

CAPITALISATION

Dynamiques de changements d'échelle

Etude de 4 services du Groupe Fifata à Madagascar

Quels processus, quels leviers et quels freins ?

Décembre 2019

Synthèse rédigée à partir de l'étude menée dans le cadre du stage de fin d'étude de Leah WARTHER, octobre 2019





Fert est une association de coopération internationale créée en 1981 par des responsables d'organisations professionnelles agricoles et diverses personnalités, préoccupés par les problèmes agroalimentaires des pays en développement. Fert s'est donnée pour mission de contribuer à l'amélioration des économies agricoles des pays en développement ou émergents. En soutenant la création et la structuration d'organisations de producteurs, elle leur permet d'offrir des services durables à leurs membres, d'améliorer leurs conditions de vie et de travail, et d'assurer la sécurité alimentaire de leurs pays.

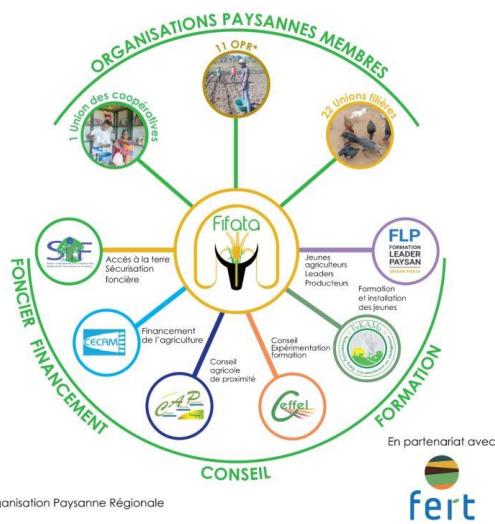
Fert est membre de l'Alliance internationale AgriCord.

www.fert.fr

Fifata, Fikambanana Fampivoarana Tantsaha, est un syndicat de producteurs malgache créé en 1989. Il regroupe près de 300 000 producteurs dans 11 régions de Madagascar. Depuis 30 ans, avec l'accompagnement de Fert, Fifata a développé des services à ses membres (services financiers d'épargne et de crédit avec le réseau Cecam, formation technique avec le Ceffel, conseil agricole avec Cap Malagasy, la formation des jeunes avec la fédération des collèges agricoles Fekama...).

www.fifata.org

L'ensemble de ces acteurs est aujourd'hui regroupé au sein du **Groupe Fifata**, dont la principale mission est de contribuer au développement d'une "agriculture familiale, professionnelle, compétitive et qui s'agrandit."



Sommaire

1. Contexte de l'étude
2. Analyse du processus de changement d'échelle en 4 étapes
3. Accompagner le changement d'échelle : quelles pistes ?





1.

CONTEXTE ET DÉFINITION

1. Contexte

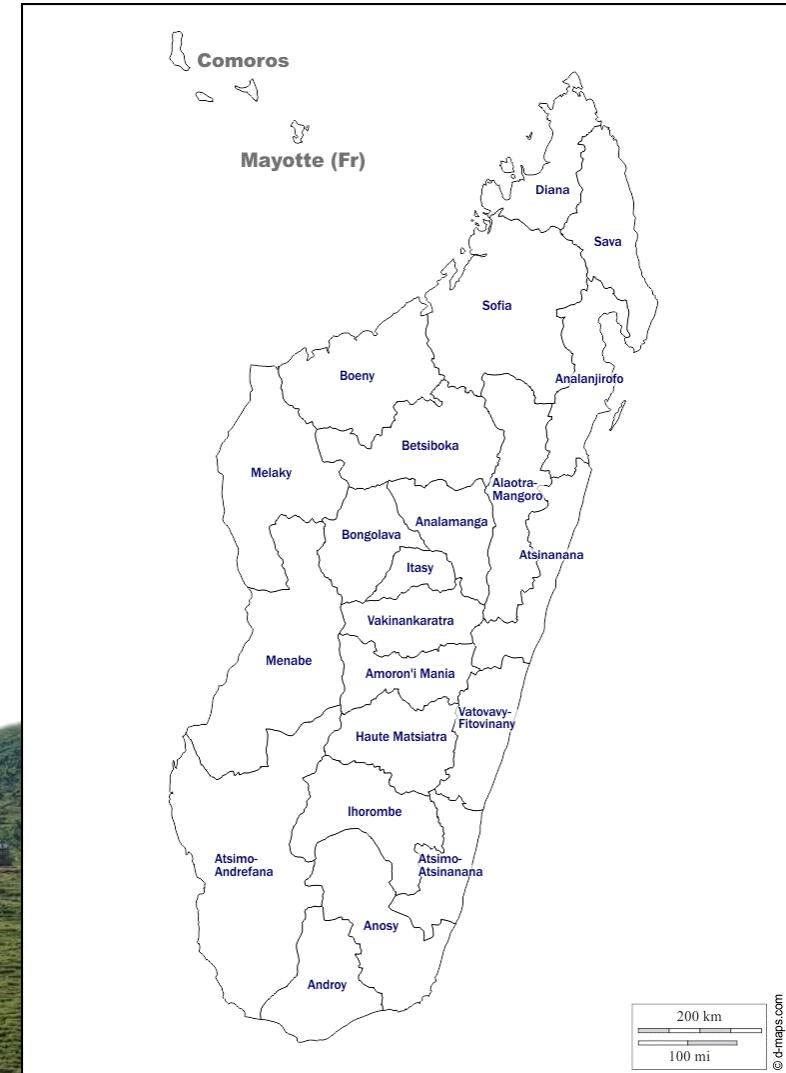
Madagascar, un pays agricole face à de nombreux défis

