



**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 : Structuration des organisations paysannes de Haute Matsiatra et  
accompagnement du changement**

## Table des matières

<b>1. Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Méthodologie</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Modèle de diffusion</b> .....	<b>5</b>
<i>3.1 L'environnement andragogique et l'importance de la dimension comportementale</i> .....	<i>5</i>
<i>3.2 L'environnement institutionnel et le rôle de la dimension psycho-technique</i> .....	<i>7</i>
<i>3.2.1 Exemplarité</i> .....	<i>7</i>
<i>3.2.2 Complémentarité : sensibilisation / exemplarité</i> .....	<i>8</i>
<i>3.2.3 Développement des canaux informels</i> .....	<i>9</i>
<b>4. Capacité d'internalisation de l'organisation</b> .....	<b>10</b>
<i>4.1 Internalisation des processus techniques</i> .....	<i>10</i>
<i>4.2 Internalisation des mécanismes économiques</i> .....	<i>12</i>
<i>4.2.1 Mécanismes commerciaux</i> .....	<i>12</i>
<i>4.2.2 Mécanismes financiers</i> .....	<i>13</i>
<i>4.3 Environnement structurant</i> .....	<i>13</i>
<i>4.4 Bilan des capacités d'internalisation des structures : mesure de l'autonomie du processus</i> .....	<i>17</i>
<b>5. Capacités de communication</b> .....	<b>17</b>
<i>5.1 Connaissance de l'environnement</i> .....	<i>17</i>
<i>5.2 Capacité à communiquer avec l'extérieur</i> .....	<i>19</i>
<i>5.3 Capacité à communiquer en interne</i> .....	<i>20</i>
<i>5.4 Bilan des capacités de communication des structures</i> .....	<i>22</i>
<b>6. Conclusion – recommandations</b> .....	<b>22</b>
<b>7. Bibliographie</b> .....	<b>23</b>
<b>Annexe 1: Personnes rencontrées</b> .....	<b>25</b>

## Acronymes

AFDI	Agriculteurs français et développement international
ANICO	Animateur communal
CNKH	Confédération nationale Kolo Harena
CR	Commune rurale
CSA	Centre de services agricoles
ERI	Programme de conservation écologique (Ecoregional Initiatives)
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)
FOFIFA	Centre de recherche appliquée au développement rural
FRDA	Fonds régional de développement agricole
GCV	Grenier communautaire villageois
GOPR	Groupement opération productivité rizicole
IMF	Institution de microfinance
LDI	Landscape Development Interventions
OP	Organisation paysanne
OPR	Organisation paysanne régionale
PARECAM	Programme d'appui à la résilience aux crises alimentaires à Madagascar
PROSPERER	Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales de Madagascar
PSA	Prestataire de services agricoles
PSDR	Programme de soutien au développement rural
PSP	Prestataire de services paysans
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)
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

# 1. Introduction

Question centrale pour le développement, le changement est un phénomène complexe et non linéaire. La rationalité instrumentale et sa logique du changement d'état ont été remplacées par un modèle de développement axé sur le changement des relations entre individus, et entre le milieu et les individus. Au sein de ce système, l'opérateur est un « facilitateur », et les bénéficiaires sont les acteurs du changement recherché. Ce dernier, bien souvent technique (réduction de la pauvreté) est, quant à lui, accompagné, sinon déterminé, par des transformations du système même : des changements organisationnels.

La pérennité et l'effectivité de tout changement sont conditionnées par la capacité du système hôte à s'approprier ses différentes phases. En d'autres termes, les organisations des bénéficiaires doivent prendre peu à peu le relais de l'opérateur de développement, créant ainsi un système autonome.

C'est sur cette stratégie de renforcement des organisations que le Fonds international de développement agricole (FIDA) a élaboré le projet d'Appui au renforcement des organisations professionnelles et des services agricoles (AROPA) à Madagascar. Son objectif général est de « renforcer les organisations professionnelles agricoles pour améliorer les revenus et réduire la vulnérabilité des petits producteurs ». Ses objectifs spécifiques articulent fortement les transformations organisationnelles et institutionnelles au changement technique :

- professionnaliser les organisations de producteurs
- faciliter l'accès des producteurs à une offre de services agricoles adaptée à leurs besoins
- améliorer le niveau de production et de commercialisation des produits dans le cadre de filières prioritaires

Cette étude s'inscrit dans le cadre de la première composante d'AROPA de façon à évaluer l'impact de la structuration des organisations de producteurs (OP) et de leur environnement sur l'adoption du changement technique ou de l'innovation, en l'occurrence l'adoption du système de riziculture intensive (SRI) et du ravinstara en Haute-Matsiatra.

La situation de référence de l'une et l'autre spéculation est la suivante.

D'une part, une technique, le SRI, inventée à Madagascar à la fin des années soixante, dont la diffusion, relevant de l'intérêt commun (assurer l'autosuffisance du pays en riz), a été très fortement appuyée par les acteurs du développement mais demeure restreinte, au regard des efforts déployés et du nombre de personnes formées. Des freins autres que techniques existent donc, et cette étude se propose de les explorer.

D'autre part, une culture spéculative, dont la diffusion remonte à la charnière de l'an 2000, elle aussi appuyée par différents programmes, mais dans une perspective de complément de revenus et développement commercial. Le ravinstara se répand, mais dans des conditions, nous le verrons, similaires au SRI, et une fois les problématiques propres au SRI résolues, notamment la prise en charge de l'incertitude et la gestion du risque qui s'y rapporte.

Il y a donc un lien structurel entre les deux spéculations, que nous nous proposons de mettre en évidence dans cette étude. Et ce lien concerne directement la capacité des organisations à prendre en charge les besoins réels de changement de ses membres.

D'après les modèles de diffusion qui se dégagent des différents cas, nous verrons que la capacité des OP à internaliser le processus de changement détermine la qualité du développement escompté. Mais qu'à son tour, cette capacité est fonction de l'aptitude de l'organisation à communiquer efficacement. Au point qu'un diagnostic de la capacité d'une OP au changement pourrait être établi à partir du bilan des capacités de communication que lui assurent son organisation interne et le système dans lequel elle s'inscrit.

## **2. Méthodologie**

Cette étude a été réalisée sur la base quasi-exclusive 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).

L'étude de cas prend donc comme point de départ la fédération d'organisations paysannes de base (OPB) FKH Ialamarina, choisie pour son niveau d'organisation à priori élevé, et pour l'existence d'une structure commerciale intégrée à la fédération (coopérative). Les autres entités, notamment l'OP Narindra, ont permis de mettre en perspective les résultats obtenus chez FKH.

Les rapports mensuels des TEMOS de Haute-Matsiatra ont également été consultés, notamment pour rassembler de l'information sur les rapports des OP aux prestataires de services paysans (PSP) ou aux prestataires conventionnels.

En rapprochant les modes de diffusion du SRI et du ravintsara, notre intention était de cerner les éventuelles différences entre des spéculations aux enjeux distincts : le SRI est souvent dans un premier temps adopté dans un but d'auto-alimentation (l'enjeu du changement est donc, au sens propre, vital) ; le ravintsara répond quant à lui à une logique de complément de revenus (un stage secondaire de développement), voire entrepreneuriale. Ce recoupement devait donc permettre de dégager des perspectives historiques utiles pour discerner l'évolution respective de l'adoption et de la structure porteuse.

## **3. Modèle de diffusion**

Les paramètres suivants décrivent l'environnement institutionnel favorable à l'adoption pérenne des nouvelles techniques que nous avons pu constater, et la fonction de cet environnement pour les adoptants.

### **3.1 L'environnement andragogique et l'importance de la dimension comportementale**

Le transfert du savoir ne se fait pas dans un milieu neutre ou abstrait, mais dans un espace institutionnel où l'ethos et la forme du savoir des participants jouent un rôle primordial.

Cette règle se vérifie dans les formations dispensées aux paysans pour l'adoption du SRI ou du ravinstara : la façon dont ils perçoivent le formateur décide en (grande) partie du succès de la formation.

Ce qui ressort des entretiens avec les producteurs de FKH Ialamarina et des rapports des TEMOS est une préférence pour les PSP. Ceci tient, outre à leur moindre coût<sup>1</sup>, à la communauté de parler et de comportement, à la forme de savoir « pratique » (opposé au « papier ») et localisé, et à la connaissance du marché local, permettant des conseils additionnels au producteurs sur l'aval de la filière (information confirmée par le coordonateur du centre de services agricoles (CSA) Vohibato). Ajoutons que les PSP, s'étant forgé une expérience sur un terrain commun avec les bénéficiaires des formations, sont à même de proposer des innovations/adaptations « sur mesure », au cours même de la formation, ce qui augmente bien évidemment la pénétration de la technique<sup>2</sup>.

