



Lancement et suivi de programmes concrets de développement

44, rue de la Paroisse
78000 VERSAILLES-FRANCE
Tél. 01.39.02.38.59
Fax 01.39.53.11.28
e-mail : interaide@interaide.org



La structuration du milieu paysan malgache

Cas de l'expérience d'Inter Aide dans la région Vatovavy – Fitovinany
entre 2003 et 2010

H. Ramanantsialonina, E. Ravelomanarivo, M. Spada

Inter Aide, mai 2012

Sommaire

INTRODUCTION.....	3
1. ORIGINE ET EVOLUTIONS DE L'APPUI AU PROCESSUS DE STRUCTURATION	4
2. 2003 – 2006 : 1^{RE} PHASE DE STRUCTURATION.....	6
2.1. AU NIVEAU GROUPEMENTS DE BASE : ACCES AU CREDIT POUR LE FINANCEMENT DE L'AGRICULTURE FAMILIALE ET CONSTITUTION D'UN RESEAU DE PAYSANS PAIRS	6
2.2. AU NIVEAU DES UNIONS : COORDINATION DE L'APPROVISIONNEMENT GROUPE	9
3. 2007-2010 : 2^E PHASE DE STRUCTURATION – DIVERSIFICATION DES ACTIVITES ET RENFORCEMENT DE CAPACITE	10
3.1. AU NIVEAU DES GROUPEMENTS DE BASE.....	10
3.2. AU NIVEAU DES UNIONS	11
3.3. EVALUATION DE LA STRUCTURATION DES ORGANISATIONS PAYSANNES	13

Introduction

Contexte agraire

D'Ouest en Est, l'arrière pays de la zone côtière de la région Vatovavy Fitovinany se présente sous l'aspect d'une région de moyennes et basses collines à laquelle succède une plaine littorale lagunaire souvent marécageuse. Le climat est tropical chaud et humide avec des précipitations de plus de 2 500 mm par an et des alternances de périodes sèches et d'inondations préjudiciables à l'agriculture vivrière. Les cyclones et vents violents sont également fréquents.

Les paysans de cette région sont très attachés à la culture du riz qu'ils pratiquent avec repiquage dans les bas fonds inondés ou irrigués et en pluvial sur les collines. Lorsque les sols et les aménagements hydrauliques le permettent, ils font une deuxième culture de riz en contre saison. Les autres cultures vivrières sont pratiquées sur les collines et sur les dépôts de rives alluviaux. Il s'agit principalement du manioc, de la patate douce, de la banane et de légumineuses. Le maraîchage est assez marginal mais de nombreux arbres utiles situés près des villages complètent l'alimentation des populations. Le climat du sud-est de Madagascar est favorable à diverses spéculations de rente : girofle, litchis, cannelle, poivre, agrumes, café robusta, etc.

Les exploitations agricoles sont très différenciées. Les familles les plus pauvres se salarient chez celles qui ont des superficies en rizière élevées par rapport à leurs ressources en main d'œuvre. Détenir des zébus constitue un signe essentiel de richesse mais, selon les enquêtes réalisées par Inter Aide en 2006 dans le district de Manakara, 29% seulement des familles en possèdent et 50% du cheptel appartient à 7% des paysans. Les rendements et la productivité du travail sont très faibles du fait de la faible utilisation des intrants, la quasi-absence de traction animale, l'adoption de stratégies anti-risques et de contraintes fréquemment rencontrées dans le pays.

Ce document a été relu et approuvé par Tiavo, mutuelle rurale partenaire d'Inter Aide

Installé dans les districts côtiers de la région de Vatovavy Fitovinany depuis le milieu des années 90, Inter Aide a démarré un programme agricole en 1999 (d'abord dans le district de Manakara puis en 2006 dans celui de Mananjary). D'abord centré sur un volet de vulgarisation technique, le programme rizicole d'Inter Aide a progressivement développé un volet de structuration d'organisations paysannes à partir de 2003. **Ce document décrit les stratégies que nous avons développées et plusieurs leçons apprises depuis l'émergence de ce volet.** Chacun des éléments évoqués dans ce travail pourra encore être ultérieurement développé (pour ce qui est des outils et des méthodologies utilisés).

La première partie présente de façon synthétique les actions menées et les enseignements stratégiques tirés par l'équipe du projet tandis que **la seconde partie** s'attache brièvement à décrire la trajectoire de vie d'une union de paysans.

PARTIE 1 : Actions menées et Enseignements tirés

1. Origine et évolutions de l'appui au processus de structuration

Le début du processus de structuration du milieu paysan a succédé à la mise en œuvre d'un programme de vulgarisation individuelle d'itinéraires techniques pour les cultures vivrières¹. La démarche dynamique de vulgarisation individuelle qu'Inter Aide met en œuvre consiste depuis lors à fournir les compétences techniques nécessaires à la maîtrise de nouveaux systèmes de cultures sur une durée déterminée de 2 saisons rizicoles d'encadrement (un an). Les techniciens du programme d'Inter Aide, basés dans les villages, proposent chaque année la démarche auprès de nouveaux paysans motivés et demandeurs. Mais des besoins d'appuis complémentaires au-delà de la vulgarisation technique initiale se sont révélés nécessaires afin de renforcer l'adoption et la diffusion durable des innovations, principalement pour l'intensification de la riziculture de bas-fonds² : (1) besoin d'appui technique persistant pour de nombreux agriculteurs (nouveaux agriculteurs intéressés, agriculteurs formés mais ayant besoin d'appui pour étendre la technique à de nouvelles parcelles,...) ; (2) besoin d'approvisionnement en intrants et en outils. En effet, la durabilité de cette intensification reste conditionnée à la continuité de l'approvisionnement en dehors de la présence directe du projet. Ayant fait ce constat, nous avons pris l'initiative en 2003 d'appuyer les paysans à la structuration en groupe d'intérêts communs comme structure relais du projet, l'intérêt commun principal étant initialement le maintien de la production permise par la riziculture intensifiée. A partir de ce moment là, Inter Aide entame toujours sa collaboration par la vulgarisation technique à l'échelle individuelle mais informe systématiquement les paysans dès le démarrage de l'appui technique sur la nécessité

¹ Encadrement technique en réponse à des demandes sur en général de 1 à 3 spéculations choisies par agriculteur.

² Pour plus de détail sur le système de riziculture intensive adapté (SRIA), consulter l'article suivant qui reprend en partie l'expérience d'Inter Aide sur sa vulgarisation : http://www.dial.prd.fr/dial_evenements/conf_scientifique/pdf/dynamiquesrurales_dial/4jenn.pdf

d'intégrer une logique d'autonomisation pour être capables de maîtriser et de reproduire les techniques préconisées.

Avec l'appui du programme, cette structuration commence par la création de groupements de base généralement constituées de moins d'une dizaine de membres, puis les premières unions de groupements de base voient le jour dès 2004 jusqu'à l'émergence officielle fin 2010 d'une fédération régionale en tant qu'OP faitière. 231 groupements de paysans et 33 unions "Fagnimbogna" se sont constitués sur trois districts³ (historiquement dans le district de Manakara, puis dans le district de Mananjary et de façon réduite dans des communes frontalières du district de Vohipeno). La figure 1 représente le développement des deux volets du programme dans le temps et en fonction du niveau d'appui organisationnel. De façon plus détaillée le tableau à la fin de cette partie présente l'évolution des activités menées auprès des groupements de base et des unions entre 2003 et 2010.

