



**RÉPUBLIQUE DE MADAGASCAR**

**PROGRAMME DE SOUTIEN AUX PÔLES DE MICROENTREPRISES RURALES ET AUX ÉCONOMIES REGIONALES**

ETUDE DE CAS PROGRAMME PAYS MADAGASCAR  
Direction: Benoît Thierry, Chargé de Programme FIDA Madagascar

Rédaction: Anja RABEZANAHARY, Stagiaire du FIDA  
Rome, mars 2010

**Étude de cas : La socio-organisation  
Travailler à la base au service du développement**



*« Le travail est énorme car nous devons accompagner le paysan pour passer d'une économie de subsistance vers l'économie de marché, c'est tout un changement ! »*

Setra, ancien organisateur social, PHBM II

## Table des matières

1. Introduction.....	3
2. La socio-organisation au FIDA.....	4
3. Une composante essentielle pour assurer la pertinence des activités et l'adoption de nouvelles techniques .....	5
3.1 Les objectifs du PHBM II	5
3.2 Les objectifs du PPRR	5
3.3 Les objectifs pour AD2M	5
4. Les principales activités.....	6
5. Les facettes du métier .....	10
5.1 Un travail pour le développement local - avec les autorités locales et la population locale	10
5.2 Un poste-clé : l'interface entre tous les acteurs	12
5.3 Un travail pour l'appropriation et le transfert de savoirs	14
5.4 Un travail en binôme avec beaucoup de mobilité, dans des zones isolées et des conditions difficiles	14
5.5 Un travail non-exhaustif	15
6. Les difficultés, les insuffisances et pistes pour améliorer.....	15
6.1 Les difficultés	15
6.2 Des insuffisances	16
6.3 Des capacités à renforcer	17
6.4 Une formation au métier	17
6.5 Leurs suggestions	17
7. Conclusion .....	17

# 1. Introduction

Comment s'assurer qu'un projet répond aux aspirations de son groupe-cible ? Comment être sûr que le groupe-cible comprenne ce que le projet entend faire ? D'une part et d'autre, le besoin de communiquer est fondamental. L'interface entre un projet de développement et le milieu dans lequel il intervient est l'un des éléments-clés pour la réussite du développement participatif. En milieu rural, derrière toute intervention ou investissement, il y a généralement un travail de socio-organisation important afin de répondre à cet objectif, de pérenniser les activités et responsabiliser les bénéficiaires de manière durable.

La socio-organisation est un vaste métier qui change de dénomination et de contenu selon les organismes : on rencontre souvent des termes différents, comme notamment le terme d'animation rurale. À Madagascar, on appelle les organisateurs sociaux des « mpiara-dia », ce qui signifie littéralement « compagnons de voyage », et illustre leur rôle d'accompagnement. Ils sont également appelés « mpandrindra ara-tsosialy », ce qui veut dire mot pour mot organisateur social. Leur rôle est de faciliter la réflexion et la prise de conscience au sein des communautés de leurs contraintes mais également leurs atouts et potentiel, leurs besoins prioritaires, leur désir d'évoluer, leurs ambitions, leurs rêves, puis de les accompagner et les suivre, pour les aider à s'organiser de manière formelle ou non, en association d'entraide, en organisation paysanne ou tout autre forme afin d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Il s'agit également de les appuyer dans la planification, sous forme d'un plan de développement villageois et d'une structure chargée d'en suivre la bonne réalisation.

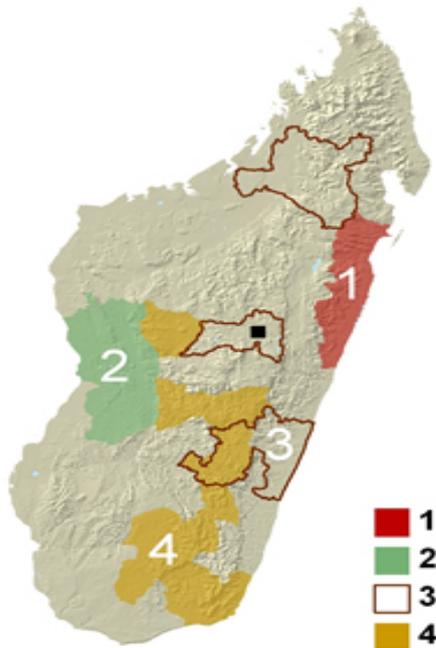
*« Ainsi, le travail de terrain des socio-organismes temporaires avec les populations, au niveau des Fokontany des communes et des pôles, sera primordial pour la bonne compréhension de la méthode d'intervention du Programme, de la mobilisation des bénéficiaires des infrastructures et activités du Programme, et surtout du renforcement d'un lien de partenariat équilibré entre les petits producteurs et opérateurs économiques. »* (Termes de référence et profil des socio-organismes, PPRR)