Les prestataires conventionnels sont quant à eux perçus comme trop théoriques, et leur méconnaissance de la pratique et du terrain (et les impairs qui vont avec) ne contribue pas à créer un climat de confiance favorable au changement (sans que cela signifie pour autant qu'une formation conventionnelle soit synonyme d'échec).

Il est à remarquer que cette différence d'ethos prime sur la technique d'enseignement : les problèmes d'andragogie relevés parfois par les TEMOS ne constituent pas un facteur disqualifiant pour les PSP, à la différence des « défauts » attribués aux conventionnels.

La nature de la source apparente de l'input (le formateur chargé de transmettre le changement venant de l'extérieur) influe donc considérablement sur l'output (la mise en route de l'adoption, ou non).

Enfin, les PSP, de par leur ancrage local, ont un effet structurant. Ils servent d'antennes aux CSA (remontée d'informations et de demandes) et de liens forts entre une OPR et ses OP de base. En témoigne l'OP Narindra, puisant ses formations dans le réservoir de PSP de l'union d'OP VTM (appartenant au réseau MAMPITA), et reconnaissant leur influence sur la solidité du lien qui l'unit à ce réseau.

Une nuance, toutefois, apportée par le constat d'une évolution des préférences au CSA Vohibato : si les OPB en phase de démarrage préfèrent nettement les PSP, celles qui sont beaucoup plus avancées reçoivent plus volontiers des prestataires conventionnels. Ce qui confirme l'importance de la culture interne de l'OP, de la confiance en soi qu'elle développe, au fil des formations, pour se tourner vers l'extérieur, – et ce, nous le verrons, indépendamment de son profil économique actuel (économie de subsistance / de marché) : toute tentative d'insertion sur le marché n'est pérenne qu'une fois cette maturité culturelle de l'OP atteinte.

Sur ce point, l'environnement organisationnel joue un rôle considérable.

---

1 Suite au travail d'AFDI-AROPA.

2 Le coordonateur du CSA Vohibato a témoigné d'une innovation lors d'une formation en aviculture portant sur les méthodes de couvaion : le PSP a découvert qu'en retournant les œufs, le taux d'éclosion était amélioré.

## 3.2 L'environnement institutionnel et le rôle de la dimension psycho-technique

Nous appelons « dimension psycho-technique » cet équilibre entre le savoir et l'incertitude qui pèse sur son applicabilité au niveau personnel (« je connais la technique, mais est-elle faite 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.

### 3.2.1 Exemplarité

Tant pour le SRI que pour le ravintsara (ou pour les IMF<sup>3</sup>), un même processus de diffusion se constate : signal positif du marché (pour le ravintsara) ou besoin vital à satisfaire, introduction depuis l'extérieur, essais de la part d'un leader (généralement le président de l'OP, mais ce n'est pas le cas, par exemple, à Narindra), adoption dans la foulée par une minorité de paysans (essais partiels : une seule parcelle sur l'exploitation en Système de riziculture améliorée (SRA), puis SRI), stagnation, phase d'observation des résultats de la part des membres de l'OP, émergence d'un projet commun d'adoption en attente (si des signes de dynamisme apparaissent), confirmation de l'efficacité économique de la technique (auto-alimentation et/ou augmentation des revenus), adoption généralisée avec l'appui des précurseurs (elle aussi progressive : SRA puis SRI).

Rigobert, membre de l'OP KH Tojo témoigne de cet effet tâche d'huile pour le SRI, à partir du moment où une masse critique de succès avérés est atteinte : « les gens voient que les rendements augmentent ; alors ils adoptent progressivement ». Quant au cas de Joseph Razafindraibe, Marcel Razafimandimby, Emmanuel Rasabo, Marcel Ratsimbazafy, leurs échanges quotidiens au sein de FKH et du réseau de catéchèse local avec Rodolph Razafimandimby (en charge de ce réseau de catéchèse et praticien expérimenté du SRI), les ont de toute évidence décidés à franchir le pas (ils se disent tous aujourd'hui prêts à étendre la technique à toute l'exploitation).

Le même phénomène est rapporté par Rodolph Razafimandimby et Nobert Ratsimbazafy pour le ravintsara, avec cependant, un facteur inhibant le passage du petit groupe à un groupe élargi d'adoptants (nous le verrons).

L'OP abrite donc un débat public structuré comme le monde politique (leader en phase probatoire, élection de ses propositions par la masse), dont le dénouement (réduction de l'incertitude) se joue au niveau de la pratique. L'efficacité de ce débat est réelle (mais pas suffisante). C'est l'exemplarité des leaders qui en détermine l'issue et participe ou non de la propagation de la technique au sein de l'OP :

- Un tiers des 1000 riziculteurs membres de FKH Ialamarina pratiquent aujourd'hui le SRI sur la totalité ou une partie (la majorité) de leur exploitation ; 40 producteurs ont adopté la culture du ravintsara.
- À Narindra, 11 des 26 membres pratiquent le SRI partiellement, et l'ensemble attend les résultats d'une expérimentation conduite cette année par M. Ramahatradraibe pour adopter la technique (il en va de même pour l'essai qu'il conduit avec le riz rouge, variété autochtone, qu'il cultive sur 1

---

3 Voir l'étude de cas sur la pénétration de IMF en Haute Matsiatra.

are avec pour but de le vendre comme semences<sup>4</sup>).

- Dans l'association FFSM, où le président Petera Ravita a été l'initiateur de la culture du ravintsara en 2008 (aujourd'hui 12 ha), 15 membres ont suivi son initiative (très peu), mais les autres attendent les résultats des premières « vraies » récoltes en 2012 (il y a là aussi des facteurs bloquants).

### **3.2.2 Complémentarité : sensibilisation / exemplarité**

Toutefois, tant FKH Ialamarina que l'OP Narindra bénéficient et ont bénéficié d'un appui technique massif de la part des opérateurs de développement.

Pour FKH, on recense l'intervention du Groupement opération productivité rizicole (GOPR - Ministère de l'Agriculture) dès 1968, de l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) - les programmes Landscape Development Interventions (LDI) puis le Programme Ecoregional Initiatives (ERI) - , du prestataire de services agricoles (PSA) Tafita, du Centre de recherche appliquée au développement rural (FOFIFA), de l'Agriculteurs français et développement international (AFDI), de Programme de soutien aux pôles de microentreprises rurales et aux économies régionales de Madagascar (PROSPERER) et d'AROPA, pour le SRI, et de PROSPERER et AROPA pour le ravintsara. La présence régulière de techniciens mandatés par les opérateurs actuels a pu être constatée lors des deux visites que nous avons faites à Ialamarina. Ajoutons que la structure faîtière de la fédération lui a attribué un technicien et un socio-organisateur, qui eux aussi fournissent un travail intense de sensibilisation.

L'OP Narindra a été appuyée quant à elle par le Programme de soutien au développement rural (PSDR), Tefy Saina, MAMPITA et AROPA.

Les entretiens montrent que la technique est introduite par ces intervenants extérieurs (via des formations et l'apport de semences) et que sa phase d'amorçage dépend de l'animation réalisée par les techniciens. Mais cette animation maintient l'adoption dans une phase de vie « artificielle »<sup>5</sup>, jusqu'à ce que le relais de l'exemplarité interne fasse passer les services d'appui proposés par l'OP au producteur, de virtuels à effectifs (nous reviendrons sur ces facteurs facilitants de l'OP).

Il y a donc complémentarité entre sensibilisation et exemplarité. L'un et l'autre doivent être pris en considération dans une stratégie d'introduction de nouvelles techniques.

Le programme AROPA prouve ici toute sa pertinence. Un projet de renforcement des capacités d'animation de FKH Ialamarina est d'ailleurs en cours de validation. Il s'intéresse non seulement aux capacités d'intervention des techniciens de Kolo Harena, mais aussi à la professionnalisation de l'activité de suivi et d'élaboration des rapports par les chefs de secteur de FKH, via le financement de leurs indemnités.

---

4 Notons au passage que cette espèce indigène paraît sous-exploitée dans les possibilités qu'elle ouvre au SRI. À plusieurs reprises, à Isandra, puis à Lalangina, des riziculteurs moteurs pratiquant avec succès le SRI nous ont appris que le riz rouge possédait de multiples avantages : (1) il est connu des paysans, qui le cultivent depuis des générations, (2) il s'adapte mieux aux conditions difficiles des sols hydromorphes, (3) il est souvent disponible (en termes d'intrants), (4) le matériel végétal ne subit pas de dégradation génétique au fil des sélections massales. Un défaut cependant, son cycle végétatif plus long (120 jours au lieu de 100).

