les membres de l'Agora pour assurer que l'information atteigne bien le niveau local, en particulier les communes. Les membres du Conseil seront en effet invités à informer les parties prenantes qu'elles représentent des analyses et recommandations de l'Agora auprès de leurs relais locaux. Dans le cas de l'État, nous veillerons à ce que les autorités nationales s'efforcent d'informer les DREDD dans chaque région

(Directions régionales de l'environnement et du développement durable), qui elles-mêmes sont en capacité d'informer les communes de tout le territoire national.

12. Méthodes de consultation:

Faire émerger l'intelligence collective des acteurs aujourd'hui experts mais dispersés est au cœur même de la démarche et raison d'être d'INDRI et de l'Agora. Nous adoptons donc des processus et des méthodes qui permettent de faire émerger **l'intelligence collective** des membres de nos groupes de travail, en collaboration avec notre partenaire, le think-and-do tank Dreamocracy, dont c'est la spécialité.

Pour l'Agora les approches qui seront déployées seront délibérément simples à expliquer et mettre en oeuvre, par souci d'appropriation aisée par la diversité des acteurs. Ces méthodes incluront les suivantes, qui seront combinées librement selon les besoins et contraintes des événements mis en place :

- **Des méthodes d'idéation**

INDRI et Dreamocracy ont une expérience probante dans la mise en oeuvre de ces méthodes.

- **Les "6 chapeaux de Bono"** sont une technique éprouvée pour rendre plus productif les échanges entre participants à une réunion ou un atelier. Les participants sont tous invités à endosser le même "chapeau" à différents stades de la discussion pour considérer la question examinée sous différents angles:

- analyse factuelle
- ressenti émotionnel
- vision optimiste
- idéation créative
- contradiction attentive aux obstacles
- mise en oeuvre pratique

Les perspectives sont ainsi plus riches et on évite la dispersion habituelle que l'on constate du fait des styles et personnalités différentes des participants.

- **Le "brainwriting"**, qui vise à aller plus loin encore que les "6 chapeaux de Bono" dans l'orchestration de la séquence d'idéation. En effet, si les 6 chapeaux de Bono visent à faciliter l'effort de divergence (imagination) puis de convergence (vers la réalisation) d'un groupe, cette méthode a le défaut de solliciter les apports des participants de manière uniquement orale. Ceci peut générer des biais collectifs, parce que certains sont moins à l'aise dans l'expression de leurs idées, ou parce que des idées émergent qui retiennent l'attention aux dépens d'idées à première vue moins attractives. Le but du "brainwriting" est donc de permettre une forme de "brainstorming", de multiplication des idées, mais de manière silencieuse, par écrit, permettant de faire émerger un nombre important de solutions qui peuvent ensuite être débattues en groupe.
- **Les "rêves parties"** proposent un format simple d'échange au sein de petits groupes (ou sous-groupes d'assemblées importantes), pour permettre aux participants de libérer leur imagination quant aux avenir souhaitables. En 2 ou plus

de séquences, les groupes seront invités à se subdiviser en deux cercles, celui du centre “rêvant” relativement au sujet abordé, le groupe extérieur décodant ce qu’il entend (quelles idées retiennent son attention, quelles sont les implications que cela génère, etc.). Puis les “rêveurs” deviennent “décodeurs”, et ainsi de suite, avant une mise en commun.

- Le “**walkshop**”, comme le nom le suggère, est une forme d’atelier (“workshop”) en marchant. Ceci offre de nombreux avantages : s’approprier un certain contexte, en le découvrant physiquement, tout en structurant une discussion autour. Après plusieurs étapes, le groupe peut se retrouver dans un lieu unique pour débattre de ce qui a été exploré.

- **Des méthodes et processus de réflexion multi-acteurs :**

Les méthodes ci-dessus sont particulièrement indiquées pour permettre à tout type d’acteurs (citoyen, universitaire, militant, fonctionnaire...) de participer à des exercices de compréhension et d’imagination sur des temps courts. Il nous sera également nécessaire de mettre en oeuvre des processus structurés sur la durée pour produire des recommandations politiques sur la base d’une réflexion approfondie, alimentée par les formats courts indiqués précédemment. Nous aurons particulièrement recours aux processus suivants, qui comme les précédents pourront être combinées suivant les besoins :

