



**REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA**  
**Tanindrazana – Fahafahana – Fandrosoana**  
**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE (MINAGRI)**

SECRETARIAT GENERAL et  
DIRECTION GENERALE DE L'AGRICULTURE

---

**Appui au Renforcement des Organisations Professionnelles et des Services Agricoles  
(AROPA)**

**ÉTUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR**  
Direction: Caroline Bidault. Chargée de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Laurent Foubert

mai 2011

**Étude de cas: Formations croisées FERT / TIAVO**

# Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>6</b>
<i>2.1 Méthodes d'enquête</i> .....	<i>6</i>
<b>3. Situation de référence</b> .....	<b>6</b>
<i>3.1 Présence insuffisante des institutions de microfinance</i> .....	<i>6</i>
<i>3.1.1 Cercle vicieux : mauvaise gestion – défaillance – désinformation</i> .....	<i>6</i>
<i>3.1.2 Une culture du prêt insuffisante</i> .....	<i>8</i>
<b>4. Les formations croisées FERT/TIAVO/(CSA)</b> .....	<b>9</b>
<i>4.1 La convention de partenariat</i> .....	<i>9</i>
<i>4.2 Organisation de la formation</i> .....	<i>11</i>
<i>4.2.1 Formations des FERT offertes aux TIAVO</i> .....	<i>11</i>
<i>4.2.2 Formations des TIAVO offertes aux FERT / CSA</i> .....	<i>11</i>
<i>4.3 Les attentes des acteurs</i> .....	<i>11</i>
<i>4.3.1 TIAVO</i> .....	<i>11</i>
<i>4.3.2 FERT</i> .....	<i>12</i>
<i>4.3.3 CSA</i> .....	<i>12</i>
<b>5. Effets de la formation</b> .....	<b>13</b>
<i>5.1 Travail des techniciens FERT</i> .....	<i>13</i>
<i>5.2 TIAVO</i> .....	<i>14</i>
<i>5.2.1 Travail des agents</i> .....	<i>14</i>
<i>5.2.2 État constaté dans trois mutuelles</i> .....	<i>15</i>
<i>5.2.3 Sources extérieures</i> .....	<i>15</i>
<i>5.3 Travail du CSA</i> .....	<i>16</i>
<i>5.4 Demandeurs</i> .....	<i>17</i>
<i>5.4.1 Prêts demandés</i> .....	<i>17</i>
<i>5.4.2 Stratégie</i> .....	<i>19</i>

<b>6. Modèle de diffusion de la culture du prêt .....</b>	<b>19</b>
<b>6.1 Dimension comportementale.....</b>	<b>19</b>
<b>6.2 Dimension psycho-technique : construction de la confiance.....</b>	<b>20</b>
<b>6.2.1 Exemplarité des emprunteurs .....</b>	<b>20</b>
<b>6.2.2 Complémentarité : exemplarité / sensibilisation.....</b>	<b>20</b>
<b>6.2.3 Développement des relations non-médiatisées.....</b>	<b>21</b>
<b>7. Limites, voies d'amélioration du dispositif et conclusion.....</b>	<b>22</b>
<b>8. Bibliographie .....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe 1: Personnes rencontrées .....</b>	<b>27</b>

## Acronymes

AEIC	Animateur d'équipe intercommunal
ANICO	Animateur communal
CEF	Conseil à l'exploitation familiale
CR	Commune rurale
CSA	Centre de services agricoles
FERT	Formation pour l'épanouissement et le renouvellement de la terre
FIDA	Fonds international de développement agricole
FIFATA	Association pour le progrès des paysans (Fikambanana Fampivoarana ny Tantsaha)
FRDA	Fonds régional de développement agricole
GCV	Grenier communautaire villageois
IMF	Institution de microfinance
OP	Organisation paysanne
OPR	Organisation paysanne régionale
SRA	Système de riziculture améliorée
SRI	Système de riziculture intensive
TEMOS	Technicien de maîtrise d'ouvrage et de suivi
TIAVO	Tahiry Ifamonjena Amin'ny Vola (institution de microfinance)

# 1. Introduction

Le développement de la finance rurale est un élément essentiel pour la lutte contre la pauvreté. De l'accès au crédit dépendent en partie le passage d'une économie de subsistance à une économie de marché, et donc l'augmentation des revenus, la formation d'un capital productif et l'amélioration des conditions de vie des paysans, dont la sécurité alimentaire.

La microfinance rurale devrait donc être appréhendée de manière continue, depuis les échanges non-monétaires jusqu'aux échanges monétaires, pour couvrir les besoins de ce passage entre deux régimes économiques distincts.

Cette conception élargie de la microfinance permet une perception plus complète des problématiques liées à son développement, notamment des freins qui l'entravent. Car si ces freins sont, bien sûr, d'ordre économique et structurel, comme l'enclavement par exemple, ils relèvent également du champ culturel : culture de l'investissement, image des prestataires financiers, etc. Une organisation de producteurs entrée depuis longtemps sur le marché ne possède pas le même capital culturel dans le domaine de l'économie, et donc le même rapport au risque et à la responsabilité, qu'une organisation paysanne (OP) occupée de satisfaire son auto-alimentation. À l'origine de certaines situations de blocage, on peut donc trouver une dissymétrie de l'information entre la réalité de l'offre et la façon dont elle est perçue, mais aussi entre la réalité paysanne et la façon dont elle est abordée, et un déficit de communication.

C'est contre cette dissymétrie qu'a décidé de lutter l'association Formation pour l'épanouissement et le renouvellement de la terre (FERT), opérateur du Programme d'appui au renforcement des organisations professionnelles et des services agricoles (AROPA), financé par le Fonds international de développement agricole (FIDA). FERT a mis sur pied un programme de collaboration avec l'institution de microfinance mutualiste TIAVO dans la région de la Haute Matsiatra et de Ihorombe. Le principe : des formations croisées visant à la création d'un référentiel commun entre les agents TIAVO, les paysans -- via les techniciens FERT, les animateurs communaux (ANICO) et les animateurs d'équipe intercommunaux (AEIC) -- et les services d'intermédiation des centres de services agricoles (CSA).

Ce projet entre dans le cadre des activités de financement de l'extension de réseaux d'institutions de microfinance (IMF) (point n.5 de la composante 3.2 d'AROPA). L'objectif de cette branche est d'offrir des services financiers de proximité, pérennes, accessibles et contribuant au développement agricole.

Nous nous intéresserons donc à cette initiative dans le but d'évaluer l'importance d'un référentiel commun et d'un environnement partageant une information de même niveau dans la diffusion de la microfinance à Madagascar, et de vérifier les conditions de réussite d'un tel programme.

Précisons dores et déjà que cette étude ne saura qu'apprécier une tendance, ou une participation, car la problématique à laquelle nous nous intéressons relève d'une diversité de facteurs, au sein d'un système, plus ou moins favorable.

Pour compenser ce défaut inhérent à la démarche, nous nous sommes intéressés aux perceptions de acteurs aussi bien qu'aux changements réels induits par le recours à la microfinance dans leur vie, de manière à cerner au plus près le lien existant entre attentes et satisfaction. Cette méthode s'est

avérée payante, dans la mesure où elle nous a permis de dégager un modèle de diffusion de la microfinance à l'échelle meso-micro, et d'attester de la pertinence de l'approche de FERT.

## **2. Méthodologie**

Nous venons d'évoquer la logique qui a guidé cette étude de cas. Évoquons succinctement la méthodologie qu'elle a employée.

### **2.1 Méthodes d'enquête**

Cette étude a été réalisée sur la base d'entretiens individuels menés dans la région de Haute Matsiatra, dans les districts de Fianarantsoa, Lalangina, Vohibato et Isandra (voir la liste des personnes rencontrées en annexe 1).

La base documentaire est constituée des rapports des Techniciens de maîtrise d'ouvrage et de suivi (TEMOS) des CSA de la région de Haute Matsiatra, et de documents de suivi-évaluation de FERT Haute Matsiatra et du Fonds régional de développement agricole (FRDA).