5 Une étude de l'Université de Cornell sur la diffusion du SRI à Madagascar montre qu'il n'y a pas ou peu de différence entre une OP suivie pendant deux ans et une OP suivie pendant cinq ans par un technicien : les deux ont un taux d'abandon (élevé) quasi-identique lorsque l'animation cesse, et que l'effort d'introduction s'est cantonné aux aspects techniques [21].

### 3.2.3 Développement des canaux informels

Les préférences formulées à l'égard des PSP et le relais de l'exemplarité constatés dans les OP montrent l'existence d'une phase critique dans l'adoption. Cette phase consiste en l'émergence de liens informels à partir du dispositif formel de vulgarisation.

Les rapports des TEMOS et les techniciens de FKH soulignent tous la nécessité du suivi pour motiver les paysans<sup>6</sup>, mais le groupe composé de Joseph Razafindraibe, Marcel Razafimandimby, Emmanuel Rasabo et Marcel Ratsimbazafy nous a permis de préciser ce besoin de suivi : « les PSP sont encore là et les échanges continuent après la formation », par l'intermédiaire d'une culture commune de l'entraide. Le contrat de formation se poursuit de manière informelle sous la forme d'un suivi sécurisant et motivant pour les paysans.

Pierre Ratsimbazafy (PSP à Isandra) témoigne : « les paysans préfèrent les PSP car ils font du suivi » (il revient tous les 15 jours sur les exploitations qu'il a formées), et résolvent les problèmes, même après la formation. Nous avons vu que l'émergence de ce réseau informel est également constatée au niveau des CSA. Le TEMOS du CSA de Vohibato ajoute que ces liens vont au-delà du simple conseil, les producteurs pouvant bénéficier, par exemple, des accords privilégiés des PSP avec les opérateurs économiques (meilleurs prix pour les intrants), améliorant ainsi leur chaîne d'approvisionnement grâce à une prestation de service additionnelle et non-formalisée.

Notons enfin que la chaîne des rapports informels s'étend au-delà de l'OP. Car bien souvent, celle-ci entretient des relations d'échanges avec d'autres organisations sur les mêmes modes que les échanges entre PSP et producteurs. Ainsi, Narindra est en contact constant avec les neuf OP qui ont adopté le SRI dans le district, et les producteurs de ravintsara de FKH Ialamarina (et non pas la fédération elle-même) entretiennent des rapports réguliers avec la plateforme du ravintsara de Sahambavy pour améliorer leur approvisionnement en semences et assurer l'écoulement des stocks de feuilles vers les alambics de la commune, par exemple.

L'accès à ces services informels (information, formation continue, approvisionnement, mise sur le marché) participe lui aussi à l'enracinement de l'innovation. C'est souvent des connaissances du leader-initiateur que naissent ces liens horizontaux, non médiatisés par le CSA et autres opérateur d'intermédiation, qui assurent en partie l'autonomie du système productif introduit depuis l'extérieur.

Cette première section a permis de montrer l'importance du contexte institutionnel (modes de formation, état du marché local, diversité des appuis extérieurs) dans l'adoption d'une technique nouvelle. Elle a également montré que l'OP joue un rôle de catalyseur (dans certaines conditions qui restent à préciser), en permettant notamment le développement de liens informels, garants de l'autonomie du processus de changement.

Mais il faut préciser de manière plus systématique ce rôle de l'organisation et rentrer plus avant dans ses mécanismes d'internalisation du système demande – réponse, qui assure la pérennité d'une initiative.

---

6 « Le suivi doit être fréquent pour motiver les paysans » [23].

## 4. Capacité d'internalisation de l'organisation

*On a constaté la maturité de l'association dans la vie associative, car devant le problème, c'est l'association qui a trouvé ensemble la solution.<sup>7</sup>*

Cette section s'intéresse à la capacité de changement des organisations pour intégrer les dispositifs d'accompagnement du changement technique. Nous utilisons ici le mot « internalisation » au sens large, désignant des ressources provenant soit de l'OP elle-même, soit de la structure faîtière à laquelle elle appartient, et excluant le recours aux ressources des opérateurs de développement.

L'un des enjeux de ce processus, outre l'autonomie vis-à-vis du dispositif d'aide, est de répondre à la problématique centrale qu'est l'enclavement des OP.

D'une part, de la vitesse relative de ces deux changements dépend le degré d'autonomie du processus : si le changement technique est plus avancé que le changement organisationnel, le premier dépend d'une aide extérieure et demeure en situation précaire (le processus du changement n'est pas achevé) ; si le changement organisationnel accompagne les besoins du changement technique de manière satisfaisante et synchrone, l'autonomie est atteinte.

D'autre part, ce changement organisationnel doit suivre un cursus permettant d'atteindre un panel complet de services : techniques, commerciaux, structurants et informationnels (ce dernier aspect est à part et sera traité dans la section suivante pour des raisons méthodologiques). Sans cela, le changement n'atteint pas non plus l'autonomie.

### 4.1 Internalisation des processus techniques

Le changement n'est pas linéaire, nous l'avons dit. En pénétrant dans un milieu en tant que réponse, il génère d'autres demandes (compléments d'information, demandes d'adaptation ou d'outils économiques liés à l'innovation) dont la rapidité de traitement, et la qualité bien sûr, déterminent la continuité du processus : si la source de la réponse est accessible, la réponse est rapide et le système de production ne connaît pas d'interruption critique ; dans le cas contraire, la réponse se fait attendre, parfois sous la forme d'un nouveau projet d'opérateur de développement.

L'OP Narindra a entamé son projet d'intensification de la riziculture en 2000, sous l'impulsion du PSDR, relayé par Tefy Saina (formation). Lors du retrait du programme, le projet s'est arrêté... jusqu'à l'arrivée d'AROPA, qui a permis de le relancer, semble-t-il efficacement. Que s'est-il passé ?

Il est troublant de constater l'arrêt du projet après le retrait du PSDR, car sa logique d'intervention est a priori très proche de celle d'AROPA. Se pose alors la question de la pérennité du processus actuel. Mais une différence existe entre les interventions des deux projets, pour cette OP particulière : l'intervention du PSDR a été discontinuée et s'est cantonnée à un apport technique (un projet de financement des infrastructures hydrauliques est resté en suspens). L'apport majeur d'AROPA est venu par ricochet, par son soutien à l'OPR MAMPITA, qui à son tour a permis de structurer VTM (union d'OP de la CR de Nasandratrony) en formant des formateurs (l'union est la

---

<sup>7</sup> Note de TEMOS à propos d'une formation sur la culture du ravintsara dispensée à l'OP Maniry Ho Soa, CR Anosinankova Alakamisy [24].

source où Narindra puise ses formations et une connaissance très précise de son environnement). La dynamique de Narindra vient de cet enchâssement qui met fin à son enclavement (extrême, sinon), et finalement, d'un changement organisationnel au niveau méso, apte à accompagner ses projets.

L'exemple le plus probant de cette augmentation de la capacité de réponse du milieu est sans doute le cas du nouveau projet de production de canne à sucre pétrolière dans le district. Suite à la demande d'« Européens », 20 000 tonnes de canne à sucre ont été produites cette année dans le district. Il s'agit d'une initiative très récente, mais Narindra en connaît déjà la rentabilité avérée et voudrait s'engager dans cette spéculation. En réponse à cette demande de formation, MAMPITA est en train de finir la formation d'un PSP spécialisé.

Un exemple plus limpide encore, venant cette fois de FKH Ialamarina : PROSPERER a mené une campagne de sensibilisation pour la diffusion du ravintsara dans la fédération. La technique étant simple, un mouvement d'adoption s'en est suivi, bientôt bloqué par le manque de semences. FKH a donc fait appel à Haona Soa pour former Nobert Ratsimbazafy à l'activité de pépiniériste, puis à la formation de pépiniéristes. Le projet ravintsara a alors continué sa progression (le projet est cependant à présent en phase de stagnation, pour des raisons liées au rôle de la coopérative).

Un autre exemple, montrant cette fois-ci un processus de réponse précaire, mais suffisante, concerne le projet SRI de la fédération. Suite à l'augmentation des prix des engrais l'année dernière, la continuité du projet du secteur est (proche du corridor) s'est vue menacée par une chute spectaculaire de la rentabilité. En réponse à cette conjoncture négative, FKH a puisé dans ses réserves techniques héritées du programme de conservation écologique ERI, et a fait adopter des engrais biologiques. La situation, sans être totalement satisfaisante, est stabilisée et en attente d'optimisation (besoin d'un spécialiste des composts, insatisfait pour l'instant, et sans perspective de résolution immédiate : nous y reviendrons dans la section consacrée à la capacité de communication).