Le secteur agricole emploie **80 % de la population active**, et représente **30% du PIB**. Les productions y sont surtout **vivrières**, destinées à l'autoconsommation. La principale production est le riz, suivie du manioc, de la pomme de terre, des haricots et du maïs. Quelques filières sont exportées (ex. vanille.)

L'agriculture à Madagascar rencontre **de nombreuses difficultés** : faibles rendements, désorganisations, mauvaise conservation des récoltes, terres morcelées.... Ainsi, la croissance de la production agricole est restée trop faible et volatile ces dernières années et a généralement été inférieure à celle de la population.

L'une des conséquences est un taux de **pauvreté important** : **75% de la population** vit avec moins de 1,90 \$ / jour.

Suite au désengagement de l'Etat et la politique d'ajustement structurel dans les années 1990, les agriculteurs malgaches ont été laissés dans un contexte de fragilité économique et de crises répétées. De nombreux acteurs du développement ont accompagné l'organisation des producteurs pour combler ce vide à Madagascar et répondre aux besoins des producteurs. **C'est dans ce contexte qu'est né Fifata en 1989, avec l'accompagnement de Fert.**



Superficie : 587 000 km²
Nb hbts : ≈ 27 000 000 hbts

1. Contexte

Changement d'échelle de quoi parle t-on ?

« Processus par lequel une structure cherche à préserver ou à maximiser son impact social, en renforçant son organisation ou en s'appuyant sur son écosystème. »

(Avise, 2014)



1. Contexte

Le changement d'échelle...



Ce n'est pas...

Reproduction à
l'identique d'un
modèle



Propagation

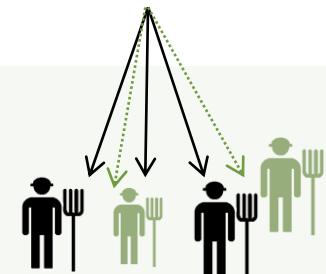


Croissance



C'est avoir davantage d'impact ...

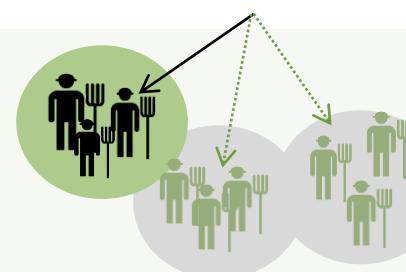
Plus d'agriculteurs bénéficiaires
sur un même territoire



Un impact plus important
sur le même nombre d'agriculteurs



Sur plus de territoires



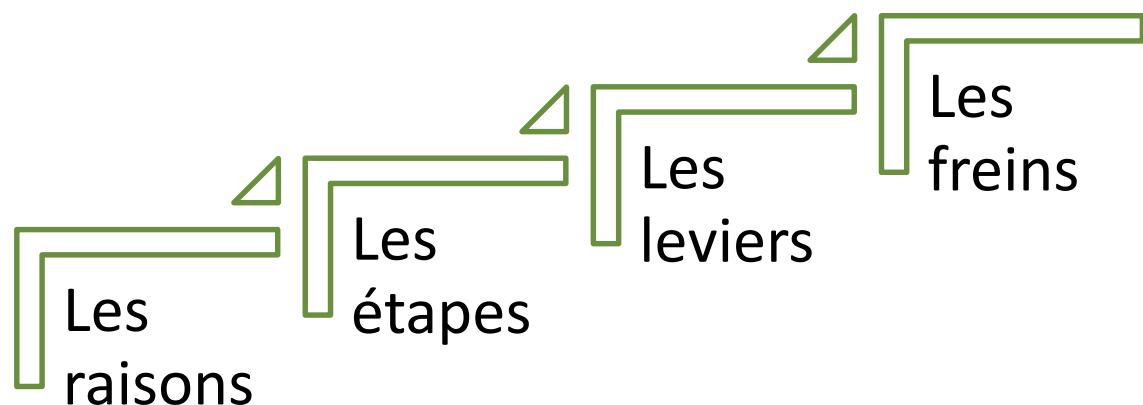
D'autres types de changements d'échelle peuvent exister, mais n'ont pas été étudiés ici.

1. Contexte

Objectif de l'étude

Mieux comprendre, documenter et expliciter
le processus de changement d'échelle
de **quatre** services agricoles du groupe Fifata

C'est-à-dire comprendre
comment s'est fait le changement d'échelle



Quatre études de cas



1. Contexte

Quelles questions ?

- Des services dispensés par le Groupe Fifata ont été sujets à un changement d'échelle : quelles en ont été **les étapes** ?
- A chacune de ces étapes, quels ont été **les leviers** ayant permis sa mise en œuvre et **les freins** l'ayant ralenti ?
- Existe-t-il **des similarités** entre ces changements d'échelle ?
- Quels **points d'attention** Fert peut-elle retenir à ce sujet par rapport à son accompagnement ?