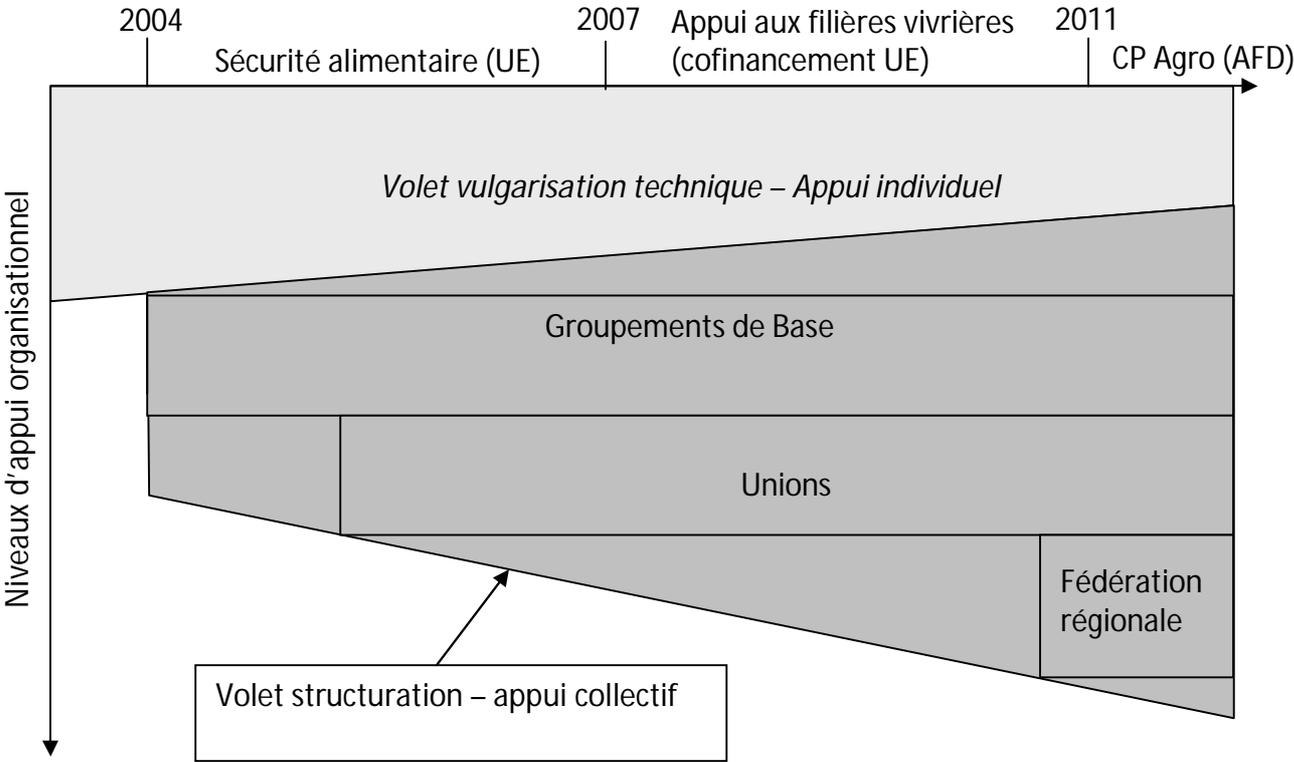


Figure 1: représentation schématique du développement des deux volets du programme dans le temps et en fonction du niveau d'appui organisationnel.

³ 188 des 231 groupements sont encore actifs fin 2010.

2. 2003 – 2006 : 1^{re} phase de structuration

2.1. Au niveau Groupements de Base : Accès au crédit pour le financement de l'agriculture familiale et constitution d'un réseau de paysans pairs

Le programme invite les paysans appuyés en phase de vulgarisation et motivés pour continuer les pratiques rizicoles enseignées à se constituer en groupements de base, d'une part pour accéder à des crédits leur permettant un approvisionnement en intrants et d'autre part pour se réunir autour d'un **paysan pair**.

Le paysan pair, bénévole et formé par Inter Aide, joue le rôle d'un relais technique du programme en étant : conseiller technique agricole (calcul de surface, dosage d'intrants, adaptation de l'itinéraires techniques aux contraintes...) et diffuseur de nouvelles cultures ou activités⁵.

Dans le même temps, Inter Aide et l'**institution de microfinance Tiavo**, la seule présente dans la région, établissent une collaboration pour proposer aux groupements de base des **crédits de campagne** et des crédits stockage dits **crédit GCV** (grenier commun villageois). Il s'agit d'une évolution pour Tiavo qui jusqu'alors proposait des financements seulement aux artisans et commerçants. De même, le financement à l'échelle de groupements est une première expérience pour toutes les parties (ainsi qu'une première expérience dans cette région de Madagascar). Il est convenu que le programme soit en charge de sélectionner des groupes de paysans motivés par l'accès au crédit pour poursuivre l'intensification du système rizicole tandis que Tiavo doit informer sur leur institution et ses produits, assurer la formation des bénéficiaires sur les mécanismes de crédit proposés ainsi que former les employés des caisses rurales à la gestion des nouveaux types de dossiers.

Tiavo	crédits pour les groupements de base
<p>Objectif : Obtention d'un crédit individuel destiné à l'achat d'engrais pour les membres des groupements de base.</p>	
<p>Crédit de Campagne Tiavo Apport du programme : dépôt de garanti de 10% du montant du crédit, plafonné par Inter Aide à 50 000 Ar par membre. Apport des membres du groupement de base : caution solidaire (quelque soit le montant du prêt contracté)⁴ et garanties matérielles. Les bénéficiaires remboursent leur crédit à Tiavo au moment de la récolte.</p>	
<p>Crédit GCV Tiavo Les membres du groupement de base immobilisent ensemble un stock de paddy dans un GCV pour constituer la garantie du crédit octroyé par Tiavo. Le grenier est scellé, le crédit versé au moment du stockage est de 60% de la valeur estimée du stock à la période où les prix doivent être au plus haut. Le crédit devra être remboursé avant la prochaine récolte alors que le stock immobilisé ne sera à nouveau accessible qu'au remboursement du crédit (Méthodologie contraignante appliquée systématiquement suite au non remboursement du prêt par certains groupes après déstockage).</p>	

⁴ Tous les membres ne prennent pas systématiquement de crédit et les montants des crédits de ceux qui en prennent ne sont pas non plus nécessairement les mêmes. Cela rend souvent l'application de la caution solidaire difficile au niveau des groupements de base car si un membre ayant pris un montant élevé est défaillant, les autres ont du mal à payer à sa place.

⁵ Nous ne capitaliserons pas sur l'expérience des paysans pairs ici mais un travail de réflexion et d'étude nous paraît nécessaire (observation de leurs premières activités et de leur efficacité, de leur motivation et de l'engagement volontaire auprès des membres de groupement).

Les groupes demandeurs sont soit déjà constitués soit créés pour l'occasion mais, dans tous les cas, les membres ont suivi la phase de vulgarisation. Le programme s'engage également au suivi du bon usage technique de ses crédits agricoles.

Pour les deux types de crédit, Tiavo verse le montant des crédits de l'ensemble des membres de chaque groupement à Inter Aide qui effectue alors la livraison directement au groupement de base.

Cette possibilité d'obtention de crédit agricole via des groupements crée alors un important engouement pour la création de groupements. Le principal constat à posteriori est que la perspective d'accéder à un crédit pour l'achat d'engrais est un moteur pour la constitution de groupements de base (moteur bien plus important que l'intérêt de se regrouper autour d'un paysan pair garant de la continuité des techniques vulgarisées). Beaucoup de groupements se constituent alors dans un court laps de temps (2005 et 2006) avec cet objectif principal ce qui crée ce qu'on appellera ensuite une « période de surchauffe ».

Dans ce contexte, Tiavo connaît alors des difficultés pour traiter les dossiers dans des délais respectant les contraintes du calendrier agricole, ce qui n'est pas sans conséquence sur la mise en œuvre des activités agricoles prévues. Certains crédits sont octroyés avec beaucoup de retard et Tiavo connaît alors de nombreuses difficultés pour le recouvrement de ces premiers crédits de campagne octroyés⁶.

