

## Mémoire de fin d'études

présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieur Systèmes Agricoles et Alimentaires Durables pour le Sud (SAADS)

Parcours : Développement Agricole et Rural au Sud (DARS)

Option: Marchés, Organisation, Qualités et Services en appui aux agricultures du Sud (MOQUAS)

**Caractérisation et analyse de quatre changements d'échelle de services du Groupe Fifata : quels processus, quels leviers et quels freins ?**



Par Leah WARTHÉR

Année de soutenance : 2019

Organisme d'accueil : Fert

# **Mémoire de fin d'études**

**présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieur Systèmes Agricoles et Alimentaires Durables pour le Sud (SAADS)**

**Parcours : Développement Agricole et Rural au Sud (DARS)**

**Option/Parcours : Marchés, Organisation, Qualités et Services en appui aux agricultures du Sud (MOQUAS)**

**Caractérisation et analyse de quatre changements d'échelle de services du Groupe Fifata : quels processus, quels leviers et quels freins ?**



©Warther L.

**par Leah WARTHER**

**Année de soutenance : 2019**

**Mémoire préparé sous la direction  
de Betty WAMPFLER**

**Présenté le : 22/10/2019**

**devant le jury :**

**Amandine SCHLUR (Fert)**

**Julia RICHARD DE CHICOURT  
(AFD)**

**Patrick DUGUE (CIRAD)**

**Philibert DE DIVONNE (Montpellier  
SupAgro IRC),**

**Betty WAMPFLER (Montpellier  
SupAgro IRC)**

**Maîtres de stage : Amandine SCHLUR  
et Nadège KIPPEURT**

## Résumé

Fert est une agri-agence française accompagnant des organisations de producteurs dans treize pays. A Madagascar, elle accompagne le Groupe Fifata. Certains des services proposés par les organisations de producteurs de ce groupe ont vécu ce qu'on appelle un changement d'échelle, c'est-à-dire un 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). Ce stage a vocation à documenter et caractériser ces processus, d'en dégager les freins et leviers principaux. Il servira à enrichir la réflexion de Fert et du Groupe Fifata autour du changement d'échelle, sa préparation et son accompagnement. En effet, ces structures ont intérêt à démultiplier l'impact de leurs actions en conservant la qualité, dans un contexte où les moyens dont elles disposent ne suffisent pas toujours à répondre à la hausse de la demande en service. Cette étude a suivi une méthodologie qualitative, basée sur une grille d'analyse. Des entretiens semi-directifs ont été menés parmi une diversité d'acteurs dans trois régions de Madagascar. A travers l'analyse croisée des études de cas et du cas témoin, quelques grandes lignes se dégagent : si chaque processus de changement d'échelle est unique, il est possible de favoriser leur bon déroulé grâce à quelques points de vigilance à chaque étape. Ces points de vigilance pourront servir si les OP accompagnées par Fert et le Groupe Fifata envisagent un changement d'échelle. Ils pourront également servir de base à une réflexion plus globale sur la place et l'importance du changement d'échelle dans leur stratégie.

**Mots clés :** Changement d'échelle – Madagascar – Organisation de producteurs – Duplication – Fertilisation – Coopération – Diversification – Proximité – Adaptabilité - Progressivité

## **Abstract**

Title : Characterization and analysis of four scaling changes in the Groupe Fifata's services: which processes, levers and obstacles?

Fert is a French agri-agency that supports producer organisations in thirteen countries. In Madagascar, she supports the Groupe Fifata. Some of the services offered by producer organisations in this group have undergone what is known as a scaling up, i.e. a process by which a structure seeks to preserve or maximise its social impact, by strengthening its organisation or by relying on its ecosystem (Avise, 2014). This internship aims to document and characterize these processes, to identify their main obstacles and levers. It will serve to strengthen Fert's and the Groupe Fifata's reflection on the scaling up, its preparation and support. Indeed, these structures have an interest in multiplying the impact of their actions by maintaining their quality, in a context where the resources they have are not always sufficient to meet the increase in demand for services. This study followed a qualitative methodology, based on an analytical framework. Semi-directive interviews were conducted among a variety of stakeholders in three regions of Madagascar. Through the cross-analysis of the case studies and the case control, a few main points emerge: if each process of scaling-up, it is possible to promote their successful implementation thanks to a few points of vigilance at each stage. These points of vigilance may be useful if the producer organisations accompanied by Fert and the Groupe Fifata are considering a change of scale. They can also serve as a basis for a more global discussion on the place and importance of scaling up in their strategy.

### **Keywords**

Scaling up - Madagascar - Producer organization - Scale Across - Scale Out - Scale Deep - Adaptability - Progressiveness



## Sommaire

Résumé .....	1
Abstract .....	2
Sommaire .....	4
Liste des sigles et acronymes .....	7
Remerciements .....	9
Introduction.....	10
<b>1. Contexte du stage et enjeux autour du changement d'échelle .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. La situation agricole à Madagascar : de nombreux défis à relever.....</b>	<b>11</b>
<b>1.2. L'intervention de Fert à Madagascar .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3. Le changement d'échelle .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.1. Définition .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3.2. Explications de quelques processus illustrés d'exemples.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Les enjeux autour du changement d'échelle pour différents acteurs .....</b>	<b>14</b>
<b>2. Problématique et méthodologie .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1. Construction de la problématique .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2. Choix des études de cas .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3. La méthodologie suivie le long du stage : une approche qualitative et systémique.</b>	<b>18</b>
<b>2.4. Une grille d'analyse permettant d'étudier les processus de changement d'échelle</b>	<b>18</b>
<b>2.5. Des entretiens pour collecter des données .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.1. L'élaboration du guide d'entretien .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.2. La méthode d'entretien .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5.3. L'échantillon de personnes interrogées .....</b>	<b>21</b>
<b>2.6. Les différentes étapes .....</b>	<b>21</b>
<b>2.7. Les limites de la méthodologie .....</b>	<b>22</b>
<b>3. Capitalisation des quatre processus de changement d'échelle et d'un cas témoin .....</b>	<b>24</b>
<b>3.1. L'amélioration des pratiques de stockage.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.1. Présentation du service .....</b>	<b>25</b>
<b>3.1.2. Historique de l'amélioration des pratiques de stockage, un service qui progressivement s'est adapté à la demande des producteurs .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3. Retour sur les freins et leviers ayant participé au processus de changement d'échelle.</b>	<b>34</b>

3.1.4. Le stockage est une pratique répandue en dehors du Groupe Fifata : quelques remarques .....	35
3.2. Les services d'appui en santé animale .....	36
3.2.1. Les services d'appui en santé animale : définition et importance .....	36
3.2.2. Des services particulièrement bien développés en Sofia, et transmis petit à petit aux autres fédérations. ....	37
3.2.3. Retour sur les freins et leviers, et détail.....	45
3.3. L'approvisionnement en plants sains de pomme de terre .....	46
3.3.1. La pomme de terre, une culture menacée par une maladie.....	46
3.3.2. Présentation des acteurs cités dans l'étude de cas.....	47
3.3.3. Les plants de pomme de terre au sein du Groupe Fifata : d'une production au ralenti à un approvisionnement généralisé en plants sains.....	48
3.3.4. Retour sur les freins et leviers, et détail.....	54
3.4. L'offre de formation courte à destination des jeunes au sein du Groupe Fifata .....	54
3.4.1. Présentation du service.....	54
3.4.2. Le programme Formaprod, en partenariat avec Fifata, a permis aux OP du Groupe Fifata de former plus de jeunes.....	57
3.4.3. Retour sur les freins et leviers autour de ce processus de changement d'échelle .....	62
3.5. Etude de cas témoin : L'amélioration des pratiques culturelles d'oignon en Sofia .....	63
3.5.1. Présentation rapide du service.....	63
3.5.2. Historique : Une filière au centre de l'attention de divers projets qui n'atteindront pas leurs objectifs .....	63
3.5.3. Retour sur les freins et leviers ayant joué un rôle dans ce processus de changement d'échelle .....	65
3.5.4. Hors Groupe Fifata, des expériences similaires. ....	66
4. Synthèse et discussion.....	67
4.1. Les étapes, leviers et freins principaux retrouvés dans les différents processus de changement d'échelle .....	68
4.1.1 Le processus de changement d'échelle a été préparé à l'avance .....	68
4.1.2 Le service ayant vécu un changement d'échelle était adaptable et déclinable selon différentes situations .....	68
4.1.3 Le changement d'échelle a eu lieu au bon moment, et sa mise en place a duré le temps nécessaire .....	69
4.1.4 Le changement d'échelle a été déployé progressivement.....	69
4.1.5 Le processus de changement d'échelle a été rendu possible par les conditions matérielles et financières .....	69
4.1.6 Le service ayant vécu un changement d'échelle était en phase avec la légalité .....	70

4.1.7	Différents acteurs ont apporté leur expérience au processus de changement d'échelle	70
4.1.8	Des personnes clés ont été actrices de ce changement d'échelle .....	70
4.1.9	Les informations nécessaire à la diffusion du service ont été partagées entre les acteurs concernés .....	71
4.1.10	Un soin particulier a été accordé aux relations sociales nécessaire au bon déroulé du processus de changement d'échelle .....	71
4.1.11	Les agriculteurs ont été accompagnés dans la progressivité liée à ce processus .....	71
4.1.12	Les agriculteurs ont été accompagnés dans ce changement.....	71
4.2	Discussion autour du changement d'échelle, et de la place de Fert dans son accompagnement.....	72
4.2.1	Le changement d'échelle, un concept protéiforme ? .....	72
4.2.2	Le changement d'échelle est-il voulu ? Est-il nécessaire ?.....	72
4.2.3	Pistes de réflexion : quelle place pour Fert dans l'accompagnement pour le changement d'échelle .....	73
4.2.4.	Quelle vision du changement d'échelle de la part des élus et cadres du Groupe Fifata ?	73
4.2.5.	Limites de l'étude et pistes qui auraient pu être explorées.....	73
	Conclusion .....	75
	Bibliographie.....	77
	Liste des figures.....	79
	Liste des encadrés .....	80
	Annexe 1 – Guide d'entretien général .....	81
	Annexe 2 – Liste et statut des personnes rencontrées .....	87

## Liste des sigles et acronymes

ADRA: Adventist Development and Relief Agency

AMM : Amoron'i Mania (région)

Aropa : Appui au renforcement des organisations professionnelles et aux services agricoles

AVSF : Agronomes et vétérinaires sans frontière

CA : Conseil d'administration

CAP : Conseiller agricole de proximité

CE : Changement d'échelle

CECAM : Caisse d'épargne et de crédit agricole mutuels

CLEC : Comités locaux d'épargne et de crédit

CTE : Conseiller technico-économique

DRAE : Direction régionale de l'agriculture et de l'élevage

EAF : Exploitation agricole familiale

FDA : Fond de développement agricole

FFTA : Famatsiana sy Fanangonambokatry ny Tantsahan'Androna (Union de Coopérative – Sofia) ou Union régionale des coopératives agricoles

FFTS : Federasiona Fampivoarana ny Tantsaha eto Sofia ou Fédération pour le développement des producteurs de Sofia

Fifata : FIFATA : FIkambanana FAmpivoarana ny TAantsaha ou Association pour le Progrès des Paysans

Fifatam : Fifatam (Fikambanana Fampandrosoana ny Tantsaha Amoron'i Mania)

FN3PT : Fédération nationale des producteurs de plants de pommes de terre (France)

FRDA : Fond régional de développement agricole

GPS : Groupement de paysans semenciers

GTDR : Groupe de travail de développement rural

GCV : Grenier communautaire villageois

IMF : Institut de microfinance

IMVAVET : Institut malgache des vaccins vétérinaires

OP : Organisation de producteurs

OPB : Organisation de producteurs de base

OPR : Organisation de producteurs régionale

OPS : Organisation de producteurs spécialisée

PADR : Plan d'action pour le développement rural

PM : Paysan muplicateur

PR : Paysan relais

PSDR : Projet de soutien pour le développement rural

PTA : Programme de travail annuel

SASA : Service d'appui en santé animale

SRI : Système de riziculture intensive

ULP : Union locale de producteurs

USAID : Agence des États-Unis pour le développement international

VFTV : Vondrona Fifandrombonan'ny Tantsaha eto Vakinankaratra ou Fédération des organisations paysannes de Vakinankaratra

VP : Vétérinaire privé

VV : Vaccinateur villageois

## **Remerciements**

Je tiens tout d'abord à remercier Amandine Schlur de m'avoir fait confiance pour cette étude, pour sa présence, son écoute et sa patience tout le long du stage, pour m'avoir accompagnée et permis de prendre du recul dans la phase de rédaction.

Mes remerciements à Nadège Kippeurt qui m'a accompagnée tout le long de ma phase de terrain à Madagascar, qui a su m'orienter vers les personnes ressources et a facilité ces rencontres. Merci pour sa disponibilité, son écoute, ses remarques pertinentes et ses précieuses corrections lors des diverses phases de rédaction, toujours écrites en un temps record !

Merci à toute l'équipe de l'IRC pour ces trois années de formation. Mes remerciements particuliers à Betty Wampfler pour toutes les connaissances et les valeurs qu'elle a su nous transmettre lors de cette année de spécialisation. Merci pour ses précieux conseils qui m'ont permis de préparer et suivre ce stage avec rigueur et sérénité.

Je remercie l'équipe de Fert, qui m'a accompagnée dans mes réflexions lors de nos rencontres : Léocadie Saré, Joseph Pouzouillic, Anne Panel, Augustin Douillet, Michel Amiraux, Solange Rajaonah, Mélanie Canet, Jérémie Chapet et Héloïse Bonnaud.

Mes remerciements à tous les cadres et élus d'OP du Groupe Fifata, et aux salariés Fert rencontrés à Antsirabe, pour avoir donné de leur temps pour répondre à mes questions, pour leurs conseils et remarques judicieuses. Je remercie particulièrement Princy Ravelonanosy, Ando Ravoninahitra, Andriamparany Ranoasy, Mamy Rajohnesa, Ida Randrianasolo, Harimandrato Randrianirina, Jacky Etienne Raveloson, Misaina Randriamampianina, Honoré Rakotoarisoa, Lanto Ravonialimanana, Christian Ramaratsialonina, Tovo Ratsimbazafy et Eric.

Merci aux cadres, élus et conseillers d'Amoron'i Mania et de Sofia pour leur accueil lors de mes phases de terrain. Merci de m'avoir aidée à organiser les entretiens : Maminaina Ratovoheritiana, Willy Raherimanjaka, Haingo, Frédéric, Andry et Rabarivelo en Amoron'i Mania ; Jean-François Dagosy, Filiposaona, Léon et Jean René Solondrazana en Sofia.

Je remercie les personnes ayant œuvré pour que ce stage se déroule dans des conditions optimales : Ilona Janus, Aurélie Buval et Yvonne Lacour à Paris, Zina Harimanana, Voahangy Raveloarimanana, Rafidison Jérôme et Heritiana Andrisoaniharilalaina à Antsirabe

Mes remerciements à Isabelle Hoyaux, Julie Mandresilahatra, Marta Kasprzyk et monsieur Redeck pour m'avoir partagé leurs expériences et remarques afin de prendre du recul sur mon étude.

Mes remerciements à Alexandre Benard pour ces trois années de camaraderie, pour sa présence tout le long du stage, pour nos échanges enrichissants et pour son soutien. Merci également à Sitrakiniavo Herimampionona Jean Fidelis pour m'avoir beaucoup appris sur la culture malgache.

Merci à mes parents et à mes frères pour m'avoir permis d'arriver jusqu'ici. Je remercie chaleureusement ma famille et mes ami.e.s pour leur soutien pendant ce stage. Mes remerciements particuliers à Lucile et Frédéric pour leurs conseils sur mon projet personnel et professionnel.

Merci à mes colocataires et ami.e.s de Madagascar pour leur accueil et pour m'avoir fait découvrir Antsirabe et ses alentours.

Merci à Loïc pour son soutien au quotidien, pour ses conseils et sa précieuse aide à chaque étape de ce stage.

## **Introduction**

Le Groupe Fifata est un groupe réunissant Fifata - une organisation de producteurs (OP) faîtière rassemblant onze OP régionales (OPR) - et sept OP spécialisées (OPS)). Ces OP jouent un rôle important au sein du monde du développement agricole, dans un pays où 80% de la population active dépend du secteur agricole. Elles permettent à des agriculteurs d'avoir accès à une grande gamme de services de qualité et ce avec l'accompagnement de Fert, une agri-agence française. Ces services répondent aux besoins des producteurs grâce à une démarche incluant proximité et progressivité. Afin de répondre à la demande grandissante en service, le Groupe Fifata a cherché pour plusieurs de ses services à démultiplier son action, afin d'avoir un impact sur un plus grand nombre de producteurs tout en réussissant à conserver la qualité de son service. Il a donc fait ce qu'on appelle du changement d'échelle. Le changement d'échelle est selon Avise (Avise, 2014) « le 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 ». Par le biais de ce stage, Fert a cherché à documenter et caractériser ces processus. Effectivement, le modèle actuel d'appui au développement atteint ses limites, avec à l'échelle du globe une demande en hausse et des moyens disponibles ne permettent pas toujours d'y répondre. Il est donc intéressant pour l'agri-agence d'étudier des cas de changement d'échelle et d'en tirer des points de synthèses qui pourront enrichir sa réflexion, à la fois dans le Groupe Fifata, mais également dans les autres pays d'intervention de Fert. Ce travail cherche à répondre aux questions suivantes : Des services dispensés par le Groupe Fifata ont été sujets à un changement d'échelle, qu'elles 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 de vigilance Fert peut-il retenir à ce sujet par rapport à son accompagnement ? A travers quatre études de cas de changement d'échelle et une étude de cas témoin, dans trois régions, cette étude a cherché à répondre à ces questions. Pour cela, des entretiens semi-directifs ont été mené, dans une démarche d'analyse qualitative, et en suivant une grille d'analyse. Dans ce présent document, nous présenterons le contexte de l'étude et les enjeux autour du changement d'échelle puis nous expliquerons ensuite la problématique et la méthodologie. Nous détaillerons ensuite les différentes études de cas avant de présenter une synthèse des différents processus, leviers et freins des changements d'échelle et une discussion.

## **1. Contexte du stage et enjeux autour du changement d'échelle**

---

### **1.1.La situation agricole à Madagascar : de nombreux défis à relever**

La population de Madagascar est majoritairement rurale et sa croissance démographique est exponentielle. En 2011, le secteur agricole représentait 30% du PIB, et employait 80% de la population active. Le secteur agricole, majoritairement représenté par des petites exploitations agricoles familiales (EAF) est confronté à de nombreux défis : rendements faibles, secteur désorganisé, mauvaise conservation des récoltes, terres morcelées, aléas climatiques... 14,5% de la population y souffre de malnutrition. Les productions y sont surtout vivrières (riz, manioc, patate, haricot sec, maïs). La première production est le riz, qui est également importé. En parallèle, Madagascar exporte des crevettes, des produits halieutiques, des litchis et de la vanille. Le secteur est structuré par 4 fédérations nationales d'associations paysannes (le réseau SOA – Syndicat des organisations agricoles ; la CPM ; la Confédération des Koloharena ; la plateforme FIFATA) et bénéficie d'appui d'ONG. (Les politiques agricoles à travers le monde, quelques exemples – Madagascar, 2014).

Suite au désengagement de l'Etat Malgache sur les politiques agricoles dans les années 1980 et de la politique d'ajustement structurel des années 1990, les agriculteurs 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, avec l'accompagnement de Fert.

### **1.2.L'intervention de Fert à Madagascar**

Fert est une association de coopération internationale pour le développement agricole des pays en développement et émergents. Elle est née en 1981 et intervient actuellement dans 13 pays. Sa mission est de contribuer à créer dans ces pays « les conditions permettant aux agriculteurs d'améliorer leurs conditions de vie et de travail et de concourir à la sécurité alimentaire de leur pays » (Fert, 2019).

Depuis 1986, Fert est présente à Madagascar. En 1989, des groupements de producteurs de l'Amoron'I Mania et du Vakinankaratra ont fait appel à Fert en leur demandant de les accompagner pour la création de services : l'amélioration de l'accès au financement agricole, l'accès à des intrants de qualité et l'information et la communication au sein du monde agricole. Ces groupements de producteurs ont formé ce qui est devenu l'association Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha (Fifata), ce qui signifie « Association pour le Progrès des Paysans ». La vision de cette association est de défendre une agriculture familiale, professionnelle, compétitive et qui s'agrandit, afin d'améliorer les revenus et les conditions de vie des agriculteurs et éleveurs.

Petit à petit, l'offre de service s'est agrandie, et Fert et Fifata ont participé à la création de plusieurs OP spécialisées (OPS) chacune dans un domaine précis pour répondre aux besoins des producteurs. Actuellement, cette organisation de producteurs (OP) faitière regroupe 11 OP régionales (OPR) regroupant 6000 OP locales (appelées également OP de base, ou OPB) et 22 unions de filières régionales. Fifata est administratrice de 7 OP spécialisées (OPS). Des membres du conseil d'administration (CA) de Fifata participent à la gouvernance de ces OPS. (Fifata, 2019)

- **Cap Malagasy**, spécialisée en conseil agricole de proximité (CAP) pour professionnaliser le métier d'agriculteur ;
- La Fédération des Collèges Agricoles de Madagascar (**Fekama**), une fédération nationale de 5 collèges agricoles pour la formation et l'insertion professionnelle agricole des jeunes ;
- Conseil Expérimentation Formation en Fruits et Légumes (**Ceffel**), une organisation de conseil, expérimentation et formation en fruits et légumes dont l'objectif est d'inciter les producteurs à diversifier leurs productions et leurs revenus ;
- Solidarité des Intervenants sur le Foncier (**SIF**), une association spécialisée pour défendre le droit des agriculteurs malgaches à disposer de leurs terres ;
- Formation des Leaders Paysans (**FLP**), un service pour la formation et l'accompagnement des leaders paysans affiliés à Fifata et à tous les niveaux (à la base, régional et national) ;
- Et la Caisse d'Epargne et de Crédit Agricole Mutuels (**CECAM**), une institution de microfinance (**IMF**).

Avec ces OPS, elle forme ce qu'on appelle « Le Groupe Fifata ». Fifata assure la cohésion de l'ensemble du groupe et son orientation stratégique. (Fifata, 2019)

Le Groupe Fifata est résumé dans la figure 1.

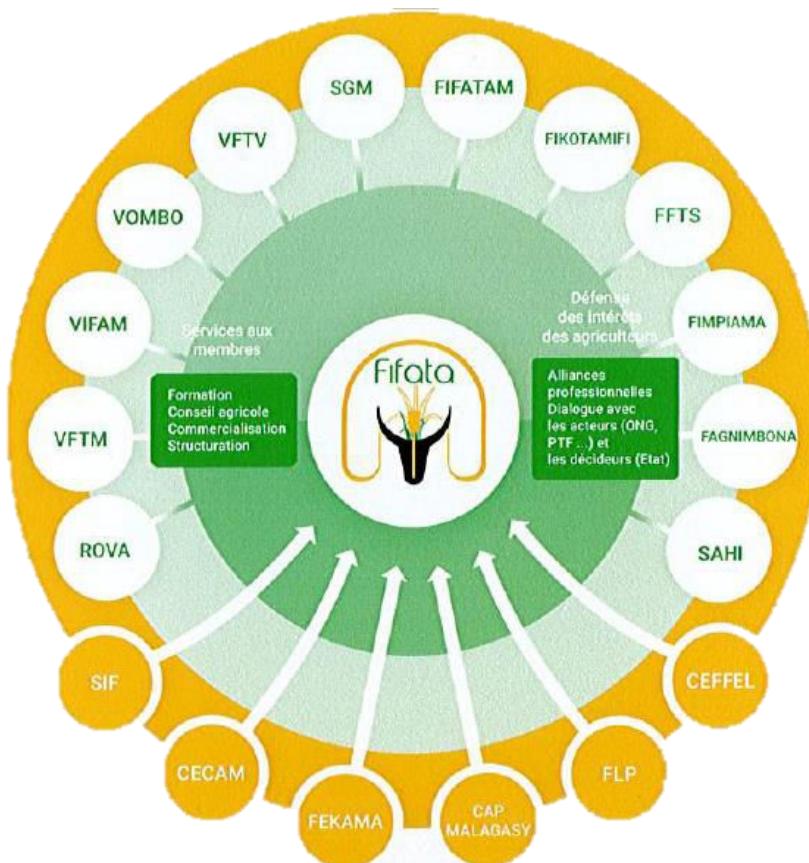


Figure 1 - Schéma du Groupe Fifata

TranFert est une convention programme dans laquelle Fert s'est engagée en 2015 avec l'AFD et l'ensemble des OP partenaires en Afrique Subsaharienne (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Kenya, Madagascar et Tanzanie). L'objectif de ce programme est de « Contribuer à l'amélioration des économies agricoles en Afrique Subsaharienne par l'organisation des producteurs ». Cela passe par 4 piliers, dont « Renforcer la transversalité sud-sud et échanger avec d'autres acteurs de

développement en vue d'un changement d'échelle » et « Prolonger l'action par des réflexions et des travaux de capitalisation ». C'est dans le cadre de ce programme que Fert cherche à étudier les mécanismes du changement d'échelle. Il est à noter que TransFert est vu par l'AFD comme un dispositif de changement d'échelle.

### 1.3. Le changement d'échelle

#### 1.3.1. Définition

Le changement d'échelle est selon Avise un « concept cadre », c'est-à-dire qui sert à comprendre différentes réalités et peut s'appliquer à différents objets. C'est un processus par lequel passe une structure, dont les objectifs possibles sont de **maximiser son impact** sur les « bénéficiaires » (ce terme sera à mettre de côté, on préférera désigner directement la population accompagnée : les agriculteurs, les OP...), soit en améliorant cet impact, en l'augmentant ou en le démultipliant ; ou bien **d'assurer la survie de la structure effectuant le changement d'échelle**, en pérennisant son modèle économique, en accroissant son efficience ou en saisissant une opportunité (André, Gheerbrant, & Pache, 2014)

Pour nous conformer à la problématique de ce stage (détaillée plus loin), nous retiendrons surtout ce premier objectif. Nous avons en effet suivi des changements d'échelle de services ayant eu pour but de toucher plus d'agriculteurs comme nous le verrons plus loin.

#### 1.3.2. Explications de quelques processus illustrés d'exemples

Ce concept étant un peu vaste, nous essayons ici de détailler quelques exemples de processus dans le cadre d'une OP proposant des services à des agriculteurs. Ces processus sont inspirés du guide d'Avise et du manuel de l'École supérieure des sciences économiques et commerciales (Essec) (André, Gheerbrant, & Pache, 2014).

Une OP peut passer par un processus de changement d'échelle en ayant pour objectif de maximiser son impact en diversifiant son offre, c'est-à-dire en proposant de nouveaux services afin de toucher de nouveaux agriculteurs, sur un même territoire ou non. Ce processus est appelé « **diversification** » par Avise (Figure 2), et « **Scale Out** » par l'Essec.

Une OP peut également approfondir son offre, c'est-à-dire maximiser son impact sur un même service, sur un même territoire. Cela peut signifier toucher autant d'agriculteurs, mais mieux, c'est le concept du « **Scale Deep** » de l'Essec, ou toucher plus d'agriculteurs : « **Scale Up** » chez l'Essec ou « **fertilisation** » chez Avise. Ce concept sera évoqué tout le long de cette étude quand nous parlerons de « diffusion au sein d'une même OP ». Cet approfondissement peut avoir lieu en coopération avec d'autres structures, c'est la « **coopération** » (ou Scale Up encore pour l'Essec) (Figure 3).

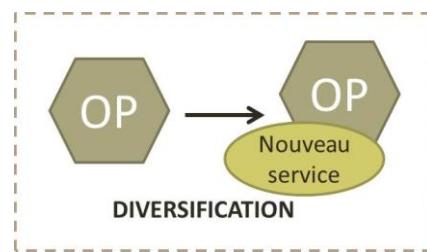


Figure 2 – Schéma du processus de diversification (source : auteur, inspirée de Avise)

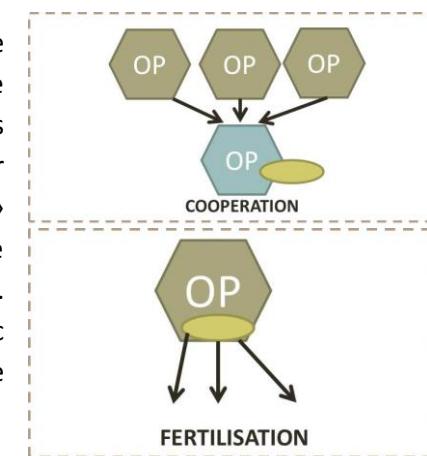


Figure 3 - Schémas du processus de coopération et fertilisation (source : auteur, inspirée de Avise)

Finalement, une OP peut faire du changement d'échelle en dupliquant son modèle, car il fonctionne bien, et en l'adaptant chez de nouveaux agriculteurs sur un nouveau territoire. Ce processus est désigné comme « **duplication** » par Avise (Figure 4). Ce terme de duplication ayant une connotation de « copié-collé », et par simplification, nous utiliserons l'expression « diffusion intra-OP » pour désigner ce processus.

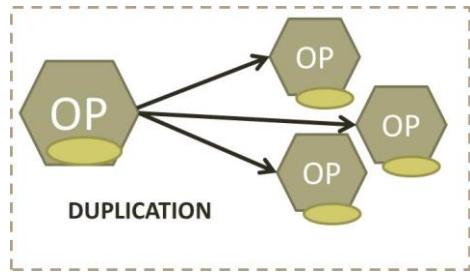


Figure 4 - Schéma du processus de duplication  
(source : auteur, inspirée de Avise)

Il existe d'autres concepts, comme l'idée de « amplifier son impact ou diversifier son offre en faisant faire par un autre organisme », nommé « **Scale Across** » par l'Essec.

#### 1.4.Les enjeux autour du changement d'échelle pour différents acteurs

Le changement d'échelle est un concept qui peut paraître subjectif. Pourtant, il représente des enjeux pour plusieurs catégories d'acteurs : les agriculteurs ; les OP ; les acteurs du développement et les bailleurs de fond.