Quatre études de cas

Illustration

Les services d'appui en santé animale



CONTEXTE DE DEPART

- La production de poulets gasy : très présente dans les exploitations
- Des animaux sujets aux maladies (peste, choléra)
- Manque d'informations et/ou de moyens matériels chez les producteurs pour vacciner

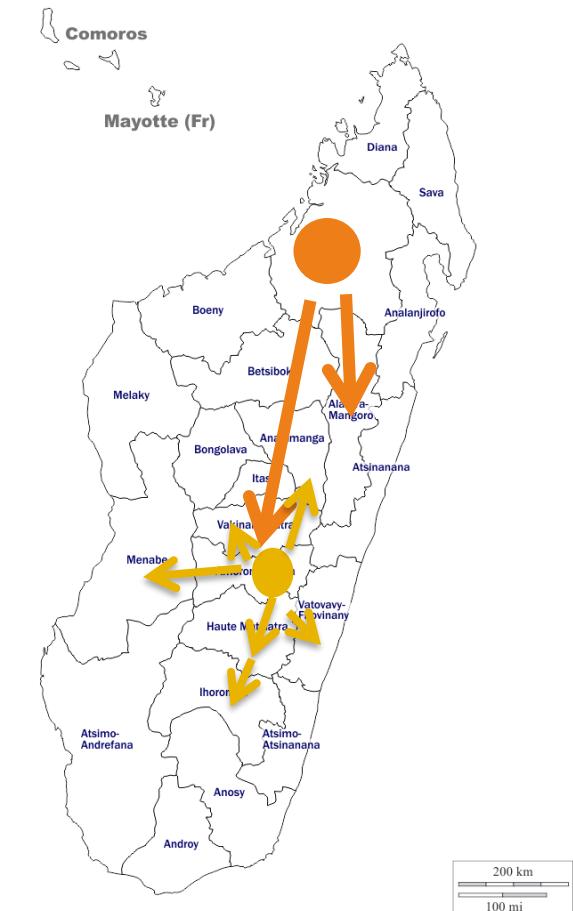
→ L'OP régionale FFTS (région Sofia) lance un service de santé animale dans les années 2000

CHANGEMENT D'ECHELLE

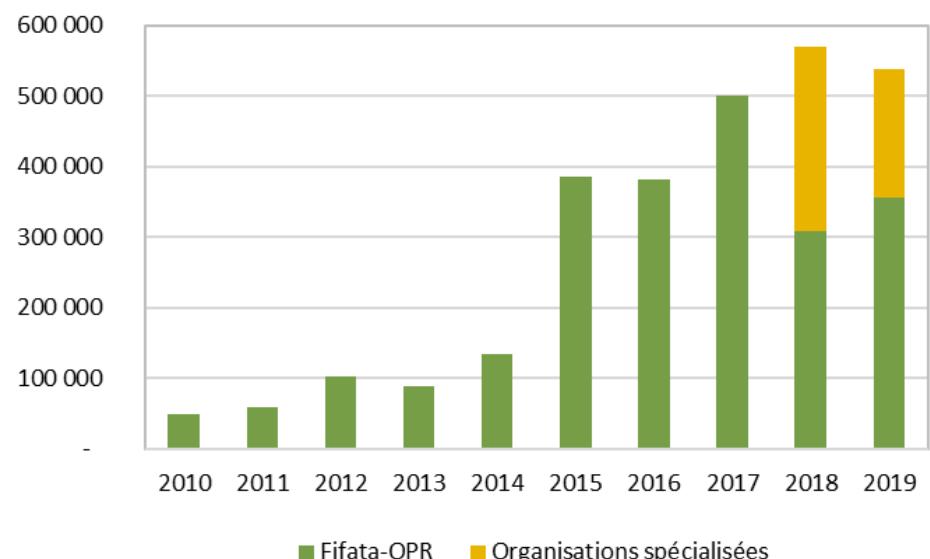
- Adoption dans la région Amoron'i Mania puis dans d'autres régions
- Dans chaque région, diffusion au sein des OP de bases et des producteurs

SITUATION ACTUELLE

- Des services de santé animale présents dans plusieurs régions, mis en œuvre par des OPR
- Près de 540 000 doses de vaccins administrées en 2019 dans les élevages des membres du groupe Fifata
- Une progression de 1000% du service vaccination en 10 ans