Afin de réduire les difficultés liées aux délais imprévus pour les débloquages de crédit, le programme anticipe les approvisionnements (même lorsque les crédits n'ont pas encore été octroyés) et ce dans le souci du respect du calendrier agricole et ainsi ne pas décevoir les attentes des paysans. Mais le nombre de dossiers à traiter est tel que, tout comme Tiavo, le programme rencontre des difficultés à suivre la situation de chaque groupement de base si bien que des approvisionnements sont anticipés sans nécessairement tenir compte de l'avancement des dossiers au niveau de Tiavo.

Ce type de financement agricole est également nouveau pour les paysans qui sont alors plutôt familiers avec des aides clientélistes à but politique ou bien des acteurs de développement conditionnant de simples dons à la constitution d'associations de paysans peu structurées. Cette réalité pousse de nombreux paysans à rejoindre ou constituer des groupements non pas dans la démarche de réponse à un besoin technique analysé et réfléchi mais plus dans l'idée de pouvoir capter une nouvelle forme d'aide (tout en limitant les risques individuels dans le cas des crédits de campagne du fait de la caution solidaire). Inter Aide fournissant un dépôt de garanti plafonné, une grande majorité de bénéficiaires ont demandé le plafond en surestimant leurs capacités de remboursement. Nombreux furent les groupements de base ayant sous-estimé les conséquences liées aux impayés, la réconciliation a alors été pour beaucoup lente et douloureuse...

⁶ Pour aller plus loin, consultez l'étude suivante : « Quelles perspectives d'appui pour le développement des exploitations agricoles dans le district de Mananjary - Etude particulière du partenariat entre l'ONG Inter Aide et l'IMF TIAVO et les groupements villageois ». Elisa Fily et Jean-Charles Lhommet, Mémoire d'étude CNEARC déc.2006 - Maitre de stage Damien du Portal, Inter Aide, Directeur de mémoire Betty Wampfler.

Par ailleurs, le type de mécanisme de crédit GCV proposé par Tiavo se révèle intéressant mais, par manque de personnels et de fonds, Tiavo n'arrive pas à satisfaire les demandes au niveau des petits GCV des groupements de base (moins de 0,5t de paddy par local) qui sont souvent éparpillées géographiquement. Ainsi, des rendez-vous entre les groupements de base et les agents de Tiavo sont ratés même si les stocks étaient correctement constitués par les membres. De même, ce mécanisme se révèle relativement discriminant. En effet, les paysans devaient d'une part immobiliser du paddy (en contradiction avec les impératifs de sécurité alimentaire des plus vulnérables) et d'autre part rembourser progressivement le crédit avant même la levée des scellés. Selon cette formule, la capacité de spéculation est donc conditionnée à la capacité d'immobilisation de stock et de génération des fonds pour le remboursement du crédit. Cette offre de crédit est donc plutôt destinée aux paysans non vulnérables quand la mission d'Inter Aide est de toucher les ménages les plus précaires. Faute de communication adéquate, il semblerait que ces conditions n'aient pas toujours été assimilées au moment de l'obtention du crédit, ce qui a été source de tensions quand les groupements de base ont souhaité déstocker pour rembourser les crédits. Une médiation du programme agricole d'Inter Aide auprès de Tiavo a alors permis l'accès à la moitié du stock avant le remboursement du crédit. L'introduction de cette souplesse n'aura cependant pas été suffisante pour donner un nouvel élan au crédit GCV proposé par Tiavo au niveau des groupements de base lors des campagnes suivantes.

Tiavo tente quelques années plus tard une nouvelle formule de crédit GCV (au moment de la hausse spectaculaire des prix agricoles) : le crédit GCV flash. Avec cette formule, le stockage se fait au niveau de « magasins Tiavo » situés dans les chefs-lieux des communes rurales. Le transport est à la charge des paysans. Le crédit est octroyé immédiatement à hauteur de 100% de la valeur du paddy au moment du stockage avec un intérêt mensuel de 3,5% (contre 60% habituellement et un intérêt de 3%) car le stockage est considéré plus sécurisé. Le paddy est vendu par Tiavo après accord des paysans et si la vente est supérieure au crédit octroyé, la différence est alors versée aux paysans. Ce système peut paraître plus intéressant que le crédit GCV *standard* car les paysans n'ont pas à rembourser leurs crédits avant le déstockage. Toutefois, les stocks des groupements restent non traités par manque de fonds selon l'IMF elle-même.

2.2. Au niveau des Unions : coordination de l'approvisionnement groupé

L'émergence d'unions de groupements de base est impulsée par Inter Aide pour poursuivre le processus d'autonomisation du système d'**approvisionnement groupé** en intrants. Les premières unions sont créées en 2004. Inter Aide assure l'approvisionnement des unions qui ont préalablement géré les demandes et le paiement des membres de leurs groupements de base. Le paiement aux unions par les groupements s'effectue soit en cash, soit en paddy ce qui implique alors une question de stockage au niveau de l'union. Le programme n'assure aucune avance mais appui les unions à la construction de locaux de stockage (capacité moyenne de 2 à 4 tonnes de paddy). Une nouvelle cotisation des membres des unions devra alors permettre d'assurer le fonctionnement de l'union.

Quelques leçons d'expériences tirées de cette première phase de structuration d'organisations paysannes...

Facteurs nécessaires à la mise en place de groupements de base et influençant les résultats :

- **Présence d'un solide intérêt commun d'accéder à un service utile aux activités agricoles de chaque membre.**
En l'occurrence ici, l'intérêt de poursuivre l'intensification des pratiques rizicoles nécessitant l'usage d'engrais minéraux.
- **Proximité des membres.** Même si la proximité géographique n'est pas à négliger, la **proximité relationnelle** entre des membres partageant un intérêt commun est d'autant plus essentielle. Pour cela, condition nécessaire mais non suffisante, **les groupements de base doivent être de taille limitée** pour contrôler autant que possible l'intégration de membres opportunistes. Au regard de l'organisation sociale dans le milieu rural du sud est de Madagascar, il est apparu de façon quasi systématique que les groupements de bases de plus de 9-10 membres étaient des groupements de base ayant intégré plusieurs « opportunistes ».
- **Adaptation des activités au niveau socio organisationnel des organisations paysannes.** le renforcement des capacités et de la bonne gouvernance de telles structures, aussi petites qu'elles soient, passe par plusieurs étapes de maturation auxquelles les activités doivent être adaptées. Respecter un rythme d'apprentissage des structures permet d'éviter un emballement non contrôlé des réalisations. Le plafonnement du crédit pour les groupements inexpérimentés est un exemple.
- **Formation et information de qualité** au niveau des organisations paysannes mais également au niveau des agents de développement du programme sur le terrain. Leur absence sera le terreau de malentendus. Cela est d'autant plus vrai dans un contexte où la structuration d'organisations paysannes est très récente. Nous pensons ici notamment à la formation sur les mécanismes de crédits.
- **Respect des contraintes imposées par les calendriers agricoles.** Les retards d'octroi causent des problèmes techniques concrets lors de l'implantation de la culture pouvant limiter le coût d'opportunité de l'investissement. L'insatisfaction des paysans peut alors légitimement accentuer des désirs de non remboursement. De même, le calendrier de remboursement doit respecter les dates de récolte.
- **Prise en charge du dépôt de garanti par les paysans** (partielle ou totale). La fourniture de l'intégralité du dépôt de garanti par un tiers exacerbe certaines velléités opportunistes.

Autres enseignements :

- Les **crédits GCV** sont intéressants mais selon la formule proposée par Tiavo, ils sont réservés aux paysans capables d'immobiliser des stocks. En effet, le remboursement étant un préalable au déstockage, les paysans doivent être à même de générer par ailleurs des fonds pour le remboursement du crédit. C'est donc sous cette forme un **mécanisme plus discriminant que le crédit de campagne**.
- La caution solidaire peut exacerber les velléités opportunistes si la proximité des membres n'est pas avérée.