Le concept de gouvernance locale est apparu suite au processus de décentralisation. Il désigne une manière de gouverner autrement, par et pour les communautés. La socio-organisation fait donc partie du travail de préparation vers la gouvernance locale. Préparer les communautés à se gouverner elles-mêmes et à gérer tout ce qui relève du domaine public local (la gestion des biens communs, des recettes locales, la formulation de projets collectifs, etc.). Dans le terme composé socio-organisation on retrouve les mots « organisation » et « sociale », ayant pour objectif la gouvernance locale.

À Madagascar, deux projets de développement rural font un travail de socio-organisation pour assurer l'adéquation, l'appropriation et la pérennité des actions menées. Il s'agit du Programme de promotion des revenus ruraux (PPRR), implanté dans deux régions à l'est de l'Île, et du Projet d'appui au développement du Menabe et du Melaky (AD2M), implanté dans deux régions occidentales. Néanmoins, un retour sur un projet récemment clôturé, le Programme de mise en valeur du Haut Bassin Mandrare (PHBM phase II), serait intéressant pour mieux saisir les enjeux et la portée de la socio-organisation.

Le présent document a été élaboré sur la base de plusieurs rencontres et discussions, puis de visites sur le terrain avec les socio-organisateur. Il s'appuie donc sur des faits et le point de vue de praticiens d'un métier incontournable pour le développement local.

## 2. La socio-organisation au FIDA



Actuellement, le Fonds international de développement agricole (FIDA) finance quatre projets de développement rural à Madagascar.

1. PPRR : le Programme de promotion des revenus ruraux dans les régions orientales d'Analanjirifo et Atsinanana (2005-2012)
2. AD2M : le Projet d'appui au développement du Menabe et du Melaky dans l'ouest (2006-2014)
3. PROSPERER : le Programme de soutien aux microentreprises rurales et aux économies régionales dans cinq régions différentes (2008-2015)
4. AROPA : le Projet d'appui au renforcement des organisations professionnelles et aux services agricoles dans les régions de la Haute Matsiatra, Ihorombe et Anosy (2009-2018)

La région Anosy a d'abord accueilli le Projet de mise en valeur du Haut Bassin du Mandrare (PHBM II) jusqu'en 2008.

Aujourd'hui, le PPRR et AD2M contribuent au processus de gouvernance locale en employant des socio-organisateur et le PHBM II a également une longue expérience dans ce domaine.

Dans ces projets, la socio-organisation fait généralement l'objet d'une prestation externe via des opérateurs généralistes, des organisations non-gouvernementales de terrain et des organisme d'appui. Initialement, le PPRR a recruté ses opérateurs sociaux directement, faute d'organisme d'appui performant. Toutefois, le sentiment d'appartenance au projet reste fort : ils se présentent toujours comme des agents du projet et non comme des agents de l'opérateur.

### **3. Une composante essentielle pour assurer la pertinence des activités et l'adoption de nouvelles techniques**

Les réalités locales diffèrent d'une région à une autre, d'une commune à une autre et même au sein des villages. Les régions de l'est connaissent déjà plus ou moins une certaine forme d'organisation sociale après plusieurs interventions antérieures au projet et du fait des activités économiques qui y sont présentes. Cela n'est pas le cas dans le sud-est, où est intervenu le PHBM, ni dans le moyen ouest où travaille AD2M, et les projets y ont parfois un rôle pionnier en matière de développement rural, où le travail de structuration est quasiment à ses débuts. Malgré ces contextes différents, ils convergent tous vers un même objectif : le développement local.

#### **3.1 Les objectifs du PHBM II**

Le PHBM II visait essentiellement au renforcement des capacités locales, avec un travail minutieux mené à la base avec les communautés rurales (au niveau du fokontany/village), via des activités d'animation, de diagnostic, de planification, de suivi et d'évaluation participatifs.