- Le “**policy lab**” : un “laboratoire de politiques” est un groupe d’acteurs aux compétences diverses qui souhaitent développer un cadre réglementaire ou de politique publique, et utilisent un ensemble de méthodes et de compétences centrées sur l’utilisateur pour tester, expérimenter et apprendre à développer de nouvelles solutions de politique. L’objectif est de développer une approche agile pour développer des cadres réglementaires qui stimulent l’innovation plutôt que de la freiner. Un élément essentiel d’un laboratoire de politiques est la capacité d’expérimenter en se concentrant sur l’utilisateur. Dans notre cas, le Conseil de l’Agora est en soi un *policy lab*, nous veillerons à le mettre en oeuvre dans cet esprit : diversité des acteurs, facilitation des réflexions, production de recommandations, mise en oeuvre, évaluation, ajustement. Nous y ajouterons potentiellement les méthodes suivantes.
- Le “**Transformative Scenario Planning**” (TSP) : c’est une approche inspirée de la “Théorie U”, qui permet à des collectivités de faire émerger l’avenir qui leur est désirable, au-delà des visions contraintes par les disputes politiques, les propositions technocratiques parfois trop limitées, ou le manque d’audace des participants qui n’osent imaginer un avenir meilleur. Dans notre cas, il pourrait s’avérer que les participants au Conseil de l’Agora - et les diverses parties prenantes au-delà - ne parviennent pas à s’extraire des perspectives tracées par les stratégies officielles précédentes qui, aussi fondées soient-elles, n’ont, factuellement, pas permis d’atteindre les objectifs désirés. Il pourrait donc s’avérer nécessaire, une fois le point fait sur les éléments consensuels présents, de prendre du recul par une méthode telle que TSP et le “future casting” (point suivant).
- Dans le même esprit, le “**future casting**” est une méthode de prospective qui part de la définition collaborative d’un point d’arrivée souhaité (par exemple dans

notre cas “protéger les forêts et restaurer 4 millions d’hectares de terres dégradées d’ici 2030”), pour identifier le chemin permettant d’y arriver, et donc les conditions indispensables à mettre en oeuvre aujourd’hui pour se mettre sur la voie vers cet objectif. Dans notre cas, il est clair qu’on ne peut se baser sur une approche de planification “business as usual”, en partant des conditions actuelles pour voir quelle pourrait être la trajectoire possible vers les objectifs esquissés. Ces conditions de départ doivent être transformées en retraçant le fil de la réflexion en partant non pas du moment présent, mais du point d’arrivée souhaité.

13. Autres activités de mobilisation:

En fonction de l’obtention de financements complémentaires que nous nous efforcerons de solliciter, nous espérons mettre en place des dispositifs de consultation et co-construction plus larges avec les populations locales. Ces méthodes de délibération citoyenne pourraient inclure le sondage délibératif et l’enquête appréciative :

- Le **Sondage Délibératif** est une méthode de délibération citoyenne développée par le Pr. James Fishkin de l’université de Stanford et mise en oeuvre dans une 50aine de pays de par le monde à ce jour, y compris au niveau pan-européen avec Dreamocracy en 2007. L’approche consiste à d’abord mener une enquête d’opinion classique, pour mesurer l’avis d’une population donnée à un temps T, avant de réunir un sous-échantillon représentatif de cette même population (un “mini-public”), lui permettre de délibérer de manière approfondie du sujet, selon un protocole rigoureux, avant de mesurer de nouveau l’opinion, cette fois informée et confrontée aux avis contradictoires de tous les participants, pour identifier “ce que serait l’opinion de la population si elle avait l’opportunité de se rencontrer, de s’informer et d’en discuter de manière approfondie”. Cela fournit un outil puissant - à condition que les autorités publiques soient étroitement associées - d’information des autorités publiques, de priorisation et d’orientation des politiques publiques, ainsi que de convergence des acteurs.
- **L’enquête appréciative** est une méthode également puissante pour permettre à un groupe (qui peut être très petit ou très grand, à l’échelle d’un village ou d’une région) de:
 - 1) définir sa vision d’un avenir désirable,
 - 2) identifier les ressources en son sein pour réaliser la vision par une enquête que les participants font eux-mêmes au sein de leur collectivité,
 - 3) définir sur la base de ces deux éléments une feuille de route pour atteindre ses objectifs, qui ne soit ainsi pas basée sur les problèmes (“nous n’avons pas assez de budget ou les compétences, c’est pour ça que nous n’avançons pas, si seulement on avait plus d’argent, etc.”) à une vision basée sur la motivation et l’appréciation de leurs savoir faire, ressources, potentialités (“nous voulons ceci, nous avons été capables par le passé de relever ce défi ou des défis similaires, voici ce dont nous sommes capables et ce dont nous avons besoin pour le mettre en oeuvre, et voici la manière dont nous allons procéder”).