3. 2007-2010 : 2^e phase de structuration – diversification des activités et renforcement de capacité

3.1. Au niveau des Groupements de Base

Suite à la 1^{re} phase, qualifiée de « période de surchauffe », l'équipe du programme revoit les stratégies mises en œuvre (création d'une centaine de groupements de base dans le seul district de Manakara dont la moitié seulement a accédé à des crédits dans les conditions difficiles décrites précédemment).

Plusieurs groupements de base déstabilisés par des difficultés de remboursement prennent conscience de l'importance de la bonne gouvernance de leur structure. Une telle expérience est l'occasion de resserrer les liens entre les membres partageant les mêmes intérêts et se faisant confiance. Les « *passagers clandestins* » sont exclus et les membres motivés assument le coût des défauts de paiement éventuels. Quand cela ne marche pas, le groupement éclate.

Suite aux difficultés issues de la première vague d'octroi de crédit agricole, le nombre de demandes de crédit par les groupements de base chute. De son côté, suite à cette première expérience, Tiavo devient plus méfiante et adopte une stratégie prudente focalisée sur la rentabilité par une meilleure efficacité du suivi. La proportion des dossiers acceptés diminue fortement (fin de la « période de surchauffe ») et Tiavo privilégie l'octroi de crédits de campagne aux Unions et réduit drastiquement les crédits aux groupements de base. Pour les crédits GCV, Tiavo préfère les dépôts de stocks dans ses propres locaux dans les chefs-lieux des communes aux stocks des unions (à +/-5km des chefs-lieux avec des conditions d'accessibilité variable suivant l'état de la piste). Ainsi, les gros producteurs-collecteurs locaux sont favorisés aux dépens des petits agriculteurs membres des unions.

En tirant les leçons de cette première expérience et considérant les besoins en formation des groupements de base pour l'utilisation éclairée des crédits agricoles, le programme décide d'appuyer et d'accompagner les groupements de base dans leur première expérience de constitution de dossiers de crédits (sur une saison uniquement)⁷. Le programme développe donc indépendamment des outils de formation spécifiques à la préparation au crédit pour les membres des groupements de base (formations pré octroi et post octroi). Pour assurer ces formations ainsi qu'un appui socio-organisationnel de proximité, Inter Aide recrute dans ce but des socio organisateurs chargés du suivi, de la formation et du renforcement des capacités organisationnelles des membres des groupements de base⁸.

En ce qui concerne le principe du stockage en GCV, le programme, considérant cette activité toujours porteuse pour les paysans de la zone, renforce parallèlement son intervention par :

⁷ Inter Aide facilite également l'adhésion à Tiavo des membres en subventionnant leur adhésion à hauteur de 50% de la part sociale variable exigée (Tiavo étant devenu une mutuelle).

⁸ A titre d'exemple, vous pouvez trouver à l'adresse suivante l'outil « taxi brousse » utilisé depuis 2007 pour la sensibilisation à la formation de groupements, toute première étape dans le renforcement des capacités organisationnelles : [interaide.org/pratiques/sites/default/files/511_mnj_taxi_brousse_form_gpt.pdf](http://www.interaide.org/pratiques/sites/default/files/511_mnj_taxi_brousse_form_gpt.pdf)

- une **sensibilisation sur l'intérêt de la réalisation d'opération de stockage en GCV**, (clairement dissociée de l'objectif d'obtention d'un crédit GCV) afin de pouvoir spéculer sur les prix mais également de permettre d'autres services pour les membres des groupements de base (notamment le prêt de riz aux membres en période de soudure avec des taux d'intérêt avantageux).
- l'octroi **d'avances en intrants plafonnées et garanties par des stockages en GCV** uniquement pour les nouveaux groupements de base non membres d'unions. Ces groupements de base bénéficient ainsi d'une expérience d'approvisionnement en intrants, remboursés avec les fruits de la vente du stock au moment où les cours sont élevés (quelques mois de stockage après la récolte). Cet appui initial est alors pensé comme une première expérience de « crédit GCV » pour les groupements de base non encore membres d'union en vue d'une poursuite avec Tiavo (via les Unions).

Mais lors des années suivantes très peu de groupements de base formés ont l'occasion d'accéder au crédit Tiavo pour les raisons évoquées précédemment, et parmi celles y accédant, très peu ont fait deux demandes de crédit consécutives. Certes les opérations de stockage GCV (de façon autonome ou avec Tiavo) sont à la hausse, soit en direct avec le programme pour les nouveaux groupements de base soit entre les groupements de base et les unions les plus dynamiques, toutefois elles continuent assez logiquement à ne concerner que des paysans capables d'immobiliser des stocks. Pourtant les besoins de financement des organisations paysannes pour l'achat d'intrants restent majeurs.

Ainsi, faute d'alternatives durables et pour palier aux difficultés persistantes de constitution de capital pour l'achat d'intrants agricoles, le programme propose aux groupements de base de développer de nouvelles activités génératrices de revenus :

- la mise en culture de **parcelles communes** au groupe dont le produit de la récolte appartient au groupement de base.
- la création d'un système d'**entraide** payant parmi les membres du groupe.

Ces travaux internes aux groupements de base sont une bonne occasion pour les membres et le programme d'évaluer leur capacité à mener une activité commune (test des facteurs de réussite nécessaires : l'intérêt commun et la proximité relationnelle des membres).

3.2. Au niveau des unions

Dans la mise en œuvre des premières activités lors de la 1^{ère} phase, la plupart des unions ont fait face à des difficultés de fonctionnement. L'équipe de socio-organisation a alors fourni rapidement un appui aux bureaux et aux simples membres des unions pour comprendre et réagir face à ces difficultés. Les problèmes de fonctionnements sont généralement liés à l'éloignement des groupements de base par rapport au « centre » de l'union mais également au faible dynamisme et au non paiement des cotisations de certains groupements de base (eux-mêmes éventuellement affaiblies lors de la 1^{ère} phase). De nombreuses restructurations suite à la 1^{ère} année d'activité sont souvent observables (sortie de groupements de base, entrée de nouvelles, division d'unions en deux plus petites...). L'équipe du projet a souhaité ne pas figer les unions dans leur état initial et au contraire appuyer leurs volontés d'évolution et de **restructuration**.

Par ailleurs, lors de cette deuxième phase, le programme suggère aux unions de groupements d'élargir leurs activités avec plusieurs propositions allant au delà de l'objectif initial d'organisation d'approvisionnements groupés pour leurs membres : **le stockage commun** (dès la fin de la 1^{re} phase), **la mise en place de techniciens d'unions**, **la mise en lien avec d'autres acteurs de la filière agricole**.

Le **stockage commun** vise à faciliter l'approvisionnement et, à terme, la commercialisation groupée de produits. Les unions sont invitées à construire avant toute activité un local de stockage (type de construction locale) avec pour objectifs :

- centralisation des biens de chaque union (approvisionnements ou productions)
- visibilité auprès des acheteurs
- transparence auprès des membres
- matérialisation symbolique de l'existence de l'union
- test de motivation des membres de l'union

Ces constructions de locaux sont aussi nécessaires pour l'obtention des **crédits GCV de Tiavo** qui ne sont désormais proposés qu'aux **unions**.

Le **technicien d'union** est un volontaire choisi parmi les paysans pairs de l'union. L'objectif est que ces techniciens d'union soit formés pour redynamiser les réseaux de paysans pairs, jugés jusque là peu actifs (notamment dans la rédaction de comptes-rendus sur les réalisations des groupements de base par saison agricole, comptes-rendus qui font très souvent défaut pour le suivi des activités). Cette proposition suscite dans un premier temps un intérêt et des réponses très limités de la part des unions faute d'un projet concret exigeant un bon niveau de suivi technique et encourageant de ce fait la mobilisation des paysans pairs et des techniciens d'union comme ce sera le cas avec la FAO (voir ci-après)⁹.