#### **3.2 Les objectifs du PPRR**

Les volets *gouvernance locale et organisation paysanne* doivent redoubler leurs efforts dans le domaine de la mobilisation, la sensibilisation, l'encadrement et l'appui conseil de proximité, ainsi que dans les activités de planification locale.

#### **3.3 Les objectifs pour AD2M**

Les communautés de base sont les principaux acteurs et bénéficiaires du développement. Tout le montage d'appui-conseil de proximité préconisé par le projet est destiné à accompagner les groupes cibles dans leur réflexion et leur maturation, c'est-à-dire dans leur processus d'auto-développement.

Le projet appuie les instances régionales et communales : régions, Comité régional de développement Menabe, GTDR Melaky, et la Direction régionale pour le développement rural. Il guide la formulation des plans communaux de développement et promeut la constitution de comités communaux de développement représentatifs au niveau communal.



Source : Plan Communal de Développement, Commune de Bekopaka

#### 4. Les principales activités

Ainsi, malgré les variantes par projet et par zone d'intervention, les termes de référence de la socio-organisation sont fondamentalement les mêmes. Pour préparer les communautés bénéficiaires aux activités de développement, le volet « gouvernance locale » prévoit des mesures préalables, puis concomitantes, aux interventions techniques. On pourrait regrouper les activités en deux grandes catégories :

À court terme, celles qui visent au bon fonctionnement des activités du projet : informer, communiquer, sensibiliser, assurer la participation des groupes cibles aux activités conçues, récolter les informations nécessaires pour le suivi-évaluation, préparer et articuler les interventions techniques, etc.

À long terme, celles qui aident les communautés locales vers un développement autonome et durable – c'est-à-dire la « gouvernance locale » : le renforcement de capacités locales tel que l'aide à la formation des groupements locaux, lancer/relancer une dynamique locale, assurer le transfert de compétences et de savoirs, etc.

Par exemple, pour le PPRR, les rôles et fonction des organisateurs sociaux sont les suivants :

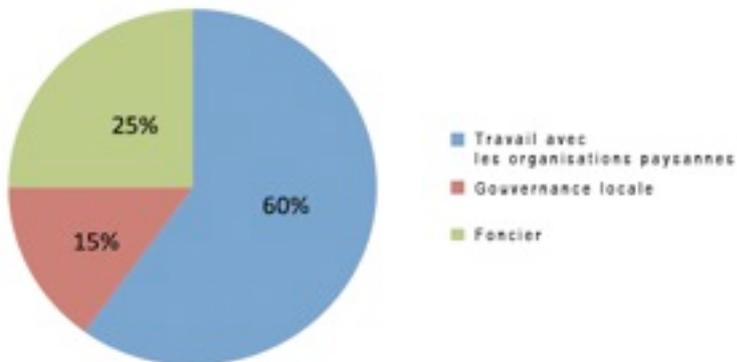
- Encourager et faciliter la réflexion au sein des fokonolona et Fokontany dans une démarche d'auto-promotion et de développement durable ;
- Appuyer les communautés à comprendre le processus du PPRR ;