Pour les **agriculteurs**, le changement d'échelle d'un service peut leur permettre de débuter ou de continuer à recevoir des services de qualité, pérennes, efficaces, qui répondent à leurs besoins, dans un contexte où la demande en service est en hausse, où la régularisation par le marché ne suffit plus et où les moyens des OP ne sont pas toujours suffisants pour y répondre. Dans le cas d'un agriculteur bénéficiant déjà d'un service subissant un processus de changement d'échelle, il pourra voir ses voisins en bénéficier également, ce qui pourra faire émerger de nouvelles possibilité à l'échelle locale (ex : regroupements, achats collectifs...). Le changement d'échelle n'est pas un concept exprimé sous ces termes par les producteurs.

**Les OP**, comme Fifata ou les diverses OPR et OPS, peuvent voir dans le changement d'échelle un moyen d'étendre leur action, c'est-à-dire selon leur vision et leur stratégie : avoir plus d'adhérents ; proposer un nouveau service ; intensifier un service déjà existant. Une OP peut envisager un changement d'échelle quand elle observe que son modèle fonctionne bien, et viable, et qu'il serait profitable à tous d'en faire bénéficier à d'autres producteurs. Cela peut ne pas être un objectif pour l'OP, par peur de s'éparpiller et de perdre la proximité avec les producteurs. Dans le cas de Fifata, le changement d'échelle est formulé en sous-entendu dans sa vision : « Une agriculture familiale [...] qui s'agrandit »

Actuellement, le monde de l'appui au développement atteint ses limites et vit une période de changement de paradigme. Comment **les acteurs du développement** comme Fert peuvent-ils continuer à appliquer leur méthode de travail laissant une grande part à la proximité tout en cherchant à pérenniser leurs actions et à démultiplier leur impact ? Le changement d'échelle peut être une solution

Finalement, **les bailleurs de fond** peuvent voir dans le changement d'échelle une solution pour répondre à la demande grandissante de financements due à l'augmentation exponentielle de la population. L'idée sous-entendue est de toucher plus d'acteurs avec la même qualité mais en faisant des économies d'échelles.



## 2. Problématique et méthodologie

---

### 2.1. Construction de la problématique

La démarche de l'agri-agence Fert est de répondre aux besoins des producteurs des OP qu'elle accompagne. Cette réponse – à Madagascar dans le cadre du Groupe Fifata –, est passée par l'accompagnement de services qui ont tout d'abord connu une phase d'expérimentation à l'échelle locale, avant de les généraliser petit à petit à l'échelle régionale voire plurirégionale, sur ses 10 régions d'intervention. Cette approche progressive permet « d'avancer lentement mais sûrement » et prépare la pérennisation des services. Fert a estimé intéressant de documenter ces cas, de les expliciter afin de mieux les comprendre. Cela permettra d'enrichir sa réflexion par rapport au changement d'échelle dans le contexte malgache, mais également pour en tirer des pistes de réflexion pour ses interventions dans d'autres pays, en réponse aux enjeux décrits plus tôt.

La commande de Fert était selon les termes de références de l'offre de stage de « *mieux comprendre, documenter et expliciter les mécanismes de changement d'échelle mis en place par ces OP : en repartant de l'histoire des OPs, le/la stagiaire décrira comment s'est fait le changement d'échelle (les raisons, les étapes, les leviers et les freins). L'analyse croisée de ces expériences l'amèneront à identifier les différentes stratégies qui s'offrent aux OP, et les conditions à réunir pour réussir ce changement d'échelle* ».

Il est attendu de ce stage d'illustrer des cas concrets de changement d'échelle, c'est-à-dire de comprendre pour chaque service son histoire ; son évolution ; ce qui a permis et ralenti son déploiement au sein d'une OP et d'une OP à une autre ; et pourquoi ce changement d'échelle a eu lieu. Fert attend également d'avoir des pistes de réflexion quant à l'accompagnement de ces processus de changement d'échelle : est-il possible de l'accompagner ? Comment ?

Face à ces attentes et suite à des discussions avec les maîtres de stage et la directrice de mémoire, la problématique du stage a été formulée ainsi :

Des services dispensés par le Groupe Fifata ont été sujets à un changement d'échelle, qu'elles 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 ralentie ? Existe-t-il des similarités entre ces changements d'échelle ? Quels points de vigilance Fert peut-il retenir à ce sujet par rapport à son accompagnement ?

### 2.2. Choix des études de cas

Nous avons vu que le Groupe Fifata rassemble de nombreuses OP, chacune ayant son offre de service. Il a donc fallu choisir celles qui allaient être étudiées afin de garder une certaine finesse dans l'analyse. Quatre cas se sont dégagés et ont été indiqués par les salariés de Fert, ceux-ci ayant une bonne connaissance du terrain :

- Les services d'appui en santé animale sont des services ayant été développés dans une région du nord de Madagascar. Des OPR d'autres régions se sont inspirées de cette expérience pour mettre en place leurs propres services ;
- L'approvisionnement en plants sains de pomme de terre : suite à une maladie qui a contaminé les plants de pomme de terre, les acteurs du Groupe Fifata se sont réunis autour d'une stratégie commune pour permettre aux producteurs d'avoir accès de nouveaux à des plants sains ;

- La formation des jeunes : une diversification de l'offre de formation de Fekama et du Groupe Fifata afin d'accompagner plus de jeunes ;
- Les pratiques de stockage : diverses initiatives se développent pour répondre au fort besoin de stockage.

En complément de ces quatre cas :

- Un cas témoin a été désigné : la culture des oignons en région Sofia, représentative d'un « non changement d'échelle ».

Ces services sont délivrés par plusieurs OP (plus de détails dans les études de cas), et dans plusieurs régions. Pour des questions pratiques, un choix a été fait quant à la localisation des études de cas. Nous pouvons voir les régions choisies sur la Figure 5 :

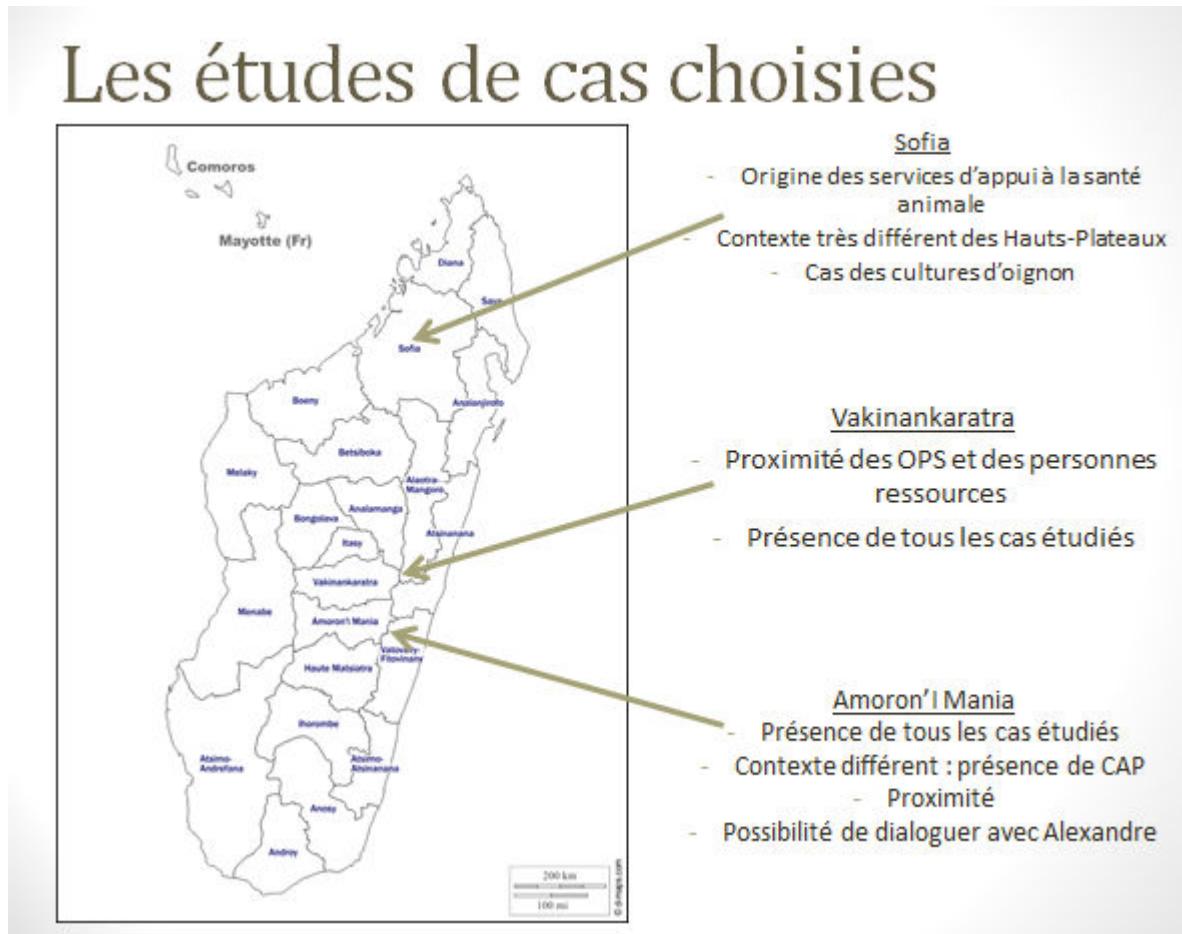


Figure 5 - Carte de Madagascar indiquant les études de cas choisies

Le Vakinankaratra est une région des Hauts-Plateaux. Sa capitale est Antsirabe, lieu du siège de Fifata, des bureaux des OPS et de Fert. Il a été possible dans cette ville de rencontrer beaucoup de leaders d'OP, et de faire des sorties terrains pour observer les services d'appui en santé animale, mais également des bâtiments de stockage et d'approvisionnement en plants de pomme de terre. C'est une région au climat tempéré, très tournée vers le maraîchage.

L'Amoron'i Mania est située au sud du Vakinankaratra, toujours sur les Hauts-Plateaux. Les conditions agroécologiques sont sensiblement les mêmes. Tous les services étudiés y sont présents (sauf la culture d'oignon). Dans cette région, Cap Malagasy accompagne des communes, ce qui a

permis de faire une comparaison. Pour finir, Alexandre Benard, un autre étudiant de l'IRC stagiaire chez Fert y a passé une partie de son terrain, ce qui permettait de prendre un certain recul via nos échanges.

La région Sofia a des conditions agroécologiques très différentes des deux premières. Le climat est beaucoup plus sec. Les distances entre communes sont plus grandes, les producteurs sont plus isolés.

### **2.3.La méthodologie suivie le long du stage : une approche qualitative et systémique.**

Pour répondre à la problématique sur les études de cas choisies, nous avons suivi une méthodologie avec une approche qualitative.

Cette approche permet de comprendre des processus complexes, avec des situations diverses, impliquant de nombreux acteurs, dans leur contexte. Cette étude n'étant pas quantitative, la preuve scientifique est apporté par la triangulation des données, c'est-à-dire en multipliant les sources ; et par la saturation de l'information, c'est-à-dire qu'une information est jugée comme étant fiable quand elle a été entendu de nombreuses fois.

La collecte de donnée se fait par des entretiens semi-dirigés, et en suivant la grille d'analyse détaillée dans la partie suivante.

### **2.4.Une grille d'analyse permettant d'étudier les processus de changement d'échelle**

Une grille d'analyse correspond à l'ensemble des points qui seront abordés et étudiés afin de répondre à la problématique. Le changement d'échelle étant un sujet transversal et complexe, il sera abordé via 5 entrées. Elle est résumée ici, illustrée par la Figure 6, et détaillée en Annexe 1.

Le changement d'échelle est un concept plutôt abstrait et/ou délicat à aborder, ce qui explique le fait qu'il soit abordé dans plusieurs entrées. En entretien, il sera évoqué en réaction à des questions assez simples et habituelles sur l'histoire de l'OP. Il sera compris en faisant des parallèles entre les différentes entrées.

#### Comprendre le contexte dans lequel se déroule l'étude

Cette partie permet de comprendre les facteurs ayant eu une influence sur l'OP et le service. Les informations de cette partie seront à récolter au préalable par de la bibliographie ; et au cours de l'étude selon ce qui paraît nécessaire.

On cherchera à comprendre :

- L'histoire du pays, des régions enquêtées ;
- Le contexte agricole, les ressources agroécologiques du pays, des régions ;
- Les politiques publiques mises en place et leurs conséquences sur les agriculteurs et les OP ;
- Le contexte économique, la situation des marchés, des industries ;
- Les projets, politiques publiques programmes ayant influencé les OP et l'agriculture du pays ;
- Le système d'acteur (acteurs du développement, OP, organismes privés...).

### Comprendre l'organisation de l'OP étudiée.

Cette entrée ne s'attardera pas sur l'histoire, son objectif est de comprendre le contexte local dans lequel s'inscrit l'enquête, afin de cerner les personnes ressources à aller enquêter lors de la phase de terrain, et de bien être en mesure de comprendre son histoire.

On cherchera à comprendre :

- Sa vision, sa mission, ses objectifs, sa stratégie ;
- Son organigramme :
- Le profil de ses membres, leur arrivée dans l'OP, leur provenance géographique, leurs besoins et préoccupations ;
- La modalité d'entrée dans l'OP ;
- Leur relation avec l'OP ;
- Le réseau dans lequel s'inscrivent l'OP et son organisation ;
- Son lien avec les autres entités du Groupe Fifata ;
- Son rapport aux autres OP/acteurs privés/publics du système de service ;
- Sa gouvernance ;
- Ses postes de dépenses, ressources économiques et sources de financement ;
- Si elle est accompagnée, et si oui par qui, depuis quand, dans quel but, ...
- Ses projets ;
- Les autres qu'elle propose à part ceux étudiés, avec quelle articulation.

### Comprendre l'histoire de l'OP

Cette partie permettra de résituer l'évolution de l'OP, afin de faire un parallèle avec l'évolution du service (dernière entrée), pour mieux comprendre comment s'est mis en place le changement d'échelle.

On cherchera à comprendre :

- Son origine, sa création ;
- Son évolution ;
- S'il y a eu une création et une évolution des services, et si oui pourquoi, comment, en impliquant qui, avec quelles ressources, s'il y a eu des échecs.

### Comprendre le service

Cette entrée permet de comprendre le service actuel, son organisation, pour cerner le service avant d'étudier en profondeur son histoire.

On cherchera à comprendre, entre autre :

- L'activité, sa fréquence, sa trame ;
- Sa justification dans la stratégie de l'OP ;
- Son poids par rapport aux autres services délivrés par l'OP ;
- Les personnes qui en sont en charge ;
- Son financement ;
- Les personnes qui sont ciblées ;
- Ses résultats ;
- Ses perspectives ;

- Si d'autres OP délivrent un service similaire.

#### Comprendre l'histoire du service

C'est dans cette dernière partie que sera abordée plus précisément le thème du changement d'échelle. On cherchera, entre autre à comprendre :

- Son évolution :
  - Y a-t-il eu un changement d'orientation ; une volonté de toucher plus de membres, plus de localités, de renforcer le service, et si oui pourquoi ?
  - Comment ? Sur la demande de qui ? Qui a été influent ?
  - Si on s'est inspiré de l'expérience d'une autre OP et si oui comment on l'a adapté ;
- Si cette évolution s'inscrivait dans la stratégie de l'OP ;
- Comment l'OP a été accompagnée dans cette évolution, combien de temps, sous quelle forme, sur la décision de qui ?
- S'il y a eu un parallèle entre l'évolution du GF et l'évolution du service ;
- Les outils spécifiques utilisés pour cette évolution ;
- La réaction des agriculteurs face à cette évolution ;
- Les résultats de cette évolution ;
- Les conséquences de cette évolution sur l'OP, les agriculteurs de l'OP et hors OP, les politiques publiques, l'état, le ministère de l'agriculture, les structures privées, les acteurs du développement ?
- L'avis de l'OP par rapport à cette évolution.

**Contexte : Histoire du pays / de la région / de la commune – Contexte agricole – Politiques publiques – Culture – Ressources agroécologiques – Economie – Marché – Programmes de développement**

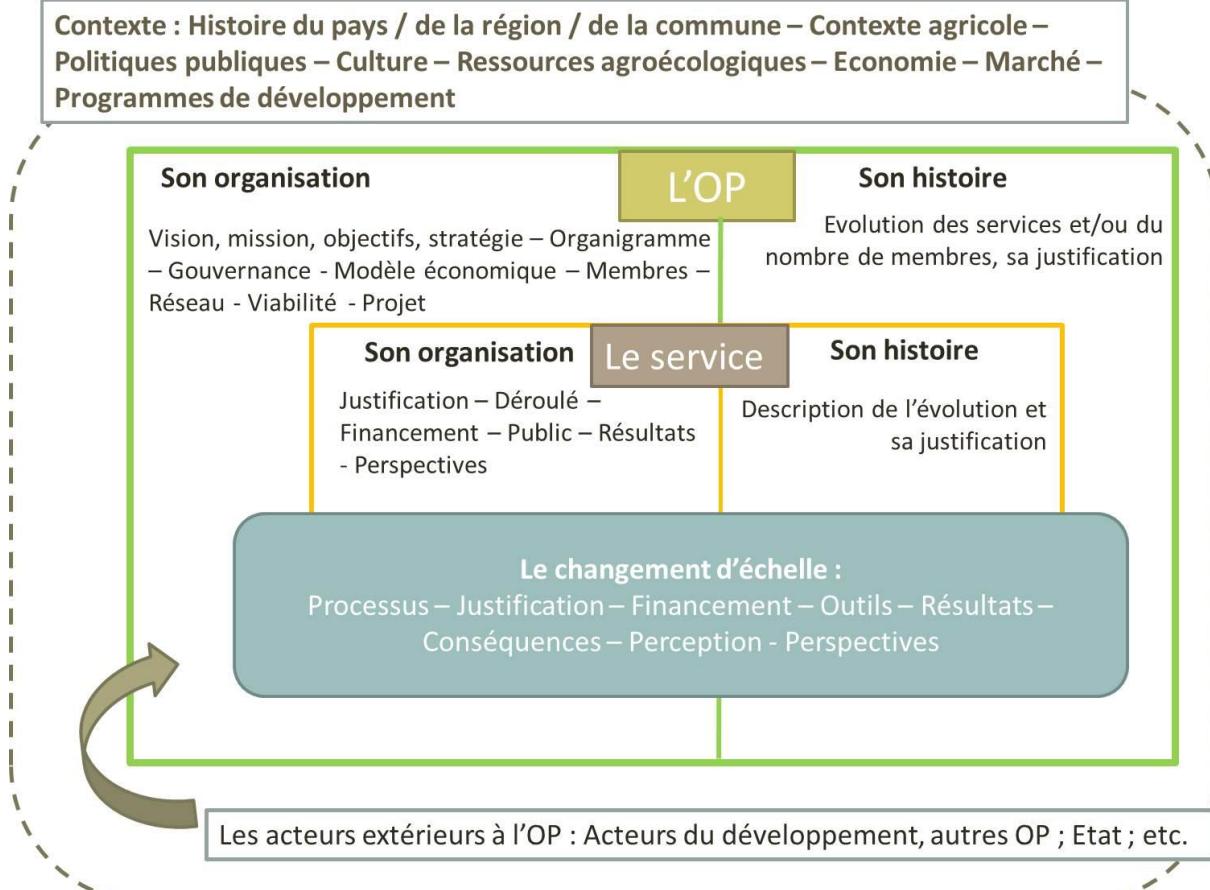


Figure 6 - Grille d'analyse

## **2.5.Des entretiens pour collecter des données**

### **2.5.1. L'élaboration du guide d'entretien**

La grille d'analyse a été rédigée sous forme de questions et en soi correspond déjà à un guide d'entretien très global. Ce guide d'entretien global a servi de base pour l'élaboration de guides d'entretiens spécifiques, selon les personnes enquêtées. Il a été révisé plusieurs fois

Il était difficile de faire différents types de guides d'entretien utilisables tout le long du stage. En effet, chaque personne a été ciblée selon ses connaissances de l'OP étudiée, de son histoire, du service. Un guide d'entretien spécifique a été systématiquement élaboré à l'avance à partir du guide d'entretien global, selon les domaines de la personne rencontrée. Cela a nécessité de cerner cette personne à l'avance en discutant avec d'autres personnes ressources. Les guides d'entretiens spécifiques ont été enrichis d'interrogations notées au fur et à mesure du stage et des différentes phases de retranscriptions et d'analyse.

### **2.5.2. La méthode d'entretien**

Lors des entretiens, il a été nécessaire d'avoir une posture particulière, celle de l'écoute active. Des questions étaient posées à partir du guide d'entretien, mais en laissant parler la personne afin de rebondir sur son discours, dans un véritable dialogue. Ce dialogue était nécessaire pour instaurer un climat de confiance utile pour aborder des sujets sensibles et pour pouvoir avoir l'attention de la personne sur de longue durée. Il est arrivé très régulièrement qu'une personne rencontrée ait des connaissances sur tous les services étudiés (par exemples des techniciens ou leaders d'OP présents depuis longtemps, des salariés des OPS...). Ces personnes ont été interrogées plusieurs fois, parfois pendant plusieurs heures (le record étant de 6 ou 7 heures d'entretien – en plusieurs fois – avec un directeur en poste depuis des années). Il a été absolument nécessaire de ne pas lasser ou fatiguer ces personnes.

### **2.5.3. L'échantillon de personnes interrogées**

Afin de diversifier les sources et de comprendre les processus dans leur complexité, et de recouper les informations pour arriver à la saturation des informations, nous avons cherché à interroger des personnes de différents profils.

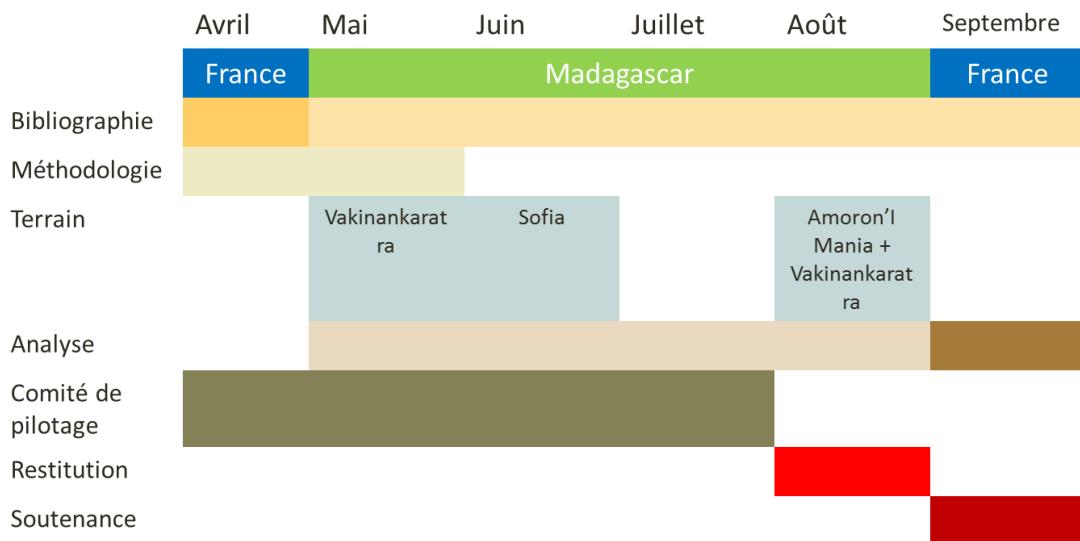
Les cadres et élus d'OP, conseillers, coordinateurs d'OPS et salariés Fert ont été des personnes ressources clés dans l'étude. Tout d'abord, dialoguer avec elles a permis de résituer l'OP dans son contexte, son organisation. Ayant une vision macro de l'évolution des services, c'est avec elles qu'on a commencé à dérouler l'histoire de l'OP et de l'évolution du service. Cela a permis de comprendre comment a été perçu le changement d'échelle, comment il a été mis en place.

Les autres personnes à enquêter ont été les agriculteurs membres des OP (paysan relais ou non) et ceux hors OP. L'important dans ces entretiens a été de comprendre quels étaient leur ressenti, leur vision du changement, comment le service a diffusé, selon eux. Nous avons également rencontré des personnes extérieures au Groupe Fifata.

La liste des catégories de personnes rencontrées est présente en Annexe 2.

## **2.6.Les différentes étapes**

Cette étude a suivi les étapes résumées en Figure 7.



**Figure 7 - Planning du stage**

La phase de bibliographie a été réalisée de manière intensive en France avant le départ afin de bien cerner le concept du changement d'échelle, et de commencer à découvrir le Groupe Fifata. Elle a été poursuivie tout le long du stage au besoin.

La phase d'élaboration de la méthodologie a débuté en France également et s'est poursuivie à Madagascar. En effet, une phase « d'immersion » dans le Groupe Fifata a été nécessaire afin de bien cerner son organisation et de découvrir les services étudiés avant d'avoir la grille d'analyse définitive.

La phase de terrain s'est déroulée en quatre temps, un premier temps en mai dans le Vakinankaratra ; un deuxième temps en juin dans la Sofia et un troisième temps en Amoron'I Mania en juillet-août. En août, le premier terrain a été complété à Antsirabe par quelques sorties.

Des phases de rédaction et d'analyse ont eu lieu régulièrement et ont été capitales pour voir quelles informations manquaient dans les processus détaillés. Elles se sont terminées en août-septembre en France.

## 2.7.Les limites de la méthodologie

Malgré les efforts déployés pour le bon déroulé de ce stage, cette méthodologie a rencontré quelques limites.

Tout d'abord, le changement d'échelle est un sujet qui peut être difficile à cerner. Certains de ces aspects ont commencé à être pris en compte en cours de stage.

Le sujet est foisonnant : quatre études de cas balayant la moitié des OPS du Groupe Fifata, et un cas témoin, le tout dans trois régions. A cause des contraintes de temps, il n'a pas toujours été possible de rencontrer tous les acteurs. Que ce soit dans la collecte de données ou l'analyse, il n'a pas été possible de comprendre toute la complexité des processus. Il a fallu également être très vigilant à ne pas tomber dans une simple description de l'OPR et de son histoire.

Des informations n'ont pas pu être recueillies car elles provenaient d'un nombre réduit de personnes qui n'étaient pas disponibles.

Bien qu'un effort ait été fait pour multiplier les sources, certaines informations précises ne proviennent que des dires d'une ou deux personnes. En effet, peu de monde était là ou se souvient de faits historiques et/ou assez confidentiels.

Enfin, le fait de ne pas avoir de binôme a été un frein pour la prise de recul ou pour cerner quelques éléments socio-culturels. Il était prévu d'avoir un correspondant francophone dans chaque OP visitée, qui s'assurerait de l'organisation et de la traduction lors des entretiens. Cependant, changer régulièrement de correspondant a nécessité de recréer systématiquement une relation de confiance. De plus, ce correspondant étant impliqué dans les OP concernées, il a pu y avoir un biais lors des traductions.

### **3. Capitalisation des quatre processus de changement d'échelle et d'un cas témoin**

---

Sommaire des résultats

#### **3. Capitalisation des quatre processus de changement d'échelle et d'un cas témoin**

##### 3.1. L'amélioration des pratiques de stockage

3.1.1. Présentation du service

3.1.2. Historique de l'amélioration des pratiques de stockage, un service qui progressivement s'est adapté à la demande des producteurs

3.1.3. Retour sur les freins et leviers ayant participé au processus de changement d'échelle.

3.1.4. Le stockage est une pratique répandue en dehors du Groupe Fifata : quelques remarques

##### 3.2. Les services d'appui en santé animale

3.2.1. Les services d'appui en santé animale : définition et importance

3.2.2. Des services particulièrement bien développés en Sofia, et transmis petit à petit aux autres fédérations.

3.2.3. Retour sur les freins et leviers, et détail

##### 3.3. L'approvisionnement en plants sains de pomme de terre

3.3.1. La pomme de terre, une culture menacée par une maladie

3.3.2. Présentation des acteurs cités dans l'étude de cas

3.3.3. Les plants de pomme de terre au sein du Groupe Fifata : d'une production au ralenti à un approvisionnement généralisé en plants sains

3.3.4. Retour sur les freins et leviers, et détail.

##### 3.4. L'offre de formations courtes à destination des jeunes au sein du Groupe Fifata

3.4.1. Présentation du service

3.4.2. Le programme Formaprod, en partenariat avec Fifata, a permis aux OP du Groupe Fifata de former plus de jeunes

3.4.3. Retour sur les freins et leviers autour de ce processus de changement d'échelle

##### 3.5. Etude de cas témoin : L'amélioration des pratiques culturales d'oignon en Sofia

3.5.1. Présentation rapide du service

3.5.2. Historique : Une filière au centre de l'attention de divers projets qui n'atteindront pas leurs objectifs

3.5.3. Retour sur les freins et leviers ayant joué un rôle dans ce processus de changement d'échelle

3.5.4. Hors Groupe Fifata, des expériences similaires.

### 3.1.L'amélioration des pratiques de stockage

#### 3.1.1. Présentation du service

##### 3.1.1.1. *Le stockage, une pratique capitale pour les EAF malgaches*

Le stockage est une pratique répandue dans les EAF de Madagascar. Selon la capitalisation *Pour un stockage efficace des produits agricoles : Leçons tirées de 10 ans d'accompagnement d'organisations de producteurs à Madagascar*, rédigée par Fert, en partenariat avec le Groupe Fifata et Cap Malagasy en 2016 (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016) : « 66,5% des ménages enquêtés ont l'habitude de stocker leurs produits (par ordre d'importance, le riz, l'oignon, le manioc, le maïs et la pomme de terre) ». Dans cette étude de cas, nous nous référerons au stockage du riz. En effet, cette production est au cœur des préoccupations des producteurs en termes de stockage. Le stockage des pommes de terre est abordé dans la partie 3.3 des résultats.

Cette pratique remplit plusieurs fonctions. Tout d'abord, elle a une **fonction de sécurité alimentaire**. Le fait de stocker la production dans un lieu sécurisé permet d'éviter les vols. Si ce lieu est adapté, le stockage peut également diminuer les attaques de rongeurs ou d'insectes. Des aménagements précis (utilisation de palettes, aérations...) peuvent aussi protéger de l'humidité. **Ainsi, le stockage permet d'éviter les pertes** (qui sont habituellement de 20% selon le rapport de capitalisation). Selon ce même document, 89 % des producteurs subissent une situation de soudure tous les ans. Durant cette soudure, 50 % des enquêtés disent ne pas avoir assez de riz pour subvenir à leurs besoins. La gestion du stockage permet une prise de conscience auprès des producteurs, qui en conséquence raisonnent leur sortie d'aliments. De ce fait, on a vu que les producteurs ayant été formés à la gestion des stocks gardent de côté une part de la production dans le but de la consommer lors de la période de soudure et ainsi ne pas être confronté à un déficit en riz durant cette période.