En 2008, dans le cadre de l'incitation à la commercialisation groupée, le programme sensibilise sur l'intérêt de connaître le potentiel de production de ses membres de diverses cultures (potentiel immédiat et à terme) pour faciliter une connexion avec l'extérieur. La mise en place d'un technicien d'union pouvant effectuer cette nouvelle tâche est à nouveau évoquée (activité des techniciens sous la forme de montage de mini projet de commercialisation). Les unions n'auront pas le temps de considérer cette question dans l'immédiat car c'est à cette même période qu'un premier **partenariat** est signé entre 17 unions et la FAO début 2009. Ces unions sont commanditées par la FAO pour la production de 100 tonnes de semences de riz. Des techniciens d'unions sont alors sollicités et formés pour un suivi méticuleux des membres participant à la multiplication. Cette expérience de partenariat s'est accompagnée d'avances d'intrants pour les multiplicateurs et d'une rémunération des techniciens d'union. Ce projet lucratif a été un challenge organisationnel pour les unions dans lequel le programme a favorisé le partenariat direct FAO – Unions. Plusieurs unions en sont ressorties renforcées¹⁰.

⁹ Tout comme nous l'avons évoqué pour les paysans pairs, il serait intéressant d'étudier plus en détail les activités liées aux techniciens d'union et leur impact.

¹⁰ Quelques challenges auxquels ont pu être confrontées les Unions et méritant une étude plus poussée auprès des unions: Gestion des avances des semences à rembourser à la récolte, choix au sein de l'union des membres multiplicateurs, redistribution du produit des ventes, transparence de la gestion, capacité

3.3. Evaluation de la structuration des organisations paysannes

En 2009, Inter Aide commandite un intervenant externe, Haona Soa, pour une formation de l'équipe du projet sur le diagnostic institutionnel. Ce travail a abouti à la mise en place d'un processus d'évaluation du niveau de structuration des groupements de base et des unions. Une évaluation initiale a été effectuée en 2010 et sera réitérée en 2011. Cette évaluation se fait sur quatre aspects principaux (grilles d'évaluation des groupements de base et des unions disponibles sur <http://interaide.org/pratiques/content/grille-diagnostique-et-de-suivi-des-organisations-paysannes-inter-aide-madagascar>) : Capital & Finances, Activités & Services, Fonctionnement associatif, Participation à l'Union (pour les groupements de base) ou la Fédération (pour les unions).

Fin 2011, les grilles d'évaluation des deux districts ont été homogénéisées pour pouvoir compiler à l'avenir les résultats. Les données actuellement disponibles n'étant pas compilables, nous illustrerons cette partie avec les résultats du district de Manakara où est présent le plus grand nombre de groupements de base et d'unions de toute la région (tendances dans le district de Mananjary comparables). La comparaison des évaluations de 2010 et 2011 met en évidence plusieurs éléments :

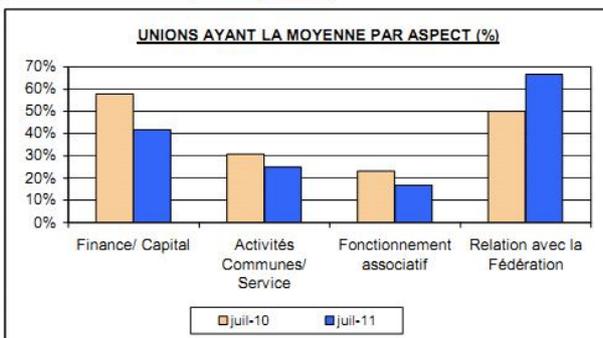
- diminution du nombre de groupements de base et d'unions ;
- la baisse de la performance des groupements de base de 20% sur chaque aspect ;
- le nombre de groupements de base ayant la moyenne sur aucun aspect (0A) augmente fortement (29 groupements contre 6 en 2010) ;
- glissement des unions 3A (ayant la moyenne sur 3 des 4 aspects) vers le niveau 2A (ayant la moyenne sur 2 des 4 aspects) ;

de gestion des bureaux d'union, contractualisation bipartite (FAO et Unions), Inter Aide maintenant son travail habituel de socio organisation. Ce sont autant de composantes ayant pu révéler les forces et les faiblesses de chaque union. Une 1^{ère} expérience de partenariat entre 2 unions et le projet PSA Tafita (AFDI) a également eu lieu en 2005.

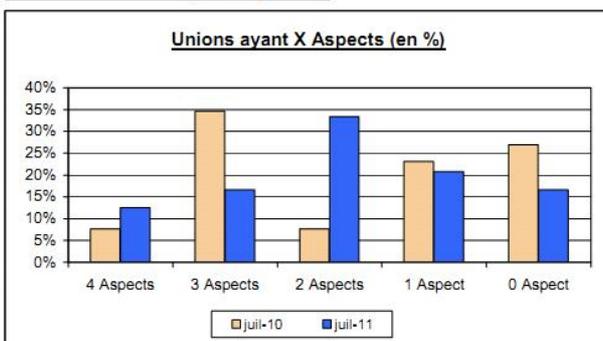
RESULTATS DE L'EVALUATION DES UNIONS

	juil-10	juil-11
Nb total Unions évaluées	26	24

	juil-10	juil-11
Finance/ Capital	58%	42%
Activités Communes/ Service	31%	25%
Fonctionnement associatif	23%	17%
Relation avec la Fédération	50%	67%



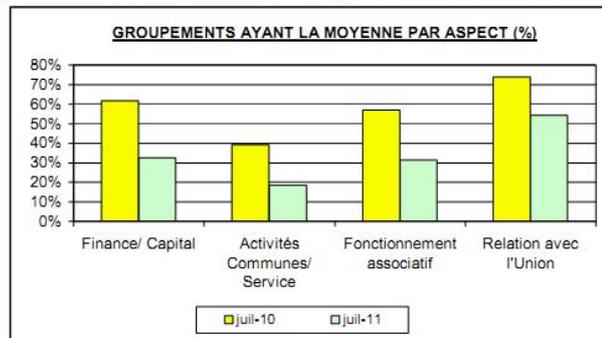
	juil-10	juil-11
4 Aspects	8%	13%
3 Aspects	35%	17%
2 Aspects	8%	33%
1 Aspect	23%	21%
0 Aspect	27%	17%



RESULTATS DE L'EVALUATION DES GROUPEMENTS DE BASE

	juil-10	juil-11
Nb total OPB évaluées	107	92

	juil-10	juil-11
Finance/ Capital	62%	33%
Activités Communes/ Service	39%	18%
Fonctionnement associatif	57%	32%
Relation avec l'Union	74%	54%



	juil-10	juil-11
4 Aspects	23%	7%
3 Aspects	22%	15%
2 Aspects	22%	18%
1 Aspect	28%	28%
0 Aspect	6%	32%

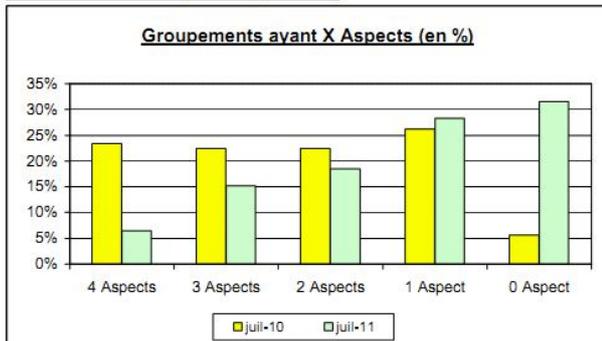


Illustration : résultats des évaluations de 2009 et 2010 des groupements de base et unions de Manakara