- Appuyer les communautés à identifier les paysans qui serviront d'animateurs relais (animateurs de développement du pôle, animateurs relais paysans ou autres spécialistes villageois) ; les former et les encadrer dans l'exercice de leurs fonctions ;
- Transférer de manière continue et progressive à ces animateurs relais les compétences en matière d'animation et de sensibilisation, dans un objectif clair de désengagement du Programme et des organismes d'appui des pôles ;
- Appuyer les Fokonolona et Fokontany pour effectuer un diagnostic participatif qui conduira à l'élaboration des plans de développement (au niveau du fokontany, du pôle ou de la commune) et à une planification participative d'actions prioritaires (projets/microprojets) ;
- Encourager l'expression et la prise en considération de tous les groupes socio-économiques présents dans la communauté, et notamment les plus défavorisés et vulnérables (femmes, jeunes, paysans sans terres) ;
- Appuyer les communautés et les organisations paysannes dans la rédaction des divers documents, formulaires, contrats ou programmes de travail, et les transmettre à l'UGP.
- Faciliter et appuyer la constitution des structures (organisations paysannes, organisation paysanne faîtière, structure de développement villageoise, cellule communale de développement ou comité de développement des pôles), leurs maturation et autonomisation, et notamment la constitution des unions des producteurs par filière, responsables de la gestion du centre d'accès au marché dans le cadre d'un pôle de partenariat ;
- Conseiller les communautés et les orienter vers des partenaires potentiels ;
- Encadrer les populations dans la mobilisation de leurs contributions avant le commencement des travaux par le Programme ;
- Suivre et évaluer l'exécution des plans de développement de Fokontany, des plans de développement des pôles ou des plans communaux de développement, et des divers programmes de travail des organisations paysannes ;
- Évaluer le niveau de maturation des organisations paysannes après chaque formation ;
- Appuyer les organisations paysannes faibles par des compléments de formation ;
- S'assurer que les formations reçues par un nombre limité des paysans ou responsables locaux soient ensuite bien relayées et les informations partagées avec le reste de la communauté ;
- Servir d'interface entre les communautés et le PPRR et / ou les autres organismes d'appui ;
- Collecter et transmettre les informations de base au responsable de la gouvernance locale et organisation paysanne et au responsable du suivi-évaluation du programme.

Cependant, dans cette large gamme d'activités, certaines occupent plus de temps que d'autres en fonction du stade d'avancement du projet, de son mode d'intervention et des contextes locaux. Pour le projet AD2M, les zones d'intervention sont géographiquement éparpillées avec des contextes assez différents, si bien que les organisateurs sociaux planifient leurs activités différemment. Le temps consacré à un thème varie d'une commune à l'autre.



### Antsiraraky, région du Menabe



#### *Le travail avec les organisations paysannes :*

*Accompagnement et formation des associations d'usagers (eau et pistes), des associations d'éleveurs et des groupements pour les microprojets*

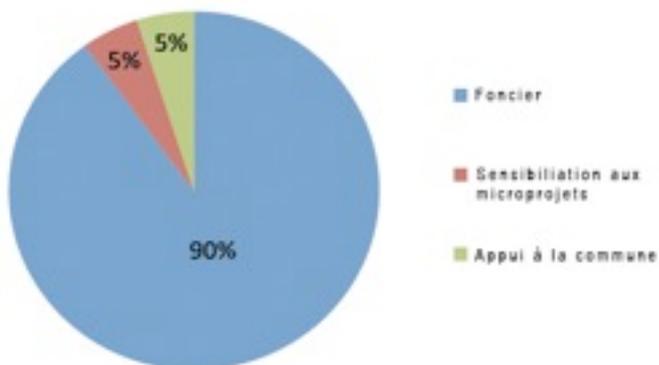
#### *Gouvernance locale – appui à la commune :*

*Mise en place des « standards de service », information sur l'organigramme de la commune et les services qu'elle fournit, et appui à la planification*

#### *Foncier :*

*Collaboration avec les agents des guichets fonciers*

### Isalo, région du Menabe



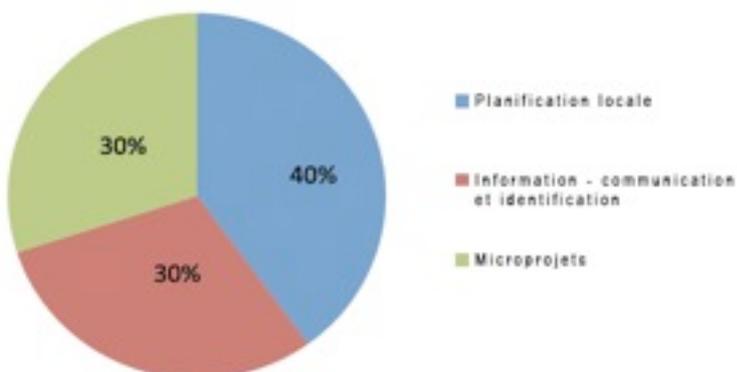
#### *Planification locale :*

*Élaboration des plans locaux et communaux de développement et mise en place du circuit fokontany-commune des résultats*

#### *Identification :*

*Identification de l'existant avec les populations locales : infrastructures, structures et associations, périmètres irrigués, etc.*

### Antsalova, région du Melaky



#### *Microprojets :*

*Accompagnement des groupements et lancement des activités génératrices de revenu*

## 5. Les facettes du métier

La socio-organisation est un métier vaste et exigeant qui s'exerce dans des conditions peu confortables. Les organisateurs sociaux travaillent sur une base mensuelle : un plan mensuel définit leur circuit dans la zone de projet. Généralement en binôme mixte, il arrive qu'ils travaillent seul. On compte un binôme par commune ou par pôle, qui représente environ de sept à onze fokontany (villages, la plus petite circonscription administrative).