Les données financières de TIAVO nous ont été fournies par le siège de Fianarantsoa.

## **3. Situation de référence**

### **3.1 Présence insuffisante des institutions de microfinance**

En 2008, le taux de pénétration des IMF à Madagascar était très faible en milieu rural (9%). Le nombre de caisses était en baisse et les taux oscillaient entre 40 et 120% annuels. Faute d'un nombre suffisant d'adhérents, ces institutions ne disposaient pas des fonds suffisants pour octroyer des crédits à moyen ou long terme, et souffraient d'une rentabilité faible, voire négative, sur certains produits (coûts de structure, manque d'adhérents, taux de remboursement préoccupants).

Cette carence est un frein majeur au développement des activités agricoles et à l'augmentation des revenus des paysans.

Dans la région de Haute Matsiatra, le taux de pénétration est estimé par le FRDA à 2% de la population totale (12% des ménages)<sup>1</sup>.

Relevons, dans un souci de mise en perspective de l'initiative FERT/TIAVO, les blocages suivants, qui nous aideront à mieux en apprécier la pertinence et le potentiel.

#### **3.1.1 Cercle vicieux : mauvaise gestion – défaillance – désinformation**

Le document de synthèse du FRDA fait état d'une perte de confiance entre IMF et OP. D'une part, les IMF considèrent insuffisante la professionnalisation, et donc la crédibilité, des OP. D'autre part, les OP et leurs membres se défient des IMF, considérant qu'elles entraînent la ruine.

Notons que le mot malgache désignant le prêt, trosa, signifie littéralement "endettement".

---

1 [1]

À la “charge” de certaines OP figure en premier lieu le détournement de l’objet du prêt : un prêt est demandé et accordé pour un projet précis, mais l’argent est utilisé en partie à d’autres fins, donc n’est pas investi ; la capacité de remboursement s’en voit directement affectée ; le prêt n’est pas remboursé.

Misoa Ignacette (ANICO d’Ampitana) donne l’exemple d’un paysan qui, pour acheter un terrain, a fait une demande de prêt pour de l’élevage porcin. Il a ensuite connu des difficultés de trésorerie dues à une croissance insuffisante des animaux : le paysan a dû vendre du paddy pour rembourser, et ne prendra plus de prêt.

Au-delà de ces détournements d’objet, la perte de contrôle du projet peut venir du non-respect de l’itinéraire technique (vaccinations prévues et non-effectuées, par exemple).

Ce problème vient non seulement d’un déficit d’information de part et d’autre, mais aussi, sans doute, du recours inapproprié à un outil économique en décalage vis-à-vis de la hiérarchie des besoins du paysan ou de l’OP.

Autre mauvaise pratique : monter un dossier fictivement collectif (une personne fait entrer d’autres paysans dans le projet, mais le regroupement n’est qu’une façade). Bien souvent, dans ces cas-là, le groupe permet de diluer la responsabilité tout en captant des fonds qui ne seront jamais remboursés.

Enfin, la mauvaise gestion des OP est une cause de non-remboursement, la désagrégation de l’OP entraînant la faillite du projet professionnel. Dans cette configuration, il n’est pas rare que le problème vienne de stratégies frauduleuses de la part des leaders.

Lors de notre visite à l’OP Tamifa, puis lors de la rencontre avec l’ANICO de Sahambavy, un cas de non-remboursement pour cause de mauvaise gestion (i.e. : malversation) a été mentionné : l’OP Lovasoa Tamikavana, sur la CR de Sahambavy, a contracté un prêt auprès de TIAVO, mais le président et le trésorier ont détourné l’argent, entraînant la désagrégation de l’OP et une procédure de recouvrement.

Ces pratiques n’ont pas seulement un effet négatif sur les parties prenantes, mais elles alimentent également la peur des paysans par un mécanisme d’intox, dont le mauvais payeur est la source active. Ajoutons que l’activité d’intox est aussi une stratégie de captation du marché latent de la part des notables, qui, en écartant les paysans des IMF, confortent une situation de rente (ils sont les seuls prêteurs possibles) aux effets catastrophiques pour les paysans (taux très élevés, clientélisme et immobilisme du paysage institutionnel, etc.).

Du côté des IMF, on peut identifier un problème de lecture des dossiers, dont la rationalité (logique économique, déroulement) échappe aux agents de crédit. Cette connaissance insuffisante du modèle économique des paysans fait que les produits financiers proposés ne sont pas adaptés (au sens dynamique du terme, c’est-à-dire, mal appliqués) à la demande. D’où des défaillances lors des remboursements, ou, tout simplement, le refus de recourir au prêt.

D’autre part, leurs pratiques de recouvrement (envoi des forces de l’ordre, affichage des mauvais payeurs dans les agences<sup>2</sup>) contribuent elles aussi à alimenter l’image négative du crédit auprès de la population.

---

<sup>2</sup> Misoa Ignacette, ANICO de la CR d’Ampitana, a constaté l’affichage de 20 photos de mauvais payeurs dans l’agence TIAVO de la commune il y a quatre mois.

Tout ceci plaide en faveur d'un effort pour améliorer la lecture, soit la compréhension et la prise en charge, des dossiers de la part des agents des IMF, pour une meilleure maîtrise lors du montage du dossier et au cours de son exécution, et enfin, pour une meilleure coordination des acteurs. En d'autres mots, tout ceci plaide en faveur d'un référentiel d'action commun.

### **3.1.2 Une culture du prêt insuffisante**

Les paysans sont un peu pessimistes quant à l'accès au crédit TIAVO. Ils ont peur des garanties de TIAVO et d'autres n'ont pas de garanties<sup>3</sup>.

Bien évidemment, l'ensemble de ces éléments ne contribuent pas à renforcer la culture du prêt. Il faut toutefois compléter le tableau à l'aide des éléments suivants.

La peur du défaut de paiement s'aggrave bien souvent à celle du taux, considéré trop élevé. Qu'il s'agisse de Rodolph Razafimandimby, de Barthéléme Rakamisy ou de Jean Bernardin (qui a pourtant planté 8 000 pieds de ravintsara en puisant dans ses seules ressources financières – coût estimé : 20 000 000 Ar), tous reconnaissent une situation de blocage dans leur activité (un projet en souffrance) due au refus de recourir aux IMF. Ces projets bloqués sont respectivement : agrandir la plantation de ravintsara, commercialiser du riz via un grenier communautaire villageois (GCV) et planter du ravinstara, et un projet d'intensification de la production de ravintsara. Il y a là un effet de seuil : le refus du recours à l'IMF empêche ou rend plus difficile le passage à l'économie de marché.

Au-delà de la capacité financière, c'est bien l'image de l'IMF qui joue en sa défaveur. Le blocage est culturel. Il provient, entre autres, d'un déficit de communication de la part des IMF, qui n'ont su ni atteindre les paysans, ni défaire la situation d'enclavement artificiel organisée par les usuriers locaux. Mais notons que la peur de la garantie révèle l'existence d'un schéma d'échec anticipé dans l'esprit des paysans, et donc une incertitude profonde quant à la rationalité de l'usage du prêt. L'effort doit donc porter également sur la maîtrise du modèle économique de la part du paysan (les formations au CEF sont donc on ne peut plus pertinentes).

Ce manque de confiance s'étend aux relations entre membres d'OP, notamment en raison de la peur liée à la caution solidaire.

Lala Tovonira (ANICO de Sahambavy) relate que la stratégie de prise en charge des prêts a été réorientée vers des relations entre les IMF et les individus, après une phase où l'on encourageait les relations entre OP et IMF<sup>4</sup>, cette dernière configuration ouvrant la porte à des conduites irresponsables et générant donc des craintes au sein des OP. Depuis qu'une relation plus directe est encouragée, davantage de prêts se font via des liens informels (un emprunteur "s'arrange" avec les autres membres) et les relations d'entraide réapparaissent, contribuant ainsi à une consolidation du tissu socio-économique de l'OP. Cette stratégie permet également de contourner les inhibitions liées à la psychologie de groupe – la peur – en passant l'individu.

