

# 35 ans de compagnonnage

## Fert à Madagascar : capitalisation de 35 ans d'accompagnement de Fifata

Synthèse de l'étude



Auteurs:

- Betty Wampfler, Institut Agro Montpellier
- Holy Raharinjanahary, consultante
- Synthèse par Augustin Douillet, consultant

Mai 2024



## Sommaire

<b>Des partenaires qui interrogent leur démarche .....</b>	<b>2</b>
<i>Objectifs et méthode de la capitalisation.....</i>	<i>2</i>
<i>Le Groupe Fifata aujourd'hui, résultat de 35 ans d'accompagnement .....</i>	<i>3</i>
<b>Une construction historique non linéaire et itérative .....</b>	<b>7</b>
<i>Un contexte politique instable.....</i>	<i>7</i>
<i>35 ans de co-construction d'une démarche de développement .....</i>	<i>7</i>
<i>En résumé de ces 35 ans .....</i>	<i>12</i>
<b>Un capital de principes et de pratiques à conserver et enrichir .....</b>	<b>15</b>
<i>Neuf facteurs clés de la démarche de Fert .....</i>	<i>15</i>
<i>Le paysan au centre .....</i>	<i>15</i>
<i>La formation pour tous .....</i>	<i>17</i>
<i>Accompagner dans la durée et la continuité.....</i>	<i>18</i>
<i>Des équipes solides et relativement stables .....</i>	<i>20</i>
<i>Former et intégrer les jeunes .....</i>	<i>22</i>
<i>« Les paysannes au centre » : à la recherche d'un compromis social.....</i>	<i>23</i>
<i>Travailler en réseau de pairs .....</i>	<i>24</i>
<i>Une ingénierie financière agile au service de la stratégie de long terme .....</i>	<i>26</i>
<i>Produire et diffuser les connaissances pour alimenter l'action .....</i>	<i>29</i>
<b>Conclusion et enseignements .....</b>	<b>31</b>

Cette publication est une synthèse courte (34 pages) de l'étude globale (90 pages). Elle est destinée aux lecteurs d'aujourd'hui qui n'ont pas le temps ou le gout de lire 90 pages d'analyse approfondie, de nuances, de dires d'acteurs... Pour ceux qui auraient néanmoins le courage et le temps de lire la version complète, elle est [accessible ici.](#)



## Des partenaires qui interrogent leur démarche

### Objectifs et méthode de la capitalisation

#### Capitaliser pour partager l'histoire et ses enseignements

Crée en 1981, l'agri-agence Fert a démarré son action à Madagascar en 1985, aux prémices de ce qui deviendra Fifata (Flkambanana FAmpivoarana ny Tantsaha, ou Association pour le progrès des paysans), puis aujourd'hui le Groupe Fifata, présent et actif dans onze des vingt-trois régions de la grande île et au cœur du mouvement de promotion de l'agriculture familiale.

Au fil des décennies, Fert s'est engagée dans d'autres partenariats avec des organisations de producteurs d'autres pays, tout en restant en appui à Fifata à Madagascar. La démarche d'accompagnement mise en œuvre par Fert dans tous ses partenariats s'est forgée au fil de son expérience avec Fifata et constitue le « fil rouge » de son action avec ses autres partenaires. Cette démarche est saluée et portée par le Groupe Fifata, par ses agriculteurs membres et ses salariés ; elle est reconnue par de nombreux acteurs de l'appui au développement agricole, à Madagascar, en France et dans les autres pays; mais elle fait aussi l'objet de critiques. La pérennisation et le déploiement de cette démarche d'accompagnement sont aujourd'hui tributaires de sa capacité à convaincre et à alimenter les réflexions du monde de l'appui public et privé au développement agricole.

C'est forte de ces constats que Fert a commandité en 2022 une double étude visant d'une part à comprendre les effets et impact de sa démarche sur les exploitations agricoles familiales et leurs organisations et d'autre part à interroger la démarche elle-même pour en dégager les éléments clé et les enseignements partageables. La deuxième étude, synthétisée dans ce document, a été mise en œuvre dans le cadre du partenariat le plus long, 35 ans de compagnonnage entre Fert et Fifata. Elle vise à en écrire l'histoire pour pouvoir la remobiliser chaque fois que nécessaire, à en retirer et partager des enseignements et des questions pour l'action et pour l'avenir et enfin à défendre la démarche mobilisée au cœur de ce partenariat et trouver les moyens de la pérenniser.

Tel que souhaité par Fert et Fifata, cette capitalisation n'est pas un recueil de « success stories », une ode à la gloire de Fert et de Fifata, mais bien une tentative honnête de réfléchir ensemble à ce qui peut être appris de ces 35 années de partenariat.

#### Un défi méthodologique pour un exercice complexe

L'étude des effets et impact et l'étude de capitalisation menées à Madagascar sont reliées par l'hypothèse que les effets et impact de l'action de Fert et Fifata dépendent fortement de la méthode d'intervention. La démarche de ces deux études, validée scientifiquement par l'Institut Agro, a pris le parti d'une co-construction avec Fert et Fifata, pour être bien adaptée aux besoins et reconnue par l'ensemble des partis-prenants. Elle s'appuie sur une approche qualitative, systémique et compréhensive des acteurs et processus (lire la [note méthodologique](#) pour plus de précisions).

Mais un travail de capitalisation est toujours difficile à faire. Celui-ci a été très riche, difficile et assez déstabilisant. Riche parce qu'il pose des questions fondamentales en matière d'accompagnement du développement, à partir de l'expérience unique d'une construction d'un mouvement paysan aujourd'hui puissant – Fifata -, sur la longue durée, et dans un contexte agricole, économique, institutionnel complexe et en évolution rapide. Difficile pour toutes ces mêmes raisons et déstabilisant parce que les enseignements retirés de cette capitalisation apportent, par les nuances de l'analyse, des éléments de réponse mais aussi de très nombreuses questions nouvelles ... Il a mobilisé une très grande quantité de matériaux de différentes natures (multiples études, ouvrages, articles, notes internes, rencontre de plus d'une centaine d'acteurs pendant les missions en 2022).

## Le Groupe Fifata aujourd'hui, résultat de 35 ans d'accompagnement

### Une large gamme de services

Le « Groupe Fifata », ensemble des organisations paysannes issues de la co-construction entre Fifata et Fert, structure les services offerts aux paysans des 11 régions dans lequel il est présent. Il est le résultat de 35 ans de co-construction, avec ses erreurs, ses tâtonnements et ses réussites en réponse aux besoins des paysans et dans un contexte d'une offre de services presque inexisteante et instable. En quelques chiffres, cette offre de services représente en 2023<sup>1</sup> :

- Un conseil agricole de proximité réalisé, par 121 conseillers agricoles dans 11 régions de Madagascar ;
- Un volume d'activité conséquent, avec 24 300 actions pédagogiques (formations, échanges, démonstrations) entre 2015 et 2023 et 65 700 personnes-jours d'actions pédagogiques en 2023 bénéficiant au total à 332 800 personnes ;
- 1 811 paysans relais délivrant de manière pérenne des services de proximité (vaccination, plants d'arbres forestiers et fruitiers, intrants agroécologiques, plants de pommes de terre, etc.) ;
- Un accès aux financements facilité par les groupements villageois d'entraide communautaire : 620 GVEC, bénéficiant à 10 000 paysans ;
- 1 338 espaces et bâtiments de stockage fonctionnels (construits ou réhabilités) ;
- 818 000 vaccins réalisés chaque année (volailles et porcs) ;
- 966 000 plants fruitiers et forestiers produits / an ;
- Une sécurisation du foncier : entre 2015 et 2023, 270 titres délivrés, 977 séances de conseil juridique, 14 200 personnes-jours bénéficiaires.

Au-delà de ces quelques données chiffrées présentées pour exemple, l'offre de services du Groupe Fifata est aujourd'hui très complète, comme le schéma ci-dessous la synthétise. Cette représentation serait à nuancer selon les régions car toutes ne bénéficient pas de la même manière des services du Groupe Fifata, en fonction des OP présentes, de leur dynamique et des financements disponibles.

### Portée par des structures paysannes

Le groupe Fifata partage une même vision d'une « *agriculture familiale, professionnelle, compétitive, qui s'agrandit dans le respect de l'environnement* ». Le producteur est placé au cœur du dispositif de services, il en est le premier bénéficiaire et acteur de son fonctionnement. Le producteur s'implique dans les OP selon le service souhaité : OP locales et unions communales pour le stockage, GVEC, santé animale, accès aux semences ; OP régionale pour le foncier, certaines formations (formation leaders...), commercialisation, défense syndicale...

Les OP spécialisées du groupe Fifata apportent une expertise pour améliorer la qualité des services à tous les niveaux du groupe : Cap Malagasy pour le conseil agricole, Ceffel<sup>2</sup> pour la formation, l'expérimentation et le conseil économique, Formagri pour la formation des leaders, Fekama<sup>3</sup> pour la formation des jeunes. L'OP nationale Fifata assure la cohérence de l'ensemble du groupe (vision, services, zones d'intervention...) et avec les acteurs externes (Etat, partenaires techniques et financiers...) dans le respect de l'autonomie de chaque organisation du groupe. Les élus paysans, présents à tous les niveaux du groupe, assurent un lien fondamental pour le bon fonctionnement du groupe Fifata.

<sup>1</sup> Les données présentes dans cette synthèse ont été actualisées en 2023 à partir du système de suivi-évaluation Fert/Groupe Fifata, soit un an après la capitalisation

<sup>2</sup> Ceffel : Conseil Expérimentation Formation en Fruits et Légumes

<sup>3</sup> Fekama : Fédération des Collèges Agricoles de Madagascar

## Fert à Madagascar : capitalisation de 35 ans d'accompagnement de Fifata

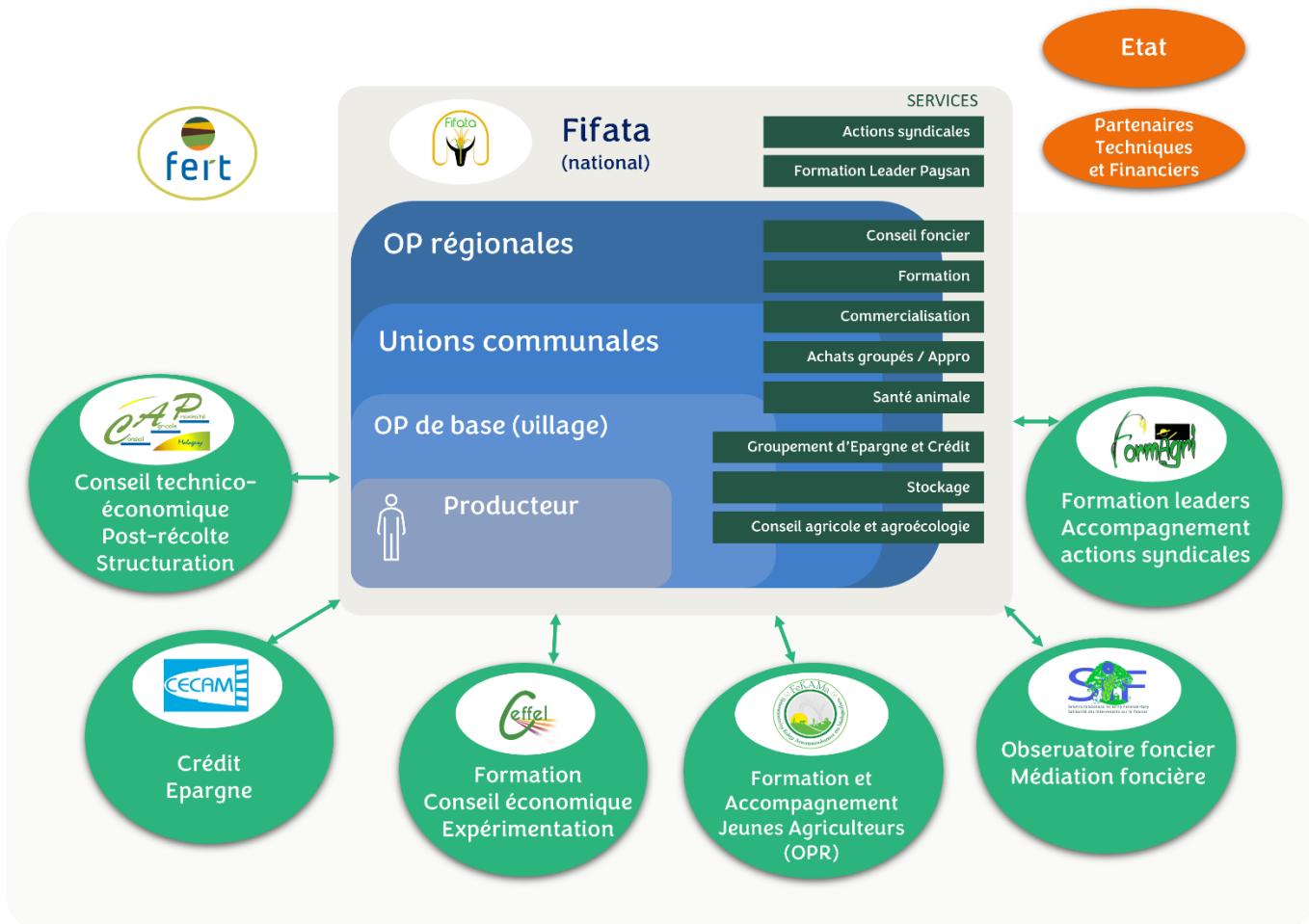


Figure 1 - Les OP membres et OP « spécialisées » du Groupe Fifata et les services qu'elles portent

Aujourd’hui le Groupe Fifata représente de 45 700 paysans membres, hors Cecam<sup>4</sup>, fédérés dans 12 organisations régionales et couvrant 11 régions du pays. C'est aussi une dynamique de croissance importante mais maîtrisée, comme en témoignent les évolutions entre 2015 et 2023 : +100% de membres sur cette période, une nette progression des femmes (+156%) et des jeunes (+154%) et diffusion des effets au-delà des membres (familles, voisins, ...), bénéficiant à 280 600 personnes fin 2023.