Nombre de doses de vaccins



■ Fifata-OPR ■ Organisations spécialisées



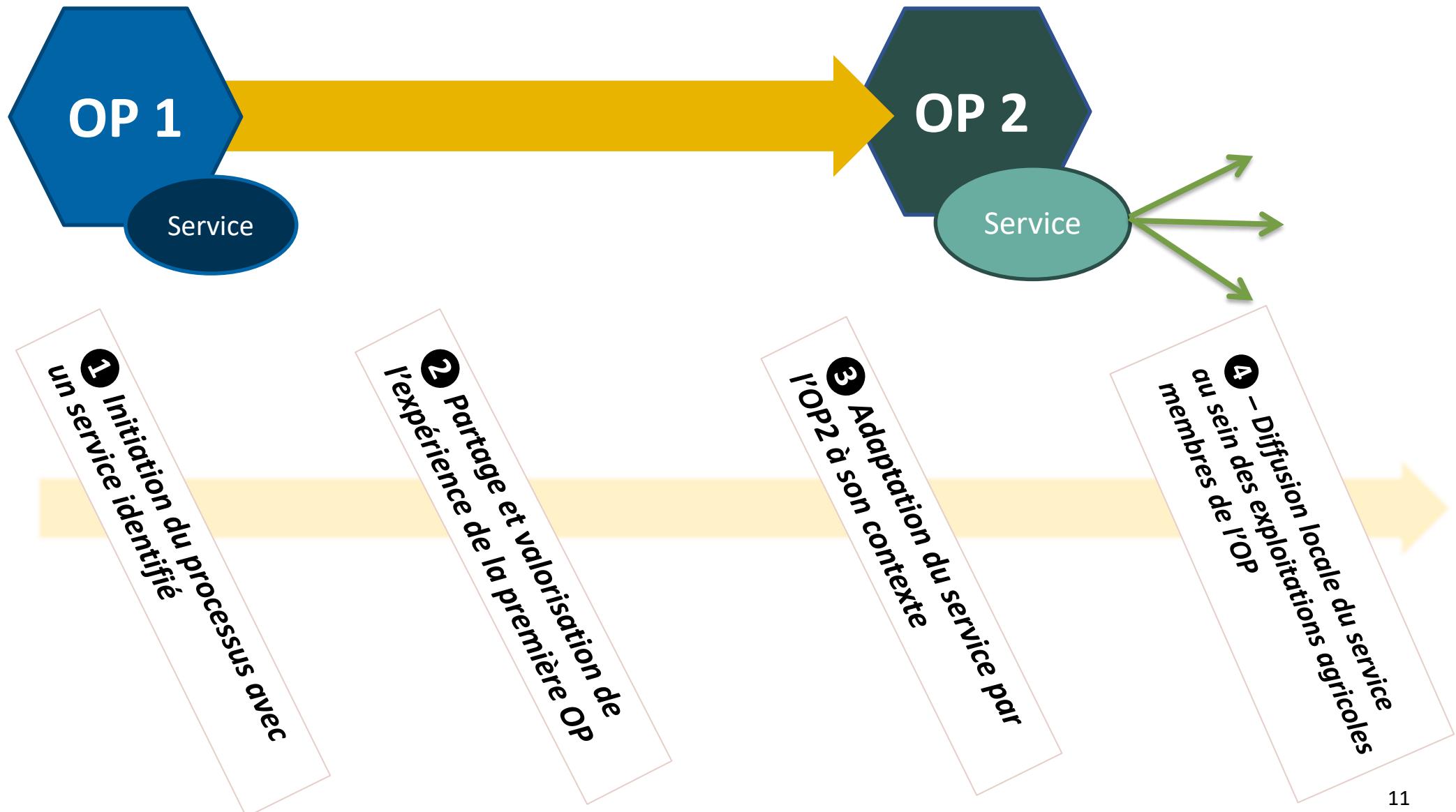
2.