**Le stockage remplit également une fonction sociale**, en permettant de mettre de côté de la production afin de remplir les devoirs sociaux. Ces devoirs sociaux peuvent être par exemple les cotisations en riz lors de la participation à des événements comme les mariages, les enterrements ou autre. Ils peuvent aussi prendre la forme de dons en espèces, issues parfois de la vente de ce même riz.

**Le stockage peut aussi remplir une fonction économique**. Au lieu de vendre la production à la récolte, les producteurs peuvent en mettre de côté et la vendre lorsque les prix sont plus avantageux pour eux. Le riz stocké peut également permettre de servir de garantie auprès d'un institut de

microfinance (IMF). Cette fonction économique rejoint la fonction de sécurité alimentaire que représente le stockage, en permettant d'acheter du riz pour les périodes de soudure.

Finalement, stocker sa production permet de préparer les campagnes suivantes soit en vendant les produits stockés soit en les utilisant comme semence.

C'est pour toutes ces raisons que les producteurs expriment le besoin d'avoir des lieux pour stocker la production. Si certains producteurs ont déjà des lieux de stockage, ceux-ci ne sont pas toujours adaptés: trop petits, n'isolant pas de l'humidité ou des ravageurs, non sécurisés, ou autre. C'est pourquoi les OP du Groupe Fifata veulent mettre en place des services leur permettant d'améliorer les pratiques de stockage de leurs membres. Par "amélioration des pratiques de stockage", nous entendrons l'amélioration des lieux déjà existants, la construction de nouveaux lieux de stockage, et/ou les animations/formations liées au stockage. Ces animations et formations peuvent porter sur la dimension technique, et/ou la dimension de gestion. « L'amélioration des pratiques de stockage » est à ne pas confondre avec les « bâtiments de stockage améliorés », que nous détaillerons plus loin. Par "lieu de stockage", nous entendrons tout lieu dédié au stockage, telles des chambres dédiées dans les maisons, ou les bâtiments individuels ou collectifs, appelés en pratique à Madagascar "magasin de stockage".

Chaque organisation propriétaire d'un bâtiment a sa propre gouvernance. Parfois, les OP mettent en place des comités de gestion dont l'activité est spécialement dédiée au stockage. Généralement, les OP ayant fait cette démarche ont reçu une formation sur la gestion post récolte (voir plus loin).

### ***3.2.1.1. Le stockage est une préoccupation importante du Groupe Fifata***

La posture du Groupe Fifata étant de répondre tant que faire se peut aux besoins des producteurs, le stockage est au cœur de ses préoccupations. Les OP (de Fifata ou de Cap Malagasy) n'ayant pas toujours les moyens de permettre la construction de bâtiments de stockage, elles se concentrent souvent sur les aspects sensibilisation, l'animation, et les formations technique et de gestion autour du stockage, ces activités étant plus abordables en termes de moyens financiers et humains. Des améliorations de lieux de stockage ont parfois lieu également, lorsque les conditions, particulièrement financières, le permettent. Elles font également un travail de veille afin de trouver des financements possibles via des programmes ou des projets.

Par le passé, le Groupe Fifata, accompagné par Fert, a été à l'initiative d'études, de capitalisations et de vulgarisations autour de l'amélioration des pratiques de stockage (voir plus loin). Cap Malagasy a particulièrement été moteur dans ces démarches.

Des collaborations ont pu avoir lieu entre des membres du Groupe Fifata autour de l'amélioration des pratiques de stockage, comme par exemple l'OPR d'Amoron'I Mania Fifatam (de Fifata) et l'antenne régionale d'Amoron'I Mania de Cap Malagasy. Ainsi, Fifatam donne des formations aux agriculteurs ayant bénéficié de financements et de l'expertise de Cap Malagasy pour la construction d'un bâtiment de stockage.

Les différents projets auxquels a participé le Groupe Fifata à propos des bâtiments de stockage ou de l'amélioration des pratiques du stockage sont détaillés plus loin dans l'étude de cas.

### **3.2.1.2. Quelques caractéristiques des différents types de lieux de stockage**

Pour faciliter la compréhension, nous détaillons ici quelques caractéristiques des lieux de stockage qui seront évoqués dans cette étude de cas.

#### **Le stockage traditionnel**

Par stockage traditionnel, nous désignons toute pratique de stockage à laquelle sont habitués les producteurs depuis plusieurs générations. Ces formes de stockage sont très diverses. Les productions peuvent être stockées dans une pièce spéciale de la maison ; dans une fosse sous le sol de la maison, recouverte d'une pierre ; ou dans un bâtiment à part. Le fait de stocker au sein même de la maison donne une disponibilité directe à la production, ce qui rassure les producteurs. Mais cela facilite les sorties parfois non raisonnées du stock. L'utilisation des fosses permet de protéger la production des rats, mais est synonyme d'une augmentation de l'humidité.

Dans ces lieux, la production peut être stockée à même le sol ou sur des nattes. Elle peut être rassemblée en sacs fermés ou non, ou tout simplement en vrac.

Le stockage peut être individuel, c'est-à-dire rassembler la production d'une EAF, ou bien collectif. Ces usages dépendent des habitudes et traditions de chacun. Le stockage traditionnel est associé à une perte importante de stock due aux ravageurs et à l'humidité (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016)

#### **Le stockage traditionnel amélioré**

Par stockage traditionnel amélioré, nous entendons des pratiques de stockage ayant lieu dans les bâtiments traditionnellement utilisés pour le stockage, mais qui sont différentes des pratiques traditionnelles. Cette différence provient souvent d'une intervention extérieure comme une formation. Les innovations récurrentes sont l'utilisation de palettes et de sacs afin d'isoler la production de l'humidité, et l'utilisation de cadenas afin d'améliorer la sécurité du stock.

#### **Les bâtiments de stockage en matériaux locaux**

Les bâtiments en matériaux locaux sont des bâtiments construits selon l'architecture et le savoir-faire traditionnel, avec les matériaux présents sur place. Cela peut-être de la pierre, de la terre battue, ou des briques. Ces bâtiments comportent des petites différences par rapport aux maisons. Par exemple des aérations sont prévues. Les toits peuvent être en tôle afin de garantir la sécurité du stock. Les portes sont équipées de cadenas. Le sol est recouvert de ciment afin de l'isoler. Ces tôles, cadenas, et ciment ne sont pas des matériaux locaux, mais sont apportés par les partenaires. Et comme dans le cas du stockage amélioré, des palettes sont utilisées pour stocker les productions. Comme nous le verrons plus tard dans l'historique, l'architecture de ces bâtiments en matériaux locaux a été étudiée par le groupe Fifata selon un modèle général mais adaptable localement. Les bâtiments de stockage en matériaux locaux coûtent en général 3 millions d'ariary et ont une contenance de 10 tonnes.

#### **Les bâtiments de stockage en dur**

Les bâtiments de stockage « en dur » sont construits entièrement en ciment et en tôle.

Ce choix de matériaux les rend utilisables sur une plus longue période que celle des bâtiments de stockage en matériaux locaux. En comparaison, ils sont également plus chers. Leur construction demande une expertise que ne possèdent pas forcément les producteurs. Pour toutes ces raisons, les bâtiments de stockage « en dur » sont souvent issus de projets qui les financent, et qui en général font le choix de les construire avec un grand volume.

## **Les GCV**

Ces bâtiments de stockage ont pour particularité d'être prévus pour stocker du riz, utilisé comme garant pour obtenir un crédit. Ils sont souvent construits en dur, cependant on voit se développer des GCV en matériaux locaux. L'usage et la construction des GCV n'est pas exclusive au groupe Fifata, d'autres projets en ont mis en place dans Madagascar (voir partie 3.1.4)

### **3.2.1.3. *Le financement de l'amélioration des pratiques de stockage***

Sauf dans certains cas précis que nous détaillerons plus loin, l'amélioration des pratiques de stockage nécessite un apport matériel ou financier extérieur, les OP n'étant généralement pas en mesure de la payer intégralement. Selon les cas, les différents projets ayant contribué à la construction de bâtiments de stockage ont financé entre 50 et 90 % du bâtiment (voire jusqu'à 100% dans des cas hors Groupe Fifata ou au début de la mise en place de ce service au sein du Groupe Fifata, comme nous le verrons plus loin). Les agriculteurs, de leur côté, participent en matériaux, main d'œuvre, ou par de l'argent. Certains bâtiments ont par le passé été financés entièrement par des apports extérieurs.

### **3.1.2. Historique de l'amélioration des pratiques de stockage, un service qui progressivement s'est adapté à la demande des producteurs**

#### ***Les premiers bâtiments de stockage***

Comme nous l'avons déjà détaillé, le stockage remplit différentes fonctions pour les EAF, et est un maillon central de leur développement. **Les agriculteurs ont l'habitude de stocker leurs récoltes chez eux, de différentes manières.** Certains, comme les membres de l'ethnie Betsileo stockent dans des petits bâtiments dédiés, de manière collective. Ainsi, la majorité des producteurs ont accès à une solution de stockage. Cette dernière peut être rudimentaire, et il est possible de l'améliorer, voire de construire des lieux de stockage plus efficaces, ou bien remplissant une nouvelle fonction. **En somme, le stockage n'est pas un service nouveau mais une habitude qui peut être modifiée dans sa mise en pratique ou dans ses infrastructures.**

Des bâtiments de stockage existaient avant les débuts de l'intervention de Fert, mis en place par divers projets. Les acteurs sur le terrain n'ont pas détaillé ces anciens projets. Un des premiers exemples de stockage au sein de Fifata est le lancement des Comités Locaux d'Epargne et de Crédit (CLEC), les futures CECAM, au début des années 1990. Ce service de financement agricole reposait en partie sur des GCV.

#### ***Au début des années 2000, des constructions de bâtiments de stockage « en dur »***

Les caractéristiques des bâtiments de stockage construits en dur sont décrites plus haut. Les matériaux choisis font qu'ils ont une durée possible d'utilisation plus longue que les bâtiments construits en matériaux locaux. C'est pourquoi différents projets ont décidé d'en construire, comme le Projet Sud et le Projet de Soutien pour le Développement Rural PSDR (voir encadrés 1 et 2) dans leurs régions d'intervention.

### Projet Sud : 2004 – 2008

Sur demande des producteurs des régions Haute Matsiatra, Ihorombe et Ansy, Fert et Fifata ont mené un projet dont l'objectif était de mettre en place une structuration paysanne pérenne dans ces régions. Le projet a abouti la création de Cap Malagasy. **Le Projet Sud a permis la construction de 16 magasins de stockage « en dur ».**

#### Encadré 1 - Projet Sud

### PSDR : 2001 – 2012

Le Projet de Soutien pour le Développement Rural est un projet financé par la Banque Mondiale, mis en place en partie par des techniciens du Ministère de l'Agriculture malgache. De 2001 à 2012, il a permis 9000 sous-projets dans tout Madagascar (Madagascar : Plus-d'un million de paysans ont bénéficié du Projet de soutien au développement rural, 2012), **dont la construction de magasins de stockage en dur pour des OP ou des coopératives.**

#### Encadré 2 - PSDR

Ces constructions ont été accompagnées par de la formation à la gestion des bâtiments et des stocks.

Le PSDR a permis à des coopératives et des OPB d'accéder gratuitement à ce type de bâtiments, comme la coopérative Famatsiana sy Fanangonambokatry ny Tantsahan'Androna (FFTA) en Sofia. Les coopératives en avaient exprimé le besoin. Leurs bâtiments avaient la fonction de collecter le riz des membres pour les revendre. La mise en place des coopératives ayant rencontré des difficultés, certains de ces bâtiments n'ont pas rempli leur fonction. Cependant, le cas des coopératives étant complexe, nous ne le détaillerons pas ici et nous concentrerons sur les bâtiments construits lors des autres projets.

Des témoignages sur le terrain nous montrent que les bâtiments « en dur » ne sont pas idéaux. Tout d'abord, les matériaux coûteux et l'expertise nécessaire font que ces bâtiments représentent un investissement important en termes d'argent. Les agriculteurs peuvent financer une partie de ces coûts s'ils arrivent à se réunir en grand nombre ; mais la majorité du financement provient de projets divers. Dans ces conditions, ces derniers préfèrent voir construire des bâtiments de grande taille. Or le fait de se réunir en grand nombre rend la gouvernance du bâtiment compliquée, surtout quand les producteurs ne sont pas encore suffisamment structurés (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). Couplé à cet inconvénient, quelques freins ont fait que les bâtiments n'ont pas forcément été utilisés à bon escient : les bâtiments n'ont pas toujours été construits à proximité des lieux de culture des agriculteurs ; l'entretien est coûteux et se fait avec des matériaux qui ne sont pas toujours disponibles pour les agriculteurs.

Finalement, malgré les efforts déployés pour la construction de ces bâtiments, ils n'ont pas tous été utilisés. N'étant pas adaptés à leurs destinataires, certains ont été abandonnés (cf. partie 3.5), ont été récupérés par d'autres organisations ou utilisés pour un autre usage (église...).

## *Dans les années 2010, une réflexion autour des bâtiments de stockage en matériaux locaux au sein du Groupe Fifata*

Les bâtiments de stockage en dur avaient donc démontré leurs faiblesses. En parallèle, des agriculteurs de la commune Ranotsara, en Ihorombe, ont demandé « une formation sur la construction de bâtiments de stockage en matériaux locaux » (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). En 2010, Fert (dans le cadre du projet Aropa - voir encadré) a réalisé en Ihorombe des essais de construction de bâtiments en matériaux locaux, et a

utilisé ces essais pour mener une étude, d'août 2010 à février 2011 (Andriamparanony & Lesoa, Etude sur les pratiques et les propositions d'amélioration du stockage traditionnel, régions Haute Matsiatra, Ihorombe et Amoron'I Mania, 2011). Elle portait sur les pertes au stockage et l'analyse de la faisabilité de bâtiment de stockage en matériaux locaux (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). **On voit donc ici une innovation provenant directement des producteurs, et explorée grâce à un projet répondant à cette demande.**

À la suite de cette étude, un guide de construction a été rédigé (Andriamparanony & Lesoa Velo, Construction de bâtiment en matériaux locaux pour le stockage agricole, 2011) (voir plus loin). Selon un conseiller du Groupe Fifata, ce guide a été utilisé par le Projet Service (voir encadré) pour construire des bâtiments « pilotes » en 2011-2012, dont deux en Amoron'I Mania et Haute Matsiatra. Cela a été l'occasion de mettre en pratique les leçons tirées de l'étude afin de construire des bâtiments remplissant bien leur fonction. En 2013 et 2015, un bureau d'étude en BTP a réalisé deux missions d'évaluation des bâtiments construits et fait des propositions d'amélioration (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). En parallèle, par deux fois des maçons ont été formés aux méthodes de construction.

De cette manière, actuellement, les bâtiments de stockage en matériaux locaux sont adaptés à la demande des producteurs. Il est **facile pour eux de les entretenir** car cet entretien ressemble à celui qu'ils ont l'habitude de faire pour leurs

### Aropa : 2009 – 2019

Le Projet d'Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et aux services Agricoles est un programme de l'Etat malgache financé par le FIDA, de 2009 à 2019. Son objectif est la professionnalisation des agriculteurs et l'amélioration de leurs revenus. Fert était coordonnateur de la première phase, de 2009 à 2011. Ce projet a œuvré en Haute Matsiatra et Ihorombe de 2009 à 2011, et en Amoron'I Mania en 2011, ainsi qu'en Androy et Ansy. (Projet Aropa : Un bilan plus que positif, 2019) Les actions menées par Fert étaient généralistes. La thématique des magasins de stockage a été abordée lors d'une étude.

### Encadré 3 - Aropa

### Projet Service

Ce projet de Fert/Fifata avait pour but de mettre en place des services performants au sein des OP de Fifata, en prenant exemple sur des OPR particulièrement avancé dans un domaine en particulier. Le partage des connaissances était donc au cœur du projet. Le Projet Service était centré sur 11 services en théorie, mais s'est concentré en pratique sur les magasins de stockage, la santé animale, le foncier, et la formation.

### Encadré 4 - Le Projet Service

maisons. Ils sont plus **accessibles en termes de prix** que les bâtiments de stockages construits « en dur ». **Ces bâtiments sont également facilement reproductibles par les voisins.**

### ***La diffusion du service est favorisée par la vulgarisation et la capitalisation***

Pour autant, le fait que ces bâtiments soient accessibles, efficaces et adaptés aux producteurs n'est pas le seul facteur qui explique son utilisation dans de plus en plus d'endroits. Des efforts ont été faits pour aider à cette diffusion.

**Un travail de vulgarisation et de capitalisation a été fait.** En 2011, Fert, dans le cadre du projet Aropa a rédigé un **guide de construction** (Andriamparanony & Lesoa Velo, Construction de bâtiment en matériaux locaux pour le stockage agricole, 2011) qui explicite les étapes. Cela était nécessaire, pour décrire plus en détails les éléments techniques de la construction et les spécificités liées au stockage. Ce guide a facilité la tâche des producteurs souhaitant construire ou faire construire des bâtiments suivant un modèle efficace et reconnu. C'est en s'appuyant sur lui que le Projet Service a construit les bâtiments de stockage en matériaux locaux « pilotes ».

Un film pédagogique sur les étapes de construction a été réalisé en 2012 (Construction et gestion de bâtiments de stockage communautaire en matériaux locaux , 2013). Le support du film a simplifié la tâche des conseillers, car il démontre aux OP l'intérêt du service, de manière rapide, pédagogique et visuelle.

Une capitalisation a été rédigée (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). Elle recense ce qui a été appris lors de ces initiatives : les infrastructures existantes, les démarches... Par conséquent, actuellement, si un organisme désire se lancer dans la construction de bâtiments, il peut gagner du temps et ne pas reproduire les erreurs qu'ont pu faire des membres du Groupe Fifata par le passé. Cela facilite la diffusion de ce type de construction. **Par ailleurs, le simple fait que cette capitalisation existe met en lumière le service correspondant, donnant une impression d'aboutissement.**

### ***L'élaboration d'une gamme de services adaptés au degré d'avancement des producteurs***

Même si les bâtiments de stockage en matériaux locaux sont moins chers que ceux « en dur », ils ont quand même un prix non négligeable. Certaines OP ne sont pas forcément prêtes à le payer, car elles n'en ont pas les moyens, ou bien n'en voient pas encore l'utilité. Ce sont des OP qui ne sont pas encore tout à fait habituées à stocker de manière non-traditionnelle. Dans ce cas, il serait contre-productif d'offrir ces bâtiments. Une fois acquis, ne répondant pas forcément à leur besoin précis, ils ne seraient pas utilisés à bon escient voire seraient abandonnés, comme nous l'avons vu plus haut dans le cas des bâtiments de stockage « en dur ». **Il a donc été intéressant d'avancer au fur et à mesure dans l'amélioration des pratiques de stockage, en proposant des services adaptés au stade de progression des producteurs, comme des étapes intermédiaires.** Par ailleurs, si une personne dynamique suivait cette progression et a de bons résultats, cela a pu encourager ses voisins à faire de même.

Pour des producteurs n'ayant pas ou peu pratiqué le stockage, les conseillers ont fait de l'animation ou de la sensibilisation, grâce à des outils pédagogiques : films, jeux, posters... «*Le travail d'animation est capital avant d'entreprendre quoi que ce soit. Cela prend deux ou trois mois, selon la mentalité du groupe. Nous en parlons à chaque fois que nous venons les voir. Les jeunes sont plus faciles à convaincre.* », témoigne un conseiller technique de l'OPR VFTV.

Dans le cas où les producteurs sont intéressés par le stockage et ont déjà un lieu disponible (chambre dans une maison, vieux bâtiment de stockage...) mais peu de moyens ou peu envie de s'engager, il est possible d'améliorer ce lieu. Cela demande peu de moyens et ne bouleverse pas les habitudes des agriculteurs. Ils ont peu à perdre car les enjeux sont faibles. Le producteur pourra voir qu'il y a moins de pertes. Fifatam a été la première à développer ces « coups de pouce », qui ont ensuite été repris au sein du Groupe Fifata, et particulièrement par Cap Malagasy (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016). Elle a participé, apportant du matériel : palettes, cadenas...

Ces différentes étapes sont détaillées dans le tableau 1, issu de la capitalisation. Les services cités sont mis en place par les OPR sur le terrain.

**Tableau 1 - Gamme de services de stockage répondant aux besoins et à la capacité d'organisation des producteurs (Ramaratsialonina, Andriantiana, & Pouzoullic, 2016)**

Solutions Analyse des solutions	Conseils	Aménagements de pièces / lieux de stockage	Construction en matériaux locaux	Construction en dur
Description du service	Animation et sensibilisation (Jeu pédagogique gestion d'exploitation), Formations (posters & fiches techniques, vidéos), visites d'échanges	Formation, appui-conseil Coup de pouce matériel pour la mise aux normes de pièces de stockage	Formation et accompagnement (maçons relais, OP...), cofinancement du matériel pour la construction de bâtiments	Définition du projet (taille...), appel d'offres, contrat et suivi pour la construction des bâtiments
Coût	Faible (animation)	Faible (10-15€/ aménagement)	Modéré (700-1 500€/ bâtiment)	Elevé (5 000-10 000€ / bâtiment)
Participation moyenne des bénéficiaires aux coûts	Présence physique des bénéficiaires	Reproduction des démonstrations par leurs propres moyens	Entre 100 et 800€ / bâtiment	Entre 1500 et 3000€ / bâtiment
Coût et facilité d'entretien	-	Faible coût, facilité d'entretien	Coût modéré, relative facilité d'entretien	Coût modéré, possible difficultés d'accès aux matériaux pour l'entretien
Facilité de gestion (social)	Très bonne	Très bonne	Bonne	Moyenne
Capacité de stockage		Faible, au sein des maisons (0,5-3 Tonnes)	Moyenne : entre 7 et 15 Tonnes	Elevée : entre 7 et 50 tonnes
Durabilité	-	Moyen	Bonne	Très bonne

On remarque sur ce tableau que plus on s'oriente vers des bâtiments à grande capacité, longue durabilité, construits, en bref à grands enjeux ; plus cela demande des efforts en termes de gestion, d'entretien voire de gouvernance. Nous pouvons donc relever deux points de vigilance ici, qui ont bien été intégré par les membres du Groupe Fifata :

Premièrement, **cette progression est et doit être accompagnée de conseils, de formations à la gestion du bâtiment et des stocks.** Ces formations répondent également à une demande des producteurs, conscients de leurs lacunes en gestion. Ils doivent être en mesure de mettre en place progressivement des documents comme le calendrier de stockage, déstockage ; des fiches

consignant les entrées et sorties ; etc. Ces formations encouragent également à désigner des responsables et à systématiser l'usage de caisses et de cadenas. Elles sont dispensées par les CAP ou les conseillers des OPR. Elles peuvent être accompagnées de visites d'échanges sur un lieu de stockage voisin fonctionnel, **l'effet démonstratif étant toujours crucial**. Cap Malagasy s'assure du respect de ce point en ne finançant des bâtiments que dans des OP ayant déjà eu une formation et/ou une expérience de stockage.

« Nous avons suivi une formation technique concernant le riz, et notre production a augmenté. Nous avons ensuite reçu une formation de Cap Malagasy à propos de la gestion post-récolte et l'amélioration du stockage. Nous étions enthousiastes à ce sujet. Très rapidement nous avons adopté les techniques, avec l'appui de notre conseillère, et nous avons voulu avoir accès à de meilleures installations. Nos locaux n'ayant plus la capacité suffisante pour stocker toute notre production, nous avons demandé un nouveau magasin de stockage à Cap. »

Deuxièmement, on ne peut passer d'une étape à la suivante (cf. tableau précédent) que s'il y a un groupe qui est prêt à utiliser le bâtiment de stockage, et que ce groupe a une bonne cohérence. **Un travail de structuration est donc nécessaire au préalable**. Selon un cadre d'OPS, « *La stratégie de Fifata actuellement est plutôt de structurer la filière en premier. On améliore ensuite la production, et ensuite seulement on met en place les bâtiments* ».

Le projet Pronut (voir encadré) a bien respecté ces deux points de vigilance. Selon une cadre d'OPS, « *Le besoin de bâtiment de stockage est ressorti dans les zones d'intervention de Pronut quand des équipes ont été mises en place au niveau des communes. Elles ont identifié le besoin de bâtiments de stockage, ont fait de la structuration ; de l'animation ; de la formation technique et de gestion ainsi que des démonstrations* ».

Il est donc possible de s'adapter au besoin des producteurs en termes d'amélioration des pratiques de stockage, selon les moyens dont ils disposent, leur capacité à entretenir les infrastructures et à la gérer, et leurs besoins. Ces solutions peuvent se combiner, ou être développées petit à petit. Dans le second cas, les producteurs peuvent changer leurs habitudes et s'impliquer à leur rythme.

#### Pronut : 2012-2016

Ce projet a été par Cap Malagasy et financé par l'Union Européenne. Il a commencé en 2012 et s'est terminé en juillet 2016. Son but était de consolider les services mis en place par Cap ou plus globalement le Groupe Fifata. Il incluait un volet nutrition et sécurité alimentaire. Il a été déployé dans les régions où intervient Cap Malagasy. Ce projet a financé 139 magasins de stockage dans les régions Amoron'I Mania, Ihorombe, Vakinankaratra et Haute Matsiatra. Les producteurs ont participé au moins à 35% de ce financement, en matériaux et main d'œuvre. Ces magasins ont été construits en matériaux locaux, selon un plan global, adapté aux conditions des régions. En Amoron'I Mania, c'est l'OPR Fifatam qui assurait les formations liées à ces magasins, dans un souci de rapprocher Fifata et Cap Malagasy. Pronut a également financé des magasins de stockage spécialement destinés à stocker les plants de pomme de terre.

#### Encadré 6 - Pronut

### ***Un service qui se diffuse spontanément et efficacement***

Une fois qu'une OP a mis en place un bâtiment de stockage, cela peut inspirer les voisins. Sur le terrain, de nombreux agriculteurs ont manifesté leur intérêt d'en acquérir un également. Ils ont identifié ce besoin après avoir visité un bâtiment, à la suite d'une animation des conseillers (voir plus haut), ou en discutant avec d'autres agriculteurs. Trois solutions s'offrent à eux :

- S'ils font partie d'une OP, ils peuvent mettre en place un bâtiment de stockage pour leur OP.
- Si ce n'est pas le cas, ils peuvent **former leur propre OP**, puis chercher à avoir un bâtiment de stockage. Cela demande un travail de structuration.
- La seconde solution est de **bénéficier du bâtiment de stockage d'une OP en l'intégrant**. Cela demande un peu de vigilance de la part de l'OP. Un membre d'OPB de VFTV confie ainsi : « *Des producteurs cherchent à rentrer notre OP pour profiter du bâtiment. Nous devons nous assurer qu'ils ont compris et intégré le règlement intérieur.* »

Dans le cas d'une OP déjà formée, certaines expriment le besoin d'avoir un lieu pour stocker, mais ne bénéficient pas d'accompagnement financier dans cette démarche et pourtant, construisent leur propre bâtiment spontanément. Ils les construisent et les financent entièrement. Voyant cela, les conseillers des OPR les accompagnent via des conseils et des formations. Ces cas se multiplient et c'est tout à fait remarquable. Cela signifie que ces producteurs sont convaincus de l'intérêt des bâtiments et que le travail d'animation en amont a été très bien fait.

### ***La situation actuelle : des producteurs bien informés mais peu de constructions.***

Grâce au gros travail effectué lors des différents projets, l'amélioration des bâtiments de stockage est donc un service bien documenté. Les producteurs en sont informés, en expriment le besoin, et les OPR s'efforcent d'y répondre. Elles y ont répondu par le passé, au cours des projets évoqués dans les parties précédentes. Mais, actuellement, elles n'ont pas toujours les moyens financiers pour construire de nouveaux bâtiments, et doivent donc chercher des partenariats. Cette baisse de moyens peut s'expliquer en partie par la fin du projet Pronut, le projet ayant financé un grand nombre de bâtiments.

Certaines OPB ont ainsi indiqué qu'elles avaient déposés des dossiers auprès du Fonds de Développement Agricole (FDA). En attendant, les OP peuvent avoir des actions moins coûteuses, comme l'animation.

#### **3.1.3. Retour sur les freins et leviers ayant participé au processus de changement d'échelle.**

La demande d'amélioration de pratique de stockage et de construction de nouveaux lieux de stockage est en expansion au sein du Groupe Fifata. Nous sommes donc bien face à un processus de changement d'échelle, où un service touche de plus en plus de membres des OP du groupe Fifata. Nous pouvons revenir sur les leviers et les freins qui ont participé à ce processus.

Tout d'abord, le service d'amélioration des pratiques de stockage est présent dans toutes les régions d'intervention du groupe Fifata, avec succès car il **répond précisément aux besoins des producteurs**. Ces derniers ont **l'habitude de stocker**, de par leur tradition. Il est possible d'améliorer ces pratiques traditionnelles via plusieurs solutions existantes. Le Groupe Fifata et particulièrement Cap Malagasy, accompagnés par Fert, ont permis **d'identifier ces solutions, de les caractériser**, afin de ne pas reproduire les erreurs du passé mais plutôt d'élaborer **des stratégies qui permettent de s'ajuster**

**localement aux besoins, aux ressources, et aux capacités des producteurs.** Ces solutions possibles peuvent être mises en place dans les OP petit à petit ou de manière combinée afin de progresser au rythme des producteurs.

La diffusion de ce service auprès des producteurs a été aisée car les producteurs sont **facilement convaincus de son utilité**. En effet, ce service est **très concret**, les résultats **sont visibles rapidement**. Ils peuvent en être convaincus en observant les pratiques de stockage des OP à proximité. L'effet démonstratif peut également avoir lieu grâce au travail d'animation et de formation effectué par les conseillers.