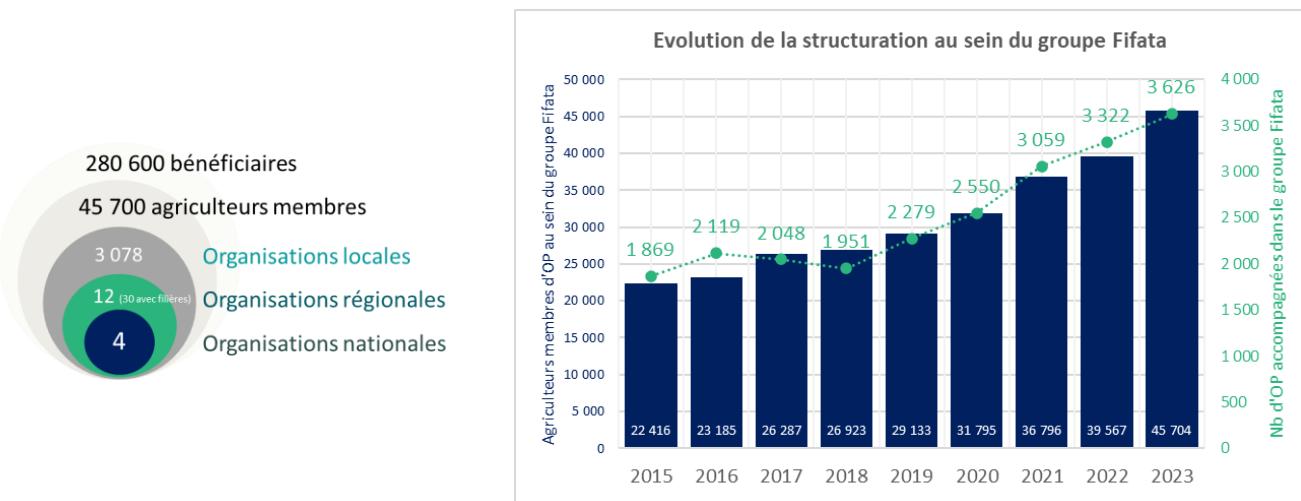


Figure 2 - Périmètre en 2023 et évolution de la structuration des OP au sein du Groupe Fifata

<sup>4</sup> Cecam : Caisses d'Epargne et de Crédit Agricole de Madagascar

Au-delà des OP de base (OPB), généralistes, c'est aussi une structuration professionnelle, par les services et les filières, pour mieux répondre aux besoins spécifiques des structures spécialisées (Cap Malagasy, Ceffel, Fekama, SIF<sup>5</sup>, Cecam, etc.) pour le conseil, la formation des leaders, la formation initiale des jeunes agriculteurs, l'expérimentation, et des unions communales de filières (poulet gasy, pommes de terre, poisson, riz, miel, ...) qui augmentent (+348%).

### Qui porte ses fruits

L'étude des effets et impact réalisée en 2022 a porté sur trois services mis en œuvre par les organisations du Groupe Fifata dans cinq régions de Madagascar : la santé animale avec les paysans relais vaccinateurs et le développement de l'élevage du poulet gasy ; le stockage de riz dans des bâtiments de stockage construits et gérés par les organisations locales ; la production et la diffusion de plants de pommes de terre sains par Ceffel.

A travers ces trois services, l'étude a montré les changements positifs observés au sein des exploitations agricoles familiales (EAF) et des organisations qui sont nées de ces services : des activités améliorant la sécurité alimentaire et les revenus se développent au sein des exploitations et sont progressivement étendues, un ensemble de services fonctionnant en système de services est créé pour répondre aux besoins des EAF, un tissu d'organisations articulant les niveaux local (OPB), communal, unions de filière, organisations régionales (OPR) et spécialisées (OPS) se structure progressivement à l'échelle des territoires ruraux...

L'étude d'impact met en évidence des effets nombreux sur les exploitations agricoles familiales (EAF). La création de services répondant aux besoins identifiés par les exploitations agricoles familiales elles-mêmes est au cœur des premiers changements (amélioration des activités, de la sécurité alimentaire et des revenus des EAF qui permettent de rompre le cercle vicieux de l'appauvrissement). La création des services initiaux permet un premier niveau de structuration des agricultures familiales au sein d'OPB. Quand plusieurs services se combinent en système de services (appui technique à la production, stockage, commercialisation, conseil, ...), la sécurisation et les performances des activités des EAF s'en trouve renforcée et un cercle vertueux de développement s'amorce ; les organisations se renforcent, elles peuvent commencer à travailler à leur viabilisation et à l'intégration des jeunes et des femmes.

Les effets et impacts sont documentés plus en détail dans l'étude d'impact.



*« On a appliqué, on regarde les résultats, on a visité le Ceffel. Les rendements ont doublé par rapport à la technique qu'on utilisait avant. Les techniques agro-écologiques entretiennent le sol, ne nuisent pas aux micro-organismes du sol. Les produits se conservent mieux. Et puis, ça coutera moins cher, on trouve tout aux alentours, il n'y a pas besoin d'aller acheter au marché. » (membre d'une union communale, Vakinankaratra)*

*« Depuis que je suis accompagnée par Cap, mes revenus ont augmenté, je ne suis plus endettée » (Productrice en Amoron'I Mania).*

<sup>5</sup> SIF : Solidarité des Intervenants sur le Foncier

### Mais une perception contrastée

Les entretiens de 2022 montrent de manière assez convergente que le Groupe Fifata est aujourd’hui reconnu à Madagascar, mais dans le même temps, au sein des acteurs de l'aide publique au développement connaissant Fert et Fifata, des critiques fortes restent présentes. Elles portent sur trois arguments majeurs :

- Fert maintient, plus ou moins volontairement, Fifata dans une relation de dépendance : ces critiques s'enracinent dans un terreau d'histoire ancienne de phases passées de la relation des deux partenaires, mais pointent aussi la dépendance financière de Fifata à Fert qui subsiste aujourd’hui.
- L'action de développement est menée à un rythme trop lent et n'est pas assez ambitieuse, en s'inscrivant dans le rythme propre et la logique des exploitations et organisations agricoles, Fert et Fifata se priveraient d'une capacité d'action de « fer de lance du développement ».
- On ne voit pas de changement concret au niveau des paysans (Cf. encadré ci-contre).

*« Ils respectent le rythme des gens, oui, d'accord, mais on n'a pas le temps, les gens meurent de faim »  
(Un acteur de l'aide publique au développement, Madagascar)*

Ces critiques, évoquées ici par quelques acteurs rencontrés en 2022, traduisent une perception encore contrastée de l'action de Fert et Fifata à Madagascar. Elles montrent combien il est important de poursuivre le travail d'information et de communication sur les effets et impact de ce partenariat sur les exploitations agricoles familiales et leurs organisations. Au-delà de Madagascar, ces critiques sont aussi très représentatives des objections faites plus globalement aux démarches d'accompagnement plaçant les « paysans au cœur » de leur développement et, ce faisant, respectant leur rythme propre. L'effort de réfléchir et de questionner les démarches d'accompagnement du développement agricole est donc à faire bien plus largement qu'à Madagascar. Cette capitalisation se veut une contribution à cette réflexion.

## Une construction historique non linéaire et itérative

### Un contexte politique instable

L'action de Fert à Madagascar à partir de 1985 et son appui à la création et structuration progressive de Fifata à partir de 1989 s'inscrivent dans un contexte institutionnel façonné par les politiques publiques malgaches, elles-mêmes de plus en plus influencées au fil du temps par les orientations de l'aide publique au développement (APD).

Elle débute à un moment charnière de l'histoire politique du pays : en 1982-83, après plus d'un siècle de pouvoir centralisé fort, l'Etat, dans le cadre des accords d'ajustement structurel signés avec les organisations financières internationales, doit se désengager de la vie économique en général et de l'intervention dans le développement agricole en particulier. Peu d'attention est alors portée aux conséquences des choix opérés sur la vie des populations à la base, en particulier dans le monde rural éloigné des villes et peu susceptible de manifester sa colère. Les institutions internationales, les bailleurs de fonds sont de plus en présents et tous promeuvent le modèle du marché libéralisé.

En 2002 intervient un nouveau changement de régime qui marquera fortement les politiques publiques malgaches. Les coopérations traditionnelles (avec la France en particulier) se relâchent au profit d'un renforcement des alliances avec le monde anglosaxon et avec l'Asie. L'ouverture des marchés et la promotion de l'entreprise privée se renforcent, les investissements étrangers, en particulier dans l'achat de foncier, sont encouragés. Sous l'influence des standards internationaux, la lutte contre la pauvreté devient un objectif de politique publique et la participation de la société civile est affichée comme un mode de gouvernance.

Même si les périodes de crise politique entraînent l'arrêt momentané des coopérations, les bailleurs de fonds sont de plus en plus présents, avec un mode d'action concentré sur le « projet de développement ». Les modalités de l'aide par projet deviennent prégnantes (cadre logique définissant préalablement l'action en fonction de la stratégie du bailleur, gestion par les objectifs – du bailleur -, durée de plus en plus courte, ...).

C'est donc dans un environnement institutionnel particulièrement instable et peu favorable que Fifata est née et s'est consolidée avec l'accompagnement de Fert.

### 35 ans de co-construction d'une démarche de développement

#### 1981-1990/91 : création de Fert et premiers pas de Fifata

A la fin des années 70, en France, un petit groupe de personnalités issues d'organisations de producteurs céréaliers, d'organisations agro-alimentaires, d'organisations de la société civile et d'institutions religieuses constitue un groupe de réflexion informel sur la problématique du développement agricole dans les pays en développement qui débouchera sur la création de Fert en 1981. Les réflexions de ce groupe s'appuient sur les enseignements tirés du développement agricole en France et esquisse les fondamentaux de ce qui deviendra la démarche Fert (Cf. encadré ci-après).

Dès 1984/85, les premières actions concrètes de Fert se déploieront à Madagascar, en réponse à la sollicitation d'un prêtre franciscain en poste sur les Hautes Plateaux à l'Ouest d'Antsirabe. « *La démarche proposée par Fert consistait à animer des groupes d'agriculteurs dans les villages pour qu'ils prennent eux-mêmes en charge, par le biais d'une organisation professionnelle locale, la résolution de leurs problèmes par la concertation et la formation des paysans, sans attendre l'appui de l'Etat ou d'autres aides.* » (Fifata, 2014)



*« L'agriculteur est l'acteur de base de l'économie agricole ; c'est un entrepreneur responsable qui prend ses décisions et en assume les risques. A ce titre, il doit être respecté comme sujet de sa propre action et non traité comme objet d'initiatives externes [...] Dans l'exercice de son métier, l'agriculteur est dépendant d'un environnement qui ne lui est pas spontanément favorable ; or, seul, il est incapable de modifier cet environnement. L'histoire a montré que les agriculteurs étaient capables, grâce à la création et à la consolidation d'organisations communes, d'agir sur cet environnement [...]. Ce mouvement d'organisation des agriculteurs doit pouvoir s'appuyer sur des leaders dotés de valeurs humanistes et altruistes, capables de promouvoir un état d'esprit de solidarité et de volonté de progrès ; il doit aussi se développer dans une recherche de concertation avec les pouvoirs publics dans la reconnaissance d'un intérêt réciproque »*

Fert, 2011, Le développement en partage

Portée par un assistant technique et un volontaire au sein des communautés, la démarche rencontre rapidement un grand succès, des groupes se forment, des leaders émergent et l'association Fifata naît de ces premiers groupes en 1989 :

*« Compte tenu de la volonté des groupements de se fédérer autour de ce service d'épargne-crédit, une association regroupant des paysans a été créée le 29 Septembre 1989 à Antsirabe. L'assemblée générale constitutive a réuni 220 agriculteurs issus de 7 sections villageoises de base venant de deux régions : Vakinankaratra et Amoron'i Mania. C'est ainsi qu'est née l'Association pour le Progrès des Paysans, Fifata (Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha). » (Fifata, 2014)*

### 1991-2000 : un tissu de services et d'organisations émerge à un rythme volontariste

Les sections locales de Fifata continuent à se structurer autour de l'identification des besoins prioritaires des exploitations agricoles familiales et des dispositifs de services (épargne-crédit, commercialisation, approvisionnement, formation, information ...) naissent progressivement pour y répondre. Dans un premier temps, ces services sont mis en œuvre par l'organisation Fifata elle-même.

Dès 1992-93 cependant, avec l'augmentation de la demande en services, l'arrivée d'un nouvel assistant technique de Fert et la possibilité croissante de mobiliser des financements externes (Union européenne, Fida, Coopération française, AFD, ...), une autre logique va s'imposer : confier chaque service à une « organisation-fille de Fifata », autonome, mieux à même de développer des dynamiques et des compétences spécialisées. C'est ainsi que seront créées le réseau Cecam dans un premier temps (1993), puis les coopératives (1998). Pendant cette même période, les autres « organisations-filles » de Fifata se développent à des rythmes et avec des résultats très différents.

Si le développement du réseau Cecam est une des grandes réussites de cette période, l'expérience des coopératives, quant à elle, s'avèrera finalement un échec qui va marquer durablement le partenariat entre Fert et Fifata. De mauvaises campagnes agricoles, la faible progression des prix du paddy du fait d'importations massives de riz, mais aussi des problèmes de gestion et de gouvernance, une crise forte du mouvement coopératif dans certaines régions, et enfin l'arrêt du projet RIPOSA, vont conduire Fert et Fifata à se désengager de cette activité au fil de la période suivante (2000-2010).

De cette décennie 1991-2000, on retiendra aussi un investissement croissant dans la formation des leaders paysans concrétisé notamment à travers le projet Formagri. Initié en 1991-93, financé par l'Union Européenne à partir de 1997, et accompagné par l'Ifoicap, ce projet a pour objectif de poser les bases d'une structure pérenne de formation des leaders paysans à différents niveaux des organisations. Il aboutira à la période suivante à la mise en place de deux parcours de formation : Itinéraire Leader paysan et l'Université paysanne.

L'accompagnement de Fert pendant cette décennie 1991-2000 est marqué par une forte ambivalence. Il y a toujours la volonté initiale d'accompagner le mouvement paysan en restant au plus près des dynamiques des communautés, mais certains facteurs vont infléchir la démarche : les opportunités de financement et les logiques et les cadres d'action des bailleurs vont devenir une contrainte importante (courte durée, exigence de résultats immédiats, changements d'échelle rapides), la personnalité forte de l'assistant technique, représentant Fert à l'époque et les logiques propres de certaines structures (Cecam notamment).