Là encore, il y a un effet de synchronisation important entre les outils économiques et l'état d'avancement d'une OP : le prêt sollicite une forme de confiance dans les relations économiques entre membres, qui correspond à un stade de maturité de l'organisation ; si le recours au prêt

---

3 [2]

4 Notons qu'une même stratégie de passage par l'individu est en cours d'activation au sein des unions ou fédérations d'OP, pour renforcer le lien de ces dernières aux paysans.



survient avant que ce stade ne soit atteint, l'initiative a de fortes chances de rencontrer des difficultés et de détruire l'OP.

Enfin, le blocage culturel peut trouver sa source dans un conflit inter-générationnel (veto parental), ce qui, étant donnée la nature familiale de la majorité des OP de base en Haute Matsiatra, affecte à son tour l'attitude des OP envers les IMF. Lala Tovonira cite l'exemple d'un jeune paysan formé au collège agricole d'Ambalavao et voulant faire un prêt pour son OP. Suite au refus de ses parents de recourir à TIAVO, le jeune homme a dû céder et le projet a été abandonné.

Un travail de rapprochement entre les paysans et les IMF est donc nécessaire. Cette stratégie de communication doit prendre en compte les différents points de blocage et mécanismes de diffusion de la culture du prêt.

## **4. Les formations croisées FERT/TIAVO/(CSA)**

Une convention de partenariat entre FERT et TIAVO a donc été signée le 15 janvier 2010 à Fianarantsoa pour "améliorer et faciliter l'accès au financement des paysans membres d'OP partenaires de l'association FERT" et "développer des liens opérationnels et complémentaires de ses actions avec des institutions de microfinance"<sup>5</sup>.

Cette convention est conçue comme une expérience pilote, destinée à s'étendre à d'autres IMF après une première phase d'observation. Une logique de coopération guide la démarche.

Notons qu'une première expérience avait été réalisée entre les deux organismes en 2004, dans le sud de Madagascar. Elle s'était achevée sur le constat de limites matérielles (manque de techniciens FERT sur le terrain) et organisationnelles (une coordination sur le terrain insuffisamment prise en considération).

Les deux organismes ont un historique de collaboration déjà riche, et partagent une approche de proximité que l'on retrouve dans le programme.

### **4.1 La convention de partenariat**

Les engagements respectifs des parties sont les suivants :

- Engagements de FERT envers les paysans :
  - assurer l'information, la formation, la sensibilisation, le conseil et l'accompagnement des paysans membres d'OP partenaires sur l'accès au microcrédit après formation des ANICO par TIAVO (le recouvrement reste une prérogative de TIAVO)
  - accompagnement de la réflexion des paysans sur l'opportunité et l'utilisation de l'épargne et du crédit
  - quand cela s'avère pertinent pour l'OP, accompagnement au montage du dossier de crédit

---

5 [3].

- assurer une maîtrise technique suffisante de la production chez les paysans demandeurs
- Engagements de FERT envers TIAVO :
  - conception et réalisation de formations des agents TIAVO sur l'approche de proximité de l'association FERT (ANICO, approche par la demande, principe de progressivité) et le conseil à la production (calendriers de culture régionaux, itinéraires techniques...) pour que " les agents de crédit puissent mieux conseiller les demandes de crédit des paysans"
  - formations sur le conseil à l'exploitation familiale (CEF) : comptabilité, analyse économique de la production, liens avec le microcrédit
  - aide à la publication d'outils de communication TIAVO (prise en charge des coûts d'impression)
  - aide possible pour la conception d'émissions radiophoniques (une émission tous les deux mois, avec rediffusion) et rédaction d'articles dans les gazettes régionales FERT et FIFATA
- Engagements de TIAVO envers FERT :
  - formation des techniciens FERT au fonctionnement de TIAVO
  - aux notions relatives au crédit : produits, modalités d'octroi et de remboursement, planification de trésorerie, utilisation, remboursement
  - aux notions relatives à l'épargne : conditions, rémunération de l'épargne

Le suivi des effets des formations croisées est ainsi programmé :

- au niveau communal : rencontres mensuelles ANICO / agents TIAVO, chez les producteurs, pour échanger sur les avancées des dossiers de financement des paysans partenaires, des remboursements et évoquer les nouvelles demandes (animations conjointes entre techniciens).
- au niveau régional : rencontres trimestrielles entre responsables techniques régionaux pour faire le point sur les activités, analyser l'avancement de la collaboration, proposer des améliorations sur la mise en œuvre.

Notons que ce partenariat a rapidement évolué : à la demande des CSA, les coordinateurs et les TEMOS ont reçu les deux formations. Ce faisant, le programme a intégré tous les acteurs impliqués dans le dispositif d'appui d'AROPA à la diffusion de la microfinance.

Du côté de FERT, la diffusion de l'information sur TIAVO revient à l'initiative des ANICO, qui ont la charge d'organiser des visites de terrain conjointement avec les agents TIAVO.

La formation construit donc un système complet impliquant tous les acteurs, et allant de l'élaboration du projet à son exécution. Le principe de symétrie semble avoir guidé sa conception, dans le but de construire un référentiel commun d'action : il s'agit non seulement d'assurer une information technique égale entre les acteurs, mais aussi de garantir l'existence d'une grille de lecture adéquate à l'appréciation des projets, qui permettra à son tour de conseiller efficacement les paysans lors du montage des projets. Au-delà de l'information, il s'agit d'assurer un protocole facilitant les échanges et réduisant les risques dus au traitement des dossiers.

L'un des critères de réussite du programme sera donc l'homogénéité effective de l'information (et des pratiques), notamment au niveau local.

## **4.2 Organisation de la formation**

### **4.2.1 Formations des FERT offertes aux TIAVO**

Les formations FERT se sont déroulées à Fianarantsoa en deux sessions (le 9 mars et le 20 mai 2010). Elles s'adressaient à deux superviseurs de communes rurales, et aux agents des caisses suivantes :

- district d'Ambohimahasoa : Commune rurale Ambohimahasoa, Morafeno, Manandroy
- district d'Ambalavao : Commune rurale Ambalavao, Andranovorivato, Ambohimahamasina
- district de Fianarantsoa élargi (Lalangina et Isandra inclus) : Ftsoa, Talata Ampano, Sahambavy, Alakamisy, Andranomiditra, Befeta, Nasandratrony, Mahaditra, Anjoma Itsara, Vohitrafeno

Les effectifs TIAVO formés par FERT ont été au nombre de 24 personnes au total (dont 4 à Ihorombe).

### **4.2.2 Formations des TIAVO offertes aux FERT / CSA**

Les formations TIAVO à l'attention des équipes techniques de FERT (ANICO et animateurs d'équipe inter-communale) et des CSA (coordonateurs et TEMOS) ont eu lieu à Fianarantsoa en juin 2010.

## **4.3 Les attentes des acteurs**

Les parties avaient identifié un certain nombre de zones d'ombre et de manques, que ces formations devaient aider à résorber. Améliorer l'accès au financement étant une des cinq missions des CSA, ces derniers étaient "naturellement" intéressés par le dispositif.

### **4.3.1 TIAVO**

"Promotion et développement du mouvement mutualiste, assurer l'éducation, la formation et l'assistance technique des membres", telle est la mission principale de TIAVO, qui a donc déjà auprès de ses membres une activité de formation et sensibilisation. Toutefois, TIAVO a identifié des lacunes que les formations sur les techniques et calendriers agricoles prodiguées par FERT devaient permettre de combler.

En premier lieu, TIAVO s'attendait ce que les formations permettent aux agents de mieux cerner la capacité de remboursement correspondant à telle activité envisagée dans un dossier. Autre point crucial : à quelle période intervenir pour que les fonds alloués servent effectivement et efficacement le projet du paysan ? La dernière attente de TIAVO était l'amélioration de sa capacité à communiquer avec les paysans.

En d'autres termes, les blocages que nous avons reportés plus haut ont été pris en compte de manière complète par TIAVO. La formation répond à une logique de remise en question des connaissances de terrain et de renforcement des capacités, afin d'aligner les connaissances techniques des agents sur la pratique des paysans.