14. Calendrier:

2020 (Antananarivo)

- Les acteurs clé sont convaincus et réunis autour de la table ; administrations, ONGs, organisations de la société civile, acteurs privés, bailleurs pertinents participent à l'Agora : 3 réunions de travail du Conseil de l'Agora (qui comprend une vingtaine d'organisations).
- Les bailleurs de fonds sont convaincus de s'associer à l'initiative sur le fond : représentation dans le Conseil, soutien au développement de la stratégie, échanges en vue d'un alignement autour de celle-ci, contribution au travail d'influence.
- Deux sous-groupes du Conseil travaillent respectivement sur les mesures d'urgence à mettre en oeuvre pour la protection des réserves et parcs nationaux, et sur la méthode permettant une restauration effective de 4 millions d'hectares d'ici 2030. Soutenus par l'équipe d'INDRI, ils rédigent ensemble leurs propositions et les présentent au Conseil, qui les révisé et les publie.
- Identification et examen des stratégies nationales existantes, entretiens avec tous les acteurs clés au niveau national et international, élaboration d'un canevas de feuille de route nationale, consultations bilatérales et multipartites répétées pour accroître l'adhésion.
- Organisation d'ateliers d'idéation au service des rédacteurs et des membres du Conseil, qui permettent de dégager des pistes originales de solutions à l'attention du politique.
- Les membres de l'Assemblée de l'Agora examinent ces éléments, par différentes voies de communication, afin d'aboutir à un diagnostic partagé, d'enrichir et d'identifier les meilleures solutions.
- Des séances de débriefing régulières avec les pouvoirs publics sont organisées pour recueillir leurs commentaires et fournir des conseils sur la base des conclusions et recommandations de l'Agora.

2021 (Antananarivo)

- 4 réunions du Conseil de l'Agora ; concertations régulières entre ses membres. L'Assemblée de l'Agora est informée et consultée.
- Une feuille de route collective est consolidée avec tous les acteurs y compris les autorités publiques, et diffusée (au niveau national et international) assurant que les acteurs concernés la connaissent et soutiennent. Elle propose une vision ambitieuse mais réaliste, avec les meilleures pratiques et priorités, et un plan d'action pour 2021-25. Elle bénéficie de l'adhésion des pouvoirs publics.
- Des critères communs sont définis pour guider les projets de reboisement au niveau national et optimiser les impacts sur la biodiversité, le climat et la situation socio-économique.
- L'Agora appui les autorités publiques dans la concertation et la coordination nécessaires à la mise en oeuvre.
- Le Conseil de l'Agora identifie au cours de ses réunions, avec le soutien du secrétariat fourni par INDRI, les obstacles techniques pour la finalisation et mise en oeuvre de la stratégie et commande en fonction les études nécessaires pour résoudre ces points de blocage et d'éventuel désaccords de manière concertée.
- 3 documents de recommandations techniques sur les priorités paysagères sont développés (par exemple: régime foncier et gestion du paysage ; réponses à la pauvreté en tant que moteur de la dégradation des paysages ; rôle des forces de l'ordre ; prévention et contrôle des incendies de forêt).

2022 (Antananarivo)

- Poursuite des travaux: 3 réunions du Conseil de l'Agora, concertation avec l'Assemblée de l'Agora, séances de débriefing régulières avec l'administration malgache.
- Les études sont commandées et réalisées selon les axes définis par le Conseil.
- Ce qui a été entamé en 2020 et 2021 se poursuit au premier semestre 2022 :
 - le processus et la feuille de route sont communiqués aux parties prenantes pour générer

- un large soutien (conférence de presse, lettres ouvertes, posts Facebook en français et en malgache, et campagne radio nationale avec la «Coalition des radios») ;
- la feuille de route est communiquée au-delà de Madagascar pour générer un soutien international, en collaboration avec les correspondants locaux des médias mondiaux (francophones et anglophones) et avec l'ONU pour présenter la feuille de route dans le cadre de la Décennie des Nations Unies pour la restauration des paysages ;
- l'Agora assiste les autorités dans la mobilisation d'investissements des bailleurs de fonds à l'appui du défi national «Madagascar Île Verte», à travers des réunions régulières avec les bailleurs de fonds et le gouvernement.

15. Ressources et responsabilités:

Comme indiqué dans le budget soumis ci-joint, l'équipe centrale sera organisée de la manière suivante :

<i>Fonction</i>	<i>Nom</i>	<i>Responsabilités</i>
Directeur exécutif	Jean-Philippe Palasi	Supervision globale, responsabilité exécutive, relations de haut niveau, liaison avec le CA et les instances de l'Agora ainsi que les parties prenantes (autorités publiques, diplomatie, etc.)
Responsable administrative et technique	Rova Barinirina	Soutien administratif et logistique aux opérations du secrétariat de l'Agora
Responsable de projet	A recruter	Gestion quotidienne du secrétariat de l'Agora, responsabilité stratégique et pratique pour sa mise en oeuvre
Responsable communication (envisagé)	A recruter	Appui à la diffusion des travaux réalisés par l'Agora

En complément de l'équipe centrale, des partenaires et/ou consultants seront associés étroitement suivant les besoins, notamment :