### **2001-2010/11 : une décennie de tâtonnements et de quasi rupture de partenariat, mais aussi d'expérimentations et d'innovations de services**

Au début des années 2000, le réseau Cecam poursuit son développement à un rythme soutenu, avec une logique d'institution financière de plus en plus prégnante. Par ailleurs, Fifata perd de l'influence dans l'opérationnel et dans la gouvernance du réseau à mesure que la logique financière se renforce.

Au rang des difficultés de cette période figurent les coopératives. Le début des années 2000 est marqué par la disparition de bon nombre des coopératives créées pendant la décennie précédente. L'échec des coopératives a induit des tensions fortes entre Fert et Fifata et entre le réseau Cecam et Fifata.

Fert et Fifata avaient bien identifié la faiblesse de l'esprit coopératif, mais avaient estimé que le travail d'animation communautaire, de repérage, d'accompagnement et de formation de leaders susceptibles de « porter la démarche » et de construire l'adhésion de leur environnement pouvait y remédier. Mais le rythme accéléré de création des coopératives, les turbulences des financements de projet ... n'ont pas permis un réel ancrage des coopératives dans les communautés. Le modèle coopératif, promu par les bailleurs de fonds, mais aussi par les professionnels agricoles français qui l'avaient favorablement mobilisé pour structurer leur modernisation agricole, n'a donc pas été un levier de développement adapté à cette période et au contexte.

*« Ces échecs obligèrent Fifata à réviser son approche dans la mise sur le marché des produits par la structuration en filière des paysans, le service d'information des prix des produits agricoles et le stockage de sécurité alimentaire sans lien avec le crédit et géré par les groupements villageois. »* (Livre des 25 ans de Fifata)

Fifata choisit alors de se reconstruire autour des activités historiques de formation, de conseil agricole, d'information et d'activités à vocation syndicale qui vont se renforcer (ateliers fonciers régionaux et nationaux, création de la SIF, implication sur des sujets de politique nationale...). Accompagnée par de nouvelles équipes, l'intégration des organisations régionales dans Fifata a conduit à renouer d'une certaine manière avec la démarche d'accompagnement des origines. Des leaders paysans historiques et des techniciens Fifata sont mobilisés pour des visites diagnostic longues et régulières dans les exploitations, les villages et les organisations régionales de Fifata. Cette démarche renouant avec la base rencontrait des réticences de « logique de projet », présentes au sein même de l'équipe Fert « *Je me heurtais à la volonté des jeunes assistants techniques d'avoir vite des structures organisées et des statistiques* » (M. Amiraux). Mais la nouvelle Direction de Fert soutient cette orientation : « *Pas de remise en ordre au pas cadencé, pas d'exigence d'organisation, on prend du temps pour construire avec les gens tels qu'ils sont.* ».

Dans cette décennie de turbulences de partenariat, il est remarquable de voir que des innovations majeures éclosent dans le champ de la formation. L'orientation forte vers la formation a été l'un des moteurs du renouvellement du partenariat Fert-Fifata à cette période et prendra deux formes principales : la formation des responsables agricoles - leaders paysans dans le vocabulaire de Fert et Fifata - et la formation des jeunes au métier d'agriculteur.

### 2010/2011 – 2015 : des innovations de services et des turbulences plus grandes encore qui auraient pu être fatales au partenariat Fert – Fifata

Pendant cette demi-décennie, le partenariat va évoluer sur différents fronts, tous ébranlés par des turbulences de différentes ampleurs mais aussi animés d'une profonde énergie d'innovation : création de l'association Ceffel<sup>6</sup>, élaboration du conseil de proximité qui deviendra Cap Malagasy, déploiement de la formation (techniciens, leaders, jeunes, ...), consolidation de Fifata elle-même ...

Crée en 2004 autour d'une vocation d'expérimentation du maraîchage et de formation technique, l'association Ceffel a intégré progressivement d'autres missions : la formation de formateurs pour les collèges agricoles, le système d'information sur les marchés et les prix agricoles, la formation de conseillers agricoles de proximité, le développement de partenariats pour le maraîchage, l'innovation en production de pommes de terre, ... De 2004 à 2015, l'équipe technique est salariée de Fert. Des frictions vont s'amplifier en 2010-2011 et se transformer en conflit ouvert autour de l'assistance technique. Fert cède et retire l'assistance technique, mais la confiance est ébranlée des deux côtés. Ceffel connaît une période de grande incertitude interne (changement de secrétaire exécutif, affaiblissement opérationnel, détournement de fonds en 2011) et d'isolement externe. Un chantier de réflexion opérationnelle sur la filière légumes des Hautes Terres et un travail d'auto-diagnostic des ressources humaines contribueront à renouer le dialogue entre les personnes et les organisations et à poser les bases de ce qui deviendra la première stratégie du Ceffel (2013-2015).

Les relations entre Fert et Fifata ont été elles-aussi tumultueuses pendant cette période. Entre 2009- et 2012, des crises successives autour de la gestion de l'assistance technique d'une part et du rythme de développement et des orientations du projet « Services » d'autre part, ont provoqué un éloignement sévère entre Fert et Fifata. La rupture aurait pu être consommée à cette période-là, mais une volonté d'ouverture restait néanmoins vivante de part et d'autre. Des initiatives concrètes, pour la plupart liées à des personnes (des assistants techniques ayant un capital de légitimité et de confiance dans les deux structures, mais aussi des élus - le Président de Fert, H.de Benoit, en particulier – et des personnes ressources extérieures) ont finalement permis de renouer le dialogue, de relancer des actions conjointes et d'engager la réflexion sur ce qui deviendra le Groupe Fifata.

### 2015/2016 – à aujourd'hui : un partenariat arrivant à maturité, confronté à la question de la pérennisation des organisations et des services

En 2015, Fert et Fifata soulignaient conjointement les facteurs qui avaient permis le redressement de Fifata : une démarche d'accompagnement responsabilisante pour Fifata (Fifata est considérée comme le premier responsable de ses actions), une meilleure visibilité sur ses orientations grâce au travail de réflexion stratégique , l'émergence de la relève (les "jeunes") au sein du conseil d'administration et de l'équipe technique qui propose et soutient le changement au sein de Fifata, un tandem Président-

---

<sup>6</sup> L'association Ceffel - Conseil, expérimentation, formation en fruit et légumes – gère le centre d'expérimentation d'Andranobe, du même nom, mais a développé des fonctions plus larges que la seule expérimentation fruitière et maraîchère

Directeur très soudé, une place réaffirmée de Fifata au sein des actions conduites par Fert à Madagascar grâce à la stratégie « tournesol » et à la confiance retrouvée des acteurs envers Fifata (techniciens et élus).

Les organisations spécialisées témoignent de la même consolidation de leur situation et de la sérénité du partenariat avec Fert. Pour Ceffel, « *depuis le transfert [des équipes au Ceffel], le sentiment d'appartenance a augmenté [...] Ce sont les résultats qui comptent, on a une image à défendre [...] tout le monde s'est dit, là c'est à nous, nous avons une mission [...]* » (Directrice Ceffel). La dépendance financière est une préoccupation, mais atténuée par une grande confiance dans la pérennité de l'appui de Fert et la possibilité de consolider ensemble les capacités de recherche de financement.

L'émergence et la consolidation du Groupe Fifata constituent l'avancée majeure de cette dernière période. Entre 2017 (atelier stratégique) et aujourd'hui, aux yeux des acteurs internes et externes, le Groupe Fifata est devenu une réalité : des actions sont menées en commun, les conseillers de proximité de Cap Malagasy travaillent avec les OPR, des conseillers qui initialement suivaient les jeunes formés dans les collèges ont été intégrés dans les OPR ; Ceffel a recentré ses actions sur les organisations du Groupe.



*« La collaboration entre les organisations est devenue très fluide, Fifata coordonne au niveau national et les OPR au niveau régional [...] Deux régions seulement [sur 11 régions] posent problème, parce que Cap Malagasy et les OPR ne vont pas dans le même sens ». (Président et Directeur Fifata, 2022)*

Une fois encore, ce sont des chantiers opérationnels qui ont contribué à renforcer la dynamique organisationnelle, à l'échelle du Groupe Fifata cette fois. Dans un premier temps, des petites actions ont été menées (production de plants de pommes de terre ...), puis progressivement des actions plus importantes. Les collaborations se concrétisent à travers des chantiers opérationnels fédérateurs (gestion de l'eau, agroécologie, commercialisation, GVEC, ...), mais aussi une gouvernance partagée.

Fert continue à accompagner la consolidation du Groupe Fifata par une action aux multiples nuances : facilitation de la réflexion stratégique, formation des équipes pour la gestion financière, préparation des transferts des équipes de CAP et de Fekama, recherche de financements en commun, etc.

## En résumé de ces 35 ans ...

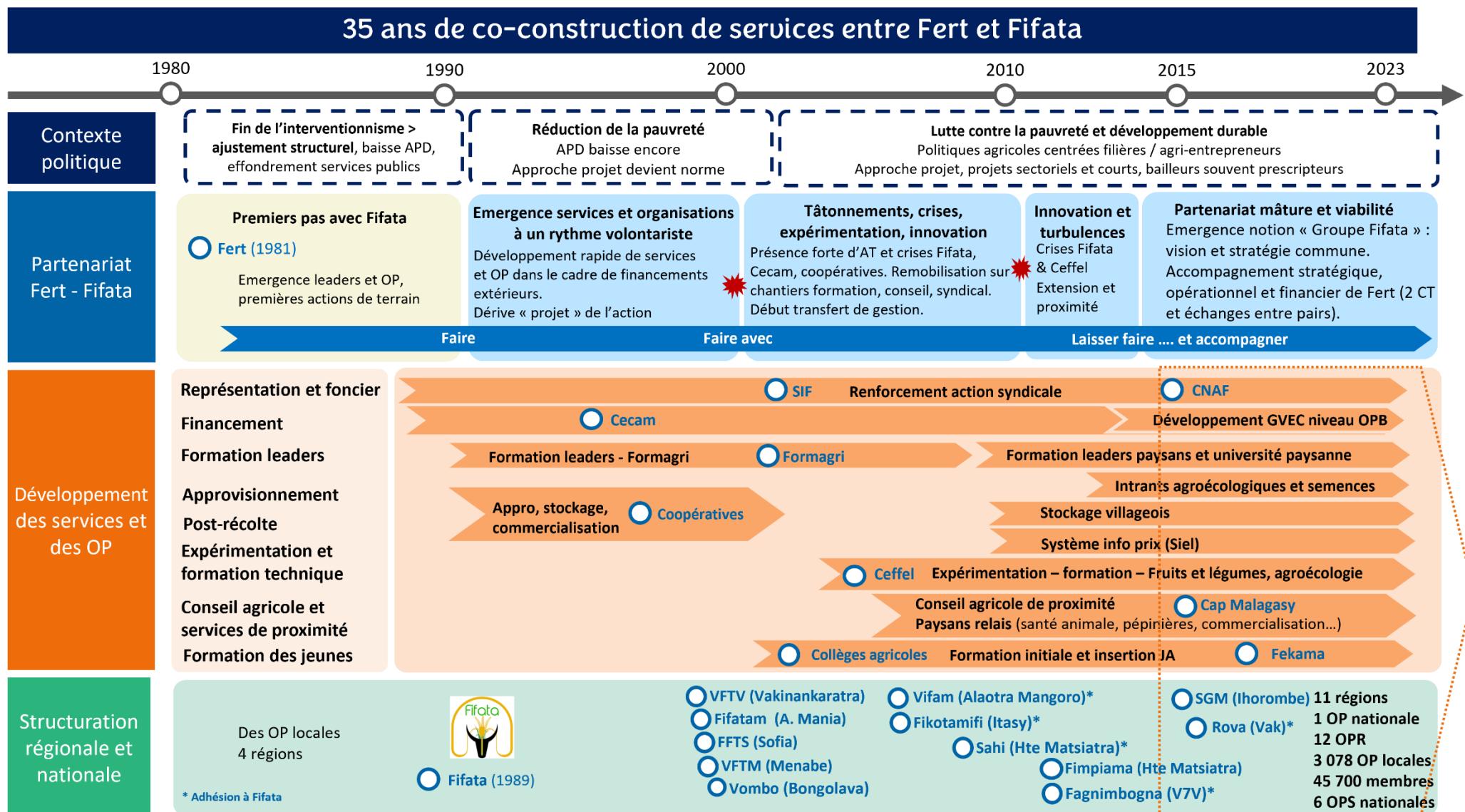
Le partenariat entre Fert et Fifata n'a été à aucun moment une « success story » rose et lisse. Ces quelques éléments de son histoire sur 35 années montrent au contraire un chemin d'apprentissage réciproque long et difficile avec de multiples moments de doutes, d'incompréhensions et d'essais - erreurs. La figure ci-après en reprend les principales phases et éléments marquant le contexte politique, le partenariat, le développement des services et quelques résultats.

Mettre les paysans au centre de l'action, accompagner les personnes et les organisations en leur donnant des clés de compréhension du monde mais en les laissant décider par elles-mêmes de leurs actions, donner du temps à chacun pour apprendre et faire à son propre rythme, ... : tous ces fondamentaux de la démarche d'accompagnement promue par Fert sont des mots et des idées forts, porteurs de valeurs humanistes et d'une certaine évidence pour qui veut « *changer le monde en respectant les gens* », mais la réalité de leur mise en œuvre apparaît infiniment plus complexe et tâtonnante.

L'histoire du partenariat montre un processus itératif de construction, mais pas du tout linéaire et parfois profondément paradoxal. Cependant, malgré – ou peut être aussi grâce à – ces dérapages, ces tâtonnements et ces crises, des services, des organisations au service des exploitations agricoles familiales ont été construits, des compétences techniques et organisationnelles ont été acquises. Finalement un chemin a été trouvé qui aboutit aujourd'hui à un Groupe Fifata solide, acteur actif du mouvement paysan à Madagascar et à un partenariat renouvelé et confiant entre Fert et le Groupe Fifata. Les acquis de ce chemin d'apprentissage sont aujourd'hui valorisés à travers les échanges avec d'autres partenaires : missions de Fifata en binôme avec Fert dans les autres pays, visites d'échange croisées entre pays, partage d'expérience par les webinaires, ....