La construction de ce référentiel commun devait permettre un meilleur conseil au moment de l'élaboration du dossier et une évaluation plus précise des risques inhérents au projet proposé au financement.

L'action de sensibilisation des paysans prévue au niveau des ANICO, ainsi que le programme de soutien à la communication, répondaient aux besoins de TIAVO en terme de communication.

Plus largement, la volonté d'améliorer la qualité du traitement des dossiers répond à un objectif d'amélioration de la rentabilité du portefeuille paysan (qui dégradait les résultats en 2009) et d'augmentation du nombre d'adhérents. Le tout pour assurer l'autonomie opérationnelle de TIAVO et accroître sa capacité d'intervention.

Le programme de formation répond donc a priori aux attentes de TIAVO. Nous verrons plus avant ce qu'il en est de ses effets réels.

#### **4.3.2 FERT**

L'objectif des formations pour les techniciens FERT était "d'être en mesure de mieux conseiller les paysans sur leurs besoins de financement (crédit de campagne, acquisition de matériel, etc.)". À travers les ANICO, les formations cherchaient à apporter au paysans le minimum technique nécessaire au démarrage d'une activité économique viable (business plan adapté à la grille de lecture de TIAVO, prise en compte du temps de traitement des dossiers pour assurer la bonne coordination du financement et du calendrier cultural, etc.).

Quant à l'action de FERT à l'endroit des agents TIAVO, la formation au CEF devait permettre de leur démontrer que prêter aux paysans peut être rentable. Il s'agissait donc de lutter ici encore contre un à priori freinant la diffusion de la culture du prêt, mais du côté des agents cette fois. Enfin, communiquer le calendrier cultural constituait une réponse au problème du détournement de l'objet du prêt : en garantissant une bonne coordination (alliée au suivi par les techniciens), les fonds seraient plus sûrement alloués au projet.

Avec l'accompagnement des paysans avant et après le dépôt du dossier de prêt, l'approche de FERT semble tout à fait à même de contribuer à la pérennisation des liens entre les paysans et les IMF, d'autant que l'intégration du CSA dans le système renforce le dispositif de régulation mis en place.

#### **4.3.3 CSA**

La recherche de financement fait partie des cinq missions des CSA. Et, même si le recours aux IMF fait en quelque sorte figure de dernier recours pour ces structures, la réticence identifiée auprès des paysans vis-à-vis des IMF est un problème qu'elles se devaient de traiter. La perspective de pouvoir mieux sensibiliser les paysans et d'évaluer la solidité d'un dossier a donc justifié l'intégration des CSA dans le dispositif.

Notons qu'une consigne existe au sein des CSA concernant les paysans qui ont contracté un prêt : suivi systématique et remise de la prestation plutôt que de l'argent destiné à l'acquiescer (afin de prévenir les détournements).

Ce tout d'horizon réalisé, il reste à tenter d'évaluer les effets du programme de formation. Ces effets sont à mesurer au niveau du travail des acteurs concernés, et au niveau de l'intensification (ou non) des relations entre TIAVO et les paysans (nombre de membres, nombre de prêts, taux de remboursement, amélioration de la qualité de vie des demandeurs).

Ceci dit, comme nous l'avons évoqué dès l'introduction, il serait hardi de vouloir voir un lien de cause à effet univoque entre les formations et les changements constatés. Ce programme entre dans un système d'appui qui joue dans son entier en faveur des dites améliorations. Nous sommes donc à la recherche d'indices de contributions (constat de lien causal par les acteurs et effets palpables), qui seront confortés dans un second temps par la mesure de la pertinence du système au vu du mode de propagation de la culture de la microfinance.

## **5. Effets de la formation**

### **5.1 Travail des techniciens FERT**

Les techniciens FERT que nous avons rencontrés disent, grâce aux formations, disposer d'informations dont ils ne disposaient pas avant, notamment sur le calcul et l'échéancier des intérêts, sur l'avance à verser, etc. Les dossiers sont donc plus complets et présentés avec une marge d'anticipation qui assure la synchronisation du calendrier cultural et du déblocage des fonds. Au-delà de l'aspect technique, les paysans se présentent chez TIAVO en connaissance de cause, ce qui évite les allers-retours stériles des paysans au bureau de l'IMF.

Les formations ont-elles eu un impact au niveau comportemental, en réduisant l'effet anxigène lié à la méconnaissance de l'interlocuteur et du système qu'il représente. Elles ont également permis d'attirer l'attention sur les réussites au sein du monde paysan, commençant ainsi à inverser le courant de la communication, initialement orienté vers l'échec. De plus, lorsqu'elles ont pu s'organiser, les visites conjointes ANICO/agent TIAVO ont permis de s'appuyer sur le capital de confiance des techniciens FERT pour établir une communication réelle entre les paysans et TIAVO.

Toutefois, il faut noter que les ANICO ont peu de données sur les éventuelles augmentations du nombre de prêts suite aux formations. Leur hypothèse est que les paysans vont s'adresser directement à TIAVO, sans passer par eux, même après avoir préparé le dossier avec eux. Nous retrouvons exactement la même configuration au niveau des CSA (TEMOS).

Ces modifications de comportement se vérifient également entre membres d'OP (qui refusaient parfois qu'une personne ayant un prêt chez TIAVO ne mette son riz dans le GCV ; ce n'est plus le cas aujourd'hui) et dans la façon de travailler de certains agents TIAVO. Misoa Ignacette donne l'exemple d'une OP à Ampitana qui a fait un crédit GCV en 2010 : les débuts ont été difficiles, car l'agent TIAVO ne s'est pas présenté au moment prévu pour rentrer le paddy ; durant l'attente, la pluie est tombée et le paddy a été mouillé ; grâce au calendrier cultural, cet impair ne s'est pas reproduit, et les relations entre paysans et agents se sont normalisées.

Enfin, si certains ANICO témoignent que la communication a été facilitée avec les agents TIAVO, d'autres font état de difficultés de coordination, voire de communication, avec ces derniers.

L'aspect communication ne semble pas assez développé de la part de TIAVO, notamment pour produire des supports matériels à donner aux producteurs, qui faciliteraient la prise de décision (la décision de demander un prêt ne se prend pas sur l'instant, lors d'une visite de terrain, mais nécessite une phase de réflexion, où le paysan est laissé seul, sans rappel matériel). Or, il semble que TIAVO compte de son côté sur l'appui de FERT/AROPA pour l'aider à investir dans ces supports. Un éclaircissement des positions semble nécessaire ici.

## **5.2 TIAVO**

### **5.2.1 Travail des agents**

D'une manière générale, la formation FERT a été très favorablement perçue par les agents TIAVO. Les dossiers qui leur sont proposés leur apparaissent plus lisibles en termes techniques (connaissance des techniques, appréhension des équilibres économiques : si achat d'un porc, combien de contre-saisons ?). Leur analyse s'en trouve affinée.

Mais c'est sans doute le calendrier cultural qui constitue à leurs yeux l'apport le plus significatif : il leur permet non seulement de caler plus efficacement leurs visites (pour s'assurer qu'il n'y pas de déviation du prêt), mais aussi d'ajuster le timing de leur intervention ou de se rendre compte d'une incohérence de calendrier dès la conception du projet.

Ce dernier élément constitue un apport de poids. Il contribue sans aucun doute à consolider les liens entre paysans et agents, y compris au niveau des comportements.

Tous les agents considèrent que l'action de FERT a consolidé des méthodes TIAVO déjà existantes. Ils perçoivent donc cette intervention dans une continuité (signe d'une action d'appui bien pensée, et gage d'efficacité, mais aussi source d'un affaiblissement de l'impact, que nous qualifierons plus avant).

Nous avons eu la confirmation, par certains agents, d'un meilleur accueil de la part des paysans au cours des tournées de sensibilisation qu'ils réalisent chaque semaine (les paysans acceptent les conseils), – sans toutefois laisser entendre qu'ils étaient accompagnés par un ANICO. L'efficacité de l'intermédiation irait-elle au-delà des visites conjointes ?