ANALYSE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT D'ECHELLE

AU SEIN DU GROUPE FIFATA

2. Analyse du processus de changement d'échelle

Un processus en **4** étapes

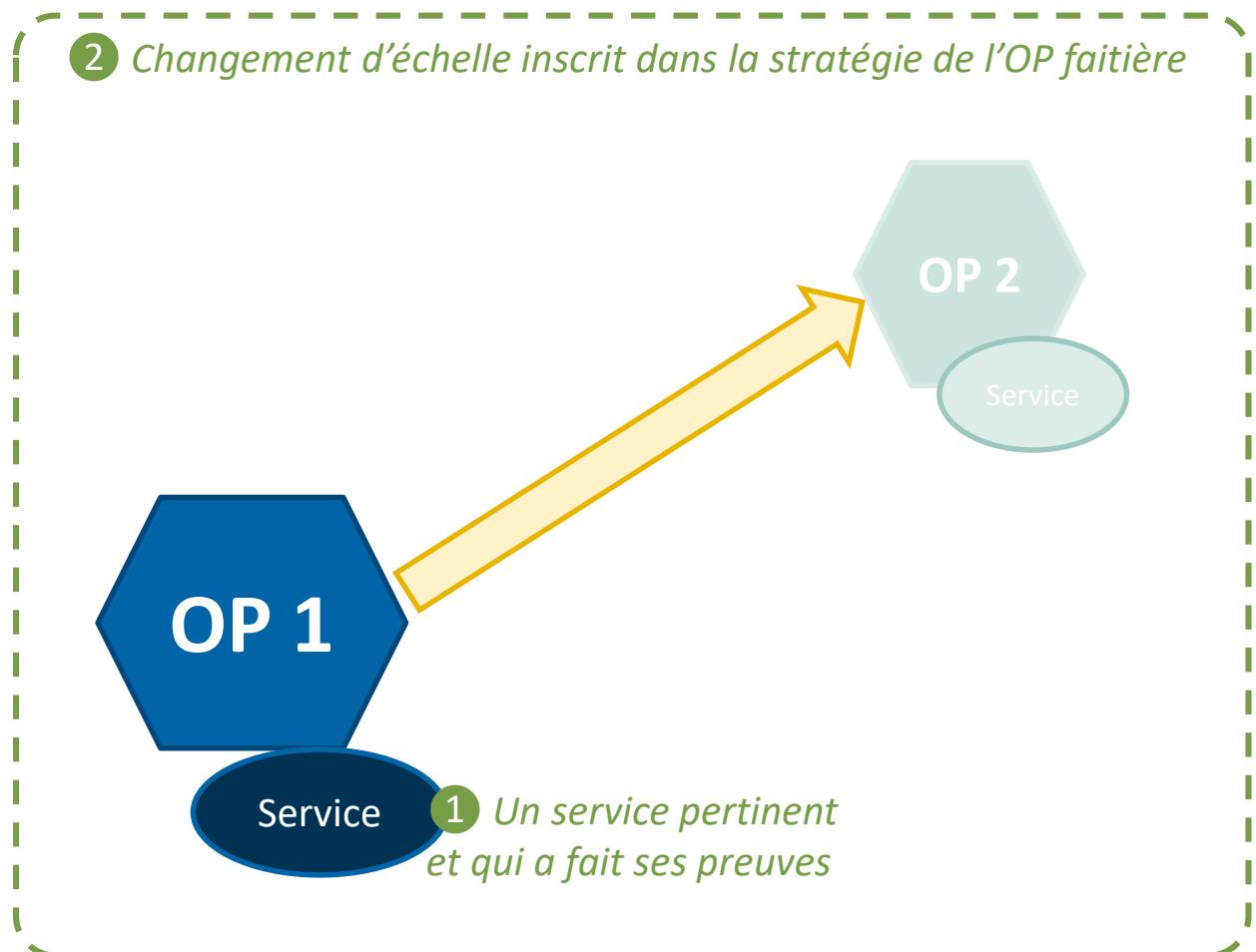


2. Analyse du processus de changement d'échelle

Etape ① - Initiation du processus avec un service identifié

Pour initier le changement d'échelle, **deux leviers** importants ont été identifiés :

- ① d'abord, les services ayant vécu un changement d'échelle doivent être **ceux qui ont fait leurs preuves**, montrer leur pertinence.
- ② d'autre part, le changement d'échelle doit être **inscrit dans la stratégie de l'OP**. Cela ne veut pas dire qu'il est formulé comme un objectif clair, mais cela peut s'exprimer par « toucher plus de membres »... Cette vision du développement d'un service peut être portée aussi au niveau de l'OP faitière vis-à-vis de ses membres.



2. Analyse du processus de changement d'échelle

Etape ② – Partage et valorisation de l'expérience de la première OP

La transmission d'une expérience d'une OP à une autre ne consiste pas simplement à transmettre un manuel d'utilisation.

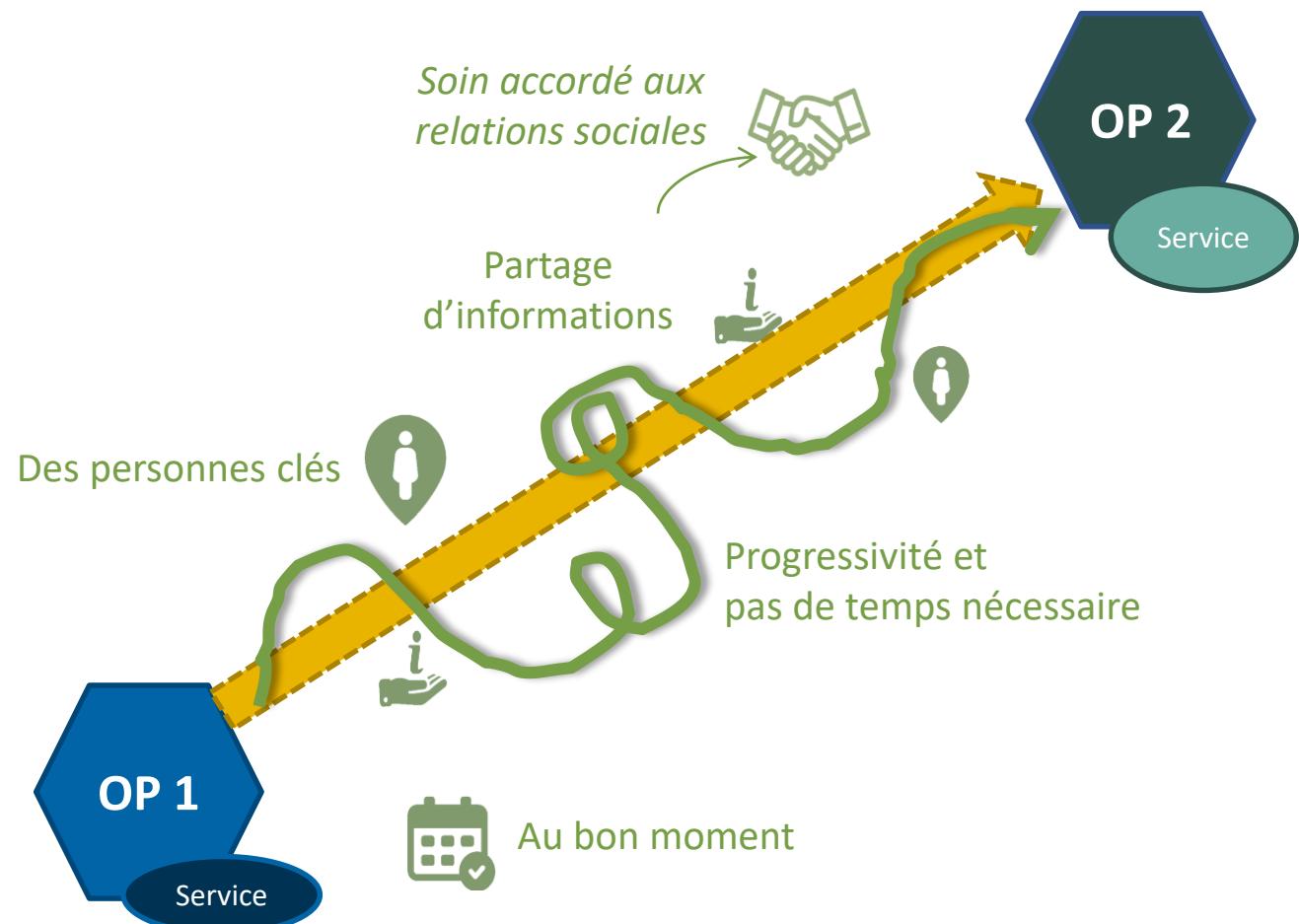
Plusieurs leviers ont été repérés dans les cas étudiés :