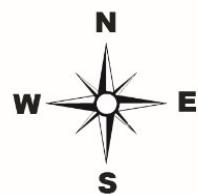
L'histoire de ces 35 ans de partenariat montre donc que les « fondamentaux de la démarche » – des principes humanistes et une posture d'accompagnement clairs – ne constituent pas une « méthode prête à l'emploi ». Ils constituent les fondements de l'action mais doivent être interprétés et reconstruits au quotidien pour prendre en compte les personnes, les collectifs et les contextes des processus de développement. La « démarche » sera donc probablement encore à réinventer chaque jour à l'avenir.



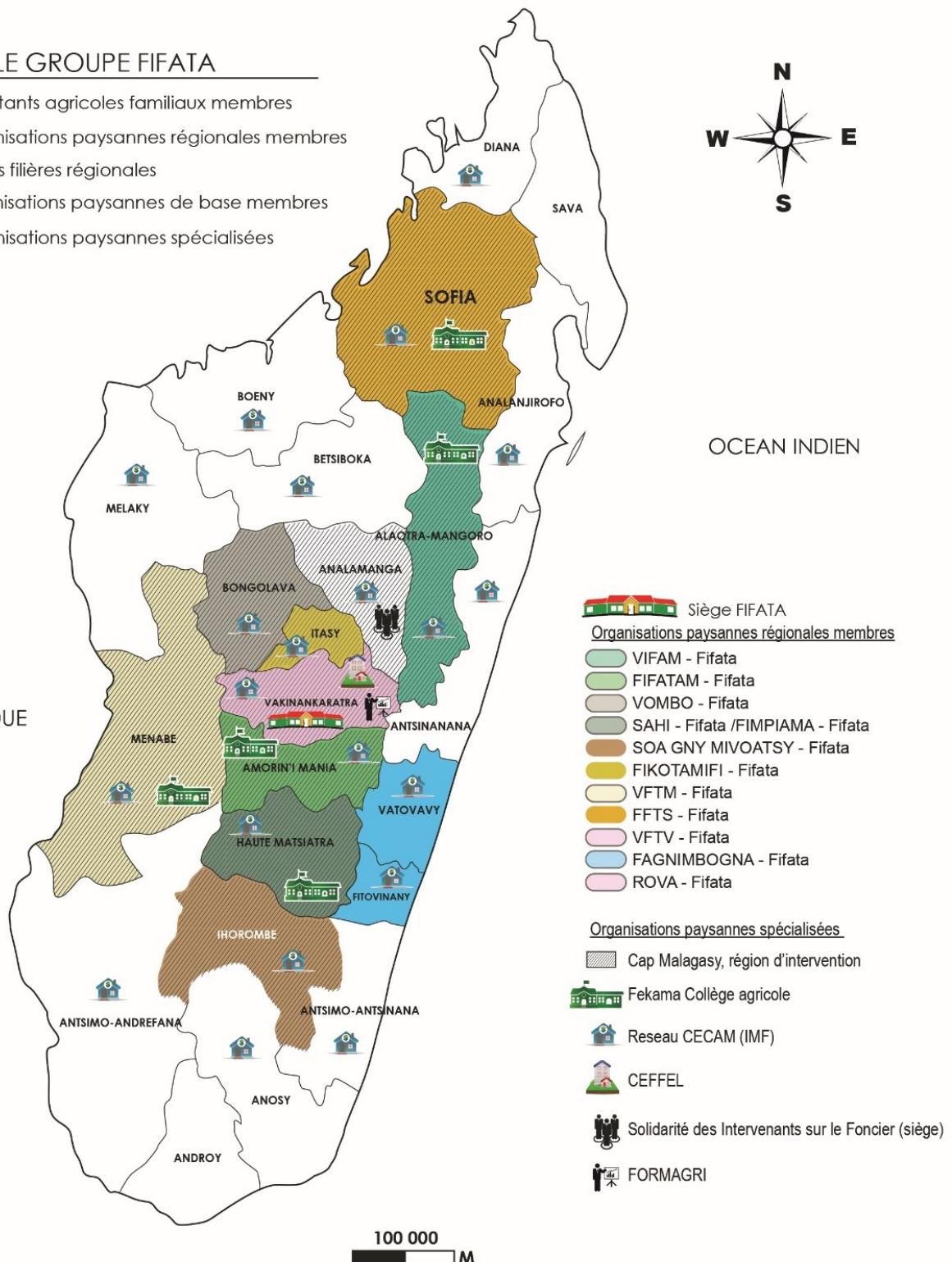


## LE GROUPE FIFATA

- 300 000** Exploitants agricoles familiaux membres
- 12** Organisations paysannes régionales membres
- 28** Unions filières régionales
- 6 000** Organisations paysannes de base membres
- 6** Organisations paysannes spécialisées



CANAL  
DE  
MOZAMBIQUE



## Un capital de principes et de pratiques à conserver et enrichir

### Neuf facteurs clés de la démarche de Fert

Le chemin d'impact de l'action d'accompagnement de Fert auprès de ses partenaires à Madagascar peut s'expliquer par neuf facteurs clés, qui caractérisent la démarche de Fert sur cette période de 35 ans :

- (1) Le paysan au centre et accompagnement de proximité,
- (2) Formation pour tous,
- (3) Accompagnement dans la durée,
- (4) Equipes solides et relativement stables,
- (5) Former et insérer les jeunes,
- (6) « Paysannes au centre » : recherche d'un compromis social,
- (7) Travailler en réseau de pairs,
- (8) Ingénierie financière agile,
- (9) Produire et diffuser les connaissances.

Ceux-ci sont présentés un à un dans les parties suivantes.

### Le paysan au centre

#### Proximité et confiance

L'action d'accompagnement Fert – Fifata débute à la base, au sein des villages, par un travail d'échange et de diagnostic entre le conseiller agricole et des groupes d'agriculteurs motivés par la volonté de développer leurs activités. Le groupe initial est structuré en organisation de producteurs de base (OPB) qui ensuite va intégrer une organisation de deuxième niveau (communal), se rattachant elle-même à une organisation de troisième niveau (Union), avec, depuis 2013, une logique de filière.

Progressivement, plusieurs services peuvent être intégrés par une même OPB (une activité de production, un GVEC, un magasin de stockage, ...). Ce travail dans la proximité et cette organisation ancrée au cœur des communautés et des villages permettent aussi de produire des innovations en réponse à l'évolution des préoccupations paysannes.

Pour faire vivre ce travail dans la proximité, le conseil de proximité élaboré par Cap Malagasy est au cœur du dispositif. En effet, la présence des conseillers maintient une certaine pression qui pousse les producteurs à suivre le rythme des calendriers de production. La régularité de l'accompagnement permet aussi une appropriation progressive du contenu de formation.

L'accompagnement de proximité s'appuie sur plusieurs outils développés et adaptés dans différents contextes :

- La visite d'échange ;
- Le champ école, les essais et parcelles de démonstration réalisés en milieu paysan ;
- La démarche et les outils de planification.

*« La visite du conseiller motive les producteurs à mettre en pratique les nouvelles techniques » (Producteur en Amoron'I Mania)*

*« J'avais déjà été formé au SRA avant Cap et sans l'accompagnement j'aurais peut-être abandonné cette pratique. Contrairement aux autres projets il y a un accompagnement sur le long terme. » (Producteur en Haute Matsiatra)*

Le conseil de proximité repose également sur une connaissance profonde des contextes mais aussi des communautés avec lesquelles le conseiller travaille. Cette connaissance fonde la relation de confiance et la réalité du principe « *le paysan au cœur* ».

### Le paysan relais (PR), un rôle crucial dans le dispositif

Le paysan relais apporte un appui aux organisations de base dans une filière donnée. Il est un intermédiaire entre les conseillers et les exploitations familiales. Il y a des paysans vaccinateurs, des paysans multiplicateurs de semences, un nombre croissant de paysans relais formés en agroécologie. Ils dispensent des services (vaccination des poulets gasy, multiplication de semences, ...) du conseil technique, suivent les champs école, les visites échanges... Ils sont impérativement eux-mêmes agriculteurs, choisis sur la base de leur dynamisme au sein de leur communauté, de leur sociabilité, mais aussi de leur maîtrise technique d'une production donnée, à une certaine échelle et depuis un certain temps. Ils sont étonnamment stables dans leur fonction. Leurs motivations traduisent le plus souvent une forte implication professionnelle agricole.

### Gestion des tensions, réponse à la multitude de besoins, moyens alloués : les défis du dispositif

L'accompagnement de proximité n'est cependant pas exempt de tensions et les conseillers peuvent être confrontés à des situations difficiles à gérer : conflits noyautant la dynamique d'un groupe amenant le conseiller à être sollicité pour arbitrer, interférence de plusieurs actions de développement autour d'une même organisation, ...

Malgré la proximité de l'action et de son suivi, les besoins des producteurs évoluent plus vite que l'offre de conseil. Ce qui complique son ajustement, c'est que l'offre doit à la fois s'adapter à la demande personnelle du producteur et du groupe.

Le travail de proximité se poursuit dans les villages et les communes des 11 régions où Fifata est implantée en fonction des moyens humains et matériels disponibles. Elaborée dans le cadre bien doté de Cap Malagasy, la méthode est plus difficile à mettre en œuvre par les OPR qui ne disposent pas de la même « force de frappe » en matière de conseillers agricoles. Cet accompagnement de proximité demande en effet des moyens très importants, à mobiliser dans la durée longue, et qui sont aujourd'hui au cœur des enjeux de développement de Fifata et du Groupe Fifata. La mobilisation ne cadre en effet pas systématiquement avec les cadres de financement de nombreux bailleurs (Cf. encadré).



« Dans les appels d'offre de la Banque mondiale, du FIDA, de la BAD, des Nations Unis, tout est figé, les TDR indiquent l'action à mettre en œuvre, la méthode et les résultats attendus sont très précis. Ça ne peut pas cadre avec une action comme celle de Fert et Fifata qui comporte une grande incertitude puisqu'on laisse aux paysans le choix de définir les actions à mettre en œuvre. Heureusement il y a les appels à projets de AFD et l'UE qui donnent au porteur de projet la latitude de proposer une démarche, comme dans TransFert. » (Un prestataire d'appui au développement, Madagascar)

## La formation pour tous

### Former toutes les catégories d'acteurs

Pendant 35 ans, la formation a été l'un des leviers déterminants mobilisé dans l'accompagnement assuré par Fert. Les formations se sont développées sur la base des principes suivants :

- (1) Répondre aux besoins identifiés et priorisés par les EAF et leurs organisations,
- (2) Proposer une progression dans la formation (technique, en gestion, puis socio-organisationnel),
- (3) S'appuyer sur le situations réelles et l'expérience des participants.

Un large panel de formations a été développé en 35 ans à destination de toutes les catégories d'acteurs du système (Cf. encadré ci-contre).



#### Un panel large de formations :

- Formation technique et en gestion des producteurs
- Formation des paysans relais
- Formation leaders paysans
- Formation cadres-élus
- Université paysanne
- Formation des conseillers agricoles et formation in-situ des stagiaires
- Formation jeunes agriculteurs (collèges)
- E-learning Fert pour les cadres et techniciens

Dans cette démarche de formation visant à consolider tout un système d'acteurs, le « leader paysan » est un maillon essentiel. Son identification, sa formation progressive, son accompagnement dans le temps long sont un enjeu déterminant dans la démarche : conforter les compétences de ces leaders, les préparer à leurs multiples fonctions, lieux d'action, et interlocuteurs, mais aussi créer, à l'échelle d'une organisation, du Groupe Fifata, et peut être plus largement à l'échelle de Madagascar, un référentiel partagé, une même manière de concevoir l'agriculture et son développement.

### Une ingénierie pédagogique éprouvée

A travers son action de formation, Fert a mobilisé et développé une ingénierie pédagogique qui est un facteur clé de la démarche d'accompagnement. A tous les niveaux de la formation, la pédagogie est fondée sur la mise en situation professionnelle réelle. Toutes les formations sont progressives, organisées dans la durée, en plusieurs sessions, avec des périodes d'intersessions accompagnées par des conseillers pendant lesquelles les apprenants mettent en œuvre et à l'épreuve les acquis de la session antérieure. Plusieurs partenaires spécialisés ont été mobilisés par Fert pour concevoir cette démarche de formation : le Cneap a apporté aux collèges agricoles son expérience de la formation agricole et rurale initiale, l'Ifocap a accompagné la conception de la formation des leaders paysans....

### Des effets à long terme et au-delà du Groupe Fifata

Les effets de l'effort de formation de Fert et Fifata sont assez unanimement soulignés, tant dans les études d'impact que dans les entretiens de la mission 2022.

Les formations techniques ont fait progresser les connaissances des agriculteurs membres de Fifata dans de nombreux domaines, elles ont fait évoluer les pratiques, contribué à modifier les systèmes de production au sein des exploitations (élevage, production de pommes de terre, pratiques agroécologiques), elles ont renforcé les compétences techniques au sein des organisations

(construction des bâtiments de stockage, formation technique des conseillers et paysans relais, ...). Les formations à la gestion ont amélioré les capacités des EAF à planifier, à calculer, à anticiper.

Aux élus des organisations, les formations ont donné des compétences de base en gestion de leur organisation et ont renforcé leur capacité de réflexion stratégique. Les formations socio-organisationnelles leur ont donné de meilleures capacités de gouvernance, plus de confiance en eux-mêmes, d'assurance, de capacité à prendre la parole en public, de prendre des responsabilités à des niveaux plus élevés., de gérer des conflits, ...

A travers l'Université paysanne et Formagri, ils ont acquis une vision du monde plus large, une compréhension approfondie de leur environnement, une capacité d'argumentation plus solide et sont devenus des interlocuteurs crédibles des autorités politiques et des institutions.

Les formations du Groupe Fifata sont bien reconnues à l'extérieur ; elles peuvent essaimer dans d'autres organisations paysannes ou organisations d'appui et contribuer ainsi à consolider l'action collective au sein des agricultures familiales malgaches.

## Accompagner dans la durée et la continuité

### Une durée nécessaire

L'accompagnement dans la durée est un des fondements de la démarche de Fert revendiqué et assumé à la fois dans le partenariat de 35 ans avec Fifata et dans la méthode de travail avec les organisations du Groupe Fifata à tous les niveaux territoriaux. Si cette durée longue d'accompagnement est pour les uns la critique majeure portée à l'action de Fert, elle est pour d'autres un facteur essentiel pour assurer un processus de développement solide permettant d'établir un système de services adapté aux besoins et gouverné par les agriculteurs eux-mêmes. Elle s'oppose clairement à l'approche « projet » sur laquelle est fondée l'aide publique au développement.