Force est de constater une érosion des résultats de plusieurs unions et groupements de base après à une phase d'autonomie¹¹. Certaines organisations ont décidé en 2011 de stopper leur collaboration avec la jeune Fédération naissante et Inter Aide (environ 25% des groupements de base). Cela révèle de nombreuses contraintes et des blocages et pose nécessairement la question de la durabilité des acquis organisationnels à ce jour. Cependant, de nombreuses unions ont par ailleurs clairement vu leurs capacités durablement renforcées, leur niveau de réalisation augmenté et leur intégration à la fédération bien engagée. Ainsi, malgré une baisse de l'effectif global, un « resserrement » autour de noyaux durs solides est engagé avec les paysans motivés et ayant tiré les leçons des premières expériences (voir la partie 2 : illustration). Ainsi, encore 30% des unions disposent de bases solides (unions 3A et 4A) et sont restées actives pendant la phase d'autonomie. **Sans surprise, ces unions s'étant le mieux maintenues sont celles les mieux gouvernées et dotées d'un capital suffisant (ou presque) pour fonctionner sans apport financier extérieur.**

¹¹ Interruption momentanée de l'appui du programme lors d'une saison agricole (contre-saison 2010).

2^e phase : leçons tirées pour la structuration des organisations paysannes...

Les trois grands piliers de la structuration :

- Un **capital** permettant de faciliter l'approvisionnement en intrants aux membres : grâce à des dotations initiales, certaines Unions ont un fond conséquent qui fructifie (dégagement de marges) et qui permet d'organiser des crédits de façon autonome. Ces fonds ont été permis par des dons de structures extérieures que les unions ont fait rembourser aux membres bénéficiaires (cas de plusieurs unions après la collaboration avec les FAO). Par contre, la stratégie de capitalisation par la mise en place d'activités communes génératrices de petits revenus au niveau des groupements de base est une stratégie s'inscrivant dans le moyen-long terme et demande une mobilisation soutenue avant d'en retirer les bénéfices. Cette situation peut alors devenir source de démotivation et donc de démobilisation...
- Un **accompagnement organisationnel sur le long terme** pour les dirigeants et les simples membres, car, même si un fonds récemment acquis est disponible, le niveau d'activité de beaucoup d'unions a chuté du fait de l'absence de l'équipe de terrain pendant la contre saison 2010 (besoin d'accompagnement pour la prise d'initiative, la définition d'objectifs...).
- Une **bonne gouvernance**, que ce soit au niveau des groupements de base ou des unions. La bonne gouvernance fait le lien avec de nombreux facteurs décrits dans la 1^{re} phase. Elle dépend en partie de la formation fournie, de la proximité relationnelle et géographique des individus et des groupements, de la légitimité des leaders, de l'expérience passée de la gouvernance... Un peu d'inné, un peu d'acquis !

Activités		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Groupements de base (ou OPB pour organisations paysannes de base)	Objectifs et conditions d'émergence	Objectif des OPB : pérenniser et renforcer les acquis techniques Conditions : contraction de crédits pour l'approvisionnement en engrais et regroupement autour d'un paysan pair				Objectif des OPB : pérenniser et renforcer les acquis techniques Conditions : diversification des activités face à des difficultés d'obtention de crédit avec l'IMF Tiavo et prise en compte de l'effet de la proximité relationnelle des membres dans la réussite d'actions collectives				
	Paysans pairs	Activité : Formation de paysans au calcul de surface, au dosage intrants, aux fondements techniques des systèmes de riziculture intensive (SRIA et SRI), Relais pour la diffusion de nouvelles cultures phares dans les OPB (basket compost, patates douces,...) Objectif : Maintien d'une veille technique dans les zones où les techniciens du programme ne sont plus présents								
	Crédit Campagne en partenariat avec l'IMF TIAVO		Activité : facilitation de l'accès des OPB au crédit de campagne suite à un protocole de collaboration avec l'IMF Tiavo. L'OPB s'engage sur une caution solidaire, IA fournit à Manakara l'apport garanti de 10% (plafond fixé à 50 000 Ar par IA)	Tiavo devient une mutuelle Le groupement de base fournit la caution solidaire et la moitié de la part sociale variation (5% du crédit pour un crédit max de 240 000 Ar) IA fournit l'autre moitié de la Part Sociale Variable (PSV) sauf pour le 1 ^{er} crédit avec Tiavo (100% de la PSV)						
	Formation au GCV et construction d'un local	Activité : Sensibilisation aux intérêts et méthodes de spéculation et appui à l'aménagement d'un local selon des méthodes locales Objectif : facilitation de l'accès à un crédit GCV Tiavo et test de la solidité du groupe				Activité : <i>idem</i> Objectif : tester la solidité du groupe, initier un mécanisme de spéculation (plus nécessairement associé à un crédit) ou autres services générateurs de revenus auprès des membres (prêt à faible intérêt de riz aux membres)				
	Crédit GCV en partenariat avec l'IMF TIAVO		Activité : facilitation de l'accès des OPB au crédit GCV (garanti = stock scellé dans le GCV de l'OPB, accès après remboursement du crédit - léger assouplissement dès 2005)	Une Alternative proposée est le GCV Flash (stockage dans un magasin Tiavo)						
	Crédit GCV (programme d'Inter Aide)					Activité : uniquement sur une saison au niveau des nouvelles OPB, approvisionnement direct d'intrant par IA – remboursement au moment du déstockage du paddy Objectif : préparation / sensibilisation au crédit				
	Parcelle commune					Activité : réalisation d'activités génératrices de revenus pour l'OPB				
	Entraide					Objectifs : Constitution de capital et test de la solidité du groupe, service à coup réduit rendu aux membres (pour l'entraide)				
Approvisionnement intrants		Activité : fourniture des intrants liée à l'obtention d'un crédit ou au paiement cash	Manakara : Seulement pour les nouvelles OPB via le crédit GCV Inter Aide ou pour le démarrage des cultures communes — Mananjary : poursuite au niveau des OPB mais avec paiement cash uniquement si pas de crédit Tiavo							
Unions	Objectifs et conditions d'émergence		Assurer un approvisionnement groupé aux OPB membres			Appui à restructuration des unions Au delà de l'approvisionnement groupé et au stockage en commun				
	Local stockage					Objectifs : centralisation des produits, transparence, matérialisation de l'existence de l'union, test de cohésion				
	Crédit GCV en partenariat avec l'IMF TIAVO					Activité : facilitation de l'accès des Unions au crédit GCV (garanti = stock scellé dans le GCV de l'Union) = centralisation des stocks des groupements de base avec un volume de plus de 2 tonnes/local				
	Technicien d'Union					Supervision des paysans pairs (Manakara seulement)		Technicien de Partenariat		
	Partenariat			PSA Tafit			Tiavo		FAO	PARECAM

Activités du programme agricole d'Inter Aide (région Vatovavy Fitovinany) pour la structuration de l'organisation paysanne Fagnimbogna

PARTIE 2 : Illustration

Exemple de l'Union Miray Hina – Commune de Mavorano

L'union Miray Hina, créée en 2006, a été évaluée en 2010 comme la meilleure union Fagnimbogna, particulièrement mûre et dynamique (résultat de 81% selon la grille d'évaluation présentée dans la partie précédente).