La stratégie d'accompagnement de Kolo Harena (valorisation des connaissances locales, notamment via des séances de « causerie gestion », formation de paysans animateurs et de paysans modèles) est sans doute pour quelque chose dans cette réactivité.

Les exemples ci-dessus démontrent un bon niveau d'internalisation de la capacité de réponse technique des OP assurant la continuité et l'évolution des projets (quoiqu'avec des limites, pour FKH).

Un regard rapide sur le cas de l'association chrétienne FFSM nous fournira un contre-exemple. La production de ravintsara peine à faire ses preuves et à atteindre ce stade critique déclencheur d'une adoption massive. Les précurseurs perçoivent déjà que les quantités sont insuffisantes et nous ont fait part d'un besoin de formation spécialisée sur le ravintsara (l'association est apparemment partie d'un savoir-faire généraliste issu de la culture du tagète). Lorsque nous leur avons demandé ce qu'ils comptaient faire, la question est restée sans réponse. Ce blocage risque de demeurer, en raison de l'incapacité d'évoluer dans laquelle se trouve l'association (nous verrons pourquoi plus avant).

L'importance de la densité institutionnelle locale, jointe à ces observations, justifie donc la stratégie de formation en cascade, dont la pertinence a été reconnue par Joseph Razafindraibe, Marcel Razafimandimby, Emmanuel Rasabo et Marcel Ratsimbazafy : les formations dispensées à Ialamarina impliquent une absence de deux à trois jours sur leur exploitation, ce qu'ils ne peuvent parfois pas se permettre ; aussi, la formation des leaders est une bonne solution, car elle assure la

présence du savoir sur place, son accessibilité et sa pérennité.

Cependant, le FRDA signale que cette stratégie ne fonctionne de manière pérenne qu'à condition que les paysans leaders soient rémunérés pour leurs activités de diffusion-conseil, donc professionnalisés.

## **4.2 Internalisation des mécanismes économiques**

Nous venons de nous intéresser à la capacité de réponse de l'organisation. Poursuivons sur l'autre axe : la complétude de l'offre de services.

### **4.2.1 Mécanismes commerciaux**

Comme en témoigne cette note d'un TEMOS, le changement exige une démarche de développement global, pas simplement technique : « Les membres de l'association ont des inquiétudes sur l'écoulement des produits puisque le prix du poisson au marché local n'est pas maîtrisé. [...] Ce groupement paysan a bien suivi les normes et les techniques apprises lors de la formation. [...] L'association sollicite d'être accompagnée à la recherche de débouchés pour la maîtrise du prix convenable des produits. »<sup>8</sup>.

Le projet en question est en situation de blocage.

L'économie commence avant la monétarisation et cette première étape est fondatrice, l'OP Narindra en est le meilleur exemple. Cette OP n'a pas encore d'activités de mise sur le marché, cependant, via son GCV et des règles intérieures très strictes, l'association a assuré une régulation des échanges en son sein, qui favorise la complète internalisation des mécanismes économiques, et prépare un terrain prometteur pour la prochaine étape (monétarisation des échanges, commerce).

L'existence de débouchés commerciaux est un facteur clé dans l'adoption d'une nouvelle technique. Un collecteur de ravintsara de la commune de Sahambavy rend compte de cet effet incitateur de l'environnement. En 2000, les communes ont fait la promotion de la culture du ravintsara en distribuant gratuitement des plants aux paysans, mais ces plants « pourrissaient sur pied ». Ce n'est qu'en 2006 qu'il a assuré des débouchés au niveau local en achetant un alambic et que l'offre de feuille a explosé (cinq autres transformateurs locaux ont émergé par la suite).

Mais le problème de se réduit pas aux débouchés : la structure doit avoir une capacité d'échanges comprenant l'approvisionnement et la mise sur le marché.

Le meilleur exemple de changement sur ce plan vient sans conteste de FKH Ialamarina. Lors des années suivant sa création, la fédération a identifié des blocages dus à l'impossibilité pour une association de pratiquer des activités commerciales : insuffisance des intrants, rareté des outils, accès au marché et au financement insatisfaisants... FKH a donc créé la coopérative Miaramitsinjo, organe dépendant hiérarchiquement de son bureau exécutif. Ce nouveau contexte institutionnel (contrat d'achat aux producteurs des filières prioritaires, trois formes de crédit pour faciliter l'accès aux semences et aux outils) a accéléré l'adoption du SRI en sécurisant et régulant le marché au profit des producteurs (les prix pratiqués par la coopérative sont un peu inférieurs à ceux des marchands d'intrants et d'outils, et un peu supérieurs à ceux des collecteurs classiques).

---

<sup>8</sup> Suivi et évaluation de la pisciculture – OP MIARAMIZOTRA III, Fokotany Ambalamitsinjo CR Ambondrona [22].

À l'inverse, la coopérative n'achète pas encore le ravintsara (défini tardivement comme filière prioritaire par FKH), ce qui constitue un frein supplémentaire à son adoption (les producteurs attendent de voir les rendements, et ont peur de l'absence de débouchés). La coopérative doit donc évoluer pour encourager le développement de cette spéculation. Un processus de concertation est en cours entre Kolo Harena et les autres OPR de la Maison des paysans de Fianarantsoa (VFTM, CRAM) pour déterminer une stratégie d'implémentation d'un alambic sur la zone.

Cette évolution répond à un mouvement d'évolution global et systématique initié par Kolo Harena sous l'influence du programme ERI (USAID). Tous les FKH sont désormais dotés d'une coopérative (plus ou moins performante), avec des résultats réels sur l'accompagnement du changement.

La maîtrise du marché, et notamment une meilleure maîtrise de la valeur ajoutée, doivent donc figurer dans la stratégie d'accompagnement du changement par les organisations. Pour cela, un changement organisationnel interne ou systémique (arrangements entre OPR) est nécessaire.

#### **4.2.2 Mécanismes financiers**

La capacité d'internalisation des mécanismes de crédit est donc un point d'achoppement. La diffusion de la culture du crédit concerne donc aussi les organisations paysannes, au-delà des IMF, et ce, dès avant la monétarisation des échanges (car les coopératives fonctionnent aussi comme des GCV, où les services s'échangent bien souvent sous forme de riz). Il s'agit d'un problème transversal, où les unions d'OP/OPR ont un rôle majeur à jouer.

En attendant, ce déficit culturel vaut sans doute aux deux FKH une baisse d'effectifs, signe clair d'une faille dans leur capacité d'intégration (et donc d'internalisation). Si FKH Ilamarina n'a perdu qu'une dizaine d'OP depuis 2010, le cas de FKH Fiavotana est préoccupant : la fédération est passée de 70 à 39 OP en un an ! Et contrairement à son homologue, où la situation est plus complexe, nous le verrons, elle désigne la faiblesse de la culture du crédit, et donc le rôle structurel négatif de la coopérative, comme la cause directe de cette perte d'effectifs et de capacités : « la coopérative a fait du crédit, et il n'y a eu aucun remboursement ; ceux-là sont partis ; nous n'avons plus d'argent. »

Or, toutes les OP membres de la fédération ont adopté le SRI (avec des rendements satisfaisants, semble-t-il : 6 à 8 t./ha), dans un but unique d'auto-alimentation. Nous verrons plus avant l'importance du respect de la hiérarchie des besoins, mais il semble que là encore qu'aucun facteur ne puisse faire défaut (en l'occurrence, la capacité d'internalisation des mécanismes de crédit). L'édifice du changement est complexe, et intransigeant.

#### **4.3 Environnement structurant**

Le règlement des organisations occupe une place de toute première importance dans l'accompagnement du changement. Il assure l'ajustement du fonctionnement de l'organisation aux attentes réelles de ses membres et aux contraintes de l'environnement. Il permet donc à l'organisation de se rendre maîtresse du changement à un niveau que l'on pourrait qualifier de « politique ».

L'apport du Projet AROPA est fondamental sur ce plan et devrait grandement contribuer à l'accompagnement du changement.

L'OP Narindra est régie par un règlement intérieur très exactement adapté à ses priorités : l'auto-alimentation et le désenclavement.

Narindra s'est tout d'abord constituée autour d'un GCV ayant pour but d'assurer l'approvisionnement en riz de tous les membres, à la fois pour l'alimentation et pour les événements marquants de l'année (fêtes, funérailles, etc.). L'objet de l'organisation est donc de servir le bien commun, avec une consonance culturelle certaine, et cette orientation est fortement affirmée par le règlement intérieur : le GCV réceptionne les cotisations (en riz), dont le montant varie en fonction d'une hiérarchie familiale (100 kg pour les parents, 50 kg pour les « garçons ») ; ces cotisations sont le bien commun et inaliénable de la communauté ainsi formée (on ne peut pas reprendre son riz, même si l'on quitte l'association) ; ce riz est affecté à la consommation courante et distribué de manière égalitaire, et sert à financer la confection d'outillages et les cotisations à MAMPITA (auto-alimentation et désenclavement).