La description du travail de proximité avec les collectifs d'agriculteurs montre qu'il faut du temps, du côté du conseiller, pour acquérir une compréhension fine des contextes et des communautés, créer la confiance, aider les groupes à se fédérer, à obtenir des premiers résultats concrets qui ensuite pourront renforcer les dynamiques collectives.

Les groupes quant à eux ont besoin de temps pour réfléchir à leurs besoins, expérimenter des formes de réponses, construire la confiance dans leur collectif et s'organiser pour faire vivre durablement ce collectif. Ils ont besoin de temps pour se former et confronter les acquis des formations à l'environnement extérieur. Ils ont besoin de temps pour identifier et mettre à l'épreuve des leaders. Ces leaders doivent eux-mêmes se former, et plus difficile encore, acquérir une crédibilité de leader fondée sur l'expérience et la mise à l'épreuve de leur capacité d'être intermédiaires entre leur organisation et le monde extérieur.

La structuration de chaque service demande elle aussi du temps. La frise ci-dessous illustre l'historique de développement du service de santé animale au sein du Groupe Fifata (L. Ambassa, 2022).

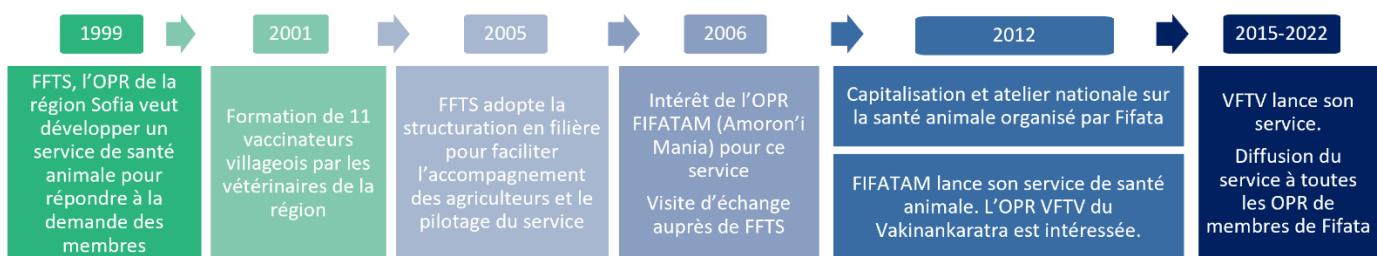


Figure 3 - Le développement du service "santé animale" (L. Ambassa, 2022)

La construction des services demande un travail de diagnostic élaboré des besoins des agriculteurs par les agriculteurs eux-mêmes, une analyse de l'environnement (des offres de services existent-elles déjà, si oui, sont-elles adaptées et accessibles, quelles sont les conditions institutionnelles et politiques de mise en œuvre de ces services, quelles alliances – par exemple avec les vétérinaires et l'Etat pour la vaccination des poulets). Le service doit être ensuite expérimenté avec les agriculteurs pour élaborer les formes les mieux adaptées. Les agriculteurs, les conseillers, les élus doivent acquérir les compétences de mise en œuvre de ces services. La pérennisation enfin peut être un processus de longue haleine nécessitant un accompagnement spécifique...

### La question de l'autonomisation

Mais, même si on reconnaît les nombreuses vertus de l'accompagnement dans la durée, il vient tout de même un moment où se pose la difficile question de « l'autonomisation ». Celle-ci est « piégeuse » et demande à être examinée de manière approfondie, resituée dans son contexte et affranchie des idées reçues dans un environnement donné. Au sein des organisations du Groupe Fifata, l'autonomisation par rapport à Fert est à la fois une revendication et une crainte (Cf. encadré).

Pour travailler cette idée d'autonomisation avec les OP du Groupe Fifata, Fert et Fifata ont construit une méthode fondée sur le terme « viabilité ». Celle-ci est travaillée de façon progressive selon les quatre familles de la viabilité : technique, organisationnelle, économique et financier, institutionnelle (ou viabilité dans l'environnement).

Pour qu'un service devienne autonome et durable, il faut que les compétences techniques, les méthodes et les outils qu'il requière commencent à être maîtrisés à tous les niveaux de mise en œuvre, que les formes juridiques du service soient claires et cohérentes avec l'environnement et l'action envisagée pour la suite, que l'équilibre économique et financier soit assuré, d'une manière ou d'une autre, au moins sur le moyen terme, que la gouvernance soit aussi stabilisée que peut l'être une gouvernance – par nature mouvante -, que l'insertion sociale, institutionnelle et environnementale du service soit claire et cohérente.

Fert a approfondi sa réflexion et gagné en compétence sur ce processus d'autonomisation des organisations partenaires pendant la dernière décennie. Trois enseignements se dégagent de son expérience :

*« En commençant l'étude, j'étais persuadée comme plein de gens à Madagascar que la grande préoccupation de Fifata était de s'autonomiser par rapport à Fert et que c'était Fert qui freinait. Puis, au fil des entretiens, j'ai pu voir que les organisations sont très mesurées dans cette revendication, elles voient bien maintenant qu'il faut encore du temps pour construire avec Fert leur capacité d'autonomisation financière et demandent au contraire à Fert de leur donner du temps... ».*

(Holy R., co-auteure de la capitalisation)

Deux principes sont souvent mobilisés pour définir le moment opportun pour l'autonomisation :

- i) le partenaire « doit être prêt » pour prendre en charge les décisions et responsabilités de son propre développement,
- ii) l'action engagée et le partenaire lui-même doivent être suffisamment « solides » pour avoir des chances d'être durables.

- **L'autonomisation gagne à être abordée par étapes plutôt « qu'en bloc » :** préparer l'autonomisation par étapes et définir un « chemin d'autonomisation » concerté entre les deux partenaires, en partant d'un diagnostic commun et en l'inscrivant dans une réflexion stratégique. Plusieurs champs d'autonomisation sont identifiés : 1) la maîtrise technique est le chantier le plus « facile » à maîtriser, puis viennent 2) la maîtrise organisationnelle, 3) l'insertion de l'OP dans son environnement, et enfin 4) l'autonomisation économique et financière (y compris le portage des ressources humaines) qui est le chantier le plus long à maîtriser.
- **Ce processus complexe a plus de chance d'aboutir sereinement s'il est bien accompagné :** il nécessite souvent des compétences spécialisées (juridiques, organisationnelles, droit du travail, ...).
- **Un tel processus requiert du temps :** mais ce faisant, il doit être balisé clairement en un calendrier concerté et accepté par les deux organisations.

## Des équipes solides et relativement stables

Les hommes et les femmes mobilisés dans l'action de part et d'autre du partenariat sont le levier essentiel de ces 35 ans de compagnonnage. A Madagascar, ce sont les équipes techniques, les élus au sein des organisations du Groupe Fifata, les leaders paysans à tous les niveaux des organisations. Au sein de Fert, c'est une équipe technique resserrée autour de sa directrice et des élus du Conseil d'Administration plus ou moins actifs autour de leur Président.

### Compétence et sentiment d'appartenance au sein du Groupe Fifata

Les appréciations des acteurs extérieurs à Fifata rencontrés en 2022, les témoignages des conseillers Fert revenant auprès de Fifata après un temps d'éloignement, nos propres analyses et perceptions lors de la mission 2022 restituent l'image « d'équipes solides », dans lesquelles les élus et techniciens partagent la même démarche et fonctionnent de manière satisfaisante en tandem. Les équipes rencontrées apparaissent stables, motivées, partageant des valeurs, esquissant un même chemin d'impact – un référentiel donc... – et témoignant d'une fierté d'appartenance au mouvement paysan.

Les jeunes conseillers se disent très motivés par l'innovation élaborée et diffusée par Ceffel en particulier avec l'agroécologie dont tout le monde parle aujourd'hui et dont eux-mêmes ont une bonne maîtrise technique et une expérience. L'utilisation des nouvelles technologies (tablettes numériques dont sont dotés tous les conseillers pour la saisie des données mais aussi les photos, les enregistrements de témoignages, les échanges de photos et de fiches techniques) est un facteur d'efficacité de travail, mais aussi de satisfaction et de reconnaissance d'une compétence et d'un métier « moderne » pour les jeunes conseillers. Les élus aux différents niveaux des organisations ont fait eux aussi un long chemin d'apprentissage dont on voit les résultats dans les rencontres avec les OP.

Le sentiment d'appartenir au Groupe Fifata commence également à être exprimé comme un ciment des équipes (Cf. encadré).

Le renouvellement des générations est aujourd'hui un enjeu important pour Fifata tant au sein des équipes de techniciens que du côté des élus. Les stages sont utilisés comme période d'incubation pour repérer les jeunes dont le profil et les valeurs peuvent s'accorder avec l'esprit Fifata.

*« J'étais dans AROPA, PRONUT, et CAP depuis 2011. Je suis parti entre 2017 et 2020, j'ai travaillé dans d'autres projets. Puis je suis revenu, l'approche projet où tu cherches des résultats très vite ne me convenait pas. Avec Fifata, l'approche est mieux, tu es fier de voir comment le producteur évolue, c'est comme une famille, c'est un truc ancré dans ton cœur »* (Conseiller agricole Fifata, 2022)

### Partage de principes, lien au terrain et compétences spécifiques du côté de Fert

L'équipe de conseillers et de chargés de projets Fert et de personnel d'appui est très petite. L'esprit qui anime cette équipe, forgée dans le collectif et dans la durée, apparaît comme un facteur essentiel de succès de la démarche. La trajectoire de Fert a été, et reste aujourd'hui, façonnée par de fortes personnalités qui incarnent « la démarche », la portent et la font évoluer. Mais ce qui est particulièrement impressionnant, c'est la cohésion de cette équipe autour du référentiel partagé que constitue la démarche Fert. L'équipe partage le positionnement apolitique officiel de Fert : « *Nous n'avons pas de « modèle agricole », mais des valeurs, donner la parole aux hommes, aux femmes, l'éducation pour tous, l'agriculture familiale, ...* » (Président de Fert).

*« L'agriculteur au cœur est une exigence, c'est notre ligne directrice. C'est ce que nous essayons de partager avec les organisations partenaires. Ça demande du temps. Tant qu'on n'a pas ce partage avec les équipes, c'est fragile. [Notre] intransigeance [par rapport à la ligne directrice] n'est pas largement comprise, elle nous fait marcher à contre-courant et paraître naïfs » (Une chargée de projets Fert)*

Le lien avec le terrain est un élément primordial de tous les postes ; même les postes d'appui plus transversaux (formation – communication par exemple) sont dimensionnés pour pouvoir intégrer un suivi de partenariat pays « *pour ne pas être hors sol et garder un pied sur le terrain* »

La mise en œuvre de la démarche Fert requiert des compétences métiers singulières, un véritable métier d'accompagnateur du développement agricole (Cf. figure ci-après).

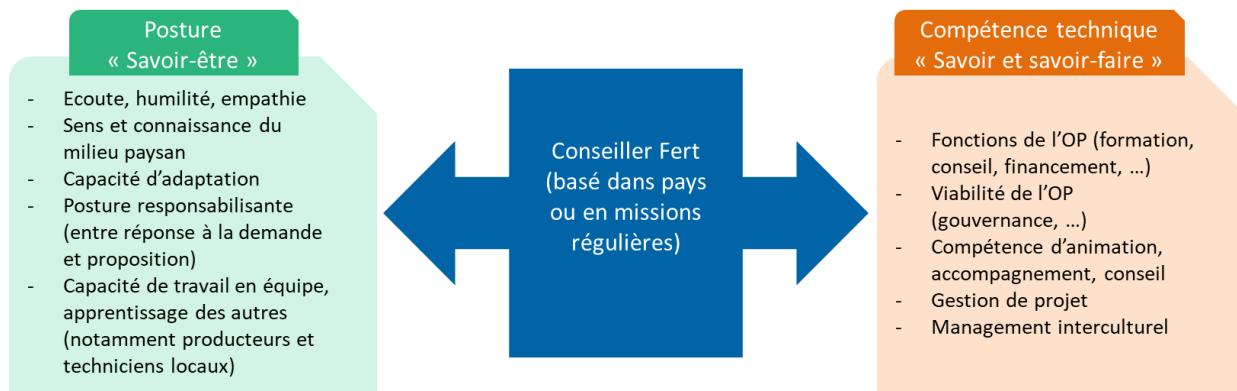


Figure 4 - Savoir-être, savoir et savoir-faire du conseiller Fert (adaptation présentation Fert)

L'acquisition de ces compétences s'est largement faite « sur le tas », au fil de l'expérience, et par échange entre pairs au sein de l'équipe. Si tous les entretiens décrivent combien le métier reste motivant même au bout de nombreuses années d'exercice, ils ont montré aussi combien il est difficile à assurer au quotidien, dans des équipes inter culturelles, quand on est jeune face à des collègues plus âgés, quand on est femme dans un monde d'hommes, mais aussi, plus fondamentalement, parce qu'accompagner sans décider pour l'autre est toujours difficile.

Un des grands enjeux aujourd'hui est le renouvellement et la pérennisation de cette équipe Fert. Au fil des dernières années, l'équipe a connu des départs. Cette situation a confronté Fert à la difficulté de renouveler ses ressources humaines, dans un contexte où le type de compétences attendues se trouvent peu (elles se construisent à l'épreuve du terrain et du temps) et où la volonté de s'engager dans l'accompagnement des agricultures du Sud semble s'étioyer dans les jeunes générations d'ingénieurs agronomes.

## Former et intégrer les jeunes

### Un enjeu stratégique pour l'avenir du pays

La préoccupation d'intégrer les jeunes a été d'abord portée par Fert, sans doute particulièrement sensible à cette question stratégique pour le développement d'une agriculture du fait de son ancrage dans l'histoire de la modernisation agricole française. Au début des années 2000 à Madagascar, tout était à faire en la matière. L'éducation de base des jeunes ruraux souffrait de la dégradation de l'enseignement primaire, la formation agricole n'existe qu'à l'état embryonnaire dans quelques centres religieux privés, l'Etat malgache avait d'autres préoccupations. Même au sein de Fifata, si la préoccupation de « *former la relève* » commençait à s'exprimer, elle n'était pas encore une priorité forte. Avec l'expérimentation des premiers collèges agricoles, la conviction qu'il y avait là un vrai besoin au cœur des agricultures familiales s'est progressivement imposée.