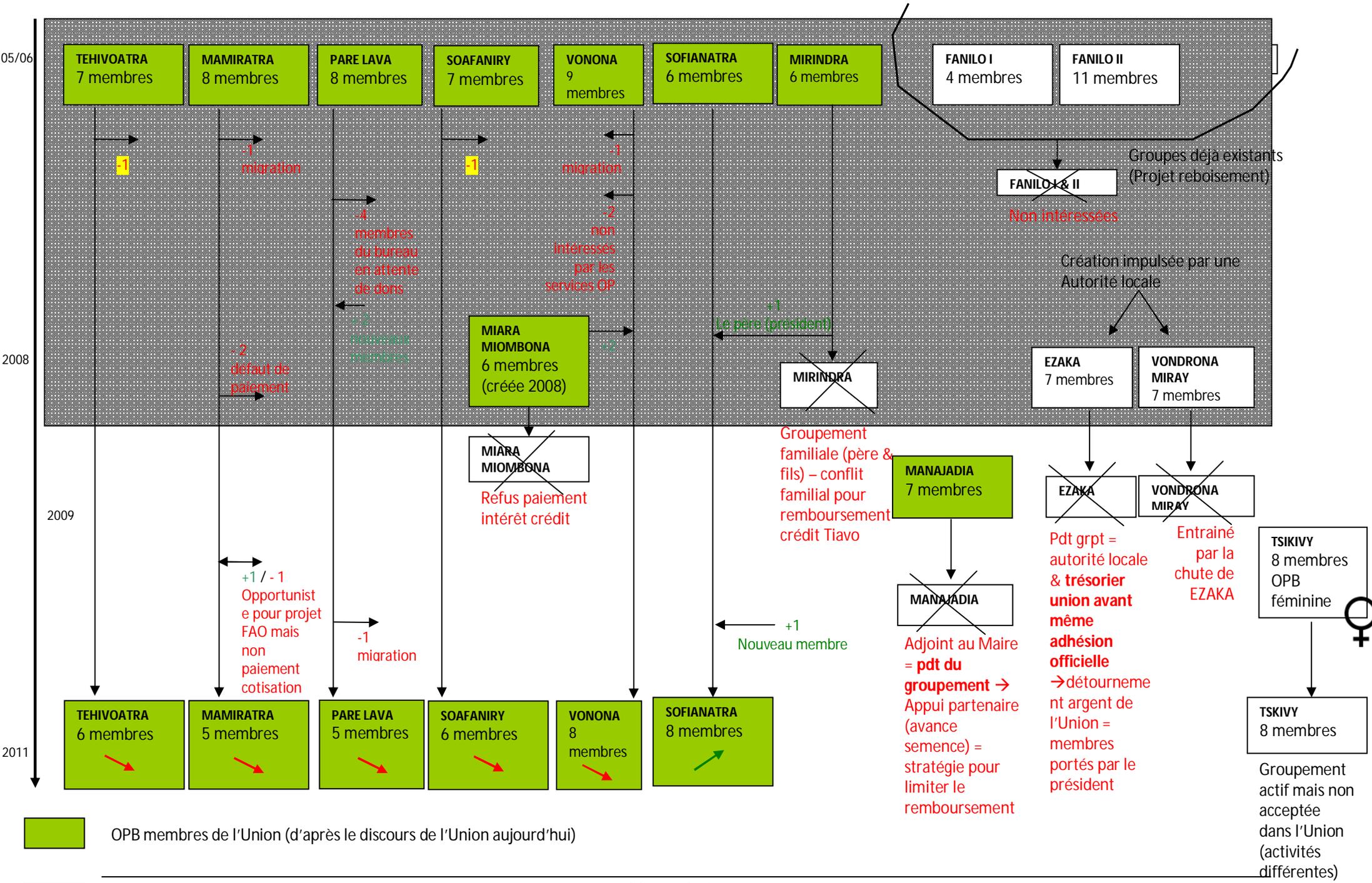
Le schéma de la page 15, directement issu de la description faite par les membres de l'union, décrit l'évolution des effectifs dans le temps et leurs raisons (individus et groupements de base membres de l'union) :

- **Au démarrage, 7 groupements de base (51 membres) composent l'Union.**
- 8 personnes des groupements de base encore présents aujourd'hui sont sorties car elles ne partageaient pas l'intérêt d'accéder aux intrants ou n'imaginaient ne pas devoir rembourser les avances / payer des intérêts.
- Un groupement de base se retrouve en difficulté face au remboursement d'un crédit souscrit à Tiavo. Seul le président semblait réellement motivé par l'accès aux engrais chimiques. Le groupement disparaît de fait et ce président est intégré dans un autre groupement de l'union.
- De même, un autre groupement de base sera créé puis rapidement dissout après avoir mieux compris les modalités de remboursement de crédit avec Tiavo.
- Des difficultés de gouvernance mettront à mal l'union pendant un temps. En effet, à deux reprises des autorités locales accapareront des fonctions clés de groupements de base créés dans une stratégie opportuniste pour détourner des fonds ou des intrants.
- Quelques membres quittent leur groupement de base du fait de leur émigration (sur plusieurs années) dans une autre région de Madagascar.
- **Aujourd'hui, 6 groupements de base (38 membres) composent l'Union**

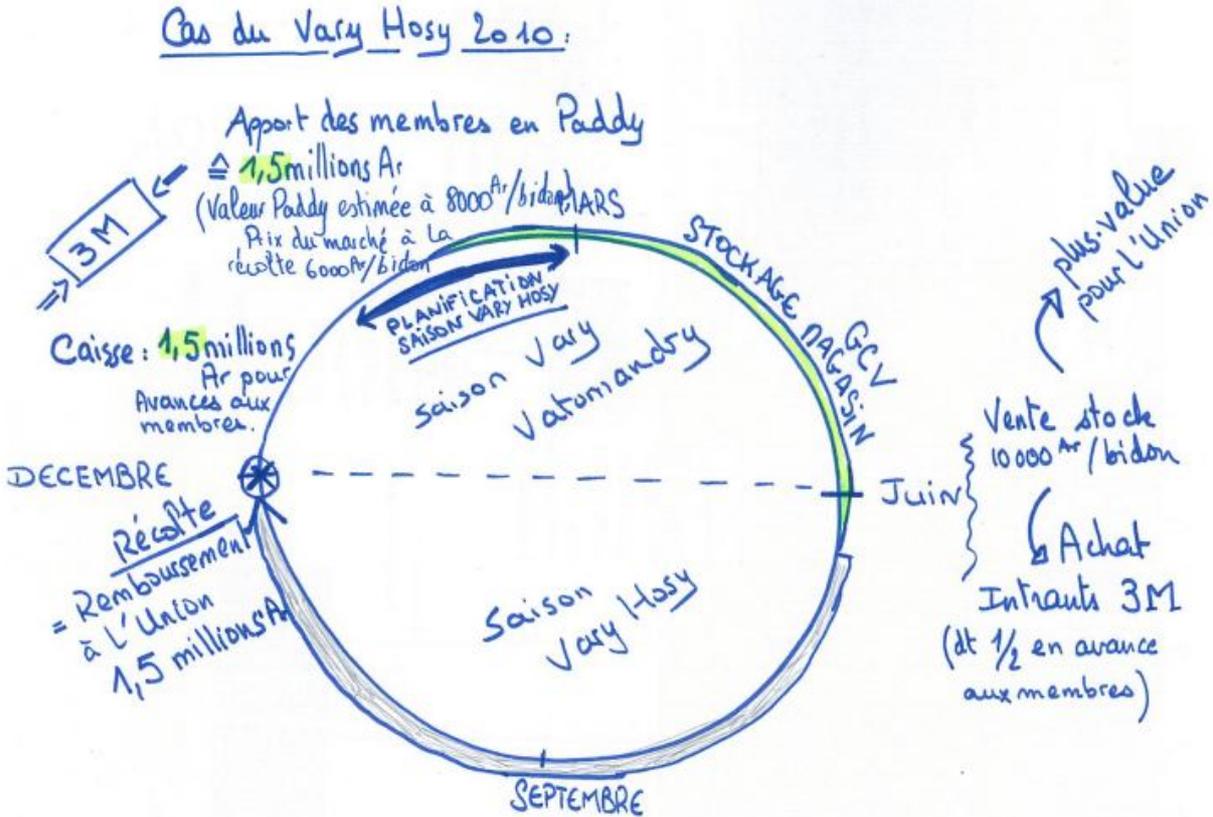
Parallèlement, les membres de l'union sont régulièrement formés sur les aspects de socio-organisation (techniques de la comptabilité, gestion associative, conduite des réunions, rôles et devoirs des membres du bureau...). Cela a joué un rôle positif dans le fonctionnement de leur union et certains changements de personnes aux postes clés de l'union témoignent d'une meilleure souveraineté des membres :

- le président d'Union remplacé en 2008 car il ne restituait pas sur ses déplacements pour des réunions en dehors de la commune (gestion opaque),
- un remplacement de trésorier du fait d'un comportement opportuniste (et ce bien que ce soit une autorité politique locale...).