Cette stratégie de mutualisation des ressources fédère les membres autour d'un projet de développement commun et garantit l'investissement de ces derniers dans le projet. Un contrat qui favorise l'internalisation de la réponse et la motivation des paysans, car le riz étant un bien commun, chacun a grand intérêt à voir les rendements augmenter, pour permettre une montée en puissance qui ouvrira les portes du marché, et donc, d'autres perspectives d'amélioration des revenus (en préparation).

Le plus caractéristique chez Narindra est le respect scrupuleux de la hiérarchie des besoins : convergence des moyens vers la satisfaction de la sécurité alimentaire, puis orientation vers le marché. L'objet social régule ce changement en fonction des résultats effectifs du changement technique : l'OP est en attente de la réfection d'un barrage (laissée en suspens depuis la défection du PSDR), qui permettra une meilleure maîtrise de l'eau et facilitera l'adoption généralisée du SRI. De plus, il semble que le premier besoin soit satisfait (l'OP a atteint l'auto-suffisance alimentaire), et les projets de spéculations non alimentaires sont en train d'émerger (demande de formation de l'OP à la culture de la canne à sucre pétrolière, nombreux dossiers en cours de traitement au CSA). Le GCV va également évoluer vers une fonction de production de semences : les acheteurs sont identifiés (FOA, le Programme d'appui à la résilience aux crises alimentaires à Madagascar (PARECAM), CMS, AFAFI, etc.), et les prix de marché connus.

Le règlement intérieur de Narindra a donc permis le contrôle de l'évolution respective de la structure et de la technique, et la construction d'une cohésion de groupe et d'un capital commun de savoirs qui autorise une évolution vers le marché. Le processus de changement suit la voie de l'autonomie.

Reprenons l'historique de la structuration de FKH Ialamarina en 2006, où la Confédération Nationale Kolo Harena (CNKH) décide de créer un échelon provincial (ARKH) regroupant, dans un souci de rapprochement avec les fédérations locales, les FKH de Haute Matsiatra et de Vatovavy Fitovinany. En 2010, cet ARKH se scinde en deux, « dans le cadre de l'autonomie et de la spécificité des régions », donnant naissance à l'OPR ARKH Haute Matsiatra : 7 FKH, dont Ialamarina (chaque FKH participe aux AG semestrielles de l'ARKH). On remarque donc une volonté d'intégration des différents échelons dans le but d'articuler « la défense des intérêts des paysans » (niveau national), une force stratégique et représentative régionale, avec des plans annuels de travail, et une unité communale en charge de l'adaptation de cette stratégie aux particularités du terrain. Les FKH définissent des filières prioritaires, qui seules peuvent faire

l'objet de contrats avec la coopérative. On voit ici une forte collusion entre le programme AROPA et ces évolutions récentes.

Le règlement intérieur des FKH est le même pour tous. La coopérative fait partie des quatre commissions du bureau exécutif. Elle compte 78 personnes physiques et 61 personnes morales (sur les 108 OP de la fédération). Les effectifs ne se recouvrent donc pas totalement, et d'une manière qui n'est pas homogène (inclusion d'individus ou d'organisations).

Au sein de FKH Ialamarina, cinq filières prioritaires ont été définies, dont le riz et, tout dernièrement, le ravintsara. Toute filière encadrée par FKH doit vendre ses produits à la coopérative. Elles sont donc régies par son règlement intérieur : les personnes, physiques ou morales, voulant intégrer la coopérative et bénéficier de ses avantages doit soumettre un projet professionnel qui sera examiné par le bureau exécutif de la structure lors d'une assemblée générale. Cette procédure fonctionne comme un filtre destiné à vérifier la compatibilité des objectifs des prétendants avec ceux de FKH. Il s'agit avant tout d'assurer l'inclusion des plus pauvres, leur participation aux projets d'amélioration de l'agriculture et la maîtrise de l'outil commercial par ces derniers. En effet, de l'aveu de Richard Randrianomendaza (gérant de la coopérative), cette mission requiert d'empêcher des « personnes plus riches que la coopérative » d'entrer, et d'en « faire ce qu'ils veulent ». Ajoutons que la coopérative dispose d'un droit de regard, et de correction, sur la gestion des exploitations en lien avec elle, et exige des produits de qualité.

Toutefois, dans les deux FKH, les responsables semblent manquer d'une vision claire et ferme sur la fonction, notamment sociale, de la coopérative. Certes, tous connaissent ses mécanismes commerciaux, mais une conception plus large, concernant les différentes problématiques du développement (la diffusion de la culture du crédit ou de l'investissement via la pratique ou l'exemplarité, par exemple), manque. Il y a un grand potentiel d'internalisation à exploiter (et qui explique sans aucun doute la dissymétrie des effectifs et l'inachèvement du dispositif de changement).

Rigobert (producteur de riz), dit qu'il n'aurait jamais obtenu les résultats qu'il a aujourd'hui avec le SRI sans FKH. Ses conditions de vie se sont améliorées : achat de semences, augmentation de sa consommation de riz, diversification de la production avec l'introduction de la pisciculture, et achat de deux bœufs. Pourtant, il voudrait ne pas passer par la coopérative pour s'approvisionner en outils et intrants.

C'est en effet là que la bât blesse : malgré la force incitative des services proposés par FKH, son règlement intérieur oriente les producteurs vers une structure commerciale, et donc vers un système de prêt (GCV, location, crédit-bail). Or, l'essentiel des membres renâcle à utiliser ce système<sup>9</sup>, alors qu'il semble une voie d'autonomisation du processus d'adoption incontournable<sup>10</sup>. La coopérative connaît donc des difficultés à intégrer d'autres producteurs, et, en raison d'une insuffisance des membres, voit sa capacité d'offre réduite, notamment en engrais et semences (essentiels au développement du SRI, notamment dans le couloir est).

Ce qui est intéressant dans le cas des deux FKH, c'est que le changement organisationnel est en

---

9 Lors de notre entretien, les cinq producteurs de riz en cours d'adoption du SRI se sont tous montrés pour le moins réticents, voire fuyants, à l'idée d'utiliser TIAVO pour développer leurs projets.

10 Rigobert, producteur de riz en SRI, s'est vu prêter du matériel par le programme ERI au début de l'adoption de la technique. Au retrait du programme, il a eu recours à TIAVO pour couvrir les frais supplémentaires qu'elle induit. Puis, a continué pour se fournir en semences. Avec succès.

quelque sorte arrivé trop tôt, et a créé une dissymétrie culturelle (ou informationnelle) entre les membres et la structure. Cette dissymétrie a été identifiée, et le plan de travail d'ARKH sur 2011-2014 prévoit une intensification de l'animation et de la sensibilisation à la culture du prêt<sup>11</sup>.

Une première réforme vise à renforcer les liens, en les matérialisant, entre les individus et la fédération : les cotisations étaient versées autrefois par les OP (6000 Ar), elles sont versées aujourd'hui par les individus (1000 Ar). Les OPB ne font plus « écran » à l'intégration des individus dans la structure. Mais l'organisation, à Ialamarina, fait également preuve de flexibilité en développant des liens informels avec certains producteurs, à la fois pour la gestion de l'exploitation, et pour l'accès au prêt : un producteur peut passer par le président de son fokotany pour solliciter un prêt auprès de la coopérative, même s'il n'en fait pas partie (la condition est alors son « sérieux », apprécié par le président). Ces liens entrent dans la stratégie d'intégration progressive des paysans à la coopérative et sa dynamique de changement.

Le rythme de changement du binôme organisationnel et technique est donc primordial. Ce rythme doit être synchrone : le changement structurel accompagne littéralement le changement technique.

L'association FFSM est, elle, en revanche, dans l'impossibilité la plus complète d'évoluer. Ses principes religieux bloquent ses capacités d'intégration (seuls les membres de l'Église du Réveil des Disciples du Seigneur – à consonances apostoliques – peuvent en faire partie), les moyens qu'elle peut utiliser (le prêt est interdit sous toutes ses formes), et ses capacités à solliciter des services (CSA) ou organismes d'appui (VFTM, par exemple).

Or, pour avancer, le changement introduit avec le ravintsara a besoin de formations, de liens avec le marché, et de moyens financiers. D'où la situation de stagnation actuelle. Posséder un alambic ne suffit pas !

Un dernier exemple est fourni par l'OPR VFTM, en charge du développement de la plateforme huiles essentielles Entomenaka. Cet exemple offre une bonne synthèse des perspectives que nous avons parcourues jusqu'à présent.