 l'OP 1 est **prête** à transmettre en réponse au souhait de l'OP2, qui est prête à recevoir. L'environnement est propice

 Un apprentissage **progressif et dans la durée**, permettant de tester et d'adapter sa stratégie

 La mobilisation de **personnes ressources** charismatiques et impulsant le changement

 Un **partage d'informations possible**, grâce à des capitalisations, des ateliers, des visites... mais surtout à des bonnes relations entre les personnes



2. Analyse du processus de changement d'échelle

Etape ③ – Adaptation du service par l'OP2 à son contexte

A cette étape, il s'agit pour l'OP 2 d'adapter le service à son propre contexte. Dans les études de cas, plusieurs leviers ont facilité cette adaptation :



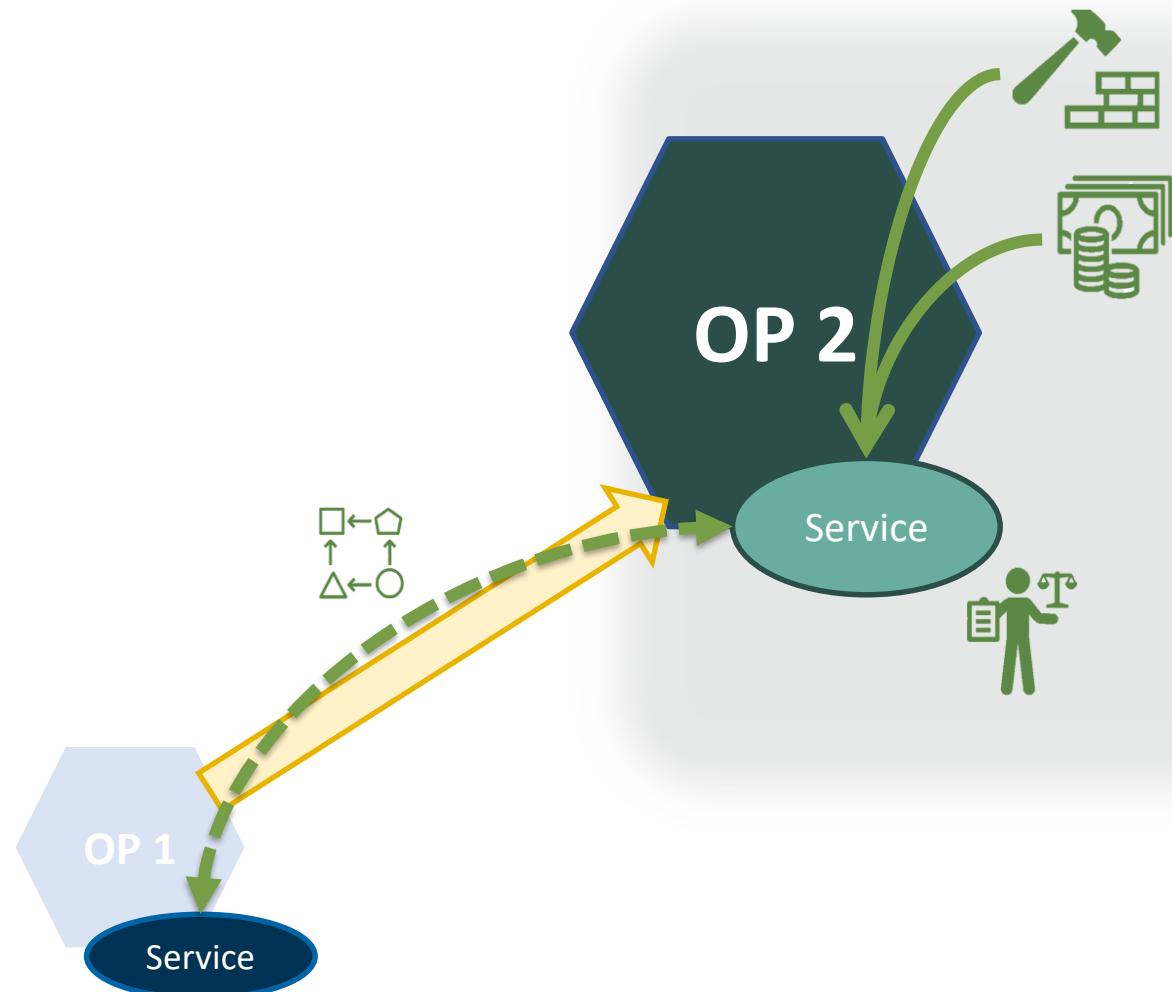
Le service est **adaptable**; il n'est pas dépendant d'une personne, d'un environnement