La formation donnée dans les collèges est ancrée dans les mêmes principes que la démarche de développement agricole : pour former des agriculteurs, il faut du temps – la formation dure trois ans - ; le métier d'agriculteur est complexe et ne peut être acquis qu'avec la confrontation à la réalité – la formation allie la technique, la gestion, la culture organisationnelle et est effectuée en partie en alternance entre le centre de formation et l'exploitation agricole familiale - ; l'agriculteur est un acteur clé de sa communauté et de sa société.

### Des chantiers ambitieux

Pour construire cette formation des jeunes agriculteurs, il s'agissait aussi de construire le métier de formateur : équipes pédagogiques capables d'enseigner les dimensions systémiques du métier d'agriculteur, de transmettre des connaissances et des pratiques ancrées dans les réalités des agricultures familiales, de travailler avec des très jeunes gens, garçons et filles, pas encore très murs et pas forcément très motivés, au moins au début, par le métier d'agriculteur. Il a fallu recruter de futurs formateurs prêts à « aller travailler en brousse avec les agriculteurs », les former, prévoir de nombreux temps de rencontres pour échanger sur le contenu et sur l'organisation de la formation, etc.

Renforcer l'implication des élus de Fifata a été un autre chantier structurant le développement des collèges agricoles. Au fil du développement des collèges, au sein de commissions formelles ou informelles, les élus des organisations régionales se sont de plus en plus fortement impliqués dans le recrutement des jeunes, dans le suivi rapproché de la formation, dans les bourses aux projets, dans la gestion des conflits internes et externes (attaques de brigands, ...). La création de Fekama, fédération des collèges agricoles, en 2014 a confié la gouvernance de la formation des jeunes aux agriculteurs eux-mêmes.

### Jusqu'à l'installation des jeunes

Une fois formés, les jeunes sont confrontés à la difficulté de s'insérer dans l'activité agricole. En 2009, un accompagnement individuel de l'insertion par une dotation en matériel et un suivi par un conseiller a été mis en place pour faciliter cette insertion des jeunes formés. Cette insertion est le plus souvent progressive. Dans un premier temps, le jeune - encore très jeune - participe aux activités de l'exploitation de ses parents en y apportant, avec plus ou moins de succès, ses connaissances neuves. Le jeune va développer progressivement des activités plus autonomes, à mesure qu'il accède au foncier.

L'insertion des jeunes filles formées est moins facile que celle des jeunes garçons mais les témoignages mettent là aussi l'accent sur des effets positifs de la formation-insertion pour les jeunes femmes et leur communauté.

La démarche développée pour intégrer les jeunes dans l'agriculture familiale est donc fondée sur les mêmes principes que la démarche globale : répondre à un besoin exprimé par les agriculteurs eux-mêmes – « Former la relève » - par un service étroitement adapté aux réalités de l'agriculture familiale ; se donner du temps – une formation en 3 ans - ; suivre et accompagner par le conseil – un suivi individualisé de l'insertion après la formation - ; intégrer les jeunes formés dans les organisations dont certains d'entre eux deviendront les leaders...

*« Ce qui nous différencie des autres jeunes filles qui n'ont pas fréquenté le collège, non seulement nous avons des acquis en innovations techniques sur l'agriculture et l'élevage, nous avons aussi des acquis en matière de gestion et cela nous a permis d'avoir la capacité de mieux analyser ce que nous allons entreprendre au niveau de notre exploitation. » (Une jeune fille sortante du collège Ambalavao)*

## « Les paysannes au centre » : à la recherche d'un compromis social

### Un engagement tardif ...

Il y a un consensus dans le monde du développement pour considérer l'action en faveur des femmes agricultrices comme une nécessité pour réduire les situations de vulnérabilité et d'inégalité. Des actions sont alors spécifiquement ciblées sur les femmes et leurs activités, visent à renforcer les compétences, les capacités productives, voire le pouvoir des femmes, et sont couramment désignées comme « des actions en faveur du genre ». Historiquement, Fert et Fifata n'ont pas adhéré à ces approches et ont choisi de considérer les femmes comme des membres de l'exploitation agricole familiale, ne justifiant pas d'une action spécifique, à charge pour l'exploitation – et donc le chef d'exploitation et de famille - de répartir les ressources, les activités et les résultats entre les membres de la famille, sans interférence externe. Mais dans cette approche respectant la décision et le fonctionnement social patriarcal, les changements favorables aux femmes et aux jeunes peuvent être long à venir. La position de Fert et Fifata a évolué à partir des années 2015 au travers d'actions spécifiques en faveur des jeunes filles avec des résultats significatifs et l'inscription dans la stratégie de Fifata 2019-2024 de la volonté d'améliorer la place des femmes et des jeunes.

### ... en expérimentation

Après un diagnostic en 2019 de la situation des femmes dans les EAF et organisations du Groupe Fifata, ce dernier met en œuvre les recommandations selon le contexte et les possibilités des différentes structures. Pour l'instant, c'est principalement au niveau des régions Analamanga et Itasy que les actions visant à améliorer la place de la femme sont les plus visibles. Elles sont le terrain d'expérimentation d'approches et outils visant principalement un partage des tâches plus équilibré et une décision concertée au sein du couple, en particulier concernant la gestion de l'exploitation agricole (mise en place de conseillers et paysans référents, horloge journalière, tableau de gestion du temps, tableau de

*« Mon mari a pris conscience de nos dépenses en dehors des activités agricoles et ne me taxe plus de dépensièrre » (Une paysanne référente d'Analamanga)*

priorisation, tableau des besoins familiaux, films témoignages, ...) et de premières conclusions. Le calendrier de production et le budget familial sont les outils ayant suscité le plus d'intérêt de la part des paysans référents et jugés plus efficaces. Ils auraient permis une meilleure transparence et concertation au sein du couple et auraient réduit les tensions autour de la gestion du budget.

Une commission spécifique sur la thématique a été mise en place au sein du groupe Fifata en 2022 et se réunit régulièrement. Elle a adopté la vision « *En 2025, les hommes et les femmes se complètent pour la performance des ménages et des organisations* ». Des pistes d'action à mettre en œuvre par les différentes structures au sein du Groupe ont été identifiées mais restent à approfondir/confirmer pour qu'elles ne se limitent pas uniquement à l'augmentation de la participation de la femme et/ou à l'intégration du concept dans les modules de formation. Des préoccupations ont également été évoquées : i) de la part des techniciens : il s'agit de ne pas stigmatiser les hommes, ne pas perturber et déstabiliser la bonne marche du ménage car l'objectif est de mieux faire et non de détruire ; ii) de la part des hommes : aux préoccupations précédentes s'ajoute la peur que l'homme et la femme ne se rejettent les responsabilités des tâches au sein du ménage.

Ainsi, les actions expérimentées avec l'appui de Fert restent prudentes, très ancrées dans la volonté de respecter les dynamiques sociales internes des familles et des organisations. Le « *paysan reste donc au centre de l'action* » et la place de la paysanne n'évoluera que dans la mesure où des compromis sociaux communautaires s'établiront progressivement.

## Travailler en réseau de pairs

Dans le partenariat entre Fert et Fifata, les échanges entre pairs ont été mobilisés entre agriculteurs et organisations français et malgaches mais aussi, de manière plus innovante, grâce à TransFert depuis 2015, entre agriculteurs de Madagascar, du Burkina Faso, du Kenya, de la Tanzanie et de Côte d'Ivoire, partenaires du programme.

### Entre Madagascar et la France

La manière dont les échanges entre pairs sont construits apparaît très cohérente avec la démarche Fert. Les échanges sont toujours inscrits dans une logique d'action précise, ils sont préparés à l'amont par les participants et utilisés à l'aval pour alimenter l'action. Les participants sont soigneusement choisis de part et d'autre et responsabilisés dans leur rôle de pairs qui auront à restituer une expérience à leur retour. Une attention particulière est portée à l'esprit dans lequel la mission doit se dérouler : ne pas arriver avec des solutions toutes faites issues de sa propre expérience mais écouter les agriculteurs qui reçoivent la mission et discuter avec eux des solutions possibles.

Les missions de professionnels agricoles français venant à Madagascar (« *peu nombreuses mais de qualité* », ont eu trois types de fonctions : 1) le témoignage sur l'histoire et l'expérience des organisations agricoles françaises, au début du partenariat, 2) l'échange et le témoignage sur la gouvernance, 3) la coopération technique et opérationnelle.

« *La confiance n'exclut pas le contrôle* », « *Il faut des outils utiles, utilisables et utilisés* » (Paroles de membres du CA de Fert, régulièrement utilisées au quotidien de l'action)

En transversal, les élus français qui ont réalisé des missions de ce type, évoquent aussi le fait qu'ils ont eux-même appris de leur rencontre avec les organisations malgaches : dans certains cas, ils retrouvent les valeurs, le sens et les finalités de leur propre trajectoire d'organisation professionnelle agricole, un peu perdus de vue dans leur quotidien français ; plus récemment, c'est la capacité d'innovation du

Ceffel en matière d'agroécologie qui a impressionné les professionnels français et les a conduits à penser « *qu'il y a peut-être des choses à apprendre ensemble* »...

Les organisations françaises qui participent à ces échanges sont choisies dans les réseaux de Fert et d'Unigrains sur la base de leurs compétences thématiques et techniques, de leur capacité à s'inscrire dans la démarche Fert et aussi à contribuer financièrement ou matériellement à l'effort de coopération. Au sein des organisations, une sélection attentive des personnes est opérée par Fert, qui constate que « *les bons profils sont difficiles à trouver : il faut des agriculteurs ou des techniciens qui peuvent partir en mission, ce qui est difficile quand on est en activité par manque de temps et de disponibilité, mais aussi des gens qui s'interdisent d'apporter leurs solutions et qui sont capables d'écouter* ».

### En réseau de pairs « Sud-sud »

C'est l'une des innovations majeures permises par le programme TransFert et dont l'intérêt est plébiscité au sein de Fert et du groupe Fifata. Elle prend plusieurs formes :

- La rotation ou l'accompagnement croisé des conseillers Fert entre Madagascar et les autres pays subsahariens du dispositif d'actions de Fert ;
- Les échanges inter-pays entre organisations partenaires dans le cadre du programme TransFert : ces échanges ont fonctionné intensément pendant trois ans, puis se sont resserrés sur des approches plus pragmatiques (des thématiques plus précises, des groupes plus petits, plus de terrain, moins de débats, ...) ;
- L'organisation de webinaires thématiques, organisés dans le même principe de co-construction que les rencontres d'échanges, dont les contenus sont ensuite transformés en fiches méthodes qui capitalisent les bonnes pratiques (rassemblés dans un « pack outils ») ;
- Le développement d'une formation en e-learning réflexive sur le métier de conseiller agricole.

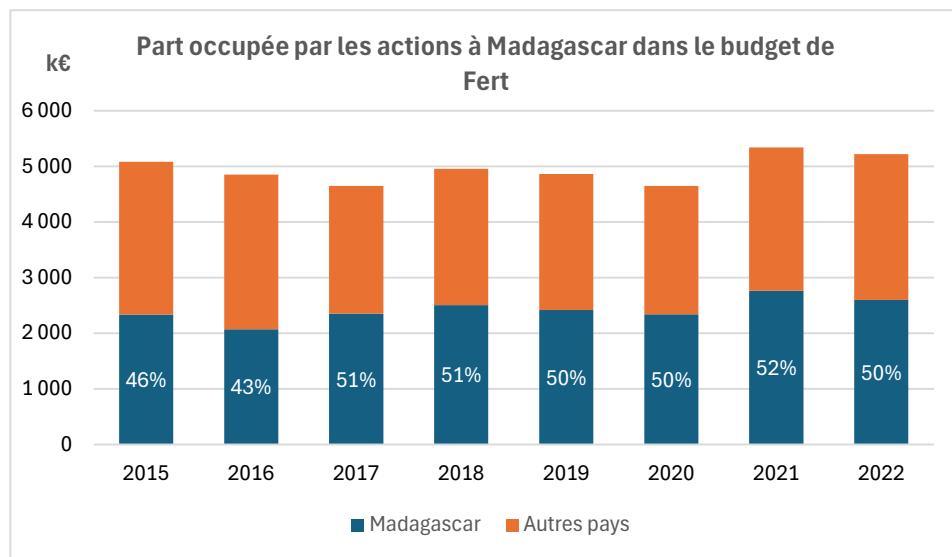
L'expérience de Fert est reconnue en la matière et l'analyse des pratiques développées dans le programme TransFert a contribué à alimenter une capitalisation sur ce thème « *Le pair à pair. Principes et outils de l'apprentissage coopératif dans les organisations de solidarité. Collection Repères sur du F3E, 2022* ». L'originalité de l'expérience de TransFert est de développer ces principes dans une coopération Sud Sud.



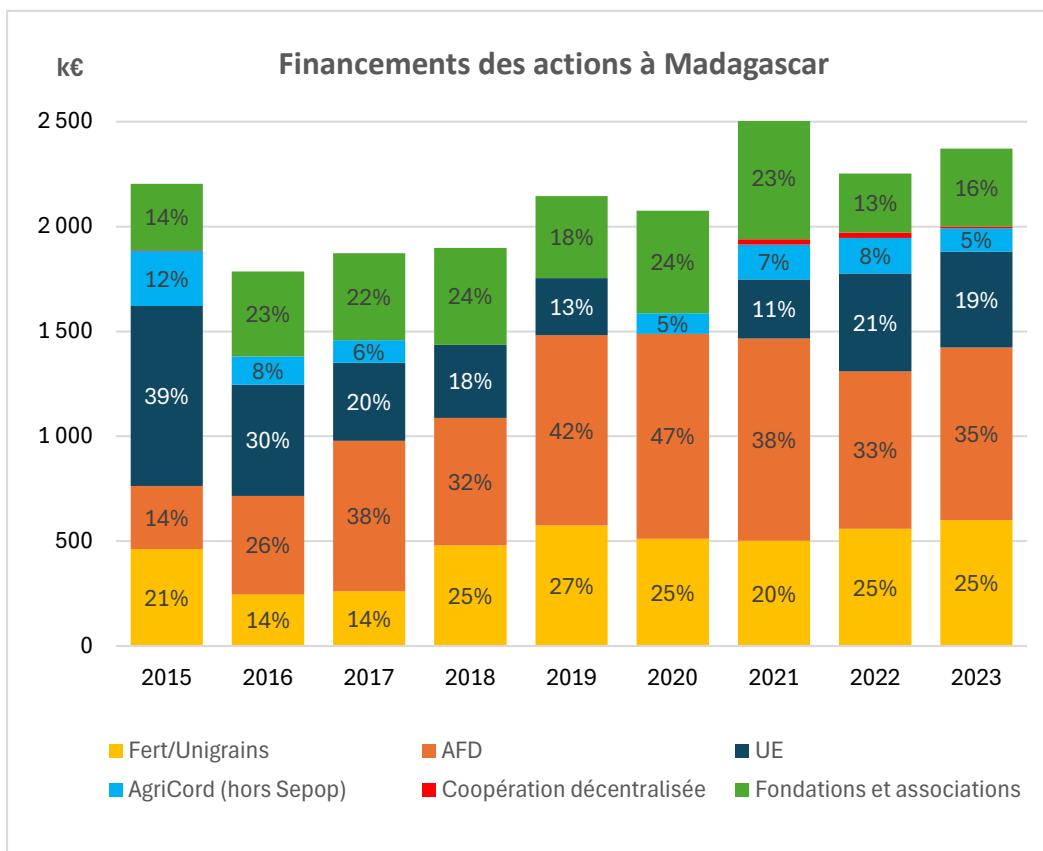
## Une ingénierie financière agile au service de la stratégie de long terme

L'ingénierie financière très spécifique que pratique Fert a été tout au long de cette trajectoire un levier déterminant de l'accompagnement des OP partenaires dans la durée.