Témoignages :

### 5.1 Un travail pour le développement local - avec les autorités locales et la population locale

*« Travailler avec les paysans demande beaucoup d'efforts. Je m'efforce de parler le plus simplement possible, j'utilise le dialecte local autant que possible car je vois bien qu'ils ont du mal à comprendre. Une fois qu'ils comprennent, ils oublient très vite alors il faut revenir plusieurs fois sur les mêmes questions. »* Justin, organisateur social à Isalo, AD2M.

*Lors de la première vague d'information-communication « les gens sont enthousiastes en apprenant que le projet va intervenir, cela nous fait plaisir ». Les habitants affirment vouloir créer des groupements. Les femmes demandent à créer leur propre groupement car elles sont conscientes que les hommes ont tendance à tout contrôler. Elles nous demandent des machines à coudre. Je dois donc susciter la réflexion sur la faisabilité : « si vous vous mettiez toutes à coudre, où va-t-on écouler tous les vêtements confectionnés ? »*



*Elles ont déjà une idée très précise de la commercialisation : à Bemamba, un lieu où tout s'échange, se vend et s'achète (riz, maïs, manioc, sel, huile, sucre, tissu, bougies, pétrole, alcool, etc.).* Ruffine, organisatrice sociale à Masoarivo, AD2M.

Avant chaque visite de terrain, il y a un travail de préparation au bureau de l'organisation non-gouvernementale (ONG) de terrain ou du projet. Par exemple, avant de faire les plans locaux de développement, ils consultent les données disponibles sur les fokontany, définissent leur itinéraire et demandent rendez-vous par courrier auprès des chefs de chaque fokontany.

Les autorités locales accueillent souvent ces agents de terrain à bras ouverts, car cela représente pour eux une opportunité de traiter directement des sujets qui les préoccupent. Mais cela n'est pas toujours le cas, certains sont réticents et d'autres jouent de cette opportunité pour en faire un instrument politique et ranger les organisateurs sociaux dans leur camp.

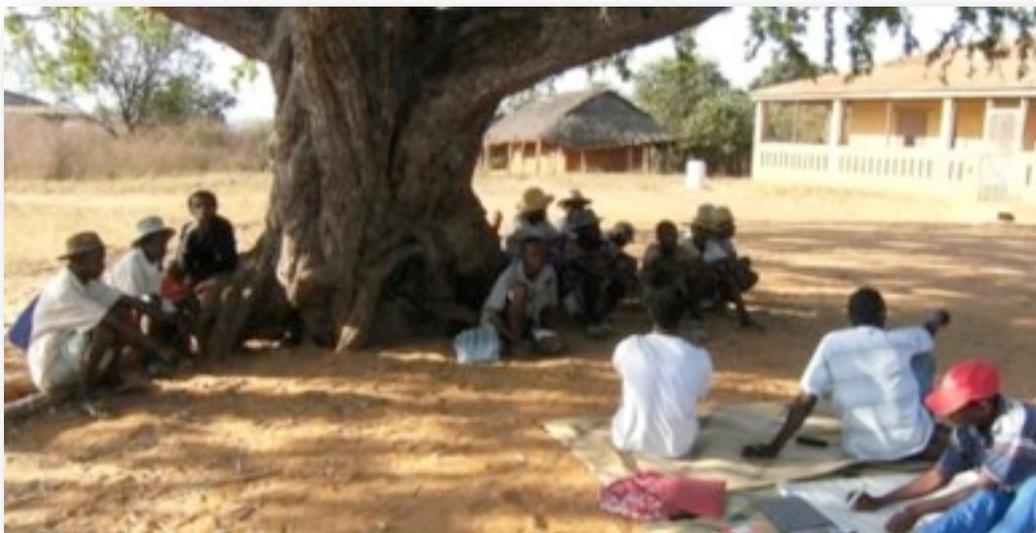
*Quand nous avons demandé une réunion pour discuter du couloir de vaccination, personne n'est venu. Comme nous avons dormi au village, nous avons attendu depuis le matin. À midi, nous finissons par poser la question au chef du fokontany : « Monsieur le Président, où sont*