VFTM, pour renforcer la diffusion du ravinstara en Haute Matsiatra, a entrepris de structurer cette plateforme, jusque là informelle, de la professionnaliser (formation de pépiniéristes dans une logique de proximité et incitations à franchir le pas : vente de semences, informations sur le modèle économique, système d'information sur le marché local), d'y intégrer un opérateur économique en lien avec les marchés internationaux et se chargeant du transport, et de réguler le marché via les règles de fonctionnement de l'union : chaque pépiniériste s'engage par écrit à ne fournir que les membres de l'union ; disposer d'une carte de membres est la condition de possibilité des transactions entre producteurs, prestataires et opérateurs économiques, ce qui a occasionné l'intégration de collecteurs extérieurs et leur acceptation des nouveaux termes de l'échange (plus favorables aux producteurs). Ajoutons que la plateforme intègre les services de l'État pour mieux protéger les intérêts de producteurs.

L'éventail de services est complet, les ressources locales rendues disponibles doivent assurer l'efficacité de la réponse, l'effet de structure est patent, et le système d'information technique existe. Un blocage toutefois : la culture de prêt est insuffisante parmi les producteurs, et le refus de recourir aux IMF ralentit le développement des initiatives.

---

<sup>11</sup> Certaines OP, comme le CLAM TVH (district d'Isandra), ont quant à elles choisi d'imposer à leurs membres l'adhésion à TIAVO. Ce qui facilite par la suite l'accès au prêt.

#### 4.4 Bilan des capacités d'internalisation des structures : mesure de l'autonomie du processus

	Capacités d'internalisation			État
	Technique	Commerciale	Organisationnelle	
OP Narindra	Bonne	En construction	Bonne	Progression
FKH Ialamarina	Bonne	Bonne	Incomplète	Blocages
VFTM	Bonne	Bonne	Bonne	Blocages dus au retard de la culture du prêt
FFSM	Incomplète	Insuffisante	Insuffisante	Blocages

Notons que cette grille de lecture souffre de défauts. Le problème de la culture du prêt (et donc de la capacité de l'organisation à sensibiliser ses membres) n'apparaît pas au même endroit pour FKH et pour VFTM. La raison en est que nous n'avons pas encore examiné la capacité des organisations à communiquer, et qu'une clé de lecture nous manque donc.

En revanche, il apparaît très clairement que la notion de synchronisation entre les différents aspects du changement est fondamentale. VFTM et FKH disposent d'outils très favorables à l'aboutissement du changement, mais il y a un retard culturel dû à un insuffisant travail de sensibilisation. L'enjeu sera donc de changer la structure pour qu'elle se dote de cette capacité, et nous avons vu que FKH en prenait le chemin, avec l'appui d'AROPA.

## 5. Capacités de communication

Les différents états constatés sont liés à la capacité de communication des organisations. Voilà notre hypothèse. Cette capacité se décline en trois aspects : la connaissance de l'environnement, la capacité à communiquer avec l'extérieur, et la capacité à communiquer en interne.

### 5.1 Connaissance de l'environnement

Nous avons souhaité distinguer la connaissance de l'environnement (notion statique) et la capacité à communiquer avec l'extérieur (notion dynamique), car rien ne garantit qu'une organisation connaissant l'état actuel de son environnement soit également capable d'en suivre les évolutions, ou de se mobiliser pour en solliciter les ressources en cas de besoin.

Néanmoins, une organisation qui ignore son environnement est nécessairement faible sur le second point. Cette situation affecte très logiquement la capacité d'internalisation des mécanismes d'accompagnement du changement sur tous les plans que nous venons d'évoquer.

Ainsi, la FFSM connaît à peine l'existence des CSA, et a fortiori les services qu'ils proposent. Malgré leur présence à Soatanana, l'association ignore le dispositif mis en place par VFTM autour

du ravintsara, ainsi que le fonctionnement de TIAVO. L'idée de planter du ravintsara venant du chef de culture (demeurant à Antananarivo), l'éventualité d'échanges avec d'autres producteurs de la commune n'explique pas l'émergence du projet.

Les déficits techniques et commerciaux trouvent ici leur source. Il est évident également que cette vie en vase clos interdit toute possibilité d'évolution au niveau organisationnel ; le règlement intérieur étant même le facteur le plus important de cette claustration.

FKH Ialamarina entretient des liens informels (via ses membres) avec les OP d'une plateforme dédiée au ravintsara à Sahambavy, avec une OP d'Antananarivo et de Menabe pour la technique du haricot. Et des liens formels avec les OPR VFTM et CRAM.

FKH connaît le CSA, mais ce sont les OP qui entrent en contact directement avec lui, aidées à la fois par le personnel du CSA et les techniciens d'ARKH (pour le montage des dossiers). En revanche, la fonction de l'assemblée paysanne (en cours de constitution, et pour laquelle ils ont élu un représentant : le président de la fédération) leur est inconnue et indifférente. Il semble que FKH ait là une place à prendre dans ce système d'intermédiation, qui augmenterait sa capacité de réponse et d'internalisation, mais en ignore l'opportunité.

Par ailleurs, un dossier de demande de financement au FRDA déposé par la fédération a été rejeté dernièrement par le pré-CROA, car cette demande portait sur une infrastructure, service de financement qui n'était pas ouvert en ce temps au FRDA. La connaissance du système CSA/FRDA nous semble donc incomplète, ce qui, lié au fait que de nombreux producteurs se passent des services de la coopérative, montre une maîtrise incomplète du système demande – réponse au sein de FKH. (FKH Fiavotana semble mieux connaître l'environnement des CSA et les besoins de prise en charge des paysans et OPB : son président sait notamment que 30 OPB ont sollicité les services du CSA cette année, et que le technicien de la fédération les a aidés.)

Nous avons pu remarquer quelques dissymétries dans l'information parmi les leaders : Rodolph Razafimandimby (vice-président) ignorait par exemple l'existence d'alambics (pour le ravintsara) à Sahambavy. La coopérative ne semblait pas non plus au fait de la question du ravintsara : le gérant ignorait quels étaient les acheteurs potentiels de feuilles, alors qu'il y a cinq 5 collecteurs – distillateurs à Sahambavy.

Les failles détectées au niveau de la coopérative s'expliquent donc en partie par l'insuffisante connaissance des opportunités qu'a FKH de renforcer ses capacités d'internalisation.

Une politique de veille commerciale et institutionnelle est donc à développer davantage au sein de la structure, qui dispose d'ailleurs d'une commission communication, chargée d'étendre le réseau stratégique d'alliances dans un futur proche.

L'OP Narindra possède une excellente connaissance de son environnement, malgré son enclavement.

Les échanges avec le CSA sont réguliers et intenses. Elle entretient des relations informelles avec des OP ayant adopté le SRI dans son district et en connaît l'état d'avancement. Sa connaissance du marché des spéculations qu'elle pratique est à jour (prix, clients potentiels), ainsi que celle des spéculations « montantes » dans le district ; ce qui lui permet d'élaborer de nouveaux projets et d'évoluer.

Le bon état des connaissances de l'OP se retrouve dans sa capacité d'internalisation.

VFTM semble bien connaître son environnement, notamment stratégique (l'initiative s'appuie directement sur l'inscription par le PRDR du ravintsara en tant que filière prioritaire) et économique.

Le projet bénéficie par ailleurs d'un appui renforcé de PROSPERER dans le domaine de l'accès au prêt.

Les rouages des CSA sont très bien connus (notamment ses critères de notation et le mode de sélection des prestataires).

## **5.2 Capacité à communiquer avec l'extérieur**

Quels sont les éléments permettant aux organisations de communiquer avec l'extérieur, et donc de s'assurer une connaissance actualisée de leur environnement et de garantir l'aboutissement d'une réponse qui requerrait le recours à des services extérieurs ?

Reprenons rapidement le cas de la FFSM. En raison des préceptes religieux qui la gouvernent, la FFSM ne peut catégoriquement pas s'adresser à des organismes de prêts, et semble connaître des limites à peine moins rigides pour aller vers les CSA et les autres organisations. Et c'est ici que les difficultés qu'elle rencontre s'expliquent. On ne peut mieux illustrer l'importance de ce facteur et sa valeur prescriptive pour l'analyse : une organisation qui ne peut communiquer avec l'extérieur (et nous voyons que l'enclavement peut prendre plusieurs formes), ne peut internaliser les facteurs de changement garantissant le succès d'une innovation.

L'OP Narindra offre l'exemple totalement inverse, avec des conditions d'enclavement plus sévères. Le point de basculement de l'histoire de cette OP est, nous avons commencé à le dire, son intégration à l'OPR Mampita. D'une part, pour l'apport de l'union VTM, mais aussi pour celui de la radio MAMPITA.