Une fois les producteurs convaincus de l'utilité, et une solution adaptée aux besoins des producteurs identifiée, il est possible de diffuser ce service seulement **si les conditions préalables sont réunies** :

- Ces conditions préalables peuvent être **des financements**, qui peuvent être mobilisés grâce à l'intervention de projets, ou mobilisés par les producteurs eux-mêmes s'ils en ont la capacité. Le fait qu'il existe différentes formes d'amélioration des pratiques de stockage permet de mettre en place **des solutions adaptées au budget des producteurs**. Cette condition est un peu le facteur limitant actuellement, et explique le fait que peu de nouveaux bâtiments sont construits.
- Une autre condition préalable à mettre en place est **la présence de matériels pour construire les bâtiments**. Ils peuvent être présents localement dans le cas des bâtiments construits en matériaux locaux ou apportés par les projets. L'avantage de la construction en matériaux locaux est que les producteurs ont le savoir-faire pour les manier.
- Les producteurs doivent avoir les connaissances nécessaires pour mettre en place et utiliser ce bâtiment de stockage. Ces connaissances, si elles ne sont pas déjà maîtrisées, peuvent être acquises via des formations. La formation est facilitée par le travail des conseillers et par les documents de formation et de vulgarisation élaborés au préalable.
- La dernière condition nécessaire dans le cas du bâtiment de stockage collectifs est la structuration préalable des producteurs. Encore une fois cette structuration est aidée par le travail du conseiller.

La diffusion du service n'est totale que si les améliorations des pratiques de stockage **sont conservées et sont utilisées dans le temps**. Les pratiques de stockage peuvent être pérennes si les producteurs sont impliqués. Cette application est facilitée si les producteurs **ont eu le temps de s'adapter à la nouvelle habitude**. Le fait de **faire participer** des producteurs que ce soit en matériaux ou en financement participe à cette application : ayant investi dans l'infrastructure, **ils s'en sentent particulièrement responsables** et ont à cœur de l'utiliser à bien. La pérennité est également plus aisée quand les producteurs **sont capables eux-mêmes de s'occuper de l'entretien des bâtiments**, soit parce qu'ils en ont le savoir-faire, soit parce qu'ils ont les moyens de payer le remplacement des pièces usagées. **Encore une fois le conseiller joue un rôle important dans la pérennité du service, grâce à ses conseils, et sa présence**.

### **3.1.4. Le stockage est une pratique répandue en dehors du Groupe Fifata : quelques remarques**

Le stockage étant une pratique centrale de gestion des EAF, le groupe Fifata n'est pas le seul à avoir eu une réflexion à ce sujet. D'autres projets ont permis la construction de bâtiments de stockage. Par

exemple, l'Adventist Development and Relief Agency (ADRA), une ONG créée par l'Eglise Adventiste du Septième Jour, présente à Madagascar depuis les années 90, a formé les producteurs à l'usage des GCV (appelés VSL dans leur cas), et les en a équipés. Je n'ai cependant pas rencontré beaucoup de témoignages à ce sujet.

En 2010, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) a également mis en place des GCV. Toutefois, ces bâtiments n'ont pas été toujours accompagnés de formations et de suivi. Ils n'ont donc pas été utilisés à bon escient sur le long terme. De même, le programme Prosperer a construit en Sofia des bâtiments de stockage subventionnés à 95 %. Ces bâtiments étaient destinés à être des lieux de collecte, mais les producteurs n'ont pas été assez formés et accompagnés pour mettre à bien cette collecte et ce stockage. Les bâtiments ont donc été abandonnés.

### 3.2. Les services d'appui en santé animale

Les services d'appui en santé animale ont particulièrement été développés au nord du pays, en Sofia. Ils ont ensuite été adoptés dans d'autres régions. Cette étude de cas retrace la diffusion du service d'une région à l'autre, puis au sein d'une même région.

#### 3.2.1. Les services d'appui en santé animale : définition et importance

Ces services sont des services ayant été particulièrement documentés au sein du Groupe Fifata : leur histoire, organisation, et leurs effets ont déjà été étudiés. Cette étude de cas n'a pas pour objectif de détailler avec précision leur organisation, mais seulement de relever les points intéressants à propos du processus de changement d'échelle qu'ils ont vécu. Pour cela, nous retracerons les grandes étapes de cette diffusion d'une région à l'autre, puis au sein d'une région. L'organisation de ces services et le système d'acteurs gravitant autour seront détaillés au sein de cet historique, il serait répétitif de les présenter maintenant.

« Avant la mise en place d'une organisation sérieuse autour de la vaccination, je perdais 50% de mes volailles systématiquement, même en essayant d'améliorer leurs conditions de vie. Maintenant, non seulement mes bêtes restent vivantes, mais en plus elles sont plus grosses plus rapidement »

Cependant, prenons un temps pour définir les services d'appui à la santé animale et leur importance.

Encadré 7 - Témoignage d'une agricultrice de FFTS.

La plupart des éleveurs malgaches élèvent des poulets. Ces derniers sont confrontés à des maladies : la peste et le choléra. Les producteurs n'ont pas toujours des informations nécessaires pour réagir face à la maladie, ou s'ils en ont, n'ont pas la possibilité de vacciner leur bête. **Par services d'appui en santé animale, nous comprendrons l'animation et la sensibilisation à l'importance de la prise en compte de la santé animale, la formation de base sur la conduite d'élevage (habitat, alimentation et petits soins courants), l'accès à la vaccination, au déparasitage et aux soins.** Le but de ces services, délivré par les OP du groupe Fifata, est d'augmenter la production des agriculteurs, mais également de baisser la mortalité au sein de leur cheptel.

Nous nous concentrerons particulièrement sur la vaccination, car c'est cette part du service qui demande le plus d'efforts pour l'organisation. Nous n'aborderons pas ou peu le cas des zébus. En effet, un texte de loi interdit aux personnes non mandatées de vacciner leur bétail, le sujet est donc particulièrement complexe. De plus, la plupart des éleveurs rencontrés avaient des poulets, mais pas de zébus.

### **3.2.2. Des services particulièrement bien développés en Sofia, et transmis petit à petit aux autres fédérations.**

#### **3.2.2.1. *Les producteurs ont un fort besoin de services d'appui en santé animale***

Les services d'appui à la santé animale sont des services répondant à un fort besoin des producteurs, car la majorité des agriculteurs élèvent des volailles. Or, ces dernières sont en proie à une forte mortalité, principalement due à la peste et au choléra. Les services d'appui à la santé animale peuvent participer à la baisse de cette mortalité. Ces services, au-delà de favoriser la survie du cheptel, permettent aussi d'améliorer son état général pour en tirer un meilleur prix à la vente. Les agriculteurs peuvent être conscients des solutions existantes, mais n'y ont pas toujours accès. Ils en prennent conscience par les animations des conseillers ou par le bouche-à-oreille. Une productrice commente ainsi : « *Un ami organise des combats de coq, je lui ai demandé comment faisait-il pour que ces coqs survivent si longtemps, et il m'a expliqué qu'il les vaccinait. J'en ai alors discuté avec la conseillère, et nous avons commencé à réfléchir à une solution* ». Les agriculteurs peuvent également être trop peu informés à ce sujet et ne pas bien évaluer l'importance de ces services et en particulier de la vaccination.

En effet, les vétérinaires ne sont pas en mesure de visiter toutes les exploitations. Il y a en moyenne un vétérinaire par district et il est déjà difficile pour lui de se déplacer pour aller vacciner les bovins. En 2012, on estimait qu'il y avait 200 vétérinaires sur tout le territoire malgache, pour 2 millions d'exploitations et 29 millions de volailles (Kasprzyk & Ralandison, 2012). De plus, ils y gagnent peu économiquement parlant, et les producteurs ne peuvent pas toujours payer les vaccins et son déplacement. De toute façon, cette vaccination n'est pas obligatoire pour la vente des volailles, contrairement au cas des zébus. Les vétérinaires sont assistés parfois par des vaccinateurs, notamment des jeunes sortants des collèges agricoles, mais cela ne suffit toujours pas. Les techniciens des OPR ne sont pas non plus assez nombreux pour satisfaire toute la demande. Un conseiller de l'OPR Fifatam estime qu'un conseiller en général « *doit en théorie accompagner 1000 agriculteurs, et en pratique ne peut pas s'occuper bien de plus de 600 personnes...* ».

Ce besoin est constant dans les régions d'interventions de Fifata à Madagascar, mais il y a quelques particularités locales. Par exemple, ce besoin est particulièrement ressorti en région Sofia, car les distances sont grandes entre les chefs-lieux de district (où sont les vétérinaires) et les communes rurales où vivent les producteurs. Le besoin est particulièrement ressorti également car les agriculteurs étaient structurés en un schéma de filière. Cette structuration en filière améliore la communication entre agriculteurs confrontés aux mêmes enjeux, ils expriment plus facilement leur besoins aux conseillers. La structuration facilite également leur suivi. Dans le cas de FFTS, cette démarche a débuté pour la fédération en 2005-2007 dans le cadre du PSDR dont FFTS a été prestataire de service. Elle facilite la concertation des producteurs et leur communication autour d'un sujet précis avec les techniciens.

Concernant les OP partenaires de Cap Malagasy, en Amoron'I Mania, dès 2012 existaient déjà des OP organisées en filière poulet. Les producteurs avaient reçu des formations et étaient conscientisés, mais avaient des difficultés à se procurer des vaccins pour plusieurs raisons : éloignement ; mauvaise organisation ou prix trop élevé (400 ariary, soit 10 centimes d'euros).

Par conséquent, un besoin se dégage, et les OPR cherchent à trouver une solution pour y répondre avec leurs moyens. Fifatam a commencé sa réflexion en 2002 ; FFTS en 1999.

### **3.2.2.2. L'OPR FFTS a été pionnière**

Cette fédération a été créée en 1998. Comme nous l'expliquions dans la partie précédente, les cheptels étaient touchés par des maladies animales et les vétérinaires ne pouvaient satisfaire tous les producteurs. Par ailleurs, leur prix de vente des vaccins était estimé trop élevé par les producteurs. FFTS a donc décidé de résoudre ces deux problèmes en assurant elle-même ce service de vaccination, et en cherchant un fournisseur plus abordable.

**Tout d'abord FFTS a cherché à trouver un moyen de pratiquer la vaccination sans passer par les vétérinaires.** Cette autorisation a été donnée par le Ministère de l'Elevage de l'époque, et ce pour les volailles mais aussi les porcs et les bovins. La condition était que les vaccinateurs villageois, c'est-à-dire les personnes effectuant la vaccination, aient été formées par les vétérinaires.

Il était donc possible de pratiquer la vaccination en interne de la fédération. En parallèle, dans une volonté d'avoir des prix plus accessibles, FFTS a travaillé avec Imvavet, l'Institut Malgache des Vaccins Vétérinaires, un fournisseur malgache de vaccins. FFTS l'a connu par bouche à oreille puis a été invité à collaborer avec lui. Imvavet y voyait un avantage : lancer la commercialisation de ses produits. Cette collaboration s'est développée et a permis à FFTS de demander à payer un tarif de groupe spécial, le même que celui des vétérinaires. Actuellement, FFTS se fournit à 50 % chez Imvavet et 50 % chez d'autres fournisseurs. Un ancien leader de FFTS commente ainsi : « *Il est vrai que la relation privilégiée a participé à l'expansion du service.* ».

Normalement, Imvavet ne vend ses vaccins qu'aux vétérinaires et à l'état. La loi malgache ne permet pas les OP d'acheter des vaccins à d'autres personnes que les vétérinaires mandataires. Cette collaboration Imvavet-FFTS est rendue possible grâce à une dérogation du ministère renouvelée régulièrement. Comme nous le verrons au paragraphe 3.2.2.5, les autres fédérations ne disposent pas de cette autorisation. Ce sujet est un peu sensible, mais nous pouvons faire la supposition que la dérogation a été obtenue grâce à des négociations et de bonnes relations sociales entre le ministère et FFTS. Cela complexifie d'autant plus la relation entre FFTS et les vétérinaires : le fait de ne pas passer par eux est une perte de revenu potentiel.

Après ces négociations, petit à petit, ce service de vaccination s'est élargi à la tenue de formations pour les membres de FFTS (habitat, alimentation, prévention des maladies animales), aux conseils des techniciens, aux petits soins (déparasitages, soins curatifs de base), jusqu'à être suffisamment performants pour devenir une source d'inspiration pour les stratégies des autres fédérations.

### **3.2.2.3. Des moments de transmissions ont été organisés**

Dès 2006, la fédération se sentait prête à échanger sur son expérience afin d'aider les autres OPR dans leur démarche, comme l'indique un ancien leader de FFTS : « *Nous avions déjà beaucoup d'expérience en termes de service de santé animale, nous étions les pionniers. Nous nous sentions donc prêts à expliquer à d'autres fédérations* »

Les autres OPR avaient entendu parler des progrès de FFTS lors des diverses rencontres au sein de Fifata, et ont exprimé leur envie d'en savoir plus afin de répondre à la demande dans leurs régions. De cette manière, elles ont échangé avec FFTS lors de trois types de réunion : les visites d'échanges, les inter-fédérations et l'atelier national santé animale en 2012.

### Les visites d'échanges

Dès 2006, **des visites d'échanges** ont été organisées entre les fédérations. En 2006 et 2011, des élus et des techniciens de Fifatam sont venus en Sofia, sur leur demande. La première visite d'échange, financée par Fert, avait pour sujets la santé animale et la mise en place des collèges agricoles. A la suite de cette visite d'échange, Fifatam a préféré se concentrer jusqu'en 2009 sur la construction d'un collège. Elle s'est ensuite focalisée de nouveau sur la santé animale en 2010. Lors de la deuxième visite en 2011, financée par le FRDA, les thèmes de la santé animale et de la structuration ont été abordés. Ces sujets ont été à chaque fois choisis par le CA de Fifatam.

Lors de ces visites étaient présents une vingtaine de personnes : des techniciens de Fifatam, mais aussi des élus des OPB et unions communales.

*« Nous, les techniciens, étions tout à fait convaincus de la nécessité des services d'appui à la santé animale. C'étaient les élus qu'ils faillaient convaincre ! Quant à nous, nous avons utilisé ce temps pour mieux comprendre en pratique l'organisation du service. Nous avions demandé à FFTS de nous montrer ce qu'ils estimaient important. Ils nous ont fait faire des formations en salle, et des visites sur le terrain. Nous avons échangé avec des vaccinateurs villageois de FFTS, des agriculteurs, des techniciens. Nous avons pu comprendre à la fois leur stratégie, ce qui les avait aidés à la mettre en place et les choses à éviter. »*

#### Encadré 8 - Témoignage d'un technicien de Fifatam

D'autres fédérations ont bénéficié de ces visites d'échanges, comme VFTV, mais sur le terrain nous n'avons pas eu plus de détails sur ces visites.

### Les inter-fédérations

**Les inter-fédérations** étaient des réunions réunissant des représentants des fédérations de Fifata chaque trimestre. Elles étaient l'occasion de rassembler les équipes des différentes OPR, afin de discuter de leurs activités respectives. De nombreux sujets y étaient abordés, dont les services d'appui en santé animale. Une de ces inter-fédérations a d'ailleurs eu lieu à Antsohihy sur proposition de Fert et Fifata qui avaient identifié que FFTS était « *bien avancée en termes de structuration et de santé animale* » selon un ancien leader de FFTS. La thématique de la santé animale y a été abordée. Actuellement, les inter-fédérations n'existent plus, les « réunions des directeurs » en ont pris la suite.

### L'atelier national santé animale de 2012

Le projet service (cf. encadré dans la partie 3.1) avait identifié FFTS comme « tête de file » des services d'appui en santé animale (voir encadré dans la partie « Amélioration des pratiques de stockage »). Ce projet avait comme ambition de valoriser les expériences de chaque OPR, de les capitaliser, pour aider les autres fédérations à progresser sur cette thématique. Sur demande de Fert, une CT de Fert a fait un diagnostic chez FFTS afin de récolter des éléments concrets sur leur modèle économique. Ces données ont pu être utilisées pour inspirer les autres fédérations. Une capitalisation a été rédigée. (Kasprzyk & Ralandison, 2012)

Dans le cadre du Projet Service, Fert et Fifata ont organisé en 2012 un atelier national rassemblant à Ambositra (Amoron'I Mania) les différentes OPR et OPS de l'actuel Groupe Fifata, accompagnés d'autres acteurs spécialisés dans les services d'appui à la santé animale. Cet atelier a été un lieu de réflexion autour de ce sujet, et l'occasion de faire un point sur les bonnes pratiques et les erreurs à éviter. **Il ne fut pas l'occasion de prises de décision, mais a permis de mettre en lumière les services d'appui en santé animale, afin d'inspirer les fédérations peu avancées sur ce sujet.** Il a également été l'occasion de discuter avec les acteurs spécialisés de la place des Paysans Relais vaccinateurs, voire de faire du plaidoyer. Ce plaidoyer concernait la nécessité de la part des autorités et des vétérinaires mandataires d'assouplir la législation, de les permettre de vacciner en toute légalité.

Pour Fifatam, « *cet atelier n'a pas changé grand-chose, mais a confirmé ce qu'ils pensaient de l'importance des services d'appui à la santé animale* » selon un technicien de l'OPR.

### **3.2.2.4. D'autres fédérations prennent connaissance de l'expérience de FFTS et construisent leur stratégie**

A la suite de ces moments d'échanges, les autres fédérations ont petit à petit orienté leur stratégie vers la création ou l'amélioration de leurs services d'appui en santé animale. Nous détaillons ici comment elles ont réagi.

Concernant Fifatam, un membre de l'équipe de la fédération nous a indiqué qu'au début de leur réflexion autour de la santé animale, l'OPR n'avait pas de stratégie précise. Elle souhaitait seulement réagir face au constat de la forte mortalité des volailles. Cette réaction est passée par une phase de sensibilisation des producteurs aux enjeux de la santé animale, ces derniers ne réalisant pas tout son intérêt. Suite aux visites d'échanges avec FFTS, l'OPR d'Amoron'I Mania a décidé de mettre en place sa stratégie, en prenant le parti de ne pas faire de « copié-collé » de celle de FFTS. Les techniciens ont gardé certains points de cette stratégie : le fait de faire cotiser les producteurs pour les impliquer, les producteurs spécialisés dans la distribution des doses, les prix abordables grâce à des achats groupés, la formation systématique et préalable des producteurs, la collaboration avec les vétérinaires mandataires pour la formation. Elle a adapté d'autres points à son contexte. Ces points seront détaillés dans la partie 3.2.2.5.

Concernant VTFV, dans le Vakinankaratra, les premiers services concernant la santé animale étaient des formations sur l'élevage des volailles. Toutefois, la fédération n'organisait pas de fournitures de vaccins, car elle n'avait pas de fournisseurs ni de moyens matériels appropriés pour le transport des doses (frigos, glacière). VTFV a assisté à l'atelier national de 2012. Leur stratégie autour des services d'appui en santé animale s'est développée plus lentement, suite à des problèmes de gestion. Sa stratégie en termes de santé animale a été définie en 2015-2016 dans le cadre du projet Pronut (projet défini dans la partie 3.1 sur l'amélioration des pratiques de stockage). La fédération a fait deux visites d'échanges, sur sa demande, et financées par le FDA : chez Fifatam en 2015, et en 2016 chez FFTS afin d'affiner leur organisation. « *Nous avons retenu de ces visites qu'il était nécessaire de se structurer avant toute chose* » indique une conseillère de l'OPR. VTFV s'est petit à petit équipée afin de pouvoir stocker les vaccins, a élaboré son schéma d'approvisionnement et a formé des producteurs à la vaccination, comme nous le verrons dans la partie suivante.

Petit à petit, suite à la consolidation de son service, l'Amoron'I Mania est devenu le lieu des visites d'échanges. En plus de VTFV, la fédération a ainsi accueilli Fimpama, VFTM ; Fikotamifi ; VIFAM ; ainsi que Protana. Ces fédérations sont venues sur leur propre décision à elles. Selon un technicien

de Fifatam, « *Nous avons voulu faire passer le message qu'il est nécessaire d'adapter ces services à leur milieu, et ne pas faire de copié-collé. Tout ceci n'est pas planifié selon un projet général, ce sont les OPR qui répondent à leurs besoins quand c'est le bon moment pour elles* ».

### **3.2.2.5. Les OP s'inspirant de l'expérience de FFTS doivent adapter les services à leur contexte**

Un des points capitaux pouvant expliquer la bonne diffusion des services d'appui en santé animale d'une région à l'autre est le fait que chaque OP concernée ait fait l'effort de l'adapter à ses conditions. Nous allons détailler ici de quelle manière se déclinent ces adaptations.

**Adapter les services par rapport au schéma d'approvisionnement et aux relations avec les vétérinaires mandataires et les autorités locales**

Un des enjeux clés de l'adaptation de ce service dans les régions est la négociation avec les vétérinaires. Chaque région et chaque district sont respectivement gérés par un vétérinaire mandataire. De la relation avec ce vétérinaire dépend le schéma d'approvisionnement des fédérations. En effet, selon la loi, le vétérinaire mandataire est le seul à pouvoir vendre des vaccins, même pour la volaille. Il est également le seul (ou bien ses assistants) à pouvoir pratiquer le vaccin. L'ordre des vétérinaires est attentif à ce qu'il n'y ait pas d'écart. Nous avons vu que FFTS contournait ces deux obligations via des dérogations lui permettant de se fournir auprès de Imvavet, et de pratiquer tout type de vaccin elle-même. Ce n'est pas le cas des autres fédérations. Pour des raisons non explicitées en entretien, cette autorisation est une exception réservée à l'OPR de la Sofia.

Dans le cas des autres fédérations, les vétérinaires peuvent délivrer une autorisation permettant aux OP de leur acheter eux-mêmes des vaccins pour les volailles, et de les administrer via des personnes que les vétérinaires auront formées au préalable. Cette collaboration OP-vétérinaire est obligatoire afin de ne pas rendre hors-la-loi les personnes vaccinant leurs cheptels. Elle n'est pas systématique : même si en pratique les vétérinaires prennent assez peu le temps pour vacciner les volailles, ils ne sont pas toujours enclins à laisser les OP le faire « à leur place ». Cela dépend du vétérinaire et nécessite un talent de négociation. Nous allons ici chercher à expliquer comment les OP se sont adaptées face à cette législation. Ce sujet est complexe, et relève de manœuvres internes difficile à capter pour une personne extérieure.

En Amoron'I Mania, le partenariat avec les vétérinaires est décrit comme solide par l'équipe de Fifatam. **La fédération ne souhaitait pas se fournir auprès d'Imvavet.** Elle estimait que ce geste pourrait être mal pris par les vétérinaires, qui auraient pu en réaction les poursuivre en justice. Fifatam a donc débuté des négociations en 2006. La fédération demandait à la direction régionale de l'agriculture et de l'élevage (DRAE) de l'autoriser à vacciner ses membres, si elle était chapeautée par le vétérinaire mandataire du district. Elle demandait en parallèle aux vétérinaires de la laisser leur acheter ses vaccins. Après de longues négociations, la DRAE a donné en premier son accord, en 2009. Un an après, les vétérinaires mandataires ont accepté la collaboration. Cette négociation a été longue car selon un conseiller de Fifatam, « *ils avaient peur de perdre leur travail* », même si nous savons qu'en pratique les vétérinaires vaccinent assez rarement les volailles. Le vétérinaire du district a exigé que les paysans vaccinateurs soient formés, et a donné des critères pour les sélectionner : être expérimenté et dynamique, savoir écrire et lire et se rendre disponible.

La fédération achète donc ses vaccins au vétérinaire du district d'Ambositra. Le vétérinaire forme des paysans vaccinateurs. Cette formation leur donne une légitimité. Ces derniers sont autorisés à

vacciner les poulets des membres de Fifatam, et ont un certificat pour cela. Il est important de noter que cette collaboration n'a lieu qu'avec le vétérinaire du district d'Ambositra. Selon un conseiller, « *nous avons de bonnes relations avec lui, avec un autre, ça n'aurait peut-être pas marché* ». Nous pouvons donc nous demander ce qu'il adviendrait si ce vétérinaire arrêtait son activité. Le prix de ces vaccins acheté au vétérinaire, 120 ariary, est abordable selon Fifatam. Nous pouvons supposer que ce prix est un prix de groupe, et qu'il est moins cher que celui pratiqué par les vétérinaires en Sofia.

Une fois que Fifatam a acheté les vaccins au vétérinaire, elle les revend aux paysans vaccinateurs dont la fonction et la formation seront détaillées plus loin. Les demandes sont reçues par téléphone, les vaccins sont envoyés sur place par taxi-brousse, et le paiement se fait via un service malgache de paiement par téléphone. Le tout est très rapide et facile à faire. « *Quand nous recevons une demande de doses, elle est déjà payée, une demi-heure après elle est déposée dans un taxi-brousse, une demi-journée après, elle est reçue.* » commente un conseiller de Fifatam.

Les communes accompagnées par Cap Malagasy en Amoron'I Mania profitent des partenariats de Fifatam et résolvent le problème de l'approvisionnement et de l'autorisation en collaborant avec l'OPR. En effet, les unions communales partenaires de Cap Malagasy et spécialisées dans le poulet gasy sont adhérentes à Fifatam. Elles lui achètent donc les doses, et quelques-uns de leurs producteurs sont formés pour vacciner leurs membres. La commune de Marinavaratra est la seule exception. Cette commune est trop éloignée d'Ambositra. Se faire livrer les doses serait donc trop lent et trop couteux. Ils s'approvisionnent auprès du vétérinaire du district, qui ne pratique pas le même prix (de gros) que celui d'Ambositra. Mais le prix reste attractif : toutes charges comprises, les vaccins reviennent à 225 ariary au producteur, au lieu de 700 habituellement sur place.

La fédération VFTV a adapté le service selon un schéma semblable à celui de Fifatam. Concernant l'approvisionnement, elle a également choisi de ne pas s'approvisionner auprès d'Imvavet, car selon une conseillère, la fédération n'a pas assez de demande pour pouvoir faire des achats groupés. Elle n'y gagnerait donc pas économiquement. Elle achète ses doses au vétérinaire mandataire du district, au prix de 80 ariary, revendu 200 aux producteurs avec les charges. A titre de comparaison, la dose coûte 400 ariary lors d'un achat simple d'un producteur au vétérinaire. Pour autant, concernant l'autorisation aux producteurs, l'Etat ne reconnaît pas encore sa collaboration avec les vétérinaires. Les entretiens sur le terrain n'ont pas permis de comprendre avec précision pourquoi, et si la négociation avec les vétérinaires a été aisée. Une conseillère dit que « ça a été facile », mais un responsable d'OPS affirme que « dans cette région, il y a eu des problèmes avec les vétérinaires ».

Nous pouvons remarquer que cette collaboration OP-vétérinaire concernant les volailles **a lieu au niveau régional plutôt que national**. En effet, la négociation est plus simple à cette échelle, passant par de nombreuses rencontres et des efforts pour nouer une relation cordiale et des compromis. Toutefois, Fifata agit au niveau national avec du plaidoyer pour modifier ces règles afin de simplifier l'administration autour des vaccinateurs.

#### Adapter les services via la structuration des OP

Nous avons vu que le fait d'être structuré a aidé FFTS à faire remonter les besoins des producteurs.

Les OP partenaires de Cap Malagasy étaient également structurées. Ce schéma de structuration a aidé à déterminer le quadrillage des paysans relais en charge de la vaccination, comme nous le

verrons plus tard. Cependant, cette structuration n'était pas inspirée de l'expérience de FFTS, mais est une caractéristique des communes accompagnées par Cap.

Au contraire, Fifatam et VFTV ont organisé leur structuration après avoir vu l'exemple de FFTS, en parallèle du lancement des services d'appui en santé animale, avec des adaptations locales : dans le cas de Fifatam, nous pouvons recenser des différences en termes de nombre de membres et de gestion de la cotisation, l'ajout de l'échelon de l'union communale entre ceux de l'union locale et l'union régionale, et les liens avec les OP de Cap.

Dans tous les cas, cette structuration apporte les mêmes avantages qu'en Sofia : être structuré en petites unions permet de ne cibler que les membres de l'union, qui sont motivés par cette filière en particulier et ont à priori un comportement « professionnel », c'est-à-dire qu'ils sont spécialisés. Cela permet également de désigner un responsable qui recense les besoins en vaccins et de mettre en place un règlement pour s'assurer du bon déroulé des services.

**Adapter les services par rapport à la formation et à l'activité des personnes délivrant les vaccins**  
Nous prenons maintenant le temps de détailler la formation et le rôle des différentes personnes délivrant les vaccins.

Commençons par les paysans ayant le rôle de **vaccinateurs**. Pour FFTS, les premières personnes qui faisaient le service de vaccination en Sofia étaient les animateurs, des techniciens. Après la structuration en filière, vers 2007-2010, les 6 techniciens du FFTS n'étaient pas assez nombreux pour assurer la totalité des traitements. Il a donc été décidé de former des « vaccinateurs villageois » (VV) afin d'autonomiser les communes rurales, car « *Un bon technicien est un technicien qui se rend inutile* » selon la formule d'un ancien leader de FFTS. FFTS ayant à cette époque de bonnes relations avec le ministère de l'élevage, ce dernier les a autorisés à mettre en place le fonctionnement des vaccinateurs villageois, pour traiter les bovins et les volailles. Ces vaccinateurs ont été formés par des vétérinaires du Vakinankaratra, par des vétérinaires locaux et par des techniciens sur les petits traitements et la vaccination des zébus, des porcs puis des volailles, en trois vagues de 2011 à 2016, pour un total de 49 vaccinateurs villageois. Ils reçoivent des mises à jour de formation tous les ans.

Fifatam s'est inspiré de cela et a également mis en place des paysans vaccinateurs (titre désignant le même rôle que les vaccinateurs villageois) pour les poulets et les porcs. Ils sont également formés par les vétérinaires et les techniciens. Cette formation a été financée par le FRDA en 2011 et par Aropa en 2015. Ils sont ensuite suivis par les vétérinaires et techniciens pendant 6 mois avant d'obtenir leur certificat les autorisant à vacciner les autres membres. Ces vaccinateurs doivent suivre un règlement intérieur et sont encore suivis par les techniciens, ce qui permet d'assurer leur sérieux. Ce suivi s'est avéré nécessaire : à cause d'une mauvaise sélection, seuls 21 paysans sur 47 identifiés ont été certifiés. Nous avons vu que les vaccinateurs sont sélectionnés selon des critères choisis par le vétérinaire mandataire du district. Un autre critère est la zone de provenance des futurs vaccinateurs : il n'est pas prioritaire d'augmenter le nombre de vaccinateurs sur une même zone. En effet, s'il y a deux vaccinateurs sur une même zone, cela peut créer des litiges, de la concurrence mal vécue... Il est préférable d'élargir à une autre commune, où il n'y a pas de vaccinateurs. On estime qu'un vaccinateur peut vacciner les bêtes de 150 à 300 personnes. S'il se sent débordé, un technicien peut venir l'aider.