L'union s'est donc progressivement resserrée autour de membres très motivés pour le service proposé. Les membres attachent plus qu'avant de l'importance au profil des quelques nouveaux entrants pour éviter l'intégration de *passagers clandestins*. Cette diminution de taille dans les 1^{res} années semble témoigner de la maturité de l'union. De même les groupements de base de cette union sont aujourd'hui très actifs et font de l'égalité une référence (règles équitables très suivies).



L'Union possède en 2010 un capital de 1,5 millions d'Ariary permettant de faire fonctionner un système de crédit autonome interne à l'Union :



L'utilisation d'engrais pour la riziculture ne concerne ici que la saison de culture vary hosy. Après la récolte (décembre), les membres de l'union demandent la quantité d'engrais qu'ils souhaitent pour la prochaine saison de vary hosy, sachant qu'ils devront donner à l'union la moitié de la valeur en paddy (valeur estimée du paddy supérieure à celle du marché à la même période), l'autre moitié étant avancée par l'union. L'union étudie les demandes et statue sur la quantité livrable à chaque membre. Le paddy des membres appartient alors à l'union et est stocké pour spéculation. Il est vendu quand les prix sont au plus haut et la plus-value revient à l'union. Avec l'argent des ventes et le capital de l'union, les engrais sont achetés et livrés aux membres. Le remboursement de l'avance est fait à la récolte.

Un tel niveau d'épargne a été permis par des **dons d'engrais** (gouvernement, FAO). L'Union a fait rembourser avec succès l'engrais à ses membres pour constituer un capital initial et mettre en place ce système de crédit. Il apparaît alors essentiel que l'union veille à ce que l'épargne se maintienne voire progresse par le biais de plus values ou d'activités rémunératrices. Or, elle a récemment fait quelques investissements (dont l'extension du local de GCV de l'Union avec changement de la toiture en tôle subventionné à 50% par le programme), si bien que l'épargne a diminué et aucune recapitalisation rapide n'est clairement planifiée. Par ailleurs, les besoins des membres ne semblent pas encore être entièrement assurés. En effet, d'une part l'union n'assurera la prochaine saison que 50 à 75% des quantités d'engrais demandées. D'autre part, beaucoup de paysans affirment pouvoir étendre leur superficie intensifiée s'ils ne devaient pas fournir la moitié de la valeur des intrants.

Conclusion

Parmi les conditions indispensables au bon fonctionnement des organisations paysannes, voici celles que nous avons identifiées au cours de ce travail d'appui aux organisations paysannes de la région Vatovavy-Fitovinany à Madagascar¹² :

- les membres ont un fort intérêt commun d'accéder à un service utile aux activités agricoles
- le groupe a les moyens et la capacité de constituer un capital initial pour rapidement pouvoir fournir le service attendu (éviter le risque de démobilité)
- les membres sont dans une relation de proximité. Ne pas nécessairement voir les recombinaisons des membres ou les baisses d'effectifs comme des alertes mais plutôt comme un possible signe de maturité du groupe.
- les membres sont correctement formés et informés, notamment sur les mécanismes de crédit mais cela peut être généralisé à toutes les activités.
- les groupes reçoivent un encadrement sur la durée et les activités sont adaptées au niveau socio organisationnel des organisations paysannes
- les groupes mettent en place une bonne gouvernance
- les contraintes imposées par les calendriers agricoles sont prises en compte et respectées par toutes les parties prenantes.

Ce travail suggère également quelques pistes à approfondir. Par exemple, la question du resserrement d'une organisation autour de membres motivés, en confiance et intéressés par le service proposé s'effectue-t-elle autour d'une catégorie socio-économique particulière de paysans ? Suite à quelques entretiens, il semblerait que le lien ne soit pas évident. Même si toutefois les paysans les plus vulnérables sont souvent ceux ayant de faibles superficies et un intérêt ou une capacité limitée à s'engager dans l'intensification de la riziculture irriguée, autant des personnes de catégorie intermédiaire que des paysans en nette sécurité alimentaire sembleraient trouver un intérêt à s'engager dans des OP fonctionnelles.

Toutefois, après avoir rencontré des personnes très vulnérables (et avec très peu de rizière irriguée) dans des groupements de base à Mananjary, la question des « vrais » bénéficiaires peut se poser quand de grands écarts de profits sont observés alors même que les efforts fournis par tous les membres sont les mêmes. Cette situation paraît fréquente quand l'organisation paysanne se superpose à une communauté de production où les personnes entre elles ont des rapports de production étroits par de l'échange de force de travail, de semences, paiement en nature, etc. Ces groupements sont généralement de type familial et paraissent souvent peu dynamiques et fragiles. Ainsi, au-delà du « partage d'un intérêt commun », pourrait-on faire dans une certaine mesure un lien entre le « dynamisme des organisations paysannes », l'« homogénéité des profits des paysans membres » et

¹² Certaines activités n'ont pas été abordées dans ce document: Les groupes de femmes, les visites échanges, les paysans semenciers, les paysans traiteurs, les points d'approvisionnement et boutiques...

la « dépendance/appartenance à une communauté de production » ? Faut-il alors appuyer l'émergence d'autres types d'organisations paysannes suivant d'autres critères et d'autres intérêts communs¹³ ?

Depuis fin 2010 existe officiellement la fédération Fagnimbogna et cela devra faire l'objet d'une nouvelle note. La Fédération Fagnimbogna est créée officiellement pour assurer les missions suivantes :

- Faciliter la relation des unions entre-elles ;
- Permettre la diffusion des informations pour les membres ;
- Apporter le soutien aux unions en difficulté ou en manque de dynamisme ;
- Partager les expériences dans les domaines techniques, organisationnels, et associatifs ;
- Mettre les unions membres en relation avec les partenaires techniques et financiers, publics et privés sur le long terme
- Mettre Fagnimbogna en réseau avec les autres OP faitières nationales.

Fin 2010, 28 des 33 unions adhéraient à la fédération.

Par ailleurs, la performance des organisations à la baisse pour la contre saison agricole 2010 montrent que l'accompagnement, dans le respect des leçons tirées tout au long de cette expérience, reste encore nécessaire. En 2011, Inter Aide a étendu ses activités auprès des organisations paysannes à l'agroforesterie avec la mise en place de pépinières autogérées par les unions. Les appuis organisationnels concernent chaque groupement ou union sur la base des faiblesses diagnostiquées. Enfin, sachant que beaucoup d'OP rencontrent des difficultés pour accéder aux services de Tiavo, une réflexion est lancée concernant de nouvelles solutions pour faciliter l'accès au capital productif.

¹³ Dans ce sens sont créés en 2011 les 1^{re} groupes de conservation de semences exclusivement avec des bénéficiaires en situation de grande précarité pour qui l'accès à des semences lors des semis peut être difficile et avoir d'importantes conséquences sur la production. Ces groupes pourraient être une forme d'organisation paysanne répondant à un besoin concernant spécifiquement une catégorie sociale (tout comme la spéculation est plutôt réservée aux familles plus aisées).