Quant aux dossiers présentés, là encore, les agents sont unanimes : la présentation des comptes d'exploitation s'est améliorée, ainsi que certains réflexes économiques (un producteur membre d'une OP endettée, plutôt que de passer par elle pour présenter un projet, dépose le dossier en nom propre).

Sans qu'il soit possible de mettre en évidence un lien causal univoque, les informations que nous avons collectées auprès des agences TIAVO sur l'évolution des demandes de prêts semblent confirmer l'effet très positif des formations.

## 5.2.2 État constaté dans trois mutuelles

### *Mutuelle Tiavo de Sahambavy*

- Jean Louis Rafanomezana fait état d'une augmentation des membres entre mars 2010 et avril 2011 de l'ordre de 773 à 1012. L'augmentation est d'autant plus significative que la caisse existe depuis 1996, et n'est donc pas en phase de croissance initiale.
- Les remboursements sont passés de 90 à 100% depuis les formations (nombreux cas de remboursements anticipés).

### *Mutuelle Tiavo de Talata Ampano*

- Félix Rasolomanana fait état d'un doublement des demandes de prêt agricoles depuis les formations (via le CSA, la zone le bénéficiant pas d'un ANICO). Nous n'avons pas pu avoir d'exemples concrets de prêts, mais le montant maximum s'élève à 1,2 millions d'Ar.
- Les remboursements sont à présent réguliers, ce qui n'était pas le cas auparavant. L'agent identifie la cause de ce changement dans le fait que les paysans connaissent à présent le système Tiavo, et ce qu'ils encourent en cas de défaillance.

### *Mutuelle Tiavo de Nasandratrony* (formation en août 2010)

- Jean Marie Razafy rapporte une élévation du rythme d'augmentation des effectifs : entre août 2009 et avril 2010, la caisse recevait 35 nouveaux membres ; entre août 2010 et avril 2011, 73.
- Les montants des prêts demandés sont sensiblement plus élevés depuis la formation.
- Les remboursements se sont améliorés : aucun retard de plus de 30 jours depuis la formation.

Sur le terrain, tout semble donc indiquer que les formations ont permis à TIAVO d'atteindre ses objectifs : un meilleur traitement des demandes, une meilleure communication avec les paysans, et l'élargissement de l'assiette mutualiste. Que nous disent les chiffres ?

## 5.2.3 Sources extérieures

Premier constat au niveau de TIAVO Haute Matsiatra : le portefeuille paysan ne dégrade plus les résultats de l'institution.

Les chiffres disponibles<sup>6</sup> pour l'année 2010 sont les suivants :

Mutuelle	Nombre de nouveaux adhérents	Nombre de prêts (agri/élevage + GCV)
Mutuelle Sahambavy	133	89
Mutuelle Talata Ampano	117	77
Mutuelle Nasandratrony	79	98

---

6 Source 2010 : TIAVO.

Même si les périodes ne correspondent pas exactement (les chiffres ci-dessus concernent l'année 2010, et ceux que nous avons recueillis concernent des périodes à cheval sur 2010 et 2011), les augmentations d'effectifs constatées sur le terrain se vérifient, avec peut-être effectivement une accélération à Sahambavy.

Comparés aux taux d'augmentation d'effectifs constatés en Haute Matsiatra chez Tiavo de 2006 à 2009 (respectivement : +16%, +22%, +5%), il semble bien qu'il y ait une accélération de la croissance (passage d'un rythme moyen de +14% par an à +30%). Mais au niveau de la Haute Matsiatra, nous passons de 53 612 membres en 2009 à 59 393 en 2010 (+10,7%)<sup>7</sup>.

Il y a donc sans doute des disparités parmi les caisses et les district. Faut-il attribuer ces disparités aux effets positifs des formations ?

En ce qui concerne le taux de remboursement, on constate une amélioration constante, avec, en Haute Matsiatra, un taux de créances douteuses de 5,58% en mars 2009, et 2% en mars 2010<sup>8</sup>. Les estimations que nous avons recueillies sur ce plan semblent donc cohérentes avec la tendance générale.

### **5.3 Travail du CSA**

Qu'il s'agisse des coordonnateurs ou des TEMOS, les formations FERT et TIAVO ont été ressenties comme un atout dans l'accomplissement de la mission des CSA (recherche de financement). Elles permettent de mieux orienter les paysans vers les IMF et de mieux évaluer les dossiers de demandes.

Revenons sur un phénomène systémique : tout comme les techniciens FERT, les techniciens d'OPR, et les paysans eux-mêmes vis-à-vis des autres paysans, les équipes techniques des CSA n'ont que très peu d'information sur l'évolution des relations entre les paysans et TIAVO (ou autre IMF). On retrouve toujours le même schéma : les techniciens sont sollicités, ils contribuent à la construction du dossier et établissent le lien avec l'IMF, puis l'information "disparaît", dans une relation non-médiatisée.

Pourtant, nous venons de voir que tout indique une effective intensification des rapports entre le monde paysan et les IMF. Alors, pourquoi cette absence de visibilité ?

La réponse relève en partie du champ organisationnel (coordination des acteurs pour l'agrégation de l'information en situation de rareté, nous y reviendrons en conclusion), mais elle nous semble plus encore relever du champ culturel : on ne dit pas que l'on a fait un prêt chez TIAVO, c'est tabou. Le frein culturel résiste, au-delà de la décision, ce qui rend l'évaluation difficile. Notons que cette tendance renforce l'idée qu'il faut encourager, dans un premier temps peut-être, les relations entre individus et les IMF, une approche communautaire encourageant les personnes décidées à franchir le pas au mécanisme inhibant de la psychologie de groupe.

---

<sup>7</sup> Sources : FRDA ([1]) et TIAVO (tableau de ventilation – Annexe 1).

<sup>8</sup> Sources : idem.



## 5.4 Demandeurs

En fonction de la disposition des sources (agents TIAVO, ANICO, TEMOS, paysans) à communiquer une information délicate et à favoriser la rencontre avec les emprunteurs, voici les données que nous avons pu réunir sur le profil des demandes et l'impact du prêt sur la vie quotidienne des intéressés.

### 5.4.1 Prêts demandés

Sur la commune rurale (CR) de Sahambavy (les lieux précisés sont des fokontany) :<sup>9</sup>

- OP Tamifa à Ankazondrano : 600 000 Ar (riziculture) – Tamifa a demandé 5 prêts en 2011 (dont un prêt de 200 000 Ar pour l'achat d'engrais et de 2 porcs, et un autre de 300 000 Ar pour l'achat de 4 porcs<sup>10</sup>)
- Marie Madeleine Ravaonirina à Ampopohana : 60 000 Ar (SRI)
- Frédéric Rakotovaarison à Andrepotsy : 800 000 Ar (SRI)
- Georges Maurice Andrianomentsoa à Ambohindroso : 250 000 Ar (SRI)
- Justine Rasoloarisoa à Ranoroahina : 199 800 Ar (SRI)
- Mamy Ernest Randrianarintsoa à Ambatomiraviravy : 250 000 Ar (SRI/SRA)
- OP Soanitsiriana (2 prêts) à Bedy : 60 000 et 300 000 Ar (SRI)
- OP Tarika (4 prêts dont) à Ambohimandroso : 500 000 Ar (GCV)

Dans le district de Vohibato :<sup>11</sup>

- Six membres d'une OP ont fait 6 prêts (23 porcelets en tout) ; durée du crédit : 6 mois (le prêt couvre 2 cycles de production) ; seul un producteur a eu un retard, lié à un problème de lactation au moment de vendre le porc (il a fait une déclaration auprès de TIAVO, et a remboursé le tout lors de la deuxième échéance)
- Mlle Rakotozafy Noarilala Mireille Patricia (culture de riz sur tanety) ; durée du crédit : 5 mois ; remboursement anticipé
- un producteur pour l'achat d'une décortiquerie ; durée du crédit : 2 ans ; pas de retard
- une OP pour l'achat de 3000 alevins ; durée du prêt : 6 mois ; pas de retard
- un producteur pour l'achat de poulets de grossissement ; dossier en cours

---

9 Source : agence TIAVO.

10 Source : Randriamananjikony Jean de Dieu, membre de l'OP Tamifa.

11 Source : CSA de Talatan Ampano.

Nous constatons de la diversité dans les montants des prêts, et donc leur intervention en des phases de développement différentes, et la prédominance des stratégies individuelles au regard des démarches de groupe (prêt d'OP). Les informations du CSA confirment les bons taux de remboursement revendiqués par les agences TIAVO.