Avec une cotisation de seuls 800 Ar par an, l'OP bénéficie de deux émissions par semaine sur les services des CSA, de conseils techniques sur les différentes spéculations qu'elle pratique ou pourrait pratiquer, d'une veille sur les opportunités de marché qu'elle peut saisir (par exemple, la canne à sucre), d'une information sur les prix du marché et les opérateurs économiques (par exemple, acheteurs pour ses futures semences de riz), et peut entrer en contact avec des acheteurs (déclaration de stocks disponibles – service nouveau de la radio). Les membres écoutent la radio tous les jours. Et c'est elle qui amorce le processus global d'internalisation des inputs : un conseil technique vient de l'extérieur par son intermédiaire, l'OP y répond en sollicitant les techniciens locaux de VTM, qui se rendent sur place, assurent le suivi, etc. Un fois lancé, le processus est autonome et complet.

Enfin, il faut noter également l'importance de la mobilité des leaders des OP<sup>12</sup>. M. Ramahatradraibe se rend régulièrement (sans voiture) à Fianarantsoa pour « rencontrer les projets » (AROPA, PROSPERER, etc.) et se tenir informé des opportunités qu'ils offrent.

Voici donc l'image inverse de l'association précédente, et elle confirme notre grille de lecture. Ici le

---

12 Un article du COTA de septembre 2002 intitulé « Renforcer les capacités des organisations paysannes. Pour une plus grande mobilité des leaders paysans » notait déjà l'importance de la mobilité des leaders des organisations paysannes [1].

recours à la radio et la mobilité des personnes (malgré l'enclavement, nous insistons) apparaissent fondamentaux.

La capacité de communication externe de FKH Ialamarina repose d'une part sur le lien que réalisent les techniciens d'ARKH avec l'environnement de la fédération (deux personnes dotées d'une moto, dans une zone où le téléphone portable ne passe que de manière exceptionnelle), et d'autre part sur des liens formels et informels avec d'autres organisations (notamment sur les techniques culturelles). Notons que, contrairement à son homologue de Fiavotana, FKH Ialamarina semble moins connaître l'intensité des échanges de ses OPB avec l'extérieur (mais il y a peut-être là un effet de masse : 108 OP contre 39). Le recours à la radio MAMPITA n'a pas été mentionné lors de nos entretiens.

En réalité, ces observations nous font déduire que l'importance de ce paramètre dépend totalement de la capacité de l'organisation à communiquer en interne, aucun moyen immatériel n'existant pour relayer l'éventuelle information extérieure vers l'intérieur. Or, il s'agit là du problème majeur identifié par le réseau Kolo Harena pour cette fédération (y compris de la part du président de FKH Fiavotana), – ce que nous avons pu pressentir avec la situation de la coopérative.

Notons toutefois que nous avons pu constater à plusieurs reprises la mobilité du président actuel de la fédération. Mais l'énergie d'un individu ne suffit pas.

VFTM semble pouvoir communiquer vers l'extérieur. Le projet est né d'un recensement de tous les producteurs de ravintsara de la région Haute Matsiatra, recensement destiné à identifier la base de la future plateforme pour mieux l'y intégrer.

VFTM entretient d'autre part des liens étroits, à travers la Maison des paysans, avec ARKH et le CRAM. Cet environnement est propice aux échanges d'informations (des formations en commun ont également lieu).

Enfin, la localisation même du bureau de VFTM (Fianarantsoa) est une forme de garantie d'accès aux informations et aux différents projets.

### **5.3 Capacité à communiquer en interne**

La capacité à communiquer en interne détermine à la fois la capacité de sensibilisation de l'organisation, et son aptitude à placer la source de la réponse au plus près de la demande.

Cette capacité est bonne pour la FFSM, étant donnés les liens communautaires et le vecteur puissant de communication qu'est l'Église. Mais la communication fonctionne en vase clos et selon des règles d'exclusion, ce qui n'aide en rien l'évolution de la capacité de la structure à mobiliser les nouvelles ressources nécessaires.

L'OP Narindra était une OP familiale en ses débuts. Elle regroupait alors une dizaine de membres dans le même « hameau ». Bien évidemment, la communication s'en voyait facilitée (même s'il ne suffit pas d'être proche pour échanger). En revanche, quand l'OP s'est élargie à d'autres membres de la CR de Nasandratrony, élargissant par là même les distances entre l'OP et ses membres, Narindra a eu recours... à la radio MAMPITA, pour assurer la diffusion des messages et le suivi de la vie de l'association, comme la convocation aux assemblées générales. Étant donné que les membres de l'OP écoutent MAMPITA tous les jours, la communication interne est excellente sur ce plan.

Il faut ajouter le rôle évident des PSP de VTM, qui permettent l'échange d'informations sur la situation respective des membres de l'OP et de l'union, et les solutions trouvées pour adapter les méthodes nouvelles à leurs besoins. Un exemple : lors de l'implantation du manioc, un premier essai a été réalisé avec M. Ramahatradraibe (élément moteur de l'association, on l'aura compris), avec succès ; mais après la récolte, le stock de manioc s'est naturellement tari ; une solution a donc été recherchée très rapidement pour garantir la continuité de ce stock ; les techniciens ont donc proposé de planter chaque rangée avec un mois de décalage (récolte tous les mois) ; la technique a été immédiatement adoptée par les membres de l'OP.

Ces PSP sont donc une interface entre les membres de l'OP. Un rôle qui doit cependant son efficacité à la mobilisation des paysans par l'association elle-même. Là encore, tous les niveaux jouent en faveur de la dynamique du changement, mais c'est leur synergie qui en détermine l'aboutissement.

La même attention et connaissance des paramètres d'essai vaut pour le riz rouge. Les membres sont tous tenus au fait de l'évolution de l'essai, et seront donc prêts à adopter l'innovation (techniquement, matériellement, commercialement) dès la confirmation de la réussite de l'essai.

Comme nous l'avons annoncé, FKH Ialamarina connaît des difficultés de communication interne. Elle sait pourtant mobiliser les réseaux existants et organiser la collusion entre ces réseaux et celui de l'organisation (nous l'avons vu pour l'équipe des catéchistes, tous des producteurs de riz membres de FKH). Et ses leaders semblent dynamiques.

FKH a un problème de rapport entre surface et effectifs d'animation : 108 OPB pour 2 techniciens. Une demande est d'ailleurs en cours auprès d'AROPA pour financer le renforcement de ces effectifs. Mais ce renforcement ne semble pas la seule stratégie à envisager : pourquoi ne pas renforcer la densité institutionnelle en formant d'autres paysans leaders ? Pourquoi ne pas se rapprocher de MAMPITA (tout comme elle s'est rapprochée de VFTM et du CRAM) pour palier l'effet de vide communicationnel créé par l'enclavement et les distances ? Pourquoi ne pas enrichir les services prodigués par la coopérative, profitant de l'échange économique pour renforcer l'échange d'informations ?

L'interface entre l'extérieur et l'intérieur n'est donc pas satisfaisante, ce qui limite la capacité d'internalisation. D'où des ruptures de charge comme celle du ravintsara : cette spéculation a été inscrite cette année parmi les filières prioritaires, mais la coopérative ne dispose encore ni des informations de marché essentielles (où se fournir en semences en quantité suffisante pour assurer le développement de la spéculation ? Quels sont les acheteurs essentiels ?), alors que beaucoup de réponses possibles demeurent à Sahambavy, ou parmi les producteurs de ravintsara de la fédération (Rigobert, par exemple) ; et elle n'a pour l'instant envoyé aucun signal économique aux membres (il n'est pas prévu que la coopérative achète la récolte de ravintsara cette année).

La communication interne prend donc également la forme d'une coordination, d'une transmission au sein des mécanismes internes des OP/OPR, laquelle, en cas de défaillance, compromet l'arrivée des signaux incitateurs jusqu'aux producteurs.

Enfin, VFTM semble avoir des capacités de communication interne sur le plan opérationnel : une annonce a été diffusée au sein du réseau pour promouvoir l'éclosion de pépiniéristes ; 10 000 plants ont été vendus, accompagnés de conseils techniques et d'informations sur le modèle économique.

Toutefois, nous avons vu que cette capacité connaît une limite : la sensibilisation à la culture du

prêt. Problème identifié, mais qui n'a pas trouvé de solution en interne, semble-t-il (et ce, malgré l'appui technique de PROSPERER).

#### 5.4 Bilan des capacités de communication des structures

	Connaissance de l'environnement	Communication extérieure	Communication interne
OP Narindra	Bonne	Bonne	Bonne
FKH lalamarina	Correcte	Correcte	Insuffisante
VFTM	Bonne	Bonne	Insuffisante
FFSM	Incomplète	Insuffisante	Bonne

La superposition des deux tableaux (capacité d'intégration / capacité de communication) montre un lien étroit entre eux. Notre hypothèse était que la seconde déterminait la première. Cela semble se vérifier. D'autant que dans le second domaine, l'importance de la communication interne (mécanisme d'internalisation s'il en est) s'est révélée flagrante.