Dans les deux fédérations, le vaccinateur villageois n'a pas de contrat avec les OPR, mais ces dernières essayent de leur donner des avantages afin de les motiver. Ainsi, ils ont une petite marge à chaque vaccination. De même, ils reçoivent un avantage de par leur formation qui leur permet d'avoir de meilleurs résultats techniques. Il y a également une reconnaissance sociale.

Abordons maintenant **les paysans relais santé animale**. Leur rôle est de les sensibiliser aux intérêts des services d'appui en santé animale, de dispenser des conseils et d'accompagner les producteurs autour de la santé animale. Ils s'occupent également des commandes de vaccin, et recensent des données pour les statistiques de l'OP. Cela leur demande du temps. Dans le cas de Fifatam, des unions accompagnées par Cap Malagasy, et de VFTV, le paysan relais santé animale a toujours une activité lui permettant de conserver sa motivation grâce à des marges : il peut être vaccinateur villageois ou fournisseur de poussin. Les paysan relais de FFTS ne sont pas vaccinateurs. Les entretiens sur le terrain n'ont pas permis de déterminer avec précision leur rôle et les motivations qu'ils en retirent.

Les paysans relais ont systématiquement suivi une formation. Elle peut être délivrée par leur OPR, par le Ceffel (cas des paysans relais de Fifatam), ou par les vétérinaires mandataires (cas des paysans relais de Cap Malagasy).

FFTS permet également que la vaccination soit faite par des membres simples : suite à la formation de ses vaccinateurs villageois, FFTS a continué à vulgariser à propos de la conduite d'élevage auprès de ses membres. Ces derniers ont exprimé la demande d'être formés à la vaccination également. En effet, la tâche était trop lourde pour le vaccinateur villageois, qui rencontrait des difficultés à vacciner toutes les bêtes de tous les membres dans les temps voulu. La formation s'organise en moins de 3 jours, avec des séances pratiques. Elle concerne la conduite d'élevage, le choix des races des volailles, la construction de poulaillers, l'amélioration de l'alimentation. FFTS fournit parfois du matériel.

**Ainsi, des agriculteurs dynamiques sont sélectionnés pour être un relais du technicien afin de toucher plus de membres. Afin qu'ils délivrent des services de qualité, ils ont été sélectionnés et formés.**

### ***3.2.2.6. Une fois les services mis en place, leur diffusion au sein d'une même OP***

Une fois les services bien en place, il est possible de **chercher à toucher plus de monde** au sein d'une OP. Au-delà d'un certain nombre de membres, les producteurs ne sont plus en mesure d'être tous correctement accompagnés. Si certains producteurs adoptent rapidement les services, ce n'est pas le cas de tout le monde.

Dans toutes les OP, **l'animation, la sensibilisation** aux enjeux des services d'appui en santé animale ont été relevées comme un facteur essentiel. C'est tout l'art du conseiller d'aborder ce sujet nouveau avec les agriculteurs. Des supports pédagogiques ont facilité ce travail : les posters et films mis en place en même temps que la capitalisation lors du Projet Service.

Ces supports peuvent aussi être utilisés lors **des formations** aux techniques de base de l'amélioration de la santé animale des cheptels. Ces formations sont suivies par les agriculteurs en parallèle du service de vaccination. Elles permettent de mieux la comprendre, mais également d'améliorer la

santé de leur cheptel en agissant sur leur habitat, leur alimentation, ou autre. Ces formations sont conduites dans toutes les OP étudiées dans ce cas.

Une certaine diffusion **est faite par les personnes formées** : ils aident régulièrement leurs voisins, à leur demande. Par ailleurs, toute personne formée ayant changé ses habitudes en matière de santé animale fait un effet démonstratif : en voyant la baisse de la mortalité, les proches sont rapidement convaincus de l'intérêt de modifier leurs pratiques d'élevage, notamment en termes de vaccination et de bâtiment d'élevage. Ainsi, un conseiller de Fifatam estime que « *La plupart des producteurs sont très rapidement intéressés par la vaccination quand ils voient les résultats de leurs voisins : le changement de comportement est rapide* ». Certains producteurs veulent même adhérer aux OPR dans le seul but de pouvoir profiter de ces services.

Cette diffusion n'est pas toujours simple. Dans toutes les régions, certaines personnes sont réticentes : les personnes non informées n'ayant pas vu de résultats concrets essayent de décourager ceux qui modifient leurs pratiques. D'autres, bien qu'ils se soient inscrits pour faire des formations, ne les suivent pas ou ne les appliquent pas. Ils se ravisent souvent à la vue des améliorations. Pour finir, certaines personnes sont ouvertement réfractaires : on a mentionné des cas de vols, d'empoisonnement des bêtes...

### **3.2.2.7. Des services performants... dépassés par leur succès ?**

Actuellement, FFTS et Fifatam sont en mesure de délivrer des services d'appui en santé animale performants. VFTV a encore une marge de progression. Dans les trois régions, on constate une baisse de la mortalité, une hausse de la production et donc une hausse des revenus chez les producteurs. Les directeurs de Fifatam et FFTS estiment que leurs services sont viables. Ils ont même tendance à souffrir de leur succès : actuellement, les vaccinateurs ne sont parfois plus en mesure de vacciner tous les cheptels des membres qui le souhaitent.

### **3.2.3. Retour sur les freins et leviers, et détail**

Nous pouvons maintenant revenir sur les leviers et les freins qui ont aidé ou ralenti la diffusion des services d'appui en santé animale, d'une région à une autre, puis au sein d'une même région.

Afin de transmettre efficacement les services d'une région à une autre, il a été très utile **d'identifier l'OP étant la plus avancée** en termes de santé animale. Cette identification est facilitée par **la communication entre les fédérations de Fifata et Fert, et par la démarche du Projet Service**. Une fois la fédération identifiée, il a fallu **organiser des rencontres** afin d'échanger autour des services. Ces rencontres ont eu lieu sous forme de visite d'échange, lors des inter-fédérations et lors de l'atelier national santé animale de 2012. Ces échanges sont le lieu privilégié pour aborder l'organisation du service, les détails aidant son lancement et les pièges à éviter. La capitalisation santé animale et les divers diagnostics ont permis de **comprendre l'expérience de FFTS**, de la valoriser pour la transmettre grâce à des éléments concrets. Elle a également permis de donner du poids aux fédérations lorsqu'elles présentaient ce service à des acteurs extérieurs. Elle a été utile lors du plaidoyer de Fifata au niveau national.

Il n'est pas pertinent de faire un copié-collé de ces expériences. Il a donc fallu réfléchir **aux adaptations nécessaires** afin de mettre en place ces services dans les autres régions. Tout d'abord, il faut prendre en compte la législation malgache. **Les OP ont dû négocier systématiquement et localement avec les autorités locales et les vétérinaires** afin d'obtenir l'autorisation de former leurs

vaccinateurs, et qu'ils puissent vacciner leurs membres. Chaque négociation dépend du vétérinaire mandataire, et des relations que ce dernier a avec les fédérations. **Il est donc nécessaire de prendre le temps pour trouver un compromis, et d'avoir des qualités relationnelles.** Cette relation facilite grandement la mise en place du service si elle est solide, cependant il ne faut pas oublier que si le vétérinaire se retire, il faut tout recommencer, ce qui peut chambouler le service de vaccination.

Les OP ont ensuite dû adapter le schéma d'approvisionnement de FFTS à leur cas. Elles ont pris des décisions afin de trouver un compromis entre un prix abordable, et la nécessité d'avoir de bonnes relations avec les vétérinaires. Elles ont aussi pu s'inspirer de l'expérience de FFTS pour mettre en place une structuration préalable au service.

Une fois que les équipes techniques des OP ont eu fini cette réflexion autour du lancement du service, il était possible de commencer la diffusion du service en son sein. **Un travail d'animation préalable** a permis de convaincre les producteurs de l'utilité des services d'appui à la santé animale. Cette animation a eu aussi lieu un peu plus tard via l'effet démonstratif des producteurs « avancés » sur leurs voisins, via leurs résultats suite à l'amélioration de leur conduite d'élevage. L'animation est un premier pas qui peut être **suivi d'une formation de base**. Cette formation est facilitée par l'utilisation de supports pédagogiques et accessibles. Son succès dépend également de la posture et du travail du conseiller. Pourtant, bien qu'ils soient intéressés, les producteurs ne peuvent pas toujours mettre en pratique les conseils reçus lors de cette formation.

Afin de toucher plus de producteurs, les OP ont globalement suivi le même schéma : passer d'une **vaccination effectuée seulement par les techniciens à une vaccination par des paysans formés**, ayant une légitimité et une motivation pour cela. **La mauvaise identification de ce vaccinateur « relais »** a pu être un frein. La fédération FFTS va également plus loin en formant ses membres "simples" à vacciner.

Plus concrètement, la diffusion du service passe également par la distribution efficace des vaccins des chefs-lieux de district vers les communes. Cette distribution est facilitée par **les moyens de communication modernes**, c'est-à-dire la possibilité de payer et d'échanger des informations par téléphone. **L'existence de taxi brousse** aide également les paysans-relais à avoir rapidement les doses. Pour autant, si ce système de distribution est performant, il demande beaucoup de disponibilité, et d'attention de la part des techniciens et les directeurs.

Finalement, nous constatons qu'à chaque étape le fait que les agriculteurs et les OP **aient reçu des financements** pour pouvoir former les vaccinateur, s'équiper, etc. a été un levier pour la mise en place et la diffusion du service. Le fait que le service soit rapidement viable économiquement favorise également son adoption.

### 3.3.L'approvisionnement en plants sains de pomme de terre

Face à une maladie ravageant les plants de pomme de terre, différents acteurs se sont réunis afin d'élaborer progressivement une stratégie.

#### 3.3.1. La pomme de terre, une culture menacée par une maladie

Traditionnellement à Madagascar, la pomme de terre est considérée comme une activité génératrice de revenus, particulièrement sur les hauts plateaux : elle permet « un apport calorique intéressant, et une meilleure optimisation des calendriers agricoles, la production ayant lieu en contre saison et la

récolte en début de période de soudure du riz ». (GroupeFifata, Note de positionnement prospection projet pomme de terre, 2014). Lorsque les producteurs vendent leur production – une partie étant gardée pour l'autoconsommation et pour la préparation de la culture suivante – ils ont un revenu de 15 à 30 euros par are (Hannon, 2015).

Habituellement les producteurs cultivent des plants traditionnels, selon des techniques extensives. Ils achètent leurs plants au marché.

En 2007, une maladie, la bactériose, due au *Ralstonia solanacearum* (appelée également flétrissement bactérien) a presque anéanti les cultures de pomme de terre à Madagascar. Cette maladie s'est répandue rapidement, la contamination pouvant avoir lieu via les plants, l'eau, le sol voire le fumier ou le matériel contaminé. (Ceffel, 2019) En conséquence, la production de pomme de terre a baissé considérablement et les plants sains se sont raréfiés.

Entre 2008 et 2011, il était devenu rare de trouver des plants sains, hormis dans les zones enclavées. Il n'existe pas actuellement de variétés de pomme de terre totalement résistante à la *Ralstonia* à Madagascar, et en 2019, les risques de contamination des plants étaient toujours élevés (Ceffel, 2019). Les producteurs ont donc eu besoin d'avoir accès à des plants de pomme de terre qui soient sains.

Remarque : à Madagascar, le terme « semence » est utilisé à la place du terme « plant » lorsque l'on parle des pommes de terre. Nous utiliserons le terme « plant » dans la rédaction, et le terme « semence » lors des citations malgaches, comme par exemple dans le nom de la stratégie « Multiplication de semences de pomme de terre saine »

### 3.3.2. Présentation des acteurs cités dans l'étude de cas

#### Le Ceffel

Le Ceffel (Conseil Expérimentation Formation en Fruits et Légumes) est une association créée par Fert et Fifata en 2004. Elle a entre autres pour activités la formation (des conseillers, des paysans relais...) et l'expérimentation agronomique.

#### Fifamanor

Fifamanor est un centre de développement rural et de recherche appliquée sous tutelle du Ministère de l'Agriculture, de l'élevage et de la Pêche, créé en 1972 (Fifamanor, 2018).

Sa mission est la suivante : promotion des plantes à tubercules et de la culture du blé ; développement de l'élevage laitier ; sélection variétale ; production et multiplication de plants de pomme de terre (Fifamanor, 2018). Plus particulièrement, elle fait de la multiplication in vitro de plants de pomme de terre et des boutures, à partir de tubercules importées de l'étranger (Pérou) (Hannon, 2015) et conduit des recherches sur la bactériose ainsi que des tests de sélection variétaux en milieu paysan (Fifamanor, 2018) (Ceffel, 2019). Elle collabore également avec des groupements de producteurs de plants (hors Groupe Fifata) et leur apporte un appui technique. Elle intervient particulièrement dans le Vakinankaratra.

Depuis 2010, Fifamanor est un partenaire commercial du Ceffel, et le fournit en plants sains pré-base de différentes variétés. (Hannon, 2015)

## Arvalis

Arvalis – Institut du végétal est un organisme de recherche appliquée agricole français. Il a été créé il y a 60 ans par des agriculteurs. Ses objectifs sont d' « améliorer la compétitivité des exploitations, ouvrir des débouchés, améliorer la rentabilité des productions et des filières et satisfaire consommateurs et citoyens » selon son site internet.

En 2015, par l'intermédiaire de Fert, le Groupe Fifata a accueilli un ingénieur d'Arvalis Institut du Végétal, pour une mission d'expertise, comme nous le détaillerons plus loin.

## FN3PT

La Fédération Nationale des Producteurs de Plants de Pomme de Terre (FN3PT), est une structure française créée en 1932. Elle regroupe des syndicats de producteurs de plants de pommes de terre et d'OP (site internet de FN3PT)

Elle contrôle et certifie les plants de pomme de terre, par délégation du Ministère de l'Agriculture. Ses missions comprennent également la production de boutures in vitro, de mini tubercules ; l'amélioration des techniques de production et l'appui technique aux producteurs de plants ; l'organisation économique du secteur ; la création variétale et la promotion générique du savoir-faire et du plant français aux niveaux national et international (site internet de FN3PT).

En 2018, une mission de FN3PT à Madagascar a permis des échanges entre les techniciens malgaches et la FN3PT.

### **3.3.3. Les plants de pomme de terre au sein du Groupe Fifata : d'une production au ralenti à un approvisionnement généralisé en plants sains**

#### **3.3.3.1. Une demande en plants sains et de qualité**

En 2007, le Ceffel n'avait pas d'activité totalement dédiée à la pomme de terre. Cette dernière était présente de manière anecdotique dans ses activités. L'OPS l'incluait dans les formations maraîchères et conduisait quelques recherches à son sujet (Ceffel, 2019). Le Ceffel faisait également un peu de multiplication des plants afin d'approvisionner les producteurs de Fifata, notamment ceux de la fédération VFTV, à partir de plants acheté à Fifamanor. En parallèle, d'autres producteurs achetaient leurs plants au marché.

A partir de 2007-2008, les producteurs voyant leur production chuter ont exprimé une demande de plants sains et de qualité. Le Ceffel, dont la production avait également chuté au centre (Ceffel, 2019), a donc commencé à développer une activité de multiplications de plants sains.

#### **3.3.3.2. Essais en milieux paysans et multiplication au centre**

En 2013, l'OPS a mené des essais en milieu paysan. A partir de plants achetés à Fifamanor, le Ceffel a isolé sept variétés adaptées à la fois au contexte des régions des OPR du Groupe Fifata, mais également aux préférences des producteurs et du marché.

La même année, le Ceffel a commencé la production de plants de pré-base (appelé F0) sur le centre.

#### **3.3.3.3. Le recrutement d'un conseiller filière pomme de terre donne un nouvel élan**

Une fois ces variétés recensées, il a fallu trouver un moyen de les diffuser aux producteurs. Or, ce rôle était difficile à assumer par le Ceffel, qui n'avait à l'époque pas de conseiller filière spécialisé

dans la pomme de terre. Ce sont les formateurs du Ceffel qui s'occupaient des activités autour de la pomme de terre décrites plutôt.

En 2012 et durant une année, l'association Ceffel a particulièrement œuvré pour l'amélioration des plants de pommes de terre. Suite au diagnostic décrit plus tôt, il a fédéré le groupe Fifata autour de l'importance de cette thématique. Jusqu'ici, quelques actions et réflexions avaient eu lieu, comme celle décrite précédemment. Cependant, il n'existe pas de réflexion collective. Face au besoin pressant des producteurs, l'approvisionnement en plants de pomme de terre sains et en quantité est devenu une nouvelle priorité du Groupe Fifata.

En 2013, a été créé le poste de conseiller filière pomme de terre, sous l'impulsion de la commission légumes de Fifata. Son rôle était de se concentrer sur la résolution des problèmes d'approvisionnement en plants sains de pommes de terre afin d'avancer plus rapidement.

#### *3.3.3.4. La mise en place de la stratégie « Multiplication de semences de pomme de terre saines »*

A partir de 2013, les membres du Groupe Fifata ont commencé à se concerter de manière plus intensive à propos de la culture de pomme de terre. Chacun y a apporté son expérience. En effet, nous avons cité le Ceffel, déjà engagé dans la formation et la multiplication de plants, mais avant 2013, Cap Malagasy avait réfléchi et travaillé sur le conseil aux producteurs, la gestion post-récolte et la structuration. Les fédérations et Fifata avaient œuvré de leur côté pour l'organisation des services et des producteurs. (GroupeFifata, Note de positionnement prospection projet pomme de terre, 2014)

En 2014, après un an de réflexion (Hannon, 2015) a commencé l'élaboration de la stratégie « Multiplication de semences de pomme de terre saine » au sein du Groupe Fifata, dont le but était « l'accès à des semences de pomme de terre saines et fiables pour les producteurs » (RANDRIANIRINA, 2016). Cette stratégie rassemblait le Groupe Fifata, avec le pilotage du Ceffel et particulièrement de son conseiller filière pomme de terre. Elle valorise les membres du Groupe Fifata et leurs diverses compétences.

Elle avait pour objectif d'arriver aux quatre résultats suivants (Multiplication de semences de pomme de terre saines)

- « Les producteurs multiplicateurs de semences de pomme de terre au sein de groupe Fifata produisent des semences de qualité et peuvent répondre aux besoins des paysans membres du groupe
- Les producteurs multiplicateurs de semence améliorent leur production par l'adoption des techniques améliorées et des bonnes pratiques agricoles
- Les producteurs multiplicateurs de semences améliorent leurs pratiques de gestion post-récolte et réduisent les pertes au stockage
- Pérennisation des actions par l'instauration d'une bonne organisation »

Pour répondre à cette stratégie, les différents acteurs se sont répartis les tâches selon leurs compétences. Ainsi, le Ceffel a multiplié les plants pré-base à son centre. Les conseillers des différentes OP (de Cap Malagasy ou de Fifata) ont formé les producteurs aux pratiques culturales permettant d'augmenter leur production tout en réduisant les risques de contamination. Ils ont

également été formés à la maîtrise des nouvelles variétés et aux méthodes de stockage des pommes de terre.

### **3.3.3.5. *Les paysans multiplicateurs***

Depuis 2013, le Ceffel s'approvisionnait en plants de pré-bases (appelés génération F0) chez Fifamanor. Les producteurs ayant été sensibilisés et formés à leur culture lui en commandaient, par le biais des techniciens. Or, il était difficile de satisfaire toute la demande et le Ceffel s'est rapidement trouvé dépassé et a dû déléguer.

Dans la continuité de la stratégie « Multiplication de semences de pomme de terre saines », des producteurs, appelés « paysans multiplicateurs » ont été identifiés dans 7 régions de Madagascar (Vakinankaratra, Amoron'I Mania, Haute Matsiatra, Ihorombe, Itasy, Alaotra Mangoro et Analamanga) (Ceffel, 2019). Cette identification a été faite par les techniciens des OP locales, selon des critères du Groupe Fifata. Ils ont ensuite eu une formation au Ceffel, sur des aspects techniques, mais également à la législation concernant les plants, et au stockage de ces plants. Suite à cette formation, ils ont été accompagnés.

Il était attendu de ces producteurs « qu'ils produisent des semences de qualité et pouvant répondre aux besoins des paysans membres du groupe ; (...) qu'ils améliorent leur production par l'adoption des techniques améliorées et des bonnes pratiques agricoles ; (...) qu'ils améliorent leurs pratiques de gestion post-récolte et réduisent les pertes au stockage ; (...) et qu'ils soient organisés pour répondre aux besoins en semence des producteurs. » (GroupeFifata, Projet « Multiplication de semences de pomme de terre saines » , 2015)

Les paysans multiplicateurs sont encore en activité actuellement. Ils reçoivent des plants ayant déjà été multipliés par le Ceffel, et qu'ils peuvent eux-mêmes multiplier de une à trois fois avant de les vendre aux membres de leur OP. Ces producteurs pourront les multiplier sur 3 saisons, afin de produire des plants ou pour les consommer. Il existe une motivation économique à être paysan multiplicateur, en effet ils dégagent une petite marge de la vente de ces plants.

En parallèle de leurs activités de multiplication de plants, dans certaines régions, certains paysans multiplicateurs ont également le statut de paysan relais, c'est-à-dire qu'ils donnent des conseils aux producteurs sur la culture de ces plants améliorés. Le fait de donner ces conseils permet de motiver les producteurs non convaincus par les formations d'essayer la culture des variétés améliorées et de leur en acheter. De manière imagée, un conseiller du Ceffel commente : « *Être paysan relais en même temps que paysan multiplicateur est essentiel, la casquette paysan relais s'occupe du marketing et du service après-vente, la casquette paysan multiplicateur s'occupe de l'approvisionnement et de la gestion des stocks.* » Dans d'autres régions, ces deux fonctions sont tenues par des personnes distinctes. Dans tous les cas, les paysans relais pomme de terre permettent de relayer les conseillers sur place et de faire progresser les producteurs au niveau technique. Les paysans relais n'ont pour autant pas comme mission de remplacer le travail des conseillers, qui sont responsables de la formation de base des producteurs en culture de pomme de terre.

Les paysans multiplicateurs disent ne pas réussir à satisfaire la demande de leur OP. Nous pouvons donc faire la supposition que ce taux de demande et cette nécessité de convaincre les producteurs de leur acheter des plants varient selon les communes.

Suite à leur formation, ils ont été suivis lors du début de leur activité. Ce suivi s'est révélé nécessaire : il a permis de détecter que certains paysans multiplicateurs achetaient des plants –infectés- au marché. Acheter ces plants sans traçabilité allait à l'encontre des règles mises en place par le Groupe Fifata. Il y a donc eu une réévaluation des paysans multiplicateurs, des tests afin de déterminer les personnes étant dignes de confiance. Malheureusement, malgré les efforts investis dans la formation et le suivi, certains paysans multiplicateurs n'ont pas rempli leurs tâches comme nous le montre le témoignage dans l'encadré suivant. Il est donc capital de bien identifier les futurs paysans multiplicateurs et de ne pas baser cette identification sur d'autres critères que ceux du Ceffel, comme par exemple la volonté de faire profiter un ami.

« Sur les 4 paysans multiplicateurs que nous avons formés, seul un est actuellement en activité. Les trois autres ont arrêté. Un n'a pas réussi à multiplier les plans à cause de problème sur sa parcelle, un a revendu ses plans en dehors de l'OP, et le dernier à utiliser des plants pour son autoconsommation. »

#### Encadré 9 - Témoignage d'un leader d'OP

Il existe donc actuellement 59 paysans multiplicateurs dans le groupe Fifata (Ceffel, 2019). Grâce à eux, 15 tonnes de plants ont été produits en plus de ceux produits au centre du Ceffel. Un conseiller du Ceffel nous explique qu'actuellement des paysans multiplicateurs sont en cours de formation, mais qu'il sera difficile d'en former plus car le Ceffel n'est pas en mesure de les fournir en plants.

#### **3.3.3.6. Des groupements de producteurs semenciers multiplient encore plus les plants, localement**

Les GPS, groupement de paysans semenciers sont des groupements de producteurs qui se spécialisent dans la production de plants de pommes de terre améliorés. Ils multiplient puis revendent ces plants. Dans les communes accompagnées par Cap, les GPS ne sont pas formalisés, mais sont constitués seulement de producteurs ayant déjà été formés par le Ceffel. L'un d'entre eux, en Amoron'I Mania a été mis en place par un coordinateur de Cap Malagasy.

Ces groupements ne sont pas reliés directement au Ceffel, mais des membres du GPS sont des paysans multiplicateurs du Groupe Fifata et ont donc accès à des plants améliorés. Un technicien du Ceffel confie : « Ces GPS sont un peu éparpillés, on ne sait pas trop ce qu'ils font, nous ne pouvons pas trop les contrôler. ». Nous pouvons nous demander pourquoi le Ceffel n'a pas eu cette idée de passer par des groupements de paysans multiplicateurs plutôt que par des paysans multiplicateurs individuels. Sur ce point, un technicien du Ceffel indique qu'ils ont préféré avoir affaire à des individus plutôt qu'à des groupes pour des questions de qualité de la formation et du suivi.

#### **3.3.3.7. L'effet démonstratif a achevé de convaincre les agriculteurs**

Les producteurs de pommes de terre ayant l'habitude de cultiver la même variété depuis des années n'ont pas forcément été très enclins à remettre en cause leurs habitudes. Ils pouvaient être angoissés ou craignaient de ne pas avoir de bons résultats. L'effet démonstratif a permis de contourner cette crainte. En effet les producteurs en voyant les résultats des parcelles où des plants améliorés et sains étaient cultivés avec des techniques améliorées s'y sont intéressés, voire ont voulu essayer également. Les paysans multiplicateurs ayant la fonction de paysan relais ont joué un grand rôle dans cet effet démonstratif, comme nous l'avons vu plus tôt. Ils ont utilisé entre autres pour outils leur parcelle, qui sert de parcelle de démonstration.

### **3.3.3.8. La mission d'expertise d'Arvalis Institut du végétal en 2015**

En 2015, un ingénieur d'Arvalis Institut du Végétal est venu faire une mission d'expertise à Madagascar au sein du Groupe Fifata, par l'intermédiaire de l'association Fert. L'objectif général de cette mission était « Contribuer à l'amélioration de la condition de vie des producteurs membres du groupe Fifata travaillant sur la filière pomme de terre. », et l'objectif spécifique était « d'assurer l'accessibilité des producteurs aux semences de pomme de terre saines à un prix raisonnable. » (Hannon, 2015)

Lors de sa mission, Cyril Hannon a visité le Ceffel, rencontré des producteurs, des paysans multiplicateurs du Groupe Fifata et des producteurs hors Groupe Fifata ; avec les OPR Fifatam, VFTV, Fifamanor et des OP de Cap Malagasy. Il a également fait une formation auprès de représentants et techniciens de Fifata, Ceffel, Cap et Fert à propos des conduites culturales ; du stockage ; de la protection contre les maladies et ravageurs.

Cette mission a permis des échanges entre Cyril Hannon et les techniciens et de faire une évaluation de mi-parcours du projet. Ce dernier a émis quelques suggestions, pour le Ceffel et pour les conseillers. Selon un conseiller du Ceffel, les suggestions concernant le schéma de production et le système de traçabilité des plants ont particulièrement été retenus. (Multiplication de semences de pomme de terre saines)

### **3.3.3.9. Situation actuelle : une production de plants de qualité, mais dans des quantités encore insuffisantes**

Actuellement, malgré les efforts fournis sur les dernières années dans le but d'avoir une production plus importante de plants améliorés, les producteurs intéressés ne peuvent pas tous être fournis. En effet, le Ceffel n'a pas les moyens de produire assez de plants. Le centre est limité par sa taille. Actuellement, une démarche est en cours pour acquérir de nouvelles parcelles, mais selon un conseiller du Ceffel, « *Nous n'avons pas trop de réponse actuellement* ». Il existe des moyens d'amplifier cette production de plants, via les paysans multiplicateurs ou les groupements de paysans semenciers. Cependant même ces derniers n'arrivent pas à satisfaire la demande de leur propre OP. Il faudrait donc en former d'autres. Cependant ce serait dans tous les cas inutile, car le Ceffel n'est pas en mesure de les approvisionner.

### **3.3.3.10. L'approvisionnement du Groupe Fifata en plants sains a encore une marge de progression**

Actuellement, malgré les différentes actions menées, notamment la formation des producteurs et la stratégie « Multiplication de semences saines », la maladie touchant les pommes de terre est encore recensée dans les plantations des membres du groupe Fifata. Cependant cette situation n'a rien à voir avec celle de la fin des années 2000 où il était presque impossible de cultiver des pommes de terre. Des mesures de précaution tout le long de l'acheminement des plants de pomme de terre permettent d'éviter la transmission de cette maladie, cependant il existe encore une marge de progression avant son éradication totale.

Nous pouvons citer deux projets qui se penchent sur ce problème.

Le premier est le contrat programme filière. C'est un projet mis en place depuis 2018 par le FDA dans ses 10 régions d'intervention. Il dure 3 ans. Il concerne des acteurs dans le Groupe Fifata et en dehors. Dans le Vakinankaratra, une des régions pilotes du projet, une partie de ce projet est tournée

vers les pommes de terre. Il rassemble des acteurs spécialisés dans la culture de pomme de terre (6 OP, dont VFTV ou des organisations travaillant dans le secteur de la pomme de terre, comme Fifamanor) autour des objectifs suivants : « améliorer la disponibilité en continue des semences saines et de qualité dans la région ; renforcer la compétence (technique, gestion et commercialisation) des producteurs ; et développer un réseau fonctionnel régional » (Contrat Programme Filière : Projet de demande de financement auprès de FDA Vakinankaratra, 2018). Il est en pratique porté par le Ceffel et Cap Malagasy. Cependant, le FDA est actuellement dans une phase de transition, ce projet est donc actuellement en pause

Le second projet est le nouveau plan stratégique mené par Fert et le Groupe Fifata. Il a été abordé en 2019 lors d'un atelier rassemblant les membres concernés du Groupe Fifata et de Fert : des paysans multiplicateurs, techniciens, élus du Groupe Fifata

Ce plan stratégique inclut une stratégie sanitaire, une stratégie variété, une stratégie organisationnelle et une définition du prix au kilo des plants de pomme de terre. Un des points de la stratégie sanitaire est l'import de plants F0 de FN3PT. Selon les conseillers du Ceffel, ces plants seraient de meilleure qualité que ceux de Fifamanor. Ces variétés seront testées à Madagascar en complément des variétés utilisées actuellement. Fert et la FN3PT ont déjà collaboré ensemble auparavant. En septembre 2018, le président et le directeur de la FN3PT ont effectué une mission d'expertise à Madagascar. Suite à cette mission, ils ont proposé des réflexions à Fifata quant à la production de pomme de terre, qui ont été reprises lors de l'atelier (Ceffel, 2019)

### *3.3.3.11. Les paysans multiplicateurs avancés cherchent maintenant à stocker leurs plants*

Des paysans multiplicateurs de plants de pomme de terre du groupe Fifata étant particulièrement avancés dans leur propre multiplication de plants et dans la formation de leurs pairs ont exprimé le besoin d'avoir un lieu sécurisé et adapté au stockage de ces plants. Ce point avait également été noté dans la stratégie « Multiplication de semences saines de pomme de terre ».