Madagascar concentre environ 50% des moyens financiers mobilisés par Fert.



La dotation Unigrains constitue une ressource essentielle par son volume, parce qu'il s'agit de financements privés non affectés et parce qu'elle permet de faire effet de levier pour mobiliser d'autres financements, en particulier auprès de l'Agence Française de Développement et de l'Union Européenne.



### Une stratégie de long terme...

La spécificité de cette ingénierie se traduit par une combinaison des financements en « arête de poisson » au service d'une action : c'est l'action de développement formulée sur la base de concertation avec les agriculteurs et leurs organisations qui est primordiale. La recherche de financements est ensuite construite au service de cette action.

L'ingénierie financière consiste donc à identifier et obtenir des fonds auprès de différents bailleurs pour les mettre au service de l'action de terrain préalablement définie ou en cours d'émergence, à les combiner au mieux en fonction de leur durée respective, à en assurer la gestion directe et le reporting selon les exigences spécifiques de chaque bailleur, à assurer le contrôle de l'utilisation des fonds au sein des OP partenaires et à se soumettre à ces mêmes contrôles par le bailleur.

Deux facteurs majeurs ont rendu possible cette stratégie : 1) la dotation « non affectée » d'Unigrains permise par la relation historique et renouvelée du partenariat entre Unigrains et Fert, 2) la mobilisation du dispositif de financement initiative OSC de l'AFD dont l'absence de directive prédéfinie, si ce n'est d'agir en partenariat permet de répondre aux stratégies définies par les OP partenaires.

### Qui présente des incertitudes

La contribution majeure de financement par l'AFD induit aujourd'hui une plus forte dépendance de l'agri-agence par rapport à ce bailleur, dépendance qui préoccupe les instances de gouvernance de Fert comme ses équipes opérationnelles. Fert mobilise d'autres bailleurs, notamment l'Union Européenne, mais la tendance forte des bailleurs internationaux depuis plus d'une décennie est de concentrer leurs financements sur quelques opérateurs de grande taille, incitant ainsi à des regroupements de ces structures en grands consortiums. Fert est, jusqu'à présent, entrée de manière mesurée et ponctuelle dans cette logique qui suppose de faire des compromis sur la démarche de développement. Ces dernières années Fert mise davantage sur la mobilisation de fonds privés en nouant des relations avec des associations, entreprises et fondations d'entreprises qui partagent ses valeurs et adhèrent à sa démarche sur le temps long.

### Et mobilise un savoir-faire spécifique à renforcer chez les partenaires

Les compétences nécessaires à l'exercice de cette ingénierie financière relèvent d'une alchimie complexe. Elles mobilisent des compétences « classiques » de gestionnaire (comptabilité-gestion, reporting, système d'information, système de contrôle et audit interne...), mais nécessitent aussi une connaissance fine et complète des organisations partenaires et de toutes les actions de terrain, de leur état d'avancement, de leurs besoins de financement à un temps t. Elles requièrent également une connaissance approfondie et actualisée du monde des financeurs actuels, de leurs orientations stratégiques, de leurs modes d'intervention et de leurs outils de financement. Elles impliquent une capacité de réflexion prospective tant sur le plan de l'évolution des actions de développement que l'on veut construire que sur celui de l'évolution des partenaires financiers susceptibles de financer ces actions à l'avenir. Et aussi, et peut être surtout, une capacité à convaincre et à créer de la confiance.

Cette ingénierie financière qui conditionne si fortement l'action de Fert est assurée de manière collaborative avec chaque pays en mobilisant les chargés de projets, les directeurs et responsables administratifs et financiers ou comptables des OP partenaires et coordonnée par la Directrice de Fert.

Dans le système de partenariat mis en œuvre à Madagascar, cette fonction d'ingénierie financière reste largement à consolider au sein des OP partenaires. Comme beaucoup d'organisations agricoles assurant des services d'appui aux agricultures familiales, les OP du Groupe Fifata ont une relativement faible autonomie financière à ce jour. Celle-ci progresse pour certaines d'entre-elles et toutes se disent

très conscientes et préoccupées par leur dépendance financière par rapport à Fert. Mais elles disent aussi avoir une grande confiance dans le processus mis en œuvre avec Fert pour progresser sur ce point. La fonction d'ingénierie financière est particulièrement complexe, les OP du Groupe Fifata en ont conscience et ne revendiquent pas une autonomisation rapide. Elles plaident pour un transfert progressif des fonctions sur le mode de ce qui a été fait avec Ceffel et pour le maintien du financement Fert pendant la durée nécessaire à leur propre autonomisation.

Cette fonction assurée par Fert peut être aussi profondément modifiée à l'avenir si le principe de « localisation de l'aide » promue par certains bailleurs venait à se développer, ou si les services assurés par les OP étaient effectivement reconnus en tant que missions de services publics (Cf. encadré). Cette évolution potentielle induirait sans aucun doute des modifications profondes dans la démarche d'accompagnement et les relations de partenariat de Fert.



*« Il apparaît impossible que les organisations réussissent à s'autofinancer pleinement sur la base de leurs activités dans un délai de court ou moyen terme. Cela étant, poser ainsi les termes du débat, c'est choisir d'ignorer que les OPA font un travail de service public auprès des EAF et qu'elles contribuent à la production de biens communs – sécurité alimentaire, production de richesse agricole, gestion des ressources naturelles, contribution à l'emploi des jeunes, préservation de la paix sociale, ... des contributions majeures à l'économie et à la société qui sont de nature à justifier pleinement des subventions publiques. »* (Extrait de l'étude d'impact)

## Produire et diffuser les connaissances pour alimenter l'action

La production de connaissances pour alimenter l'action jalonne la trajectoire du partenariat Fert – Fifata ; elle est ancrée dans les réalités paysannes et est co-construite par tous les échelons des organisations et du dispositif d'accompagnement.

### Produire des informations techniques et économiques pour aider à la décision

Le socle de cette production de connaissance est constitué par les données technico économiques des exploitations. Dans ce dispositif élaboré par l'OP spécialisée Cap Malagasy puis étendu aux OPR, ces données sont considérées comme le matériau essentiel pour le diagnostic et l'aide à la décision au niveau de l'OPB, puis de l'OPR. L'étude des effets et impact 2022 ainsi que les entretiens de la mission de juin 2022 ont montré que le système de bases de données partagé entre Fert et le Groupe Fifata permettant de faire « remonter » l'information est opérationnel et produit des données, mais les outils de travail sont disparates et encore diversement maîtrisés selon les régions et selon les organisations. Un groupe thématique spécifique, SIOP pour Système d'Information dans les OP, a été mis en place dans le Groupe Fifata pour améliorer la gestion des données et en faire un vrai outil d'aide à la décision du Groupe. Dans ce chantier long et complexe, Fert assure encore un rôle d'accompagnement stratégique et méthodologique.

L'information sur les prix et les marchés est une autre forme de production de connaissance très opérationnelle. Développé depuis 2016 par le service conseil économique de Ceffel, le SIEL (Service d'information Economique des Légumes) collecte et diffuse des informations économiques et commerciales (prix, références technico économiques, volumes, tendances de marché) sur les fruits, légumes et poulet sur 37 marchés régionaux dans 11 régions de Madagascar.

La production de connaissances est aussi le fruit de l'expérimentation. La fonction d'expérimentation sur les productions maraîchères et fruitières, sur des cultures irriguées et pluviales, sur les techniques agroécologiques a été développée progressivement par Ceffel depuis 2007 et est maintenant largement reconnue et sollicitée dans l'environnement malgache et, plus largement, de l'océan Indien.

### Des études d'impact par alimenter la réflexion sur la pérennisation des services

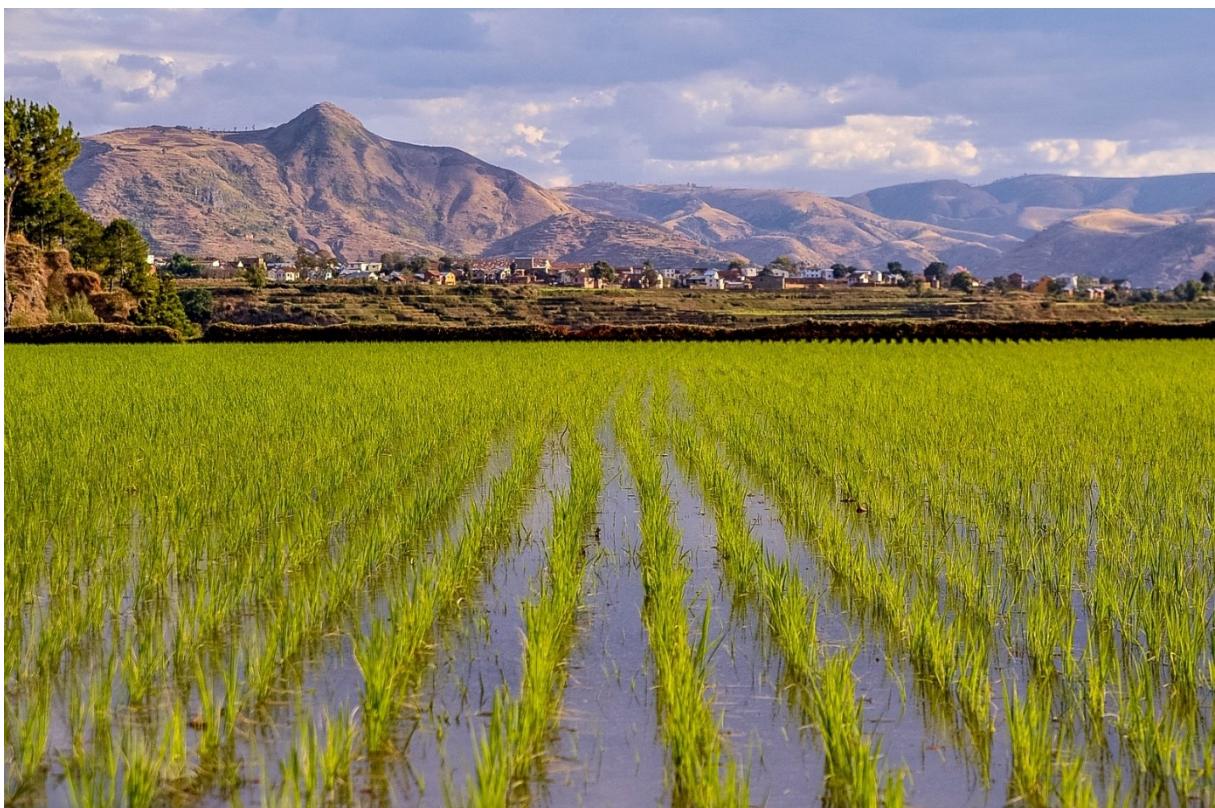
Un investissement important a été fait par Fert et Fifata depuis plus de deux décennies pour développer des études des effets et impact des services mis en œuvre avec les organisations partenaires (réseau Cecam, formation et insertion des jeunes des collèges, service de santé animale, multiplication de plants de pommes de terre, stockage). L'objectif n'était pas d'apporter une preuve mathématique de l'impact par des études randomisées à grande échelle, mais de comprendre les processus de changement à l'œuvre au niveau des exploitations agricoles et de leurs organisations et d'alimenter ainsi la réflexion sur les conditions de mise en œuvre et de pérennisation des services. Chaque étude a fait l'objet d'une courte synthèse (10-15 pages) très illustrée utilisée pour la diffusion et la communication au sein du Groupe mais aussi à l'extérieur.

Articulée avec les études des effets et impact, l'analyse couts-bénéfices est une autre méthode d'étude aujourd'hui fortement mobilisée par Fert et le Groupe Fifata pour produire de la connaissance chiffrée et alimenter la réflexion stratégique. Mobilisée sur les mêmes services, ces études sont une ressource précieuse pour négocier un appui à une action de développement, argumenter auprès d'un décideur ou d'un financeur sur l'intérêt d'un investissement. Les coûts-bénéfices peuvent aussi être suivis dans la durée et montrer les évolutions d'un service dans le temps. La méthode reste complexe, exigeante en temps et en précision et les organisations du Groupe Fifata ne sont pas encore complètement autonomes dans sa mise en œuvre.

## Fert à Madagascar : capitalisation de 35 ans d'accompagnement de Fifata

Dans la stratégie de Fert, la production de connaissance est articulée, depuis deux décennies, avec un effort important de communication. Cette stratégie de communication n'a cependant jamais dérivé vers un outil de marketing. Elle a été construite sur une préoccupation forte d'adapter la forme de communication aux publics visés, de produire des outils utilisables dans la formation, le conseil et l'accompagnement et a toujours été guidée par le souci de promouvoir les acteurs, les actions et plus globalement la démarche de développement.