*Le cas de Mlle Rakotozafy Noarilala Mireille Patricia, producteur de riz, CR d'Andranovorivato, district de Vohibato*

Mlle Rakotozafy est productrice de riz, de haricots et de manioc. Cinq personnes travaillent sur son exploitation. Pour financer son projet de riz sur tanety sur 25 ares, elle a fait appel à TIAVO : un prêt de 140 000 Ar sur 5 mois, remboursé en 4 mois.

La décision n'a pas été difficile à prendre, car elle voyait clairement que le projet était rentable, et qu'elle pourrait rembourser. Elle a reçu une formation TIAVO.

Le prêt a été débloqué au bon moment pour lancer le projet (dépôt du dossier chez TIAVO 15 jours avant les besoins de trésorerie).

Le financement de ce projet lui a permis d'améliorer son niveau de vie (entre autres choses, les gains l'aident à construire une maison à Fianarantsoa).

Elle est en train de refaire une demande de prêt d'un montant supérieur (350 000 Ar), pour un projet de GCV, et projette déjà d'en faire un autre (700 000 Ar) pour l'agrandir.

Elle ne connaît pas d'autres paysans ou OP ayant fait un prêt dernièrement chez TIAVO.

*Le cas de l'OP Tamifa, CR de Sahambavy, fokontany d'Ankazondrano, district de Lalangina*

L'OP produit du riz, du ravintsara, des porcs, des zébus et des poulets. Le président de l'OP est M. Randriamananjikony, producteur de riz (50a. en SRI, 1ha. en SRA). Sept personnes de sa famille (dont ses frères et sœurs) et dix ouvriers travaillent sur son exploitation. Il possède à présent une charrue, quatre sarceuses, sept zébus, une charrette pour le transport de la récolte et deux pulvérisateurs.

Une partie des cotisations de l'OP a été déposée chez TIAVO (épargne), ce qui a permis aux membres d'avoir des formations de la part de l'IMF. FERT est intervenu par la suite, et a renforcé la sensibilisation aux mécanismes TIAVO.

La première fois que M. Randriamananjikony a décidé de faire un prêt, la décision a été facile : il avait besoin d'engrais pour la période de soudure, il a donc emprunté, avec succès. Cinq prêts ont été obtenus dans l'OP depuis le début de l'année 2011.

Aucun retard de paiement n'est à déplorer, et les membres de l'OP considèrent que le recours au microfinancement est un outil adapté à leurs besoins et efficace.

Le niveau de vie des membres de l'OP a augmenté grâce à ces prêts. Notamment, avec la mise en place du GCV, la sécurité alimentaire a connu une nette amélioration (la période de soudure durait auparavant de juillet à janvier). L'état du capital productif de M. Randriamananjikony montre qu'il y a eu un enrichissement effectif chez les membres (avec très certainement des disparités). L'amélioration a également concerné la scolarisation des enfants.

M. Randriamananjikony se dit prêt à reprendre un prêt, et même deux : l'un pour financer des engrais, l'autre pour agrandir la capacité du GCV de 2 à 4 tonnes.

Il constate enfin que le prêt est un bon moyen pour les OP environnantes de franchir le cap du démarrage, en palliant le manque initial de trésorerie.

### **5.4.2 Stratégie**

Dans l'ensemble, nous observons une stratégie commune aux paysans utilisateurs de la microfinance pour développer leurs projets : le premier prêt est utilisé pour satisfaire les besoins d'auto-alimentation de l'OP ou de la famille, ouvrant ainsi le passage vers l'économie de marché, puis le prêt devient "une habitude", et des stratégies en plusieurs temps apparaissent, avec des montants croissants.

Peut-être cette stratégie obéissant à la hiérarchie des besoins serait-elle à prendre en compte dans la stratégie de communication ou de sensibilisation des paysans ? Peut-être faudrait-il distinguer deux types d'approche pour mieux intégrer les besoins et attentes des catégories respectives d'OP ? Ou peut-être, enfin, faudrait-il assurer une articulation forte entre la structuration des OP au stade de subsistance et le dispositif qui les aide à entrer dans l'économie de marché ?

Mais il est trop tôt pour les recommandations. Essayons auparavant d'apprécier si le programme de formations constitue un dispositif cohérent avec le modèle de diffusion de la culture du prêt que nous avons pu discerner au cours des enquêtes.

## **6. Modèle de diffusion de la culture du prêt**

Tout comme le changement technique<sup>12</sup>, la culture du prêt se diffuse à travers plusieurs dimensions, conjointement, et dans un système où aucune ne doit être le vecteur de signaux négatifs. Ce concert de signaux positifs constitue un contexte institutionnel incitateur, un outil d'aide à la décision.

Parcourons-le pour la problématique qui nous occupe ici.

### **6.1 Dimension comportementale**

Le problème de l'ethos est fondamental dans l'établissement d'une communication et d'une collaboration pérenne entre paysans et agents TIAVO. L'exemple de l'introduction du paddy que nous a fourni Misoa Ignacette pour Ampitana est, à ce titre, emblématique. Comme tout prestataire, les agents des IMF doivent adopter un comportement adapté au monde paysan, à ses rythmes notamment.

Il est bien évident que les formations ont eu un impact sur le comportement des paysans lors de la préparation des demandes de prêt : à ce niveau, ce sont eux qui ont intégré (ou sont en voie d'intégrer) les procédures TIAVO.

C'est pourquoi le calendrier cultural est sans aucun doute un outil de grande valeur pour rapprocher les intéressés. Mais il doit servir au-delà du montage et de l'approbation du dossier, surtout avec des produits comme les GCV, où les enjeux de la coordination des acteurs relèvent du domaine vital. Et

---

12 Voir l'étude de cas sur le rôle de la structuration des OP dans l'accompagnement du changement.

c'est ce produit qui est le plus sollicité par les paysans, à en croire les chiffres. Une mauvaise coordination à ce stade (souvent premier dans la hiérarchie des besoins) peut compromettre le passage au régime de prêt suivant (prêts multiples / entrée sur l'économie de marché).

Si donc les formations jouent ici un rôle favorable incontestable, elles doivent servir d'outil pour une bonne coordination des acteurs, dans une perspective de long terme.

Enfin, il semble souhaitable de prolonger les activités conjointes des techniciens FERT/TIAVO/CSA sous la forme d'activités de conciliation, pour éviter des méthodes de recouvrement (affichage, envoi des forces de l'ordre) qui alimentent la peur de l'IMF.

## **6.2 Dimension psycho-technique : construction de la confiance**

Nous appelons "dimension psycho-technique" cet équilibre entre le savoir et l'incertitude qui pèse sur son applicabilité au niveau personnel ("je connais le système, mais est-il fait pour moi ?"). Nous avons remarqué que le réseau de connaissances que constitue une OP est favorable au franchissement de ce seuil de confiance. Ici, l'importance des leaders est cruciale.

Or, nous avons vu, dans le premier mouvement, le rôle de la défiance dans le ralentissement de la diffusion de la culture du prêt. Elle s'attaque même parfois au réseau virtuel de propagation que constitue l'OP.

### **6.2.1 Exemplarité des emprunteurs**

Ce que relatent les ANICO au sujet d'une meilleure intégration des emprunteurs dans les OP, et notamment leur acceptation au sein des GCV, est un point supplémentaire en faveur des formations croisées.