Partenaire, Dreamocracy	Stephen Boucher	Design de processus dans le temps et de dispositifs ponctuels de réflexion collaborative en fonction des impératifs de résultat politique de l'Agora
Partenaire, Dreamocracy	Nikita Meer	Soutien aux recherches

16. Mécanisme de résolution des différends

1. Communication des doléances

Tous les acteurs impliqués dans le déroulement du projet “Agora des Paysages et des Forêts” peuvent exprimer des doléances concernant la gestion de ce projet par l’ONG INDRI. Pour ce faire les étapes possibles sont les suivantes:

Etape 1 : envoi de la doléance à l’ONG INDRI

Tout acteur impliqué dans l’Agora des Paysages et des Forêts souhaitant exprimer une doléance est invité à le faire par un email adressé aux responsables du projet, à l’adresse : info@indri.solutions ou par téléphone au +261 34 48 984 85.

Les responsables du projet au sein d’INDRI sont tenus de recevoir la doléance et de la transmettre à l’équipe régionale de mise en œuvre du CEPF et au directeur des subventions du CEPF dans un délai de 15 jours. Les responsables du projet communiqueront également à ce moment une description des réponses apportées pour traiter la doléance.

Etape 2 : envoi direct au Directeur Exécutif du CEPF

Si le demandeur n’est pas satisfait des réponses apportées par les responsables du projet, il pourra alors soumettre la doléance directement:

- à l’équipe régionale de mise en oeuvre du CEPF: Monique Randriatsivery, Team Leader CEPF, Fondation Tany Meva. Email: m.randriatsivery@tanymeva.org, Tel : + 261 34 28 003 71 ;
- et/ou au directeur exécutif du CEPF. Email: cefexecutive@conservation.org.

2. Information sur le projet et le mécanisme de doléances

L’information des parties prenantes sur les objectifs du projet et l’existence du mécanisme de réclamation se fera à travers :

- Le site web de l’ONG INDRI, à travers un article dédié et facilement visible ;
- La page Facebook de l’ONG INDRI via une publication ;
- Une annonce du Directeur Exécutif de l’ONG INDRI lors du lancement du projet ;
- En annexe des publications d’INDRI ;
- L’Agora des Paysages et des Forêts de Madagascar sera informée dès la 1^{ère} réunion que ses membres peuvent émettre des doléances, des remarques, des objections ou des plaintes par rapport au déroulement et à la mise en œuvre du projet.

3. Rôle du Conseil de l’Agora dans la résolution des différends

Les responsables du projet devront également informer le Conseil de l’Agora des Paysages et des Forêts, dans un délai de 15 jours. Le Conseil sera amené à discuter des doléances et différends et à émettre des recommandations sur leur résolution.

Plus généralement, le Conseil sera régulièrement (et au moins une fois par an) invité à examiner les questions d’indépendance d’action à l’égard des pouvoirs publics, de bonne gestion interne, de transparence dans la gestion des fonds alloués, et à émettre des recommandations. La prise en compte des recommandations se fera par dialogue entre le Conseil et les responsables du projet. En cas de désaccord, le Conseil suivra les étapes de communication des doléances exposées ci-dessus.

17. Suivi et reporting:

Le suivi du projet et son évaluation seront assurés selon les mécanismes principaux suivants :

- Rapport annuel mettant en relation progrès constatés et indicateurs de performance
- Présentation de ce rapport au Conseil d'Administration d'INDRI, au Conseil et à l'Assemblée de l'Agora, et aux bailleurs de fonds, accompagné de propositions d'ajustement à chaque fois que les performances le nécessitent en mode agile, c'est-à-dire par la définition d'objectifs et de stratégies ajustés en fonction des résultats obtenus d'année en année en vue de nos objectifs finaux.

18. Prise en compte du genre

INDRI est d'ores et déjà exemplaire en ayant jusqu'à présent réussi la parité dans ses ressources humaines:

- les fondateurs sont 6 hommes et 6 femmes
- l'équipe au sens large (INDRI + notre partenaire Dreamocracy) est composée de deux hommes et deux femmes

Par ailleurs la tribune sur "Madagascar Ile Verte" que nous avons publiée dans la presse nationale en janvier a été signée par 37 hommes et 16 femmes. Ce n'est pas une parité parfaite, mais ces 16 femmes signataires sont un bon chiffre car la tribune compte de nombreux dirigeants d'organisations, catégories dans laquelle les femmes sont sous-représentées à Madagascar.

De la même manière, nous veillerons à intégrer autant que possible le même nombre de femmes que d'hommes dans les membres et le conseil de l'Agora, visant la parité égale. Nous assurerons le suivi de prise en compte du genre grâce au "Gender Tracking Tool" fourni par le CEPF.