Aujourd'hui, Fert et Fifata sont de plus en plus visibles et sollicitées sur des thématiques d'innovation sur lesquelles elles ont fait leurs preuves : la formation et l'insertion des jeunes, l'agroécologie, le conseil agricole... Cette visibilité peut donner accès à de nouveaux partenaires, notamment financiers, ce qui est éminemment stratégique pour les deux organisations. Le partenariat avec la Fondation Louis Dreyfus qui a permis de financer la création du CFAR en Côte d'Ivoire en est un bon exemple. Mais la production de connaissances et sa diffusion requièrent du temps et des ressources humaines, facteurs fortement contraints dans les deux organisations. Ces équilibres restent donc difficiles à gérer et requièrent une forte coordination stratégique entre Fert et le Groupe Fifata.



## Conclusion et enseignements

### Que retenir de cette capitalisation de 35 ans d'accompagnement de Fifata par Fert à Madagascar ?

Plus qu'une relation classique d'appui de développement, ***cette expérience s'avère profondément singulière*** par sa nature (un appui qui a évolué en compagnonnage), sa durée (un partenariat qui s'échelonne, sans se rompre, sur 35 ans), sa capacité à inventer un mode de relation nouveau et progressivement équilibré. Ce partenariat n'a pas été indemne de tensions, de soubresauts, de malentendus, mais a fini par aboutir à un « vrai » compagnonnage, confiant, entre deux organisations agricoles de deux mondes différents.

Cette démarche de compagnonnage a porté ses fruits en termes d'effets sur les exploitations agricoles familiales et leurs organisations. Elle a conduit, dans 11 régions de Madagascar, à construire des services agricoles capables de rompre le cercle vicieux de la pauvreté qui entrave le développement des exploitations agricoles familiales vulnérables. La vaccination des poulets gasy, le stockage de céréales, la production de plants de pommes de terre sains, le conseil de proximité... ont permis à un nombre significatif d'exploitations agricoles familiales d'améliorer leur sécurité alimentaire, leurs revenus et leurs conditions d'existence. Ces effets sont renforcés, plus sécurisés et plus durables quand les services sont articulés entre eux en systèmes de services (santé animale et conseil et stockage, production de pomme de terre et conseil et approvisionnement et commercialisation groupée, ...).

Chacune de ces étapes s'est appuyée sur l'analyse des besoins des agriculteurs par eux-mêmes et a permis ainsi la structuration progressive d'organisations à différents niveaux. Les jeunes ont été intégrés très tôt dans cette démarche par un effort de formation innovant et continu (des centaines de jeunes formés et accompagnés dans leur insertion, cinq collèges agricoles en exercice, des alliances pour l'expérimentation d'une massification de la formation ...) et par un grand effort d'intégration dans les organisations. Au fil de cette trajectoire, les organisations ont construit progressivement différentes dimensions de viabilité (technique, organisationnelle, ...) et se sont coordonnées en un Groupe Fifata qui est aujourd'hui largement reconnu par l'environnement institutionnel. Les études successives d'effets et impact montrent que toutes les catégories d'exploitations agricoles familiales sont touchées par cette action, même si toutes ne la valorisent pas avec la même intensité.

Cette expérience de partenariat entre deux organisations a porté aussi des fruits en termes de posture et de métier de l'accompagnement du développement agricole largement partagé aujourd'hui par les deux organisations. La démarche est fondée sur un accompagnement de proximité permettant aux agriculteurs d'identifier et d'exprimer leurs besoins, puis de construire les services et les organisations qui les mettent en œuvre. Une ingénierie de la formation particulièrement innovante a été et reste une composante essentielle de la démarche d'accompagnement des services et des organisations. L'accompagnement pendant une durée longue permet de co-construire progressivement la viabilité et l'autonomisation des organisations partenaires. Des deux côtés du partenariat, la force de la démarche tient largement à la qualité des équipes qui se sont constituées autour d'une vision partagée de l'accompagnement agricole centrée sur le « paysan au centre ». Cette vision a été aussi largement développée à travers la promotion du travail entre pairs, élus, salariés, malgaches et français dans un premier temps, puis entre pairs des Suds avec l'appui du programme TransFert. Une ingénierie financière agile combinant les ressources stables des organisations agricoles

françaises avec les ressources plus courtes de l'aide publique au développement, a rendu possible cet accompagnement dans la durée et fait l'objet aujourd'hui d'une transmission progressive de compétences entre Fert et Fifata. La capitalisation a montré comment chacune de ces composantes participe à produire les acquis de la démarche globale, mais comporte aussi des fragilités sur lesquelles il faudra continuer à travailler.

Au bout de ces 35 ans de compagnonnage, les acquis sont donc grands, mais le chemin n'en est pas fini pour autant, loin de là.

Si Fifata a acquis une grande capacité à répondre aux défis anciens et nouveaux auxquels l'agriculture familiale de Madagascar est confrontée, *il reste des fragilités à consolider et des « chantiers » dans lesquels conjuguer les forces des deux partenaires peut être utile*. Et ce, d'autant plus que les conditions du développement agricole à Madagascar s'annoncent plus difficiles à l'avenir du fait d'incertitudes et de risques grandissants liés à la déliquescence de l'Etat, à la montée de la violence et bien sûr, au changement climatique qui s'accélère.

**Préserver et renforcer les acquis** reste un enjeu clé des années à venir. Consolider et étendre la structuration des agriculteurs à la base, renforcer les services existants et consolider les systèmes de services à l'échelle des territoires, continuer à former et à innover dans la manière de former, poursuivre l'intégration des jeunes tant par la formation que par la prise de responsabilités au sein des organisations à tous les niveaux, renforcer la cohésion et la dynamique du Groupe Fifata constituent aujourd'hui les objectifs partagés des organisations du Groupe Fifata pour lesquels des appuis ciblés de Fert sont identifiés et souhaités (mise en lien, facilitation, mobilisation de budgets d'innovation, capitalisation,...).

Au-delà des services considérés individuellement, **renforcer encore les systèmes de services** existants ou esquissés est une condition de sécurisation de la production et des revenus des EAF, d'augmentation de la productivité globale des agricultures familiales, et d'amélioration de la contribution du secteur agricole familial à l'économie de Madagascar. Ces systèmes de services ont commencé à faire leurs preuves, mais peuvent être plus performants si le conseil technique est renforcé par un conseil plus global à l'exploitation agricole familiale, si des services de transformation et de commercialisation de la production agricole sont développés, si une attention plus grande est portée à la qualité de la production agricole... Etendre les GVEC et recréer des liens plus tangibles avec les services financiers agricoles sera nécessaire pour améliorer l'accès au crédit nécessaire pour l'innovation et le développement. Les services liés aux conditions de la vie familiale, la nutrition en particulier, sont un autre champ esquissé aujourd'hui et qui pourrait être utilement développé demain. Toutes ces actions gagneront à mieux encore prendre en compte la diversité des exploitations agricoles familiales, qui n'ont pas toutes les mêmes capacités à valoriser les services.

**Approfondir le travail engagé sur l'agroécologie** semble être un des chantiers les plus prometteurs et les plus équilibrés du partenariat. Le Groupe Fifata et Ceffel en particulier ont des acquis importants en la matière qu'ils vont continuer à approfondir en conditions paysannes réelles ; Fert peut mobiliser des innovateurs français et européens et des réseaux de financement ; les deux organisations, ensemble, peuvent contribuer à faire progresser ces modes de production plus durables dans d'autres pays.

**Mieux inclure les femmes** est une préoccupation plus récente des deux organisations ; l'une et l'autre ont choisi d'y répondre par une démarche de recherche de compromis sociaux

acceptables, plutôt que par une approche « genre » plus radicale et discriminante habituellement mobilisée dans le monde du développement. Il reste là à faire la preuve que cette méthode d'ancrage social peut réellement contribuer à changer la donne pour les femmes.

**Explorer ensemble le numérique** comme source d'amélioration de tous les services existants est un chantier déjà esquissé au fil des besoins, avec des approches pragmatiques. Des outils numériques peuvent être améliorés ou inventés dans la plupart des services existants et dans les nouveaux services à venir (transformation, commercialisation, services à la qualité, ...). Au-delà de l'amélioration de l'efficacité des services, ces outils contribuent à l'image de modernité de l'agriculture familiale et à son attrait pour les jeunes générations d'agriculteurs et de conseillers et pour la société plus globalement.

Si les chantiers communs ne manquent pas, ***l'enjeu essentiel reste cependant, à court et moyen et terme, d'essaïmer et de viabiliser l'action engagée.*** L'essaimage recouvre un double enjeu : densifier l'action des organisations au sein de chacune des 11 régions actuelles et étendre cette action au-delà de ces 11 régions. Sur chacun de ces axes, la viabilité économique est une condition sine qua non du développement à venir. Cette viabilité est encore largement liée aux financements mobilisés par Fert aujourd'hui et versés à Fifata qui a fait la preuve de sa capacité à les gérer. Il reste maintenant à consolider et à autonomiser pleinement la capacité du Groupe Fifata à rechercher et obtenir lui-même ces financements, puis à les gérer durablement, en pleine responsabilité.

Enfin, au-delà du compagnonnage tel qu'il est aujourd'hui, les deux organisations semblent être mures maintenant pour ***construire une alliance durable et équilibrée visant à promouvoir au-delà de Madagascar la démarche mise en œuvre*** : structuration de services et d'organisations autour du « paysan au centre », intégration des jeunes, innovations face au changement climatique...

### A quoi peut servir cette expérience de compagnonnage pour construire d'autres partenariats ailleurs ?

Un premier constat semble s'imposer ici : ***cette expérience sera sans doute impossible à « reproduire » ailleurs parce qu'elle est profondément singulière.*** Elle s'est forgée dans un contexte historique et institutionnel spécifique (sur les Hauts plateaux de Madagascar, des paysans aspiraient à construire un monde nouveau, l'Etat n'offrait que très peu de points d'appui à cette période, les ONG et les partenaires techniques et financiers n'étaient pas encore arrivés...). Par une remarquable conjugaison de différentes ténacités, elle s'est poursuivie sur un temps long qui a permis la structuration d'un mouvement paysan. Elle a abouti à la construction d'une démarche et d'une vision du monde partagée. Très peu d'agricultures familiales sont aujourd'hui dans un tel contexte, où tout était à construire et à inventer ; et les périls sont aujourd'hui bien plus grands qu'il y a 35 ans ...

Même si elle n'est reproductible à l'identique, **cette expérience peut néanmoins inspirer d'autres partenariats.** Les études d'impact réalisées dans quatre pays de mise en œuvre du programme TransFert (Burkina Faso, Kenya, Côte d'Ivoire, Madagascar) permettent de dégager des jalons de réflexion.

- **Des conditions de base doivent être réunies** : une stabilité économique, politique et sociale minimale ; une agriculture avec un potentiel à l'échelle d'un pays ou d'une région, disposant d'un marché et de ressources humaines pour travailler ; un minimum de reconnaissance par l'Etat et la société ...
- Les deux organisations qui envisagent le partenariat doivent **partager des points d'ancrage communs** : au moins un embryon de vision de l'agriculture qu'elles veulent construire ensemble ; des « espaces » et des moments pour construire cette vision commune (une expérimentation, un projet partagé, des rencontres régulières entre pairs de même statut (élus, salariés, ...)) ; une acceptation du principe de compagnonnage dans la durée dépassant le cadre habituel des relations de projet.
- La **mobilisation de ressources financières non affectées** est indispensable pour accompagner l'action et la laisser évoluer en fonction des besoins des agriculteurs et de leurs organisations.
- **L'action doit être ancrée dans la réalité des besoins de services des agriculteurs.** Si ces services existent déjà, d'une manière formelle (rendus par l'Etat ou par contractualisation avec le secteur privé) ou informelle (par des liens traditionnels avec les commerçants, par des prêteurs informels, ...), il faudra vérifier dans un premier temps l'intérêt et la faisabilité de construire des systèmes de services alternatifs sur la base de l'action collective. La capacité de production de connaissance, d'analyse systémique, et d'évaluation est donc indispensable.
- **Les deux partenaires potentiels sont-ils prêts et capables de faire ensemble l'immense effort de formation** nécessaire pour construire des compétences techniques et organisationnelles, mais aussi fédérer les équipes, intégrer les jeunes et les femmes, élaborer une vision commune de l'agriculture et la porter dans l'environnement extérieur ?
- **L'agroécologie, l'adaptation au changement climatique, l'intégration des jeunes** en agriculture constituent **des leviers déterminants du changement agricole** dans de nombreux contextes dans lesquels l'expérience acquise par Fert et Fifata peut être utilement mobilisée.
- Enfin, même s'il y a dans ce domaine de multiples inconnues pas forcément maîtrisables par les deux partenaires, **raisonner ensemble, aussitôt que possible, les conditions de la viabilité et de l'autonomisation** peut probablement aider à limiter les tensions, les malentendus et permettre de construire plus sereinement la confiance.



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

Fert est membre de l'Alliance internationale AgriCord.



**Fifata**, Fikambanana Fampivoarana Tantsaha, est une organisation agricole nationale malgache créé en 1989. Elle regroupe près de 300 000 producteurs fédérés au sein d'OP régionales (OPR) dans 11 régions de Madagascar.

Depuis 35 ans, avec l'accompagnement de Fert, Fifata a développé des services à ses membres (formation et appui technique, conseil de proximité, santé animale, expérimentation et diffusion agro écologique, production de semences et de plants sains, approvisionnement, stockage, commercialisation, formation et insertion des jeunes, information...) structurés au sein d'OP spécialisées (Ceffel, Cap Malagasy, Fekama, SIF, ...)

L'ensemble de ces acteurs (OP régionales et OP spécialisées de services) est aujourd'hui regroupé au sein du Groupe Fifata dont la principale mission est de contribuer au développement d'une « *agriculture familiale, professionnelle, compétitive qui s'agrandit dans le respect de l'environnement* ».



Le Pôle Tropiques et Méditerranée de l'Institut Agro forme des ingénieurs agronomes et masters aux métiers du développement agricole et agroalimentaire durable au Sud. Depuis plusieurs années, Fert et le Pôle Tropiques et Méditerranée collaborent autour d'axes méthodologiques et pédagogiques.



Cette capitalisation est financée par l'Agence française de développement dans le cadre de la phase 3 du programme multi pays TransFert 2021 – 2023. Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue de l'Agence Française de Développement.



5 rue Joseph et Marie Hackin  
75116 Paris  
Tel : +33 1 44 31 16 70  
[fert@fert.fr](mailto:fert@fert.fr)  
[www.fert.fr](http://www.fert.fr)



Agri-agence membre **AGRICORD**