L'activité de sensibilisation (dont le rendement a été amélioré par le renforcement technique des ANICO), qu'elle ait ou non un effet à court terme sur les décisions individuelles, semble restituer à l'OP son statut de réseau virtuel de diffusion en construisant des relations de confiance là où n'existaient pas.

Outre le fait que cela contribue, à n'en pas douter, au renforcement des OP, l'effet principal est de permettre aux leaders (souvent premiers emprunteurs) de jouer leur rôle d'activateur de ce réseau. Comme en témoigne Lala Tovonira, la réussite d'un leader incite les autres membres de l'OP à suivre son exemple, et bien souvent le précurseur devient un auxiliaire et un relais permanent de l'action des techniciens. Le cas de l'OP Tamifa illustre parfaitement ce mécanisme d'entraînement vertueux. À partir de la réussite de l'un (doté d'un capital de confiance important : le président, par exemple), l'OP puise dans cette confiance et devient une caisse de résonance des signaux positifs et devient vecteur de propagation<sup>13</sup>.

### **6.2.2 Complémentarité : exemplarité / sensibilisation**

À l'inverse, la réussite seule ne suffit pas : elle a toujours existé, sans pour autant induire un mouvement massif d'adoption. Et la première raison est sans doute la coexistence de ces cas de réussite avec des cas d'échecs sévères et "théâtralisés" par les procédures mêmes de recouvrement.

---

13 Le schéma correspond exactement à celui constaté pour le changement technique.

En permettant une meilleure conception du dossier côté paysan, et une meilleure lecture de la part des agents TIAVO, les formations ont sans doute contribué à diminuer le risque généré par le manque d'information. Elles ont à la fois amélioré la conception et le filtre, et donc réduit le taux de non-remboursement (il s'agit là d'un effet purement technique, donc). L'occurrence plus faible, voire nulle, de l'échec dans le milieu de propagation a réduit dans le même temps l'effet d'intox.

Mais l'action de sensibilisation joue très certainement un rôle d'amplificateur de la réussite, de même que l'intox joue un rôle d'amplificateur de l'échec. Elle renforce la capacité des acteurs à assimiler cette réussite, notamment en leur donnant les outils de compréhension des mécanismes de prêt. L'ANICO de Sahambavy souligne bien ce changement en disant qu'avant les formations les paysans faisaient des allers-retours improductifs chez TIAVO, et qu'à présent les dossiers semblent être déposés (et ils le sont sans doute).

De plus, l'expérience des CSA atteste de cette complémentarité de la sensibilisation et de l'exemplarité : dans les districts d'Ambohimahasoa et d'Ambalavao, le dynamisme des équipes du CSA (et une expérience de 5 ans pour Ambalavao) et de certains agents TIAVO ont permis de développer une stratégie efficace de petits prêts (engrais, petit outillage), et de faire émerger des témoignages de paysans. Selon les estimations du CSA, ces deux districts ont une activité plus intense entre paysans et IMF, à la différence de ceux situés dans la ceinture proche de Fianarantsoa.

### **6.2.3 Développement des relations non-médiatisées**

Ce qui gêne l'évaluation de l'impact des formations peut être en même temps interprété comme un signe d'autonomisation du processus d'adoption de prêt : le développement des relations non-médiatisées.

Nous avons mis en évidence cette situation paradoxale où il semble bien que les demandes de prêts augmentent, sans pour autant augmenter la visibilité des emprunts. Sans doute le tabou portant sur le prêt joue-t-il là un rôle d'importance.

Nous sommes donc dans une phase de transition caractérisée par un début d'intensification d'une pratique et la permanence d'un code social bientôt, espérons-le, dépassé.

Dans cette configuration, il importe que les paysans aient accès à l'information par ces voies informelles (exemplarité des précurseurs), mais aussi voient leurs chances démultipliées d'entrer en contact avec cette information, par "petites doses" construisant progressivement leur confiance et leur décision, via des services "riches" (information technique sur le ravintsara et présentation des solutions proposées par TIAVO, de l'aide pour trouver un prestataire et sensibilisation sur les outils financiers qui permettront d'entrer en activité, etc.).

Les conditions de réussite de cette structuration de l'environnement sont l'homogénéité de l'information (tous les acteurs disposent de la même information) et sa complétude (tous les acteurs sont capables de traiter l'ensemble de la question, au moins en termes généraux, mais précis). Une fois ces conditions réunies, la confiance peut se construire, par petites touches.

En multipliant les points de relais (agences TIAVO, ANICO, CSA) d'une information complète et symétrique, le programme de formations croisées crée un milieu favorable à la propagation de la culture du prêt, et adapté à ses problématiques.

Tout porte donc à croire que les résultats en progression que nous avons relevés sont dus en partie aux effets des formations croisées.

Ce qui ressort également de cette étude est la nécessité d'une approche plus complète (avant le prêt et après le prêt) et d'outils de suivi permettant d'évaluer l'impact de façon plus efficace.

## **7. Limites, voies d'amélioration du dispositif et conclusion**

Les parties prenantes font un même constat : d'une part, l'après-formation ne s'est pas déroulé de manière égale selon les districts (car il revenait aux ANICO d'organiser les visites avec les agents TIAVO) ; d'autre part, quelle que soit la manière dont s'est passé cet après-formation, un manque de matérialisation des échanges a quelque peu oblitéré le rendement des visites et la possibilité du suivi.

Tout comme dans le cas des formations techniques des paysans, il semble donc que l'après-formation doive faire l'objet d'un accompagnement prévu dans le contrat, ou dans la convention en l'occurrence. La convention renouvelée prévoira, selon toute vraisemblance, un planning de coordination entre les techniciens et les modalités des remontées matérielles.

Ces remontées matérielles devront, selon nous, répondre à une politique d'information légère, mais coordonnée (peu de directives, centrées sur l'action), que les parties prenantes auront définie ensemble, et dans la limite de leurs possibilités opérationnelles actuelles : quelle information rechercher et remonter, et selon quels formats communs ? Comment se répartir le territoire pour éviter au maximum des doublons ? Et, bien sûr, comment s'assurer du partage de cette information ? Cette politique relèverait en quelque sorte du système des clusters des Nations Unies.

Il semble également souhaitable d'intégrer dans ce cluster les organisations paysannes régionales (OPR) et leurs techniciens, afin de s'assurer d'une utilisation optimale des ressources et d'une multiplicité de sources, dans un contexte où la culture crée un effet de rareté et de fragmentation de l'information.

Une meilleure connaissance des dossiers à succès serait une ressource supplémentaire aux mains des techniciens, pour faire jouer le mécanisme incitateur de l'exemplarité. Cela dépasse donc les seules problématiques du suivi.

En suivant cette logique, pourquoi ne pas inclure les organisations paysannes régionales (OPR) dans le partenariat ? Cette inclusion ferait d'elles, structurellement, un acteur du développement de la pratique du prêt, plutôt que le récipiendaire des politiques destinées à l'encourager. Enfin, le problème du rapport entre les ressources humaines et l'étendue géographique à couvrir étant commun à toute forme d'activité d'incitation au changement, l'adjonction de nouvelles ressources améliorerait mécaniquement la portée des formations. Reste à voir si cette intégration est possible, souhaitable, etc.

Nous avons parfois eu le sentiment que les formations étaient perçues comme "une formation parmi d'autres". Perception qui laisse de côté l'aspect "méthode de travail commune" qui a présidé à leur conception. En effet, les formations ont été perçues comme un outil "pour soi" et non commun. D'où peut-être certaines déceptions sur l'après-formation. Très certainement, l'intégration d'un programme de coopération dans la nouvelle convention contribuera à faire percevoir l'aspect disruptif, innovant, du programme, qui est finalement, à notre sens, avant tout un programme

d'action, et réalisera cette dynamique de collaboration que recherchait la construction d'un espace d'information homogène.

Ponctuellement, une dissymétrie entre le contenu de la formation TIAVO et les pratiques sur le terrain a été mise en avant. Est-ce dû à une assimilation incomplète des formations ? À une précision insuffisante ou à des lacunes de ces formations ?