Le service doit prendre en compte les spécificités de son environnement local : être **en règle avec la loi** et les autorités locales, s'adapter aux spécificités socio-culturels.



L'OP2 doit réunir les **conditions matérielles et financières** pour mettre en œuvre ce nouveau service



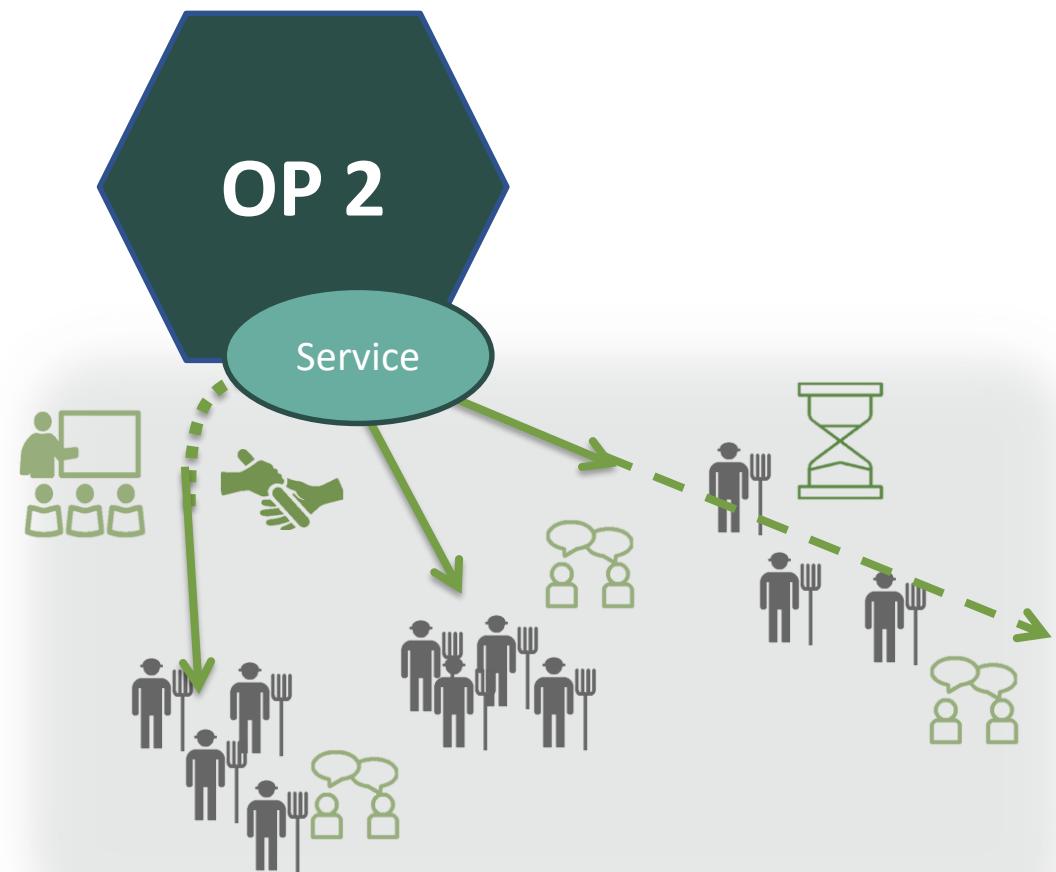
2. Analyse du processus de changement d'échelle

Etape 4 – Diffusion locale du service au sein des exploitations membres de l'OP

Cette dernière étape succède aux trois étapes préalables où élus et cadres de l'OP étaient davantage impliqués.

Ici, il s'agit de toucher les exploitations agricoles membres des OP. Dans les cas étudiés, cette diffusion en local a été facilitée par :

-  Une **sensibilisation et/ou formation** préalable des producteurs – formelle ou **informelle** (effet démonstratif, échanges entre voisins...)
 - 
 -  Un **suivi dans la durée** des producteurs pour ancrer le service dans les habitudes
 -  Des **techniciens et/ou paysans relais formés**, ayant une relation de confiance avec les membres des OP.