En effet, les plants de pomme de terre se conservent dans des conditions particulières. Des aérations doivent être présentes dans les murs des bâtiments de stockage afin de garder la fraîcheur et d'évacuer l'humidité engendrée par la transpiration des pommes de terre ; les plants doivent être disposés sur des clayettes avec des lumières diffuses ; ils doivent être isolés de l'humidité par des murs et des sols recouverts de ciment. Un toit solide et une porte cadenassée permettent d'éviter des vols. Habituellement, les paysans multiplicateurs stockent où ils peuvent, c'est-à-dire chez eux ou dans des bâtiments améliorés (voir partie 3.1 sur l'amélioration des pratiques de stockage), cependant ces solutions ne remplissent parfois pas tous les critères cités plus haut. Les bâtiments ont un coût difficile à assumer par les producteurs qui demandent donc de l'aide financière. La construction demande une expertise pour laquelle l'OP doit être accompagnée.

Actuellement, il existe ponctuellement quelques lieux de stockage. Cependant, selon le rapport de la mission Arvalis, « Soit on a la présence d'un local neuf, soit rien du tout ».

Pour répondre à cette demande, un essai de construction de bâtiment sur pilotis a été mené sur le centre du Ceffel, dans le cadre du projet Pronut (voir encadré dans la partie 3.1 sur l'amélioration des pratiques de stockage). Petit à petit, il est prévu que ce bâtiment soit diffusé aux paysans multiplicateurs.

En parallèle, le conseiller filière pomme de terre du Ceffel dispose d'un budget spécifique destiné à des activités qu'il estime urgentes. Il a décidé de le consacrer en partie à la construction de six bâtiments de stockage dédiés aux plants de pommes de terre des paysans multiplicateurs. Ce type de bâtiment serait financé en partie par l'OP, qui en serait propriétaire.

Certaines OP particulièrement avancées ont déjà construit spontanément ce genre de bâtiments.

### **3.3.4. Retour sur les freins et leviers, et détail.**

L'étude de cas que nous avons détaillée ici est un exemple de **collaboration** entre différents acteurs. Cette collaboration a permis de passer d'une fourniture de plants traditionnels au niveau local à un approvisionnement en plants sains et de qualité dans le groupe Fifata. Ce changement d'échelle a été permis par **l'élaboration d'une stratégie commune** rassemblant différents acteurs qui ont participé **selon leur spécialité**. Tout d'abord le Ceffel, association spécialisée dans la formation, l'expérimentation et la multiplication des plants ; mais également les différentes OP, de Fifata ou de Cap Malagasy qui ont su former et animer les producteurs. Cette collaboration a été facilitée par **l'intervention de tous les acteurs du Groupe Fifata** autour de cette thématique. Cette stratégie a pu être mise en œuvre grâce au partenariat noué entre le Ceffel et un acteur spécialisé, Fifamanor.

La diffusion des nouvelles techniques et variétés en région a été aisée car **elle était adaptée** au terrain, grâce à un travail préalable : les essais variétaux. Les techniques et variétés ont été rapidement adoptées grâce à **l'intervention des paysans multiplicateurs, véritables relais sur le terrain**. Ils sont à la fois **relais des conseillers**, dans l'accompagnement de proximité des producteurs ; et **relais du Ceffel** à propos de la multiplication des plants. Cependant, ces personnes nécessitent une vigilance quant à leur identification, leur formation, et leur suivi.

Encore une fois, il a été reporté de nombreuses fois que **le fait d'être structuré** facilitait la diffusion du service. En effet une union ou une OP structurée autour de la pomme de terre aura un comportement plus professionnel, pourra faire remonter ses besoins facilement au conseiller, et l'organisation des formations de ses membres est plus simple.

Finalement, ce processus de changement d'échelle a été facilité par le fait que le service est concret, et répond à une problématique précise et ressentie par tous.

## **3.4.L'offre de formation courte à destination des jeunes au sein du Groupe Fifata**

### **3.4.1. Présentation du service**

#### **3.4.1.1. Un service au cœur des préoccupations de nombreux acteurs**

Avant de détailler les différentes formations à destination des jeunes, prenons un temps pour mieux comprendre qui sont les acteurs impliqués.

#### **Fifata**

**Fifata est fortement concernée par la formation des jeunes. C'est une demande forte de ces membres.** D'ailleurs, une des priorités pour 2019-2024 est de développer une base forte de ses membres qui inclut les femmes et les jeunes, c'est-à-dire leur apporter une attention particulière et les inciter à prendre des responsabilités dans la gestion de leur OP (Fifata, 2019). **Elle cherche**

à « préparer la relève c'est-à-dire l'identifier, la former, l'accompagner » (Fifata, 2019), et cette relève passe en partie par les jeunes.

### **Fekama et les collèges agricoles**

**Fekama est la fédération de cinq collèges agricoles** construits à l'initiative de Fifata, avec le soutien de Fert et du Cneap. Le premier collège date de 2002 et le dernier de 2015. Fekama quant à elle a été créée en 2014 et est en cours d'institutionnalisation. **Leur création répond à une demande des OPR**, qui souhaitaient avoir **une possibilité de former les enfants de leurs membres** via une formation initiale longue. Des formations courtes existaient déjà, mais ces dernières n'avaient un impact que limité. En pratique, les collèges accueillent aussi des jeunes hors Groupe Fifata. Ils forment 350 jeunes par an âgés de 15 à 20 ans. Ceux-ci y suivent une **formation initiale**. Elle dure trois ans et les forme à devenir des « agriculteurs professionnels et acteurs de leur territoire », dans un contexte où l'Etat n'était pas forcément en mesure d'assurer leur formation.

Actuellement, la stratégie de Fekama, en cohérence avec la vision de Fifata, est d'**élargir ses services aux jeunes du groupe Fifata** et pas seulement à ceux des collèges, comme nous l'expliquerons plus tard. Sa vision est en effet de former **des jeunes « de plus en plus nombreux et qui diffusent autour d'eux »** (Fekama, 2017). C'est pourquoi Fekama coordonne également des formations dites courtes effectuées par les collèges agricoles ou par des conseillers d'OPR (voir plus loin).

Par ailleurs, Fekama mène également des actions de **plaidoyer** concernant la formation des jeunes, et **propose son expertise sur demande**. De cette manière, un centre de formation en Sava a été accompagné pendant 2 ans. Une entreprise exportatrice de vanille, éprouvant le besoin de former des jeunes, a fait appel à Fert qui avec Fekama et une conseillère du Ceffel a mené une étude de faisabilité. Ils ont également aidé à la formation des formateurs et à mise en œuvre de ce centre.

Concernant le **financement** de ses actions, Fekama bénéficie d'un financement à 50% de la part de l'AFD dans le cadre du projet ProJa (2017-2019). Fekama bénéficie également de partenaires techniques et financiers de longue date, mobilisés par Fert, comme le Cneap et Un Filleul pour Madagascar, ainsi que Formaprod plus récemment. Ces financements servent à subvenir aux besoins des collèges, de la coordination, de l'accompagnement post-formation et des investissements.

### **Les OP du Groupe Fifata**

Par OP, nous entendons les fédérations régionales de Fifata, et les OP spécialisées (notamment, Cap Malagasy). Par « conseiller », nous désignerons les conseillers des fédérations, et les Conseillers Agricoles de Proximité des antennes régionales de Cap Malagasy.

Cap n'a pas d'activités à 100% dédiées aux jeunes, mais **répond à des appels à manifestations d'intérêts quand cela se présente**.

**Les fédérations ont l'habitude de faire de nombreuses formations**, dont des formations destinées à des jeunes.

### **L'Etat malgache**

Un des objectifs du Président de Madagascar est de former 100 000 jeunes, pour « promouvoir l'agriculture malgache ». Cet objectif est porté par le Ministère de l'Agriculture, avec pour outil le programme Formaprod. **Formaprod est un programme financé par le FIDA, pour appuyer l'Etat**

**malgache** dans la mise en œuvre de la SNFAR (Stratégie nationale de Formation Agricole et Rurale) au niveau national et dans 13 régions de Madagascar (Schlur, 2016)

Il vise à « valoriser des métiers de l'agriculture par la formation agricole qualifiante des jeunes générations, en vue d'augmenter significativement la productivité des exploitations agricoles familiales ». Il intègre **formations, appuis technique et financier, avec des kits de démarrage (équipements par exemples)** pour les jeunes. Il impose le respect d'un référentiel de formation élaboré par l'UNESCO. Depuis 2018, il existe **un partenariat entre Formaprod et Fifata**. Formaprod propose également différents types de formation dans des centres de formation par exemple, via des prestataires. A la fin du programme, en 2021, se mettra peut-être en place une deuxième phase.

### ***3.4.1.2. Les différentes formations accessibles aux jeunes dans le cadre du partenariat Fifata - Formaprod***

Pour cette étude de cas, nous parlerons des **différents types de formation dites courtes**, qui sont rapidement présentés ici. Dans le cas des formations incluses dans le partenariat Fifata-Formaprod (voir plus loin) - c'est-à-dire toutes sauf la première promotion de formation courte - **après la formation les jeunes reçoivent une dotation** (kit d'installation) en lien avec la filière étudiée. Ces formations ne portent que **sur une filière**. Les jeunes sont ensuite **suivis**, en théorie. Elles sont destinées **aux jeunes à partir de 18 ans**. Formaprod a un contrôle sur le lieu de ces formations et le choix des jeunes.

Les formations ponctuellement données par les OPR ne seront pas décrites ici, nous n'évoquerons que celles comprises dans le partenariat avec Formaprod.

#### **La formation courte**

**Elle dure trois mois.** Elle est réalisée exclusivement dans les collèges agricoles, sauf en Amoron'I Mania où l'OPR Fifatam réalise elle-aussi ce type de formations. Pour réaliser ces formations, les collèges et Fifatam identifient des prestataires. Elles sont coordonnées par Fekama et encadrées par Formaprod. Elles suivent le référentiel de l'UNESCO. A la fin de la formation courte, les jeunes reçoivent un kit de démarrage. Ils sont ensuite suivis sur un cycle de production par le formateur qui fait trois visites chez eux. En pratique, ce suivi n'a pas forcément lieu comme tel (voir plus tard).

#### **La formation délocalisée**

Elle peut être faite par les techniciens des OPR, ou par des prestataires de service. Elle n'est pas coordonnée par Fekama. Elle ne dure que quelques jours. Elle correspond à un type de formation usuellement pratiqué dans les OPR.

#### **La formation in situ**

Cette formation, assez nouvelle, est faite par des agriculteurs dits « tuteurs » pour des jeunes agriculteurs. Ces tuteurs, parfois désignés par les OPR, sont formés par Formaprod ou par les techniciens, qui eux-mêmes ont auparavant été formés à cela. Les tuteurs font également un suivi des jeunes. Bien que Formaprod ait prévu un cadre, cette formation laisse une certaine liberté aux OPR, qui peuvent par exemple identifier les jeunes à former. Elle dure entre 12 et 16 semaines, à raison de 3 jours par semaines. Elle n'est pas coordonnée par Fekama.

### **3.4.2. Le programme Formaprod, en partenariat avec Fifata, a permis aux OP du Groupe Fifata de former plus de jeunes**

#### **3.4.2.1. La formation initiale proposée par les collèges est satisfaisante mais ne permet pas de former assez de jeunes**

Les cinq collèges agricoles ont été fondés dans le but de former **une génération d'agriculteurs bons techniquement**, capable de vivre correctement de leur activité, qui pourrait devenir « *la relève des leaders des OP* » selon une salariée Fert. Ces collèges répondaient à **une demande des agriculteurs**. Nous savons que la formation initiale proposée dans les collèges est certes perfectible (En route vers une évolution du dispositif de formation Fekama, 2019) mais est approfondie, de bonne qualité et a des impacts positifs. Ainsi, une étude sur l'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de Fekama à Madagascar (Limousin, 2015) a démontré que « les collèges agricoles contribuent à former des jeunes agriculteurs professionnels, qui concrétisent leurs projets d'insertion professionnelle, réceptifs et vecteurs d'innovation. Ces jeunes contribuent au développement de l'exploitation familiale et au développement de leur territoire ». Cependant, diverses raisons ont poussé les membres du Groupe Fifata, notamment le conseil d'administration de Fekama, à **envisager d'autres types de formations à destination des jeunes**.

Tout d'abord, cette formation ne peut former **qu'un nombre réduit de jeunes** : 90 par an par collège. Pour en former davantage, il faudrait modifier les infrastructures et augmenter le personnel de personnel de formation.

Cette formation dure **trois ans**, ce qui lui permet d'être approfondie, mais cela peut décourager les parents, l'engagement demandé pouvant paraître lourd.

*« Certains jeunes sortent en étant peu motivés, ils ont été forcés par leurs parents à aller étudier au collège »*

**Encadré 10 - Témoignage d'un membre du personnel d'un collège**

Par ailleurs, les collèges ne sont destinés qu'aux jeunes entre 14 et 20 ans, ce qui **exclut les personnes plus âgées**, déjà mariées ou ayant déjà débuté leur

*« On considère que les personnes ayant suivi des formations à un âge plus avancé mettent en œuvre directement ce qu'elles ont appris. Ils ont plus prêts et plus matures »*

installation. Après 18 ans, il est notamment difficile de faire vivre les jeunes en internat. Des membres de l'administration des collèges ou des OPR ont exprimé leur **mécontentement au sujet de cet âge de recrutement**, expliquant que les sortants sont trop jeunes pour appliquer ce qu'ils ont appris au collège. Leur avis contredit peut-être les résultats de l'étude citée plus haut, mais ils sont retranscrits ici. Même s'il n'existe

*« Ceux qui sortent à 18 ans ne pensent pas forcément au travail, il est donc difficile de les orienter. Ils ne sont pas mrs, pas responsables, ils ont du mal à appliquer la formation. Ce sont de nouveau les parents qui commandent. »*

pas de solution parfaite dans le cas de la formation initiale, cela reste intéressant de réfléchir à cette thématique, et d'ouvrir des formations à des jeunes d'une autre tranche d'âge.

**Encadré 11 - Témoignage d'un élu d'une OPR**

De plus, actuellement il existe cinq collèges. Jusqu'à l'année scolaire 2018/2019, **seuls les jeunes vivant dans ces cinq régions, pouvaient y suivre les formations dispensées**, ce qui exclut les autres. Toutefois, face à la demande de certains élus de la région Analamanga ou Vakinankaratra en particulier, l'assemblée Générale de Fekama a accepté d'accueillir dans les collèges des jeunes d'autres régions, tant que leur famille est affiliée à l'OPR dans cette région. La construction d'autre(s) collège(s) est en cours de réflexion.

En bref, **il est intéressant d'élargir les formations à d'autres jeunes que ceux ciblés par les collèges, c'est-à-dire à ceux qui en sont trop éloignés ; sont trop âgés pour y aller ; ou n'ont pas la possibilité de consacrer trois ans à leur formation.**

#### **3.4.2.2. Les OPR expriment une forte volonté de former leurs jeunes**

De leurs côtés, les OPR (fédérations régionales de Fifata ou représentations régionales de Cap) **souhaitent que leurs jeunes soient formés**. En effet, cela correspond à une **demande de leurs membres**. Par ailleurs, les jeunes formés, s'ils ne sont pas déjà membres, peuvent être de **potentiels futurs membres**, plus jeunes, permettant ainsi de « *rajeunir l'OP* », en résumé, de former la relève. Effectivement, ces jeunes pourraient appliquer leur vision dans le futur, comme le confie un directeur d'OPR. « *Il est intéressant de travailler avec des jeunes. Une fois formés, ils seront performants, et ils pourront avoir des rôles importants au sein de notre OP : Paysan Multiplicateur, Paysan Relais, membre du CA...* ». Par ailleurs, ces jeunes formés sont considérés par les équipes techniques des OPR comme **plus réceptifs** vis-à-vis des technologies, des innovations, du changement, ce qui est toujours un point favorable pour la diffusion des nouveaux services. La fédération Fifatam envisage même de créer un CA entièrement constitué de jeunes agriculteurs, c'est-à-dire une deuxième fédération en parallèle, centrée sur les réalités et besoins spécifiques des jeunes.

En 2012, l'UNESCO a sollicité la fédération Fifatam, en Amoron'I Mania, et lui a envoyé des questionnaires. Le directeur y a répondu par curiosité et a pris conscience que Fifatam n'utilisait pas tout son potentiel de formation des jeunes. Le Conseil d'Administration et l'équipe de Fifatam y ont donc réfléchi et ont admis que l'OPR pouvait s'améliorer à propos de ce sujet qu'elle ne considérait pas assez auparavant.

Les OPR étant à proximité de collèges agricoles **font un effort d'animation et de sensibilisation pour inciter leurs membres à envoyer leurs enfants dans ces collèges**, mais nous avons vu plus haut que cette formation ne répondait pas à tous les besoins. Par ailleurs, certaines OPR ont actuellement un lien un peu distendu avec les collèges car les jeunes sortants ne les rejoignent pas toujours. Elles expriment donc un besoin pour ses jeunes d'avoir accès à des formations autres que celles des collèges.

Enfin, les **OPR ont acquis de l'expérience en termes de formation des jeunes**. Cependant, elles n'ont pas toujours les moyens d'en mettre en place, ce qui implique qu'elles cherchent constamment des financements pour leurs jeunes, comme l'explique un directeur d'OPR : « *En termes de formation, nous sommes preneurs de tout ce qui est possible, de tous les financements.* »

### **3.4.2.3. Des initiatives pour de nouvelles formations courtes : l'exemple de l'UNESCO en Amoron'I Mania et les appels à projets de Fekama**

Les OPR étaient donc disposées à mettre en place des formations destinées à leurs jeunes. Ainsi, quand l'UNESCO a lancé un appel à projets en Amoron'I Mania en 2015, Fifatam a déposé un projet.

64 jeunes ont suivi une formation courte, de 4 mois sur les filières poulets gasy et porc, dans le district de Ambatofinandrahana. L'UNESCO finançait la formation des jeunes, la restauration, les frais de personnel. L'UNESCO travaillait dans d'autres régions, et en 2017 ces projets ont pris de l'ampleur.

Afin de compléter la formation initiale, et de répondre au besoin des OPR en termes de formations des jeunes, **Fekama a lancé en 2017 un appel à projets.**

Les OPR ont été encouragées à **déposer des projets** qui pouvaient inclure formation, dotation, structuration et suivi. 10 OPR du groupe Fifata y ont répondu et cinq projets ont été acceptés. Des jeunes des fédérations FFTS, VIFAM, Fikotamifi, Vombo et Sahi ont ainsi bénéficié d'un projet. Chaque fédération s'organisait comme elle le souhaitait avec son budget de 16 millions d'ariary (c'est-à-dire 4 000 euros) par an. **Fekama intervenait sous forme de coordination**, grâce à son expertise, et a conseillé les OPR sur leurs projets et sur les dotations. Elle a également effectué des missions de suivi. De cette manière, nous avons pu voir des projets de structuration des jeunes, des mises en place de leur exploitation, des dotations matérielles...

VIFAM a été la fédération qui a le mieux répondu à cet appel d'offre. « *En effet, elle a envoyé un dossier complet ; a eu une démarche très structurée et a été très impliquée. Leurs projets portent déjà leurs fruits : les jeunes sont formés efficacement, et actuellement elle peut se reposer sur eux* » selon une salariée Fert.

### **3.4.2.4. Des formations courtes ont été mises en place par Fekama dans des collèges agricoles**

En parallèle, en 2017, **le collège de Befandriana a commencé à mettre en place des formations courtes**. Selon la directrice d'un collège agricole, cette formation a été proposée par un évaluateur, afin d'augmenter le nombre de jeunes sortants, de rentabiliser les bâtiments, et pour les raisons citées plus haut. La première promotion a été financée par Fert.

Cette formation était **spécialisante et courte**. Elle ne concernait qu'une filière, en général poulet, porc ou maraîchage selon la demande des jeunes. Elle se déroulait en alternance, une semaine sur le terrain, et une semaine de formation théorique. Elle a rencontré un **grand succès auprès des jeunes**, intéressés, car cela ne leur demandait pas beaucoup d'investissements en termes de moyens et de temps.

### **3.4.2.5. Le partenariat avec Formaprod permet d'élargir encore l'offre de formation au sein du Groupe Fifata**

Fekama avait ainsi déjà commencé à mettre en place des formations courtes de manière anecdotique quand a commencé la collaboration avec Formaprod. Ce partenariat a débuté en région, avec les collèges en 2016. Il concernait les formations courtes.

Le partenariat a pris ensuite sa forme actuelle, c'est-à-dire **entre Fifata et Formaprod incluant Fekama depuis 2018**. Quand ce partenariat s'est noué, c'était la deuxième fois que le FIDA contactait

Fifata à propos des formations des jeunes. La première fois, ils n'avaient pas travaillé ensemble à cause d'un désaccord. Cette deuxième fois, Fifata a accepté car la proposition n'était pas la même, et car cela permettait d'avoir accès à des financements non négligeables, puisque Formaprod finance la totalité de ces formations.

**Ce partenariat convenait aux OPR.** En effet, Formaprod finançait les formations qu'ils faisaient ou qu'ils auraient fait, comme l'indique un directeur de fédération : « *Si ce partenariat n'avait pas eu lieu, nous en aurions cherché un similaire* ». Cela correspond donc à leur **besoin**, voire à leur vision. Au-delà de ce qui a été développé plus tôt, dans le cas de Cap, il est écrit dans leur statut qu'il est intéressant de développer des liens avec les programmes nationaux. Par ailleurs, pour les techniciens des OPR, être payés pour aller faire des formations dans les communes permet de **rencontrer de nouvelles personnes ou bien de renforcer les liens avec leurs OPB**. Il faut toutefois remarquer que ces formations ne sont pas prévues pour être à destination des seuls jeunes des OPR : Formaprod a un droit de décision quant au recrutement.

Depuis, **une partie des formations effectuées par les OPR sont incluses dans le partenariat avec Formaprod**. Ainsi, les OPR mettent en place actuellement des formations courtes (dans le cas de Fifatam seulement), des formations délocalisées et des formations in situ (voir plus haut). Cap ne met en place que ces deux dernières. Les formations courtes avaient lieu à l'origine uniquement dans les collèges, mais afin de toucher plus de jeunes, il a été proposé de les faire également par les techniciens des OP. Ces dernières ont été faites sur le même modèle que celles dispensées via l'UNESCO en Amoron'I Mania. Fifatam ayant apprécié ces dernières, elle n'a donc pas hésité à participer à la mise en place de ces nouvelles formations courtes.

Dans ce partenariat, Fekama se met au service des OPR en **mettant à disposition son expertise**. Les OPR reçoivent des indications de sa part. Formaprod décide du nombre de jeunes à former. Il semblerait que la formation in situ accorderait assez de liberté. Au contraire, la formation courte est assez encadrée. Ainsi, dans le collège de la Sofia, le rythme de l'alternance entre théorie et pratique a évolué.

#### *3.4.2.6. Les jeunes entendent parler de ces formations par de multiples moyens*

Nous pouvons maintenant nous demander **comment les jeunes sont informés de ces formations**. Il y a un travail d'information qui est fait par différents acteurs : autorités locales, conseillers des OPR, médias...

La communication autour de ce nouveau service passe également par le bouche-à-oreille, de jeune à jeune, parmi les agriculteurs. **L'effet démonstratif** joue, et les jeunes sont motivés par les améliorations des pratiques des jeunes sortants, et ce même si certains parents sont un peu sceptiques à première vue.

« *Le chef du district m'a incité à suivre la formation car selon lui « il est nécessaire de développer les connaissances en élevage des producteurs ». Mes camarades en ont entendu parler à la radio, via les conseillers de FFTS ou par le comité paysan du collège. Maintenant que nous sommes sortis, et que nous sommes satisfaits, nous en parlons autour de nous.* »

*Encadré 13 - Témoignage d'un jeune sortant d'une formation courte*

### **3.4.2.7. Présentation de quelques résultats suite à la mise en place de ces nouvelles formations**

Les entretiens sur le terrain mettent en évidence **des résultats positifs** de ce partenariat entre Fifata et Formaprod. Sans rentrer dans une étude d'impact, voici quelques faits qui ont été relevés sur le terrain. Nous rappelons que ces résultats ne reflètent que ce qui a été vu sur le terrain, et qu'il existe d'autres formations courtes non étudiées lors de ce stage.

Selon un membre de l'équipe Fekama, « *Les OPR s'en sortent bien* », le bilan semble donc être positif

de leur côté. Elles trouvent un avantage certain dans le fait que cela ne leur coûte rien en termes d'argent, voire certaines en tirent également un bénéfice.

*« Grâce à la formation courte que j'ai suivie, mes poulets meurent moins qu'auparavant. J'étais déjà éleveur, mais je réalise que je n'avais pas les bonnes techniques. J'ai amélioré leur habitat, leur alimentation. Maintenant je vends beaucoup plus de poulets et mes revenus ont augmenté »*

**Encadré 14 - Témoignage d'un jeune sortant d'une formation courte**

Les formations proposées rencontrent du succès : **il y a beaucoup de demandes, les jeunes sont intéressés** car les formations sont courtes, gratuites et permettent d'obtenir une dotation. Ils en attendent de « *les former, les professionnaliser, afin à terme d'avoir un revenu plus important* » selon un jeune sortant de la première promotion de formation courte au collège de la région Sofia.

Les jeunes sont **satisfaits de leur formation**, comme nous pouvons le voir dans le témoignage. Certains forment des unions.

Néanmoins, sur le terrain ont été rencontrés surtout des jeunes ayant eu un parcours exemplaire. Des conseillers m'ont en effet indiqué que **certains jeunes n'appliquent pas ce qu'ils ont appris lors des formations**. En effet, certains se sont inscrits sans être forcément grandement intéressés. Dans ces cas, on peut penser que l'inscription a été faite car la formation financée par Formaprod est prise en charge entièrement et suivie d'une dotation. « *J'encadre différentes formations, et je constate que ceux qui la payent sont les plus motivés* » m'indique un formateur. De plus, les techniciens des OPR expérimentent **leurs difficultés à suivre les jeunes ayant effectué ces formations**. Cela leur demande beaucoup de temps, qu'ils n'ont pas forcément. Ils ne se rendent pas bien compte du pourcentage de jeunes qui appliquent bien ou non les techniques apprises, car ils ne les rencontrent de nouveau que quand ils vont sur le terrain dans le cadre de leurs activités. De même, dans le cas des formations in-situ, les agriculteurs « tuteurs » n'ont pas forcément beaucoup d'occasions pour suivre les jeunes formés.

Ainsi, d'autres élus et cadres d'OPR confient que **ces formations leur prennent beaucoup de temps**, avec des personnes qui ne font pas toujours partie de leurs membres, ce qui peut les décourager. Des conseillers de Cap ayant le rôle de formateurs ajoutent que «*cela nous rajoute beaucoup de travail. Il arrive que nous mettions nos activités habituelles de côté pour donner ces formations* ».

Une autre conséquence que l'on pourrait considérer comme négative est le fait qu'on assiste à une **baisse de la fréquentation des collèges**. Certains jeunes étant en âge d'aller au collège préfèrent ces formations qui demandent moins d'engagement. Certaines personnes désignent donc Formaprod comme de la concurrence déloyale.

### **3.4.3. Retour sur les freins et leviers autour de ce processus de changement d'échelle**

Nous avons vu que grâce à la nouvelle offre de formation disponible au sein du groupe Fifata, il a été possible de **former plus de jeunes qu'auparavant** avec seulement les formations initiales. Ces formations ont donné des résultats plus ou moins positifs selon les cas. Nous pouvons essayer de comprendre ce qui a facilité ou ralenti cet élargissement.

Tout d'abord, il est évident mais important de rappeler que **les financements apportés par Formaprod et Fekama facilitent** grandement l'élargissement de l'offre de formation au sein de groupe Fifata. C'est d'ailleurs une des raisons principales pour laquelle les OPR et Fifata en général ont été intéressées par ce partenariat.

Une formation financée et mise en place n'aurait cependant pas forcément autant de succès que ce que l'on a vu si elle ne répondait pas à **un réel besoin** : les agriculteurs, les OPR, et beaucoup d'autres membres du Groupe Fifata demandent ces formations. Le fait qu'il existe **différentes formules** permet de s'adapter encore plus aux besoins des jeunes, selon leur temps disponible, leur besoin de formation, leur âge, leur localisation dans l'espace, et leurs disponibilités. **L'expertise de Fekama et des OPR a permis de mettre en place ces formations.** Il y a eu un effort d'adaptabilité qui a porté ses fruits : **les jeunes sont nombreux à vouloir suivre la formation.** Le format de formation in situ permet d'avoir encore plus de d'adaptabilité via **la liberté qu'elle laisse parfois aux OPR.** L'effet démonstratif, la communication autour de ces formations et le bouche à oreille permettent d'informer les jeunes de leur existence et de leur intérêt.

Toutefois, nous constatons que **ces formations sont peut-être justement trop accessibles.** En effet certains jeunes suivent la formation sans réelle motivation ou implication, par exemple pour avoir accès à la dotation, ou bien car ils ont cru que ça pouvait les intéresser. Une fois la formation terminée, **les techniques enseignées ne sont pas toujours appliquées sur le long terme, et la formation n'entraîne donc pas un réel changement.** Ceci est accentué par le fait que **les OPR n'ont pas forcément le temps ou les ressources humaines suffisantes pour assurer un suivi régulier.**

Par ailleurs, nous pourrions mentionner que le fait que Formaprod impose son référentiel aux OP peut être mal perçu par ces dernières et donc vécu comme un frein.