Les limites éprouvées sont donc celles de toute entreprise de formation : variations dues au récepteur, entraînant de l'hétérogénéité sur trois plans, liés : l'intégrité de l'information, la valeur conative (traduction de la formation en actes – projet), la géographie.

Tout effort de coordination articulant solidement formation et après-formation contribuera, à n'en pas douter, à réduire cette hétérogénéité opérationnelle, décevant l'homogénéité programmée. Ce paramètre appartient bien évidemment au facteur temps, élément clé de tout processus de formation.

Au-delà de ces considérations opérationnelles, l'examen des effets des formations croisées met en évidence un certain nombre d'éléments encourageant la propagation de la culture du prêt, qui nous semblent intéressants :

- un système de signaux positifs complet assure seul un changement de comportement : exemplarité des acteurs (à mettre en évidence) et action de sensibilisation ; l'information doit être accessible, complète et partagée par tous les acteurs ; les possibilités d'intermédiation doivent être multipliées sur le terrain
- l'homogénéité est la clé de voûte du système, tant sur le plan de l'information que des comportements
- l'OP (formelle ou informelle) est un terrain favorable à la diffusion : un réseau en attente de signaux technico-économiques internes favorables (réussite d'un leader)
- la prise de relais des relations non-médiatisées est à la fois un signe possible de réussite de l'entreprise de sensibilisation, et un défi pour le suivi de cette dernière
- la hiérarchie des besoins (auto-alimentation – inscription sur le marché) joue un rôle dans l'adoption de la pratique du prêt ; ce qui invite à étendre la réflexion aux facteurs favorables relevant des pratiques non-monétaires et à leur intégration dans la stratégie de structuration des OP (le GCV comme propédeutique au prêt financier)<sup>14</sup>

À partir de ce dernier point, une logique de progression pourrait être ainsi dessinée, qui respecte la hiérarchie des besoins : apprentissage de la culture du prêt au sein des GCV et intégrée aux règles de fonctionnement de l'OP, évolution des règles de l'OP avec l'obligation d'ouvrir un compte épargne dans un IMF pour en faire partie, prêt de démarrage, puis prêts de développement (cet itinéraire a été constaté dans l'OP TVH ; il semble garantir une transition solide vers le marché et la culture du prêt).

D'où une suggestion : étant donnée l'importance de l'imitation dans le domaine, pourquoi ne pas étendre la pratique des visites d'échanges entre OP à la problématique de la pénétration des IMF

---

14 Nous renvoyons ici à l'étude sur le rôle de la structuration des OP dans l'accompagnement du changement, et plus précisément au cas de l'OP Narindra.

dans les zones rurales ? Ou enrichir les perspectives de l'échange (technique et microfinance), en choisissant une OP exemplaire sur les plusieurs plans (et il en existe) ?

À la question "comment faudrait-il compléter ces formations pour en améliorer l'efficacité ?", une réponse s'est massivement imposée : la mise sur pied d'un référentiel commun (ou d'une base de données) technico-économique, permettant, par exemple, de connaître la rentabilité d'un hectare en SRI dans la zone est de Ialamarina.

Bien évidemment, ce souhait dépasse de beaucoup les capacités de transmission d'une formation ponctuelle, mais n'échappe pas définitivement à sa portée. Il est en effet imaginable que les formations croisées intègrent une initiation à l'alimentation d'une base de données commune (à construire), et que la base soit effectivement informée par une diversité d'acteurs. Cette adjonction ne serait que l'aboutissement logique de la politique d'information que nous avons évoquée. Ce qui plaide encore davantage en faveur d'une coordination renforcée des acteurs.



## 8. Bibliographie

- [1] Amélioration du taux de pénétration des IMF. Technical report, FRDA Haute Matsiatra, 2011.
- [2] Hajaniaina Herilala Georges Ramiandrisoa. Rapport temos. Technical report, CSA Mivoatsa Vohibato, Septembre 2010.
- [3] FERT and TIAVO. Convention de partenariat, Janvier 2010.
- [4] Henri Dommel and Scott Graham. Village banks : the new generation. Technical report, FIDA / FINCA.
- [5] Henri Dommel and Robert Christen. Emerging lessons in agricultural microfinance. Technical report, FIDA / CGAP, 2006.
- [6] Keya Choudhury and Andreas Springer-Heinze. Institutions – the key to development. Technical report, FIDA, 2004.
- [7] Michel Mollard. La microfinance mutualiste au service des ruraux : l'exemple des cecam à madagascar. Technical report, FERT, Octobre 2005.
- [8] Alain RIES. Évaluation d'institutions de microfinance en milieu rural à madagascar. Ex Post, 13, Juillet 2008.
- [9] Handbook for the analysis of the governance of microfinance institutions. Technical report, FIDA, GTZ, Cerise, Iram, 2006.
- [10] Henri Dommel and Robert Christen. Managing risks and designing products for agricultural microfinance. Technical report, FIDA, CGAP, 2006.
- [11] Équipe publications et micro édition. La finance rurale. des projets non durables aux institutions pérennes pour les pauvres. Technical report, FIDA, 2001.
- [12] Henning Pedersen. Refinancing facilities : Ifad introduces an innovation in rural finance development. Technical report, FIDA.
- [13] Antonio Rota. Livestock and rural finance. Technical report, FIDA, Novembre 2009.
- [14] Anton Simanowitz and Cécile Lapenu. Assessing and managing social performance in microfinance. Technical report, FIDA, 2006.
- [15] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.
- [16] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.
- [17] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.

[18] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.

[19] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.

[20] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.

[21] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (aropa). Technical report, FIDA, Août 2008.

## **Annexe 1: Personnes rencontrées**

- Ando Ravoninahitra, responsable d'antenne régionale FERT Haute Matsiatra,
- R. Louis Bosco, DMFS du réseau TIAVO,
- Rasolomanana Félix, conseiller clientèle de la Mutuelle Tiavo de Talata Ampano (district de Vohibato),
- Razafy Jean Marie, conseiller clientèle de la Mutuelle Tiavo de Nasandratrony (district d'Isandra),
- Rafanomezana Jean Louis, conseiller clientèle de la Mutuelle Tiavo de Sahambavy (district de Lalangina),
- Lova Rokotobe, responsable d'appui aux CSA (AFDI/AROPA),
- Dera Randriamanantena, assistant technique du CSA du district d'Isandra,
- Rabotomanasa Éric, coordinateur du CSA du district de Vohibato,
- Herilala Georges, TEMOS du CSA du district de Vohibato,
- Esther Angèle Ralaivao, directeur exécutif régional du FRDA (auprès du Fonds) et coordonateur régional (auprès d'AROPA),
- Philippe Martel, chef de projet AFDI/FRDA,
- Lala Tovonira, ANICO de l'antenne AROPA / FERT de Sahambavy (district de Lalangina),
- Rabia Misoa Ignacette, ANICO de l'antenne AROPA / FERT d'Ampitana (district de Ambohimahasoia),
- Barthéléme Rakamisy, membre de l'OP Soafijoro, CR de Sahambavy, fokontany d'Ankazondrano (district de Lalangina),
- Randriamanenjikony Jean de Dieu, président de l'OP Tamifa, CR de Sahambavy, fokontany d'Ankazondrano (district de Lalangina),
- Jean Bernardin, entreprise individuelle Antaribilavy, CR de Sahambavy (district de Lalangina),
- Rodolph Razafimandimby, vice-président de l'OPR FKH Ialamarina,
- Richard Randrianomendaza, gérant la coopérative Miaramitsinjo (FKH Ialamarina),
- Joseph Razafindraibe, Marcel Razafimandimby, Emmanuel Rasabo, Marcel Ratsimbazafy, producteurs de riz en cours d'adoption du SRI et membres de FKH Ialamarina,
- Jean Louis Andriantsalaza, président de FKH Fiavotana,
- Mlle Rakotozafy Noarilala Mireille Patricia, producteur de riz, CR d'Andranovorivato (district de Vohibato),
- Mme Razaymanana, présidente du CLAM TVH (OP fournisseur de semences, CR d'Andranovorivato, district de Vohibato).