Pour VFTM, les résultats ne permettent pas d'envisager l'impact sur la propagation du ravintsara, étant donné que le projet est parti de producteurs existants. Toutefois, ils mettent l'accent sur la même articulation blocage relatif du développement et du manque d'efficacité de la communication interne (sensibilisation) que pour FKH.

### 6. Conclusion – recommandations

A l'issue de cette enquête, un certain nombre de conclusions émergent.

Tout d'abord, le rôle fondamental de la dynamique de structuration interne des OP et du champs inter-OP. L'un et l'autre, en synergie, assurent l'internalisation du processus de changement, et donc l'autonomie progressive de la structure vis-à-vis de l'aide, via des liens et des échanges d'information formels et informels. La prise de relais de l'informel étant à considérer comme le signe d'une autonomie en construction.

Plus encore, la structure (institutions et forme d'organisation) fonctionne comme catalyseur du changement technique, à condition d'évoluer avec lui pour répondre à ses demandes croissantes, sans retard ni avance trop marquée, sous peine de rupture du processus ou de crise culturelle entre l'institution et le bénéficiaire.

La position de la source de la réponse aux besoins formulés (et/ou identifiés) étant déterminante dans la pérennité du changement, la stratégie de densification de l'espace institutionnel des paysans semble une stratégie payante. Peut-être faudrait-il envisager d'enrichir systématiquement les services des PSP ou des paysans leaders, dans une logique d'anticipation de l'après-formation, par exemple (technique et informations sur le marché, en plus d'une sensibilisation à la culture du prêt) ? Et ceci dans la perspective d'un mimétisme progressif de l'organisation vis-à-vis de

l'extérieur : une forme de duplication des services proposés par l'extérieur en services intégrés et adaptés à l'OP, au gré des échanges avec les services d'appui (entre CSA et assemblées paysannes, etc.).

Le but ultime est ainsi d'obtenir un environnement porteur d'informations actualisées et représentant l'intégralité des domaines nécessaires au changement, au plus près des bénéficiaires (au niveau de l'OP, ou, pour être plus réaliste, de l'union d'OP).

Notons au passage qu'un flou semble exister au niveau de la typologie des OP, où l'union, ou fédération d'OP ne trouve pas de place stable. Sans doute faudrait-il faire entrer ces entités dans la typologie, et par là même, peut-être, leur accorder une place de choix dans la stratégie de structuration des OP. Le rôle, pour le domaine auquel nous venons de nous intéresser, nous paraissant de toute première importance.

Il apparaît que la capacité de communication détermine massivement cette aptitude à intégrer et conserver les outils du changement. L'organisation doit disposer d'un système d'échanges réguliers avec l'extérieur (quelque que soit ce système, et qu'il soit composite ou non). De même, la capacité de l'organisation à développer une interface efficace en interne est fondamentale. C'est pourquoi l'enrichissement des échanges économiques, en faisant également et systématiquement des vecteurs d'information, semble une des pistes à explorer, notamment au sein des coopératives ou des échanges avec les prestataires.

Ces échanges, aussi minime que soit leur enrichissement, transfèrent des capacités aux bénéficiaires et développent des liens horizontaux favorables à l'élargissement de l'assiette du changement.

Enfin, les problématiques transversales que nous avons rencontrées (le prêt, par exemple) ne font que renforcer l'idée d'une nécessaire transversalité ou mise en synergie des différents aspects du projet AROPA. Organisation des OP, création d'une interface efficace entre demandes et offres, diffusion de la culture du crédit et renforcement de l'intégration par les structures faïtières contribuent ensemble à la progression du changement.

## **7. Bibliographie**

- [1] Appui aux organisations de producteurs, 2002.
- [2] Transformer les institutions rurales pour réaliser les objectifs de développement du millénaire. Technical report, FIDA, Février 2003.
- [3] Communication, gestion de l'information, partenariat, 2005.
- [4] Innovation - stratégie. Technical report, FIDA, Décembre 2007.
- [5] Aide aux médias et développement, 2008.
- [6] Plaidoyer pour l'appui des radios locales de service aux communautés en Afrique de l'ouest, 2008.

- [7] Le rôle des médias dans le développement agricole des pays ACP. Technical report, CTA, 2010.
- [8] Stéphane Boulch. Partenariats en réseaux d'échanges et renforcement des capacités. COTA, Mars 2009.
- [9] Keya Choudhury and Andreas Springer-Heinze. Institutions – the key to development. Technical report, FIDA, 2004.
- [10] Ramaratsialonina Christian and Francillette Hubert. La visite d'échange comme outil de développement : capitalisation d'expériences dans trois régions de Madagascar. Technical report, FERT / FIFATA, 2010.
- [11] République de Madagascar. Projet de renforcement des organisations professionnelles et services agricoles (AROPA). Technical report, FIDA, Août 2008.
- [12] FIDA. Gestion des savoirs - Stratégie.
- [13] Scott Graham, Anne Folan, and Mario Guity. Supporting innovation in the field. Technical report, FIDA / FINCA, 2006.
- [14] Crispino Lobo. Institutional and organizational analysis for pro-poor change : meeting IFAD's millennium challenge. Technical report, FIDA, 2008.
- [15] Christine Moser and Chris Barrett. Le système de riziculture intensif (SRI) : Situation actuelle et perspectives d'avenir.
- [16] Bruno Martial Randrianandrasana. Rapport TEMOS. Technical report, CSA Soatoavina Isandra, Avril 2010.
- [17] Laza Razafimandimby. Rapport TEMOS. Technical report, CSA Soaherindrano Ambohimahaso, Février 2011.
- [18] Modeste Rokotoarisoa. Rapport TEMOS. Technical report, CSA Tafita Lalangina, Janvier 2011.
- [19] Diane-Gabrielle Tremblay. Le rôle des institutions dans le processus de l'innovation ; l'apport de Thorstein Veblen. Interventions économiques, pertinences et impertinences de Thorstein Veblen : Héritage et nouvelles perspectives pour les sciences sociales (36), 2007.

## **Annexe 1: Personnes rencontrées**

- Petera Ravita, Président du FFMSM (OP – confessionnelle – productrice de ravintsara, CR Soatanana, district d’Isandra),
- Jean Willy Lalaharisoa, Conseiller technique agricole pour l’OPR Kolo Harena (Maison des paysans, Fianarantsoa),
- Andriamanohisoa René Josephson, Socio-organisateur pour l’OPR Kolo Harena,
- Yves Lucienne Voahirana, Gérante de la radio MAMPITA (OPR spécialisée dans l’accès à la communication, Fianarantsoa),
- Marcel Rakotozafy, Président de l’OP Narindra (OPB ayant adopté la riziculture intensive, CR Nasandratrony, district d’Isandra),
- M. Ramahatradraibe, Trésorier de l’OP Narindra et paysans moteur
- Jean Bernardin, propriétaire d’une plantation de ravinstara à Antaribilavy (CR de Sahambavy, district de Lalangina),
- M. , producteur, collecteur et transformateur de ravinstara et constructeur d’alambics (CR de Sahambavy, district de Lalangina),
- Taratra, technicien VFTM (OPR en charge de la plateforme huiles essentielles en Haute-Matsiatra, Maison des Paysans, Fianarantsoa),
- Nobert Ratsimbazafy, ancien président, fondateur de l’OPR FKH Ialamarina, pratiquant le SRI, pépiniériste (ravintsara), et membre de l’OPB Mivona (CR Ialamarina, district de Lalangina),
- Rigobert, membre de l’OPB KH Tojo (OPB membre de FKH Ialamarina, CR Alatsinainy, district de Lalangina),
- Rodolph Razafimandimby, Vice-président de l’OPR FKH Ialamarina,
- Richard Randrianomendaza, Gérant la coopérative Miamamitsinjo (FKH Ialamarina),
- Joseph Razafindraibe, Marcel Razafimandimby, Emmanuel Rasabo, Marcel Ratsimbazafy, producteurs de riz en cours d’adoption du SRI et membres de FKH Ialamarina
- Sylvestre Michel Rakotovonjy, PSP membre de FKH Ialamarina,
- Jean Louis Andriantsalaza, Président de FKH Fiavotana,
- Lala Tovonirina, ANICO (AROPA – FERT, CR de Sahambavy, district de Lalangina),
- Mme. Razaymanana, Présidente du CLAM TVH (OP fournisseur de semences, CR d’Andranovorivato, district de Vohibato).