Finalement, un dernier point pourrait être considéré comme un risque non pas par rapport aux nouvelles formations développées récemment, mais plutôt envers les formations initiales faites dans les collèges : les nouvelles formations étant plus courtes, plus accessibles, moins chères, on peut considérer **qu'elles font de la concurrence déloyale à la formation initiale des collèges.**

Je n'ai pas rencontré de personnes ayant suivi des formations en dehors du Groupe Fifata, je n'ai donc pas de points de comparaison. Pour autant, il serait intéressant de s'y intéresser, car de nombreuses structures proposent des formations à Madagascar : dans la seule région Amoron'i Mania, on compte une dizaine de centres de formation.

### **3.5.Etude de cas témoin : L'amélioration des pratiques culturelles d'oignon en Sofia**

#### **3.5.1. Présentation rapide du service**

Au milieu des années 2000, l'OPR FFTS, en Sofia, a accompagné ses agriculteurs pour **l'amélioration de leurs pratiques culturelles concernant la production d'oignons**. Suite à des expérimentations portant sur les **variétés améliorées et les techniques culturales**, des **formations** ont été faites, accompagnées de **dotations**. Tout ceci avait lieu dans le cadre de la participation de FFTS à **differents projets**, menés et financés par le GTDR (Groupe de Travail de Développement Rural) et PSDR (voir plus loin). Cela dit, seule **une petite partie de ces projets a abouti**.

#### **3.5.2. Historique : Une filière au centre de l'attention de divers projets qui n'atteindront pas leurs objectifs**

##### **3.5.2.1. Les origines de la culture de l'oignon en Sofia**

Selon un membre de l'OPR FFTS, l'oignon est cultivé en région Sofia depuis 1917. Cette culture aurait débuté dans le district de Mampikony. Elle aurait ensuite été développée dans le district de Bealanana, puis « *peu à peu, dans toute la Sofia* ». Pour autant, je n'ai pas plus de détail sur la culture de l'oignon à cette période, et sur cette expansion.

##### **3.5.2.2. Situation initiale : la nécessité de cultiver un produit permettant un revenu supplémentaire pour la soudure**

Au début des années 2000, les producteurs de l'OPR FFTS ont exprimé le **besoin d'une activité génératrice de revenus** leur permettant de mieux passer la période de soudure. Cette culture devait être **adaptée** aux conditions de la Sofia et **allier productivité et possibilité d'être stockée**. Différentes cultures ont été testées ponctuellement avec des petits groupes de producteurs. C'est la culture de l'oignon qui a rencontré le plus de succès. En effet, s'il est stocké convenablement, l'oignon se conserve longtemps. Cela permet donc une vente répartie tout le long de la période de soudure. Par ailleurs, il y aurait eu une **possibilité d'exporter** cette culture vers la Réunion et à Madagascar.

Cependant, à cette époque, l'oignon n'était pas cultivé dans toute la zone couverte par FFTS. Par ailleurs, dans les régions où il était présent, à Bealanana notamment, des maladies ravageaient les champs. **L'équipe de FFTS a donc cherché des solutions pour améliorer les pratiques culturelles**.

##### **3.5.2.3. Participation au GTDR et amélioration des techniques culturales d'oignon**

En 2004, dans le but d'améliorer les pratiques culturelles d'oignon, **FFTS a travaillé avec le GTDR** (Groupe de Travail de Développement Rural, voir encadré). Ces recherches conjointes comportaient des **tests de variétés améliorées et de différentes pratiques de culture**. Elles ont impliqué des agriculteurs ayant reçu des formations concernant la culture d'oignon. Ces derniers ont mis en place des parcelles test. Selon un membre de l'équipe FFTS « *On a révolutionné les pratiques culturales* ». Pour autant, une fois ces recherches finies, **les techniques et nouvelles variétés n'ont pas été immédiatement répandues parmi les membres de FFTS**. Les entretiens n'ont pas permis de comprendre avec précision pourquoi.

LE GTDR ou Groupe de Travail de Développement Rural est une structure d'harmonisation des interventions de développement, de concertation et de réflexion entre les parties prenantes mis en place depuis 2004 par le Secrétariat Technique pour le Pilotage, la coordination et l'Appui au Développement Rural durable du gouvernement malgache. (Les groupes de travail pour le développement rural gtdr)

### **3.5.2.4. Prise de relais par le PSDR et structuration de la filière oignon**

Le PSDR a permis 9 000 sous-projets dans tout Madagascar (Madagascar : Plus-d'un million de paysans ont bénéficié du Projet de soutien au développement rural, 2012). En 2004/2005, en Sofia, ces sous-projets étaient orientés vers **la relance des filières**, c'est-à-dire que seules les associations d'une quinzaine de personnes autour d'une seule filière étaient financées. FFTS en était prestataire de services et y a vu une occasion d'utiliser les résultats fournis par le travail précédent avec le GTDR. **Elle a donc proposé à ses membres de s'associer entre eux.** Une soixantaine de groupes ont ainsi été formés, dont une vingtaine autour de la filière oignon. Les sous-projets correspondant concernaient **la fourniture de semences améliorées, de produits de traitement et de petits matériels agricoles.** Le PSDR en finançait une grande partie. En parallèle, FFTS était payée par le PSDR pour assurer formations et accompagnement. Des bâtiments de stockage d'oignons ont été construits.

Toutefois, une fois les associations constituées, **seule une partie de ces groupes – entre 20% et 40% selon un membre de l'équipe FFTS - ont vraiment été impliqués et ont bénéficié du financement et mené à bien les sous-projets**, particulièrement dans le district de Bealanana. Ce sont ceux « *qui ont participé activement au projet* » selon un membre de l'équipe FFTS. Ce dernier ajoute : « *Les autres membres ont rejoint les associations sans objectif clair. Ils n'étaient pas convaincus par la culture de l'oignon, ou du moins pas intéressés. Ils pensaient juste qu'ils pouvaient obtenir des aides ainsi* ». On peut remarquer que **l'adhésion à ces dites associations était assez aisée**, il suffisait de payer une cotisation de 500 ariary, soit 0,125 euro. En comparaison, l'adhésion à FFTS coûte actuellement 10 000 ariary. **De nombreux agriculteurs ont peu participé au projet, s'en sont désintéressés en cours de route, voire ont abandonné.** Nous avons également vu en Sofia des bâtiments de stockage d'oignons abandonnés. L'exportation qui était prévue n'a pas pu avoir lieu, les produits ne remplissant pas les exigences en termes de qualité.

« *Nous n'utilisons plus ce bâtiment de stockage des oignons. Il nous a été proposé il y a quelques années, mais il était trop loin de notre lieu de production d'oignons. Il était difficile d'y avoir accès, nous l'avons utilisé une année puis nous avons arrêté. De toutes façons, maintenant nous ne produisons plus d'oignons, nous n'en avons pas l'utilité.* »

**Encadré 16 - Témoignage d'un agriculteur ancien producteur d'oignon, membre de FFTS**

Un membre de l'équipe FFTS m'a confié que « *la leçon tirée de ce projet, pour FFTS, est qu'il faut que les producteurs soient structurés en filière. Cette structuration doit être faite de sorte que les membres soient réellement intéressés et motivés dans cette filière, afin de participer activement.* »

### **3.5.2.5. La situation actuelle : des producteurs moins nombreux mais plus impliqués**

Actuellement, les déceptions liées à la culture de l'oignon dans le passé **découragent encore les producteurs à se tourner vers cette culture.**

Pour autant, environ 500 agriculteurs les cultivent encore au sein de FFTS. Selon un membre de l'équipe FFTS, cela correspond à des producteurs **qui sont formés techniquement et qui utilisent des semences améliorées importées.** Ces personnes s'y intéressent à la suite d'actions de sensibilisation de la part des conseillers FFTS. Ils suivent **des formations de base** de leur part, mais aussi des formations « *in situ* » de Formaprod. **La cotisation obligatoire** à FFTS, de 10 000 ariary, incite les

agriculteurs à réfléchir avant de s'inscrire. Les inscrits sont donc impliqués, moins opportunistes, et mettent en œuvre les formations qu'ils ont reçues. Les oignons produits sont décrits comme étant **de qualité**, et permettent de **dégager un petit revenu supplémentaire**. Certains membres de FFTS pensent même à l'exportation de ces produits, même s'ils avouent que ce serait « *un peu difficile* »

**Ces agriculteurs communiquent autour d'eux, et l'augmentation de leurs revenus a inspiré leurs voisins.** Une productrice d'oignon commente ainsi : « *Des voisins sont motivés pour nous rejoindre depuis qu'ils ont vu les tas d'oignons sur le bord de la route, les 4x4 qui s'arrêtent pour les acheter et les billets* ». Des personnes non-membres de FFTS se rapprochent d'eux afin d'être formés techniquement.

«*J'ai été désignée par Formaprod comme paysanne tutrice. J'encadre des groupements de jeunes et leur donne des formations techniques et pratiques. Mais ils n'appliquent pas ce qu'ils ont appris. Je les soupçonne d'avoir fait cette formation seulement pour avoir accès aux dotations, des pulvérisateurs.* »

**Encadré 17 - Témoignage d'une productrice d'oignon, membre de FFTS, « tutrice » d'un groupe de jeunes producteurs d'oignons.**

**Mais cet effet démonstratif n'est pas suffisant à lui seul.** Les difficultés comme le manque de main d'œuvre, la fatigue physique, les difficultés pour vendre régulièrement et à bon prix, ou les coûts des semences découragent. **Quelques jalousesies et actes malveillants ont également été recensés.**

Par ailleurs, cette problématique de l'opportunisme se retrouve de nouveau chez des **groupements formés via Formaprod**.

### 3.5.3. Retour sur les freins et leviers ayant joué un rôle dans ce processus de changement d'échelle

Face à cette étude de cas, nous pouvons donc retenir quelques points importants concernant les processus de changement d'échelle.

Tout d'abord, au premier abord on peut penser que **la fourniture d'intrants, les divers financements et dotations** simplifient la tâche des producteurs, et pourraient faciliter la diffusion des pratiques culturelles associées. Cependant, à force de trop faciliter ces étapes importantes, **les OP peuvent attirer les comportements opportunistes**. Ainsi, **faire participer activement et financièrement les agriculteurs permet de les impliquer réellement**. Cela passe par exemple par l'adhésion obligatoire, associée à une cotisation. Cette posture permet également de **distinguer les besoins réels** de ceux qui pourraient être exprimés face à des propositions de financement, c'est-à-dire plus des envies que des besoins.

Par ailleurs, nous pouvons relever que le fait **de structurer les agriculteurs en filière, à la suite de l'expérience avec le GTDR et le PSDR** est un levier à ce processus. En effet, ces derniers choisissent **une seule filière, avec réflexion**. Ils sont entourés de personnes motivées à progresser dans cette filière. Il ne faut cependant pas oublier que la plupart des exploitations familiales font de la polyculture-élevage et donc ne travaillent pas sur une seule filière. Cependant, les techniciens ne sont pas assez nombreux pour accompagner les producteurs sur plusieurs filières selon ce schéma. Ces derniers sont donc encouragés à **se professionnaliser** dans une seule, ce qui permet de faire remonter leurs besoins réels et de bénéficier des services adaptés.

Tout d'abord, on peut penser que **la fourniture d'intrants, les divers financements et dotations** simplifient la tâche des producteurs, et pourraient faciliter la diffusion des pratiques culturelles associées. Mais à force de trop faciliter ces étapes importantes, **les OP peuvent attirer les comportements opportunistes**. Ainsi, **faire participer activement et financièrement les agriculteurs permet de les impliquer réellement**. Cela passe par exemple par l'adhésion obligatoire correspondant à une somme importante. Cette posture permet également de **différencier les besoins réels** de ceux qui pourraient être exprimés face à des propositions de financement, c'est-à-dire plus des envies que des besoins.

Par ailleurs, nous pouvons relever que le fait **de structurer les agriculteurs en filière** est un levier à ce processus : ces derniers choisissent **une seule filière, avec réflexion**. Ils sont entourés de personnes motivées à progresser dans cette filière. Mais il ne faut pas oublier que la plupart des agriculteurs font de la polyculture-élevage et donc ne travaillent pas sur une seule filière. Cependant, les techniciens de FFTS ne sont pas assez nombreux pour accompagner les producteurs sur plusieurs filières. Ces derniers sont donc encouragés **à se spécialiser** dans une seule, ce qui permet de faire remonter leurs besoins réels et de bénéficier des services adaptés.

On ressent également une nouvelle fois face à cette étude de cas que **le fait d'avoir voulu accélérer les choses n'a pas forcément aidé**. Les agriculteurs ont peut-être eu le sentiment **d'être poussés**. Un tel empreinte ne permet pas d'ancrer des habitudes, de réunir toutes les conditions préalables et de changer des comportements. Par conséquent, l'adoption de ces nouvelles pratiques culturelles allait de pair avec **de nouveaux investissements en termes d'infrastructures**. En effet, l'oignon se stocke dans des bâtiments de stockage particuliers, permettant une aération. Ces bâtiments ont un coût, demandent un savoir-faire et doivent être construits à proximité des champs. **Ces conditions n'étant pas toutes réunies, les oignons n'ont pas été stockés dans de bonnes conditions, et les bâtiments construits ont été abandonnés**. Nous voyons donc une nouvelle fois l'importance de progresser petit à petit en ne cherchant pas à griller des étapes.

Pour finir, nous constatons de nouveau que **les sensibilisations et les formations** à propos d'un service participent grandement à sa diffusion.

### 3.5.4. Hors Groupe Fifata, des expériences similaires.

Le terrain n'a pas permis de rencontrer des acteurs proposant également des services d'amélioration des pratiques culturelles en Sofia. Lors d'un échange avec un salarié du programme Prosperer, ce dernier m'a parlé d'une expérience similaire à celle de FFTS. Cette expérience est plus récente.

De 2016 à 2017, avec l'appui sur le terrain de FFTS, ont eu lieu **des formations à propos de la culture d'oignon, et des approvisionnements en intrants**. Prosperer **subventionnait le tout à 95%**. Il n'y a pourtant **pas eu de hausse significative de la production à la suite de ces activités**. Des freins ont été évoqués : semences chères, peu d'acheteurs, pas assez de moyens de stockage... « *Actuellement nous sommes de nouveau dans la même situation qu'avant notre action* » confie-t-il. Nous pouvons nous demander si cet échec est dû aux mêmes freins : durée trop courte ; financement trop important ne permettant pas une responsabilisation totale des producteurs...

A noter toutefois, pour nuancer, que FFTS a été un prestataire de service de Prospérer pour cette filière : nous ne sommes donc pas tout à fait dans un cadre « Hors Groupe Fifata ».

## 4. Synthèse et discussion

Sommaire de la synthèse et discussions

### 4.1. Les étapes, leviers et freins principaux retrouvés dans les différents processus de changement d'échelle

4.1.1 Le processus de changement d'échelle a été préparé à l'avance

4.1.2 Le service ayant vécu un changement d'échelle était adaptable et déclinable selon différentes situations

4.1.3 Le changement d'échelle a eu lieu au bon moment, et sa mise en place a duré le temps nécessaire

4.1.4 Le changement d'échelle a été déployé progressivement

4.1.5 Le processus de changement d'échelle a été rendu possible par les conditions matérielles et financières

4.1.6 Le service ayant vécu un changement d'échelle était en phase avec la légalité

4.1.7 Différents acteurs ont apporté leur expertise au processus de changement d'échelle

4.1.8 Des personnes clés ont été actrices de ce changement d'échelle

4.1.9 Les informations nécessaires à la diffusion du service ont été partagées entre les acteurs concernés

4.1.10 Un soin particulier a été accordé aux relations sociales nécessaires au bon déroulé du processus de changement d'échelle

4.1.11 Les agriculteurs ont été préparés au changement d'habitudes liées à ce processus

4.1.12 Les agriculteurs ont été accompagnés dans ce changement

4.1.13 La viabilité du processus de changement d'échelle a été assurée

### 4.2 Discussion autour du changement d'échelle, et de la place de Fert dans son accompagnement

4.2.1 Le changement d'échelle, un concept protéiforme ?

4.2.2 Le changement d'échelle est-il voulu ? Est-il nécessaire ?

4.2.3 Pistes de réflexion : quelle place pour Fert dans l'accompagnement pour le changement d'échelle

## **4.1.Les étapes, leviers et freins principaux retrouvés dans les différents processus de changement d'échelle**

Les processus de changement d'échelle ne suivent pas tous la même logique. En faisant un lien avec la bibliographie à ce sujet, nous pourrions assimiler les changements d'échelle vécus par l'amélioration des lieux de stockage et des services d'appui en santé animale à des duplications suivies de fertilisation. L'approvisionnement en plants de pomme de terre et l'accès à la formation auraient vécu respectivement une collaboration et une diversification, chacune également suivie de fertilisation. Toutefois, en regardant les cinq études de cas que nous avons détaillées, nous pouvons y retrouver des similarités. Ainsi, nous dégagons des étapes clés dans ce processus. Nous pouvons faire un inventaire des leviers et freins principaux ayant facilité ou ralenti le processus, à chaque étape. Nous les recensons ici. Attention cependant, ces étapes, freins et leviers sont spécifiques au contexte du Groupe Fifata à Madagascar. Nous tentons ici de les décrire, mais il existe des nuances d'un cas à l'autre.

### **4.1.1 Le processus de changement d'échelle a été préparé à l'avance**

Il n'est pas systématique que le processus de changement d'échelle ait été perçu comme tel lors de sa préparation. Le concept de changement d'échelle n'est pas forcément un concept maîtrisé par les OP, de par sa subjectivité. Pourtant, il est souvent sous-entendu dans leur stratégie. La plupart des projets et actions menés par le groupe Fifata prévoient - parfois de manière implicite- à long terme de toucher plus de producteurs, ou de les toucher mieux. C'est ce qui a été rapporté par les élus de Fifata lors de la restitution de l'étude à Antsirabe.

Les processus de changement d'échelle étudiés ont donc été inclus dans la stratégie des différentes OP, dans sa préparation et sa mise en œuvre. Cette préparation a pu avoir lieu sous la forme d'une réflexion, comme dans le cas des bâtiments de stockage en matériaux locaux. Elle a également pu prendre la forme d'un diagnostic afin de s'assurer de répondre à un réel besoin des producteurs. Le diagnostic préalable permet également aux OP responsables du service ayant vécu un changement d'échelle d'être conscientes de leurs limites, et de leur environnement. Finalement, sa préparation a pu avoir lieu sous la forme d'un état des lieux des services similaires ayant déjà été mis en place, afin de ne pas reproduire les mêmes erreurs que dans le passé et de s'inspirer des réussites. Ce fut le cas de Fifatam s'inspirant de l'exemple de FFTS par rapport au service d'appui en santé animale.

Cet état des lieux, ce diagnostic, ou cette réflexion ont pu être réalisés grâce à des visites d'échange, des entretiens avec des acteurs spécialisés, ou des capitalisations.

Il est toutefois judicieux de rester flexibles par rapport à cette préparation. Ne pas s'adapter serait un gros frein, comme nous le verrons dans le paragraphe suivant.

### **4.1.2 Le service ayant vécu un changement d'échelle était adaptable et déclinable selon différentes situations**

Les OP ont adapté les services ayant vécu un changement d'échelle à leur situation. Dans le cas de la duplication d'un modèle déjà existant, il n'est pas pertinent de faire un copié-collé. Il est absolument nécessaire de l'adapter à la fois à son environnement, son contexte, ses capacités, aux besoins des producteurs etc. Il peut être tentant de vouloir répliquer un modèle existant, mais cette tentation peut être un frein.

Les services les plus adaptables ont été ceux dont le modèle avait été réfléchi pour être utilisés dans toutes les régions de Madagascar. Cette réflexion sous-entend une bonne connaissance du terrain. Une autre forme de service adaptable, dans le cas où on ne peut pas passer par une solution généralisable a été de déployer une déclinaison de ce service comme par exemple, le stockage des produits agricoles sous différentes formes : bâtiments en dur, bâtiments amélioré, etc. Chaque OP a pu choisir la forme qui lui convenait le mieux.

Pour finir, les services ont été adaptables en région lorsque leur organisation se rapprochait de savoirs-faires traditionnellement maîtrisés.

Il est nécessaire de préciser que faire cet effort d'adaptabilité a demandé du temps, de la réflexion et de l'investissement.

#### **4.1.3 Le changement d'échelle a eu lieu au bon moment, et sa mise en place a duré le temps nécessaire**

Les processus de changement d'échelle ayant été des succès ont eu lieu au bon moment. Ce "bon moment" désigne à la fois le bon moment pour l'OP responsable des services concernés, mais également le bon moment pour les producteurs recevant ce service. Nous pouvons voir dans le cas de la culture de l'oignon en Sofia que ce processus de changement d'échelle a eu lieu trop tôt, les producteurs n'étaient pas prêts et pas motivés pour le cultiver, ce qui a freiné le processus.

Un autre levier a été dans les différents cas de prendre le temps de mettre en place ce processus de changement d'échelle, de le préparer, et d'assurer sa viabilité. Les processus ayant été accélérés, bâclés, ou mal suivis n'ont pas perduré dans le temps. Ce fut le cas des bâtiments de stockage "en dur" qui ont été abandonnés.

#### **4.1.4 Le changement d'échelle a été déployé progressivement**

Au-delà du bon moment et de la bonne durée, la progressivité est un levier capital dans la mise en place d'un processus de changement d'échelle. Cela aurait été un gros frein que de bousculer les producteurs. Il a été plus judicieux d'installer le changement d'échelle petit à petit. Cette progressivité a eu lieu sous la forme de services ayant été testés avant d'avoir été déclinés globalement, comme ce fut le cas avec les bâtiments de stockage "pilotes" en matériaux locaux en Ihorombe. On a pu également faire progresser les producteurs dans le service en les impliquant petit à petit, comme ce fut le cas avec l'amélioration des pratiques de stockage. Cette amélioration a débuté tout d'abord par une amélioration des pratiques existantes avant de construire de nouveaux bâtiments. Cette application progressive a permis de rassurer les producteurs en commençant avec des enjeux faibles et peu d'habitudes à changer.

#### **4.1.5 Le processus de changement d'échelle a été rendu possible par les conditions matérielles et financières**

Un processus de changement d'échelle peut avoir pour but de faire mieux avec autant de moyens, cependant en pratique il a souvent été nécessaire d'avoir accès à des apports financiers ou matériels. Ces financements permettent de payer les infrastructures et le matériel nécessaires pour toucher de nouveaux producteurs. Ils ont également permis de rémunérer les leaders et/ou conseillers mettant en place ce processus de changement d'échelle.

Les réponses à des appels à projets, les divers partenariats et collaborations avec des bailleurs de fonds ont été un levier pour accéder à ces financements ou ces apports matériels. Monter les dossiers pour avoir accès aux financements peut prendre du temps et ralentir le processus.

Des financements ont également pu être un frein, dans le cas où la totalité du service ayant vécu un processus de changement d'échelle a été financé, ce qui a pu attirer des opportunistes qui ne se sont pas impliqués, comme dans le cas de la culture d'oignon en Sofia. Il a donc été un levier de faire participer les producteurs, de les impliquer à la fois financièrement, mais également de manière plus générale lors de la réflexion autour de ce service: ces derniers se sont impliqués volontiers quand ils étaient persuadés de l'intérêt du service concerné. Nous avons pu l'observer dans le cas des bâtiments de stockage construits et entièrement financés par les producteurs. Nous pouvons donc en conclure que les producteurs sont prêts à payer ce qu'ils considèrent comme le juste coût. Ce juste coût est une notion relative qui peut évoluer avec le temps, selon l'intérêt et la compréhension des producteurs

#### **4.1.6 Le service ayant vécu un changement d'échelle était en phase avec la légalité**

Être en phase avec la législation malgache a été un levier voire une nécessité. Cela a permis de s'engager dans un processus sans avoir la crainte qu'il s'arrête pour cause d'illégalité, comme Fifatam l'a fait en négociant avec les autorités locales et les vétérinaires. Cette négociation a pu être vécue comme un frein, car elle a duré plusieurs années et a largement ralenti le processus. Cependant ce frein s'est transformé en levier en étant rentable sur le long terme.

Un levier pour rentrer dans cette légalité a été de faire un effort pour entretenir des relations cordiales avec les personnes avec qui la négociation a eu lieu. Cela demande un talent relationnel et social lors des négociations et une bonne connaissance du terrain.

Il est possible d'aider les processus de changement d'échelle à rentrer dans la légalité grâce à des actions de plaidoyer au niveau national. C'est là où peuvent intervenir Fifata et Fert.

#### **4.1.7 Différents acteurs ont apporté leur expérience au processus de changement d'échelle**

Un des leviers ayant aidé les processus de changement d'échelle a été la mobilisation tout au long du processus de personnes qualifiées, ayant une expertise, comme les différents leaders des OPS et OPR. Rassembler ces personnes , partager et diffuser leur expérience a pu prendre du temps mais a permis d'élaborer des stratégies, de trouver des solutions pertinentes. Pour cela, l'existence du Groupe Fifata a été d'une grande aide.

#### **4.1.8 Des personnes clés ont été actrices de ce changement d'échelle**

Il a été remarqué dans chaque processus de changement d'échelle que des personnes clés ont été mobilisées ou se sont impliquées spontanément. Ces personnes clés ont eu un impact énorme sur le processus de changement d'échelle. Elles leur ont donné un élan, ou elles en ont été le leader. Leur présence au bon moment a constitué un levier pour le processus. Cependant ce levier est difficile à maîtriser et à prévoir ; et il peut devenir un risque : le départ de cette personne devenue nécessaire, vers un autre poste ou vers la retraite, comme cela a été le cas en Sofia. Pour contrecarrer ce levier, on peut donc essayer de la fidéliser, ou de bien préparer sa transmission de poste. Un exemple de transmission bien préparée est celle du poste de président de Fifatam.

#### **4.1.9 Les informations nécessaires à la diffusion du service ont été partagées entre les acteurs concernés**

Les processus de changement d'échelle réussis ont été ceux qui ont bénéficié d'un effort fait sur la communication et le partage d'informations. Ce partage d'information a pu être matérialisé, par des transmissions de documents, comme des capitalisations. Le fait de les avoir rédigées et de se les avoir transmises au sein du groupe Fifata est donc un levier important. Un autre type de transfert d'informations a été les visites d'échange, sous diverses formes. Partager ces informations a permis de savoir où on était chaque acteur, et de s'inspirer les uns des autres.

#### **4.1.10 Un soin particulier a été accordé aux relations sociales nécessaires au bon déroulé du processus de changement d'échelle**

Au-delà de l'aspect 'négociations avec les autorités locales' développé plus haut, faire des efforts dans les relations sociales a été un levier dans les différents processus de changement d'échelle. La solidarité, la collaboration, et l'effet famille du groupe Fifata a permis de développer des stratégies et des projets rassemblant divers acteurs autour du processus de changement d'échelle.

Les relations sociales entre producteurs, et entre producteurs et conseillers ont également été cruciales, car elles sont gages de transparence et de confiance.

#### **4.1.11 Les agriculteurs ont été accompagnés dans la progressivité liée à ce processus**

Bien qu'un processus de changement d'échelle en théorie réponde à un besoin des producteurs, ces derniers n'ont pas forcément été conscients de son intérêt au début. Il a donc fallu les préparer à changer leurs habitudes pour mettre en place ce service. L'animation a été un outil pour les convaincre. Cette animation a pu être informelle, via le bouche à oreille entre les producteurs.

L'effet démonstratif a également facilité. C'est un outil très puissant pour persuader les producteurs. Cet effet se produit quand des producteurs ont vu des résultats positifs chez un autre agriculteur déjà avancé lors d'une visite d'échange ou face à une parcelle de démonstration, et ce particulièrement quand les effets étaient concrets et rapidement constatables.

Les producteurs ont pu être convaincus dans le cas où les changements d'habitude étaient de faible envergure, de par leur proximité avec une de leurs activités traditionnelles.

Dans tous les cas, il a été longuement répété qu'il fallait aborder les changements d'habitudes et de comportement des producteurs avec douceur, les laisser faire les choix eux-mêmes, même dans le cas où le technicien est persuadé que le processus de changement d'échelle leur est favorable. Il est contre-productif de braquer des producteurs ou de trop les pousser. Nous avons remarqué que les agriculteurs jeunes ont été plus enclins à innover et ont adopté rapidement les nouvelles techniques.

#### **4.1.12 Les agriculteurs ont été accompagnés dans ce changement**

Nous avons détaillé plus tôt qu'un des leviers des processus de changement d'échelle a été le fait de prendre le temps nécessaire. Nous pouvons également le constater avec les producteurs. Afin de créer des résultats du processus de changement d'échelle qui soient durable, il a fallu accompagner ses bénéficiaires à chaque étape. Les conseillers et techniciens ont donc œuvré pour les structurer, les former via des supports pédagogiques et des formations pratiques et pour les suivre afin de s'assurer que le service répondait bien à leurs besoins, était bien compris et bien mis en œuvre. Les paysans relais ont permis de démultiplier l'action des conseillers. Ces relais sur le terrain ont été un

levier capital. Il a fallu cependant bien les former, et également les accompagner et les suivre. En effet un paysan relais inefficace devient un frein et une perte d'investissement.

## 4.2 Discussion autour du changement d'échelle, et de la place de Fert dans son accompagnement

### 4.2.1 Le changement d'échelle, un concept protéiforme ?

Au cours de cette étude, il a fallu trouver notre définition du changement d'échelle dans le cadre du Groupe Fifata afin de le caractériser. Toutefois, en s'éloignant de ce cadre, nous pouvons entamer une réflexion sur cette définition. Nous avons réfléchi à propos de services mis en place dans un contexte puis déployés dans un autre. Finalement, les réflexions autour de ce déploiement ressemblent à celles que l'on peut avoir lors d'un lancement de service. Les enjeux se ressemblent : faire découvrir de nouvelles techniques à des producteurs, trouver des financements... Il existe cependant une différence majeure : dans le cadre du changement d'échelle, il existe une expérience passée sur laquelle on peut s'appuyer. Dans les deux cas, nous retrouvons un paradoxe : idéalement, les services répondent à un besoin des producteurs, or systématiquement sur le terrain il a été évoqué qu'il fallait un travail de la part du conseiller pour convaincre les producteurs que ce (nouveau) service répondait à leur besoin et avait été conçu pour eux, pas pour le leur imposer.

Nous pouvons également nous demander quelle est la différence entre le changement d'échelle et la croissance. Ces deux concepts traitent de l'enjeu de toucher plus de membres. Nous pouvons faire l'hypothèse que le terme de croissance serait approprié pour une structure pouvant augmenter son impact car elle en a les moyens grâce à ses résultats économiques, alors qu'une structure ayant une démarche de changement d'échelle fait preuve d'ingéniosité pour augmenter son impact avec les mêmes moyens. Par ailleurs, la croissance est associée à l'image d'une structure qui grandit, alors que le changement d'échelle est déployé dans une structure dont la taille ne change pas (c'est son impact qui grandit).