3.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT D'ECHELLE

QUELLES
PISTES ?

3. Accompagner

le changement d'échelle



AU PREALABLE

A quelles conditions un changement d'échelle est-il possible ?

- ✓ Si le service répond à **un besoin concret** des producteurs et apporte une amélioration palpable
- ✓ S'il y a **une volonté** de toucher plus de personnes – dans une même région ou dans une autre région
- ✓ Si le **service a déjà été éprouvé** et qu'on a du recul sur les conditions de sa mise en œuvre
- ✓ Si les **moyens techniques et financiers** sont réunis pour permettre un service de qualité égale



Plus d'impact... au détriment de la qualité ?

Une OP doit apprécier au préalable ce qui fait la qualité de son service ; souvent dans les cas étudiés, il s'agissait de la proximité ou du lien social. L'OP doit s'interroger si le changement d'échelle se fait au détriment de la qualité ou non.



« un technicien qui travaille avec plus de monde ne peut pas assurer la même qualité d'accompagnement : comment toucher autant avec la même qualité... ? »

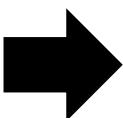
3. Accompagner

le changement d'échelle



AU PREALABLE

A quelles conditions un changement d'échelle est-il possible ?



Etablir sa stratégie de changement d'échelle



« Le changement d'échelle est intégré dans la vision de Fifata »



« Il faut bien identifier sa stratégie de changement d'échelle avant de commencer. »



« le changement d'échelle est sous-entendu dans l'action et se fait parfois implicitement. Il n'y a pas de stratégie pour 'faire du changement d'échelle' et donc pas de processus type. En revanche, il est possible de trouver des conditions et des caractéristiques favorables au changement d'échelle. »



Impossible de tout contrôler !



Les quatre cas étudiés sont des exemples de changement d'échelle pour lesquels aucun plan d'action spécifique et formalisé n'avait été établi. Toutefois, le changement d'échelle s'inscrivait dans les valeurs du groupe Fifata de diffusion entre ses OPR membres.

Alors, les changements d'échelle spontanés sont-ils les plus durables ? Et doit-on les accompagner ?

S'il est certain qu'on ne peut pas tout programmer et contrôler dans des processus de changement d'échelle, il est possible d'agir sur certains leviers pour le faciliter.



Sur quels leviers agir pour faciliter le changement d'échelle ?



Ce qu'en dit le groupe Fifata

Extraits tirés d'une réunion de restitution – aout 2019

- 1 Initiation** - Prendre du recul sur l'expérience à diffuser

« Davantage suivre et évaluer nos actions »

- 2 Valorisation** - Diffuser, partager, s'informer sur les expériences réussies

« Travailler comme un vrai groupe »

- 3 Adaptation** - Se donner les moyens pour mettre en œuvre le nouveau service

« Être en capacité à mobiliser les financements »

- 4 Diffusion** - Respecter le pas de temps nécessaire à la diffusion du service auprès des paysans

« Avancer avec progressivité »;
« augmenter petit à petit »

« Travailler en proximité, notamment avec les paysans relais »

3. Accompagner

le changement d'échelle



Sur quels leviers agir pour faciliter le changement d'échelle ?

1 Initiation - Prendre du recul sur l'expérience à diffuser



Comment accompagner ?
Des points d'attention en réponse à des besoins

2 Valorisation - Diffuser, partager, s'informer sur les expériences réussies

Evaluer et capitaliser les expériences
Offrir un regard extérieur



3 Adaptation - Se donner les moyens pour mettre en œuvre le nouveau service

Organiser des visites d'échanges,
Mettre en relation, être à l'interface



4 Diffusion - Respecter le pas de temps nécessaire à la diffusion du service auprès des paysans

Donner les moyens humains et financiers pour bien diagnostiquer le besoin et/ou pour expérimenter et tester



Accompagner dans la durée et la continuité les nouveaux services
Former les ressources humaines





Changer d'échelle au-delà du groupe Fifata

Participation aux politiques publiques

L'une des missions de Fifata est de « *faire entendre la voix de ses membres et plus généralement des agriculteurs malgaches afin que leurs intérêts soient pris en compte par l'Etat, comme par tout autre décideur national et/ou international.* » Aujourd'hui, Fifata participe aux instances de décisions et de concertation nationale (formation agricole, financement...) : par son action de plaidoyer, Fifata cherche à influer à l'échelle nationale.



« *Ne pas oublier le rôle du plaidoyer pour le changement d'échelle* »

Délégation et partenariat avec d'autres acteurs

Dans la mise en œuvre de leurs services, les différentes OP du groupe Fifata ont noué des partenariats avec des organisations locales, régionales, nationales voire internationales. La qualité des relations entre les OP et ces autres organisations constitue un levier fort pour le changement d'échelle.



« *Accompagner les autres acteurs qui ont les moyens de faire ce que nous ne pouvons pas faire, en bref déléguer !* »



CAPITALISATION

Dynamique de changements d'échelle

Etude de 4 services du Groupe Fifata à Madagascar

Quels processus, quels leviers et quels freins ?



Cette étude a été réalisée
dans le cadre du programme
TransFert cofinancé par l'AFD