Il peut être plus facile finalement de décrire le changement d'échelle par ce qu'il n'est pas que par ce qu'il est.

### 4.2.2 Le changement d'échelle est-il voulu ? Est-il nécessaire ?

Nous avons décrit les différentes études de cas d'une manière qui sous-entendait que le changement d'échelle était une chose positive, voulue et attendue de tout le monde. Hors en pratique, un changement d'échelle effectué dans de mauvaises conditions pourrait avoir des conséquences négatives pour une OP. Il peut se faire au détriment d'une des valeurs de l'OP : par exemple, augmenter le nombre d'adhérents, mais au détriment de la proximité ; augmenter le nombre de personnes suivies par un technicien, au détriment du lien social le reliant au producteur. Il faut systématiquement trouver un équilibre entre quantité et qualité...alors que le besoin est énorme, qu'il est difficile moralement de le « bâcler » mais que les moyens ne sont pas toujours disponibles.

On peut également reprocher au changement d'échelle de ne se focaliser que sur un service. Nous avons vu que les processus de changement d'échelle sont complexes, il semble donc difficile de se concentrer sur plusieurs sujets en même temps. Cela peut signifier une perte de l'approche « systémique ». Or cette approche est essentielle dans le cadre de petites EAF menant plusieurs activités.

Finalement, ces appréciations et réflexions dépendent des OP, de leur vision, leur fonctionnement et l'avis de leurs membres, en gardant en tête que tous les services ne sont pas destinés à pouvoir changer d'échelle.

#### **4.2.3 Pistes de réflexion : quelle place pour Fert dans l'accompagnement pour le changement d'échelle**

Est-il possible d'accompagner le changement d'échelle ? Finalement, les changements d'échelle ayant eu lieu spontanément ne sont-ils pas ceux qui seraient le plus durable ?

Nous avons vu que dans les différentes études de cas, Fert a été d'une grande aide, soit dans la préparation du changement d'échelle (mise en place de diagnostic, financement de visites d'échange...), soit dans l'orientation qu'elle a donné à des acteurs clés dans ce processus (Aropa, Pronut). Cependant, ces actes ont été faits en réponse au besoin exprimé à Madagascar. Ils étaient intégrés à la stratégie du Groupe Fifata, des OP, à un instant t, mais pas dans une réflexion dédiée exclusivement au changement d'échelle. Il serait de toute façon difficile pour Fert d'accompagner le changement d'échelle à cause de la distance entre le siège et Madagascar, et ce malgré la présence de salariés Fert sur place, la volonté de transparence et la communication. On peut ainsi supposer que Fert n'a pas « accompagné le changement d'échelle », mais qu'elle a donné les outils nécessaires aux acteurs sur place qui voulaient faire (sans l'exprimer forcément ainsi) du changement d'échelle, au moment où ils en avaient besoin. Elle ne peut pas tout contrôler, ce qui ne serait d'ailleurs pas sa posture ! Mais le changement d'échelle étant un sujet complexe, elle peut toutefois noter des points d'attention.

#### **4.2.4. Quelle vision du changement d'échelle de la part des élus et cadres du Groupe Fifata ?**

Lors de la restitution du stage à Antsirabe le 15 août 2019, les élus et cadres du Groupe Fifata ont évoqué le fait que « *Le changement d'échelle est intégré dans la vision de Fifata* ». On peut cependant se demander si cette compréhension ne s'attardait pas sur l'agrandissement de l'exploitation plutôt que l'augmentation de l'impact des services du groupe.

Voici les leviers ayant été désignés comme importants à leurs yeux : « *Identification de la stratégie ; Suivi-évaluation ; Progressivité ; Proximité (notamment via les paysans relais) ; Capacité à mobiliser les financements ; Travailler comme un vrai groupe ; Déléguer ; Plaidoyer* ».

Les élus et cadres du Groupe Fifata ont assuré lors de cette restitution que « Cette étude, soulève pour nous de nouveaux questionnements » qui leur permettront de mieux préparer les futurs changements d'échelle.

#### **4.2.5. Limites de l'étude et pistes qui auraient pu être explorées**

Les limites de la méthodologie ont déjà été citées plus tôt dans ce document. Nous pouvons maintenant revenir dessus et nous demander quelles pistes auraient mérité de recevoir de l'attention également.

Tout d'abord, rappelons que cette étude n'a permis d'avoir qu'une vision partielle de la complexité du Groupe Fifata et des différents processus de changement d'échelle. Le terrain a fait qu'il n'a pas été aisément de cerner certains points, et de comprendre la vision du changement d'échelle des acteurs à cause de la distance culturelle et la complexité du sujet. Il était intéressant de multiplier les études de cas afin de croiser les sources, comparer les processus pour bien comprendre les points à retenir,

cependant cela a eu pour conséquence une certaine perte en finesse. Il a fallu être vigilant et ne pas se contenter de retracer l'histoire des services lors des entretiens, bien que ce soit le sujet le plus narratif.

Il aurait cependant été intéressant de comparer ce cas à d'autres changements d'échelle pour pouvoir prendre plus de reculs, que ce soit des changements d'échelle ayant eu lieu à Madagascar, dans les pays d'intervention de Fert, ou d'autres totalement éloignés.

Nous aurions gagné en précision et en clarté en chiffrant plus les études de cas, et en l'illustrant mieux (graphiques, schémas...).

Il aurait également été intéressant de mieux caractériser les freins dans la dernière partie. En effet, ces derniers ont été évoqués dans les études de cas, mais étaient caractéristiques de ces dernières. Ils ont été évoqués dans la partie synthèse surtout comme « l'inverse ou l'absence des leviers » mais pas en tant que tels.

Nous aurions pu étudier mieux le changement d'échelle par le prisme des politiques publiques. En effet, actuellement, le Groupe Fifata se rapproche des programmes étatiques, mais surtout dans le but de les utiliser. Or un grand changement serait de pouvoir influer à l'échelle nationale. Nous pouvons cependant relever le fait que Fifata a une action de plaidoyer, et que Fert et le Groupe Fifata sont connus du président, ce dernier ayant demandé à rencontrer la directrice de Fert en 2019.

L'aspect délégation aurait mérité de l'attention : en effet, il peut être pertinent pour un service de ne pas l'assurer si l'on est convaincu qu'un autre acteur le fera, voire le fera mieux.

Sortir du champ « développement rural » aurait pu être enrichissant, en étudiant l'articulation du changement d'échelle avec le social, le marché, l'urbain de manière plus approfondie.

Finalement, nous aurions pu nous demander où placer les limites du changement d'échelle : quand se finit-il ? Comment pérenniser ses résultats ? Quelle suite lui donner ?

## **Conclusion**

Les organisations de producteurs du Groupe Fifata permettent à ses adhérents d'accéder à des services de qualité. Quelques-uns de ces services ont vécu un changement d'échelle. C'est-à-dire que les OP ont maximisé leur impact en renforçant leur organisation ou en s'appuyant sur leur écosystème (Avise, 2014). Les services d'appui en santé animale sont des services ayant été développés dans une région du nord de Madagascar, et dont se sont inspirés d'autres OPR afin de mettre en place leurs propres services. Le Groupe Fifata a été réuni autour d'un projet commun afin d'approvisionner ses producteurs en plants sains de pomme de terre en grande quantité. Fekama et le Groupe Fifata ont diversifié leur offre de formation afin d'accompagner plus de jeunes. Diverses initiatives ont été développées pour répondre au fort besoin de stockage par une gamme de solutions. Ces exemples sont intéressants pour nourrir la réflexion de Fert à propos du changement d'échelle.

Dans le cadre d'une méthodologie qualitative, des entretiens ont été menés et ont permis d'aboutir aux conclusions suivantes. Chaque processus de changement d'échelle est unique. Il dépend de son environnement, des moyens dont il a disposé et de nombreux facteurs. Pourtant, il existe des étapes clés observées plusieurs fois dans cet inventaire de processus. Si l'on se penche sur ces étapes, on peut en retirer quelques leviers principaux, comme le fait de préparer le changement d'échelle à l'avance, notamment en s'assurer que le service soit en phase avec la légalité, et en préparant son accueil par les producteurs. Un service adaptable ; concret ; déployé au bon moment ; sur une durée de temps suffisante et répondant à un besoin sera d'autant plus susceptible de réussir son changement d'échelle. Le changement d'échelle est facilité par quelques facteurs : les financements, et la collaboration de personnes-clés mobilisées. Tout le long du processus, il est important d'accorder un soin particulier à l'entretien des relations sociales ; au bon partage des informations et au suivi des producteurs. La posture de proximité et de progressivité du Groupe Fifata facilite la mobilisation de ces leviers.

Ces conclusions sont à replacer dans le contexte de ces études de cas dans trois régions de Madagascar, et il faut être vigilant si on veut en tirer des pistes de réflexions à exploiter en dehors de ce contexte. Cela est d'autant plus vrai qu'il reste difficile de cerner ce qui relève du changement d'échelle et ce qui relève de la croissance, de la viabilité de la structure... Par ailleurs, cette étude comporte des limites, le temps passé sur place ne permettant qu'une compréhension partielle de la complexité de l'histoire du Groupe Fifata. Pour autant, Fert peut en tirer des points de vigilance qui pourront être exploités si les OP qu'elle accompagne souhaitent que leurs services fassent du changement d'échelle, ou si elle souhaite continuer cette réflexion autour du changement d'échelle.



## Bibliographie

- André, K., Gheerbrant, C., & Pache, A.-C. (2014). *Changer d'échelle : Manuel pour maximiser l'impact des entreprises sociales*. Institut de l'Innovation et de l'Entrepreneuriat Social – ESSEC Business School.
- Andriamparanony, I., & Lesoa Velo, A. (2011). *Construction de bâtiment en matériaux locaux pour le stockage agricole*. Guide opérationnel, Fert.
- Andriamparanony, I., & Lesoa, V. A. (2011). *Etude sur les pratiques et les propositions d'amélioration du stockage traditionnel, régions Haute Masiatra, Ihorombe et Amoron'I Mania*. Rapport d'étude, Fert.
- Avise. (2014). *Stratégies pour changer d'échelle : Le guide des entreprises sociales qui veulent se lancer*. France.
- Ceffel. (2019). *Atelier d'amélioration de la multiplication de plants de pomme de terre au sein du groupe Fifata*. Rapport, Ceffel Andranobe, Antsirabe.
- (2013). *Construction et gestion de bâtiments de stockage communautaire en matériaux locaux*. Film pédagogique.
- ( 2018). *Contrat Programme Filière : Projet de demande de financement auprès de FDA Vakinankaratra*.
- En route vers une évolution du dispositif de formation Fekama*. (2019, Septembre 23). Consulté le Septembre 2019, sur Site de Fert: <https://www.fert.fr/en-route-vers-une-evolution-du-dispositif-de-formation-fekama/>
- Fekama. (2017). *Fekama : Document Stratégique 2017-2024*.
- Fifamanor. (2018). *Diaporama de présentation de Fifamanor*. Diaporama.
- Fifata. (2019). *Fifata : Stratégie 2019 - 2024, Pour une agriculture familiale, professionnelle et qui s'agrandit*.
- Groupe Initiatives. (2014). *L'action des ONG face au défi du changement d'échelle*.
- GroupeFifata. (2014). *Note de positionnement prospection projet pomme de terre*. Note de positionnement, Groupe Fifata.
- GroupeFifata. (2015). *Projet « Multiplication de semences de pomme de terre saines »*.
- Hannon, C. (2015). *Expertise Filière Pomme de Terre – Fert – Arvalis*. Rapport de mission , Arvalis Institut du Vivant.
- Kasprzyk, M., & Ralandison, A. (2012). *Quel service d'appui en santé animale efficace pour répondre aux besoins des éleveurs à Madagascar ?* Rapport de capitalisation, Fert.
- Les groupes de travail pour le développement rural gtdr*. (s.d.). Consulté le Août 2019, sur Site du PADR: <http://www.padr.gov.mg/les-groupes-de-travail-pour-le-developpement-rural-gtdr/>

*Les politiques agricoles à travers le monde, quelques exemples – Madagascar.* (2014). Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la foret.

Limousin, C. (2015). *Etude d'impact des dispositifs de formation et d'accompagnement des collèges agricoles de Fekama à Madagascar.* Mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome spécialité MOQUAS à l'IRC, Montpellier SupAgro.

*Madagascar : Plus d'un million de paysans ont bénéficié du Projet de soutien au développement rural.* . (2012, Décembre). Consulté le Septembre 2019, sur Site de Madaplus :  
[https://www.madaplus.info/Madagascar-plus-d-un-million-de-paysans-ont-beneficie-du-Projet-de-soutien-au-developpement-rural\\_a6117.html](https://www.madaplus.info/Madagascar-plus-d-un-million-de-paysans-ont-beneficie-du-Projet-de-soutien-au-developpement-rural_a6117.html)

*Madagascar : Plus-d'un million de paysans ont bénéficié du Projet de soutien au développement rural.* (2012, Décembre). Consulté le septembre 2019, sur Madaplus:  
[https://www.madaplus.info/Madagascar-plus-d-un-million-de-paysans-ont-beneficie-du-Projet-de-soutien-au-developpement-rural\\_a6117.html](https://www.madaplus.info/Madagascar-plus-d-un-million-de-paysans-ont-beneficie-du-Projet-de-soutien-au-developpement-rural_a6117.html)

Ministère de l'agriculture, d. l. (2014). *Les politiques agricoles à travers le monde, quelques exemples – Madagascar.*

(s.d.). *Multiplication de semences de pomme de terre saines.* Rapport de projet, Groupe Fifata.

*Projet Aropa : Un bilan plus que positif.* (2019, Avril 6). Consulté le Septembre 2019, sur Site de News Mada : <https://www.newsmada.com/2019/04/06/projet-aropa-exploitation-agricole-un-bilan-plus-que-positif/>

Ramaratsialonina, C., Andriantiana, C., & Pouzoullic, J. (2016). *Pour un stockage efficace des produits agricoles : Leçons tirées de 10 ans d'accompagnement d'organisations de producteurs à Madagascar.* Fert, en partenariat avec Fifata et Cap Malagasy.

RANDRIANIRINA, H. (2016). *Evaluation Paysans Multiplicateurs pomme de terre .* Groupe Fifata.

Schlur, A. (2016). *Quel impact des collèges agricoles de Madagascar pour les jeunes agriculteurs formés, leurs familles et les territoires dans lesquels ils s'insèrent ?* Synthèse d'étude.

*Site de Fifata.* (2017). Consulté le Mai 2, 2019, sur [fifata.org](http://fifata.org)

*Site Web de Fert.* (s.d.). Consulté le Avril 05, 2019, sur <https://www.fert.fr/>

*Site Web de Fifata.* (s.d.). Consulté le Avril 05, 2019, sur [www.fifata.org](http://www.fifata.org)

Wampfler, B. (2018). *Comprendre et travailler avec les organisations d'agriculteurs. Une grille d'analyse.* Document pédagogique Montpellier SupAgro/ Spécialisation MOQUAS.

Wampfler, B. (2019). *Changement d'échelle des OP : une esquisse méthodologique.* IRC/Montpellier SupAgro.

## Liste des figures

<b>Figure 1 - Schéma du Groupe Fifata .....</b>	12
Figure 2 – Schéma du processus de diversification (source : auteur, inspirée de Avise).....	13
Figure 3 - Schémas du processus de coopération et fertilisation (source : auteur, inspirée de Avise)	13
Figure 4 - Schéma du processus de duplication (source : auteur, inspirée de Avise) .....	14
Figure 5 - Carte de Madagascar indiquant les études de cas choisies .....	17
<b>Figure 6 - Grille d'analyse .....</b>	20
<b>Figure 7 - Planning du stage .....</b>	22

## Liste des encadrés

Encadré 1 - Projet Sud .....	29
Encadré 2 - PSDR .....	29
Encadré 3 - Aropa .....	30
Encadré 4 - Le Projet Service .....	30
Encadré 5 - Témoignage d'une union communale riz de la commune de Sandrandahy, Amoron'I Mania, accompagnée par une CAP .....	33
Encadré 6 - Pronut.....	33
Encadré 7 - Témoignage d'une agricultrice de FFTS.....	36
Encadré 8 - Témoignage d'un technicien de Fifatam.....	39
Encadré 9 - Témoignage d'un leader d'OP .....	51
Encadré 10 - Témoignage d'un membre du personnel d'un collège .....	57
Encadré 11 - Témoignage d'un élu d'une OPR.....	57
Encadré 12 – Témoignage d'un cadre d'une OPS du Groupe Fifata .....	57
Encadré 13 - Témoignage d'un jeune sortant d'une formation courte .....	60
Encadré 14 - Témoignage d'un jeune sortant d'une formation courte .....	61
Encadré 15 - Le GTDR .....	63
Encadré 16 - Témoignage d'un agriculteur ancienement producteur d'oignon, membre de FFTS....	64
Encadré 17 - Témoignage d'une productrice d'oignon, membre de FFTS, « tutrice » d'un groupe de jeunes producteurs d'oignons.....	65

## Annexe 1 – Guide d’entretien général

---

### Comprendre le contexte

*Les informations de cette partie seront à récolter au préalable par de la bibliographie ; et au cours de l’étude selon ce qui paraît nécessaire. Voici quelques idées d’exemple :*

- Quelle est l’histoire du pays, des régions enquêtées ?
- Quel est le contexte agricole ?
- Quelles politiques publiques ont été mises en place/sont toujours appliquées ? Avec quelles conséquences sur les agriculteurs/les OPs ?
- Quel est le contexte économique ? La situation des marchés, des industries ?
- Il y a-t-il des traits de la culture locale qui influencent les OP, l’agriculture du pays ?
- Quels projets, programmes ont marqué le développement de l’agriculture ces dernières décennies ? Quels acteurs du développement, quelles politiques publiques, quelles OP ?
- Quelles sont les ressources agroécologiques du pays, de la région ?

### Comprendre l’organisation actuelle de l’OP

- Quelle est sa **vision, sa mission, ses objectifs, sa stratégie** ?
- Quel est son **organigramme** ?
- Quels sont les **membres** de l’OP ?
  - Qui sont-ils ? Quel est leur profil ?
  - Comment **sont-ils arrivés** dans l’OP ? Quelles sont les **modalités d’entrées** ? De quelle **zone géographique** sont-ils ?
  - Quelle cotisation ? Cela suffit à payer les services ?
  - Quels sont leurs **besoins** ? Leurs **préoccupations** ?
  - Quels sont leurs **liens avec l’OP** ? comment **qualifient-ils ce lien** ? Sont-ils en **contact** ? Si oui, à quelle fréquence ? Il y a-t-il des conflits ? Comment **circule l’information** entre eux ? Comment l’OP **influence** sur eux, et vice-versa ?
  - De même, les non-membres de l’OP connaissent-ils l’OP ? Quels sont leurs liens avec l’OP ?
- Fait-elle partie d’un **réseau d’OP** ? Est-elle **reliée à d’autres OP** ? (*OP plus petites comme les OPB ou OP spécialisées*) Lien avec autre fédés
- Quel est son poids par rapport aux autre OP/privés/publics du système de service ? Est-elle en collaboration, en compétition avec elles ? (*lien avec le CE coopération*)

- Comment s'organise sa gouvernance ? Quel est le mode de prise de décision ? Quel est le degré de participation des différents membres de l'OP ? Comment circulent les infos en interne ?
- Quels sont les différents postes de dépenses ? Les ressources économiques et sources de financement ?
- L'OP est-elle accompagnée ? Par des programmes nationaux, internationaux ? Des acteurs privés ? Des acteurs du développement ? Des politiques publiques ?
  - Comment ? initiative ou appui sur le long terme ? Proposé à l'OP, sélectionné ou démarché par l'OP ? Seulement pour les financements ou également sur la prise de décision ?
- Quelle influence de Fert
- Comment se sont répartis les financements des projets ? Possible de les chiffrer ?
- Si possible : Quelle est sa viabilité économique, technique, organisationnelle, institutionnelle, sociale ?
- Quels sont les projets de l'OP ?
- Quels sont les autres services à part ceux étudiés ? Quelle articulation ?
- Combien avez-vous de techniciens ? Comment sont-ils formés ? Et avant ?

### Comprendre l'histoire de l'OP

- Quelle est l'**histoire de l'OP** ? Comment est-elle née ? Autour de quel(s) service(s) ? Sous l'influence de qui ? Quelles étaient les caractéristiques du groupe de départ ? Quels ont été les différents services ? (développé dans la partie : comprendre l'histoire de la mise en place des services)
- Quelle a été son **évolution**, ce qui l'a amené à sa forme actuelle ?
  - Il y a-t-il eu de nouveaux services ? Une **évolution des services** ? A quel moment de l'évolution de l'OP ?
  - Avez-vous cherché à **toucher plus de membres** ? A les **toucher différemment** ? Si oui, pour **un service** en particulier ou pour **tous vos services** ?
  - Comment se **justifie** cette évolution ? Qui est à l'**origine de ces décisions** ? Ce changement répond à **quel besoin, quelle préoccupation** ?
  - Sous l'**influence de qui** s'est fait cette évolution ?
    - Les **projets qui se sont succédé**

- Les **différentes collaborations** : avec des OP, des acteurs du développement ? Quelles étaient leurs **intentions** ?
- Les **attentes des agriculteurs**
- Quelles **ressources** ont été mobilisées pour ce changement ?
- Il y a-t-il eu des échecs ?

### **Comprendre l'organisation du service**

- Comment **se déroule l'activité** ? A quelle fréquence ? Selon quelle trame ?
- Comment **se justifie actuellement** le service dans la stratégie de l'OP ?
- Quel est **le poids du service** par rapport aux autres services délivrés par l'OP ?
- Qui le délivre ? Quelle est son **équipe technique** ? son **équipe administrative** ?
- Comment est **financé** le service ?
- Comment est-il **rétribué** à ceux/celles qui le délivrent ?
- Quel est le **poids de ce service par rapport aux autres services de l'OP** ?
- Qui est le **public cible** du service ? Faut-il être membre de l'OP ? Où est situé ce public cible ? Quels sont les **préoccupations et les besoins de ce public** ?
- Qui **bénéficie** réellement du service ? A quelle **fréquence** et avec quelle **régularité** ? Sont-ils membres de l'OP ?
- Est-il prévu de toucher des non membres ? Plus de membres?
- Avez-vous fait une **évaluation du service** ?
- Etes-vous en collaboration avec une **structure** ? De quel type est cette collaboration ? Financière ? Pratique ? **Quelle part** joue la structure avec qui vous collaborez dans l'organisation du service, les prises de décision les concernant ?
- Quels sont les **Résultats du service** ? Faites-vous **des évaluations** ? Un suivi ?
- Les autres OP délivrent-elles **des services similaires** ? Différents ? **Complémentaires** ? Si oui, comment qualifiez-vous votre **relation** avec eux ? Quel est le **poids du service par rapport aux services similaires fournis par les autres OP** ?
- Quelles sont les **perspectives** concernant ce service ?
- Y a t il des PR formés pour la diffusion de ce service ? Comment sont-ils formés ? Quelles sont leurs taches ?

### **Comprendre l'histoire de la mise en place du service**

- Quelle est **l'histoire de la mise en place du service** ?

- Quel parallèle avec l'évolution du GF à ce moment là ?
- Service déjà développé dans les autres régions ?
- Comment a évolué le service ? (Le processus de changement d'échelle et ses leviers)
  - Est-ce une **création de service** (*CE Diversification, coopération*) ? **Une évolution, un changement d'orientation ? Une évolution concernant ses membres : le nombre de membres touchés : plus de membres ; plus de localités ; plus de profils touchés... ?** (*CE Fertilisation, Duplication*) **Votre manière de les toucher** ? (*renforcement du service ?*)
  - Selon vous, **pourquoi ce changement** ?
  - Comment cela s'inscrivait-il dans la **stratégie** de l'OP ?
  - Cela a touché **un ou plusieurs services à la fois** ? Ces services étaient-ils coordonnés ? Pourquoi ?
  - **De qui était-ce la demande** ? Qui a été **influent** dans sa mise en place ?
    - **Les agriculteurs spontanément** ? L'OP ? Un intervenant extérieur (projet ?)
    - Si c'était une demande des agriculteurs, comment l'information est-elle « **remontée** » ?
    - Si ce n'était pas la demande des agriculteurs, comment s'est-on assuré que cela **correspondait à leurs besoins et leurs préoccupations** ?
    - **Si influence des agriculteurs** : Comment ?
    - Si influence d'autres OP (*nb : qui avaient ce service : CE Duplication / Fertilisation*)
      - Comment **l'OP étudiée a eu connaissance de ce service** ?
      - Comment **l'at-t-elle adapté à son contexte** ?
      - Quelle a été **l'origine de ce service pour cette organisation influente** ?
    - Si influence « d'accompagnateurs » (acteurs du développement, état, projet, privé, politique publique...)
      - Etait-ce **seulement au début** ? tout le long ? Pour combien de temps était-ce prévu ?
      - **Sous quelle forme** ? (ex : financier, pratique, formation....)
      - Sont-ils **intervenus** dans la gouvernance ?
      - Quelles étaient leurs **motivations** ?

- Ce sont-ils **retirés** à présent ? L'OP souhaite-t-elle qu'ils se retirent ?
- Avec quel **financement** cela s'est fait ?
- Grâce à quel **outil** a été **mis en place ce changement** ? (*Ex : Formation, démonstration, voyages d'échanges...*)
- Existe-t-il un outil **de suivi-évaluation** de ce changement ?
- Si visite d'échange : cela concerne qui ? Plusieurs personnes ? Quel genre ? ça a aidé la diffusion ?
- Place du leadership dans l'appropriation et le pilotage des services
- Y a-t-il eu des cas de personnes refusant ce service ou ne l'appliquant pas ? Quelle a été la **réaction de l'OP** face à cela ? Y a-t-il eu des OP ayant essayé et n'ayant pas réussi ? (*les freins du CE, le non CE.*)
  - Etait-ce dû à **une mauvaise organisation** ? **Un manque de financement** ?
  - **Que ce serait-il passé si tout avait permis sa mise en place** ?
- Quels sont **les résultats** de ce changement ?
  - Cette évolution est-elle « **terminée** » ?
    - Si non : le **changement va-t-il évoluer** dans sa forme ?
  - Quels en ont été **les résultats** ?
  - Sont-ils **stables** ? **Durables** ?
    - Si les résultats sont **négatifs** ou non satisfaisant, à quoi est-ce dû ?
  - Quels ont été les **conséquences de ce changement** ? Les techniques des agriculteurs ont-elles évoluées ? Y a-t-il eu **des changements sociaux** ?
  - Ce changement a-t-il eu une **influence** sur :
    - Une autre OP ? Laquelle ? Si oui, à quel stade de son évolution ?
    - Sur les agriculteurs de l'OP ? Sur la structure de l'OP en soi ?
    - Sur les agriculteurs hors de l'OP ?
    - Sur les politiques publiques, l'état, le ministère de l'agriculture ?
    - Sur les privés ? Sur les acteurs du développement ?
    - Comment s'est passée cette influence ?
- Comment ce changement a-t-il été **perçu** ?

- Par l'OP ? Par votre réseau ?
- Par les agriculteurs, les acteurs privés, les acteurs du développement, les politiques publiques ?

Quel est **votre avis** à ce sujet, **que conseilleriez-vous** à une OP qui voudrait apprendre de vos erreurs et de vos succès ?

## Annexe 2 – Liste et statut des personnes rencontrées

---

Cadres	Cadre OPS	Fifata	3	19
		Ceffel	1	
		Fekama	1	
		Cap Malagasy	3	
	Cadre OPR	FFTS	2	
		Fifatam	2	
		Fimpiamra	1	
	Equipe Fert		6	
Conseillers	Conseillers OPS	Ceffel	2	12
		Fekama	1	
	Conseillers OPR	VFTV	3	
		Fifatam	1	
	CAP		5	
Agriculteurs	Elus OPR		6	20
	pr, pm....		5	
	Jeunes sortants collège		3	
	Membres simples		1	
	Focus groupe		5	
Réunions / Ateliers	Atelier Paysan Relais			3
	Réunion de coordination Cap		3	
	Atelier Viabilité			
Acteurs extérieurs	APDRA, Prospérer, etc		4	4
	TOTAL			58

### Résumé :

Fert est une agri-agence française accompagnant des organisations de producteurs dans treize pays. A Madagascar, elle accompagne le Groupe Fifata. Certains des services proposés par les organisations de producteurs de ce groupe ont vécu ce qu'on appelle un changement d'échelle, c'est-à-dire un 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). Ce stage a vocation à documenter et caractériser ces processus, d'en dégager les freins et leviers principaux. Il servira à enrichir la réflexion de Fert et du Groupe Fifata autour du changement d'échelle, sa préparation et son accompagnement. En effet, ces structures ont intérêt à démultiplier l'impact de leurs actions en conservant la qualité, dans un contexte où les moyens dont elles disposent ne suffisent pas toujours à répondre à la hausse de la demande en service. Cette étude a suivi une méthodologie qualitative, basée sur une grille d'analyse. Des entretiens semi-directifs ont été menés parmi une diversité d'acteurs dans trois régions de Madagascar. A travers l'analyse croisée des études de cas et du cas témoin, quelques grandes lignes se dégagent : si chaque processus de changement d'échelle est unique, il est possible de favoriser leur bon déroulé grâce à quelques points de vigilance à chaque étape. Ces points de vigilance pourront servir si les OP accompagnées par Fert et le Groupe Fifata envisagent un changement d'échelle. Ils pourront également servir de base à une réflexion plus globale sur la place et l'importance du changement d'échelle dans leur stratégie.

### Mots clés :

Changement d'échelle – Madagascar – Organisation de producteurs – Duplication – Fertilisation – Coopération – Diversification – Proximité – Adaptabilité - Progressivité

### Pour citer cet ouvrage :

Warther L., 2019. *Caractérisation et analyse de quatre changements d'échelle de services du Groupe Fifata : quels processus, quels leviers et quels freins ?* Mémoire de fin d'étude présenté pour l'obtention du diplôme d'ingénieur agronome spécialité MOQUAS (marchés, Organisations, Qualité, Services en appui aux agricultures du Sud) à l'Institut des Régions Chaudes (IRC), Montpellier SupAgro. 85 pages.