*les gens que nous avons prévu de réunir ? ». C'est là qu'il a convoqué sa famille. Nous avons donc tenu la réunion comme prévu, même s'il s'agissait de sa famille, le plus important pour nous étant que la réunion se tienne ! Cette réunion nous a vraiment permis de découvrir à quel point le président du fokontany était réticent. Dès le début, il a annoncé que même si on devait se réunir, il n'y voyait aucun intérêt parce que rien ne se déciderait, que nous le voulions ou pas. Lorsque nous lui avons demandé la raison*

*de sa réaction, il nous a répondu : « ce travail m'importe peu, je n'y gagne rien personnellement, les bénéfices sont tous pour la population ». Nous avons donc dressé notre procès-verbal, rempli la fiche de présence et nous sommes rentrés. Solange, organisatrice sociale à Soahany, AD2M.*

*Vient ensuite le travail d'identification des organisations paysannes : « Pour savoir quels sont les organisations paysannes existantes, nous allons au bureau du maire pour lui poser la question. Les gens de la mairie ont une liste et ils nous indiquent où trouver les organisations paysannes et qui en sont les présidents. Nous allons donc rencontrer les présidents des organisations paysannes pour prendre rendez-vous pour une réunion, puis nous réunissons les membres des organisations paysannes pour expliquer les activités du projet. En tant qu'organisateur sociaux, nous prenons le temps de discuter et de donner d'ores et déjà quelques conseils. Par exemple, si l'on nous fait part d'un problème ou d'un blocage au niveau de la gestion de l'organisation, nous fixons un autre rendez-vous pour en parler.*



*Lors de la campagne d'information-communication, certaines organisations paysannes proposent déjà de travailler avec le projet. À partir de là, il y a plusieurs étapes à suivre pour comprendre si elles remplissent les conditions de participation. Parfois, on se trouve face à*

*des fokontany où il n'existe encore aucune organisation paysanne. A ces endroits là, nous devons encore faire un travail de sensibilisation pour inciter à la formation des groupements.*

*Nous travaillons aussi en concertation avec la commune et le fokontany pour identifier les personnes avec qui nous allons travailler. Notre vaccinatrice à Antsalova a été repérée avec l'aide de la commune. On nous a indiqué une personne déjà formée dans le domaine et motivée pour faire le travail avec le projet. Nous avons aussi consulté la commune pour le pépiniériste. » Eli, organisateur social à Antsalova, AD2M*

*Avant de créer les associations d'usagers de l'eau, nous revenons sur les sites déjà visités pour inciter les habitants à aménager les pistes. Ils s'organisent pour remblayer, nettoyer et entretenir au cas où une éventuelle visite aura lieu. S'il y a des fokontany qui ne veulent pas faire ce travail, nous le rapportons au niveau du siège (du projet) : « tel fokontany n'a pas organisé les travaux pour les pistes, cela veut dire qu'ils ne sont pas prêts à recevoir un nouvel aménagement ». Ce cas est rare mais cela arrive, où l'on constate réellement de la paresse dans certains fokontany quelle que soit la mobilisation que l'on a fait. Donc nous disons très franchement aux habitants que nous ne pouvons pas travailler dans leur village car les pistes sont en très mauvais état et surtout, qu'ils ne sont pas prêts à faire quoi que ce soit pour que cela change. Lors des sessions de mobilisation, nous leur demandons de nettoyer les pistes, non pas seulement pour nous (visiteurs), mais surtout pour eux-même, qui y vivent et circulent régulièrement. Cet argument est habituellement convaincant. Généralement, ils s'organisent selon les origines ethniques : telle ethnie fait telle partie et telle autre une autre partie. Dans certaines régions, la répartition par ethnie est la formule la plus pratique plutôt que d'organiser un grand groupe. Parfois, ils font quand même de grands groupes. » Solange, organisatrice sociale à Soahany, AD2M.*

## **5.2 Un poste-clé : l'interface entre tous les acteurs**

L'organisateur social est donc en relation avec toutes les parties prenantes aux activités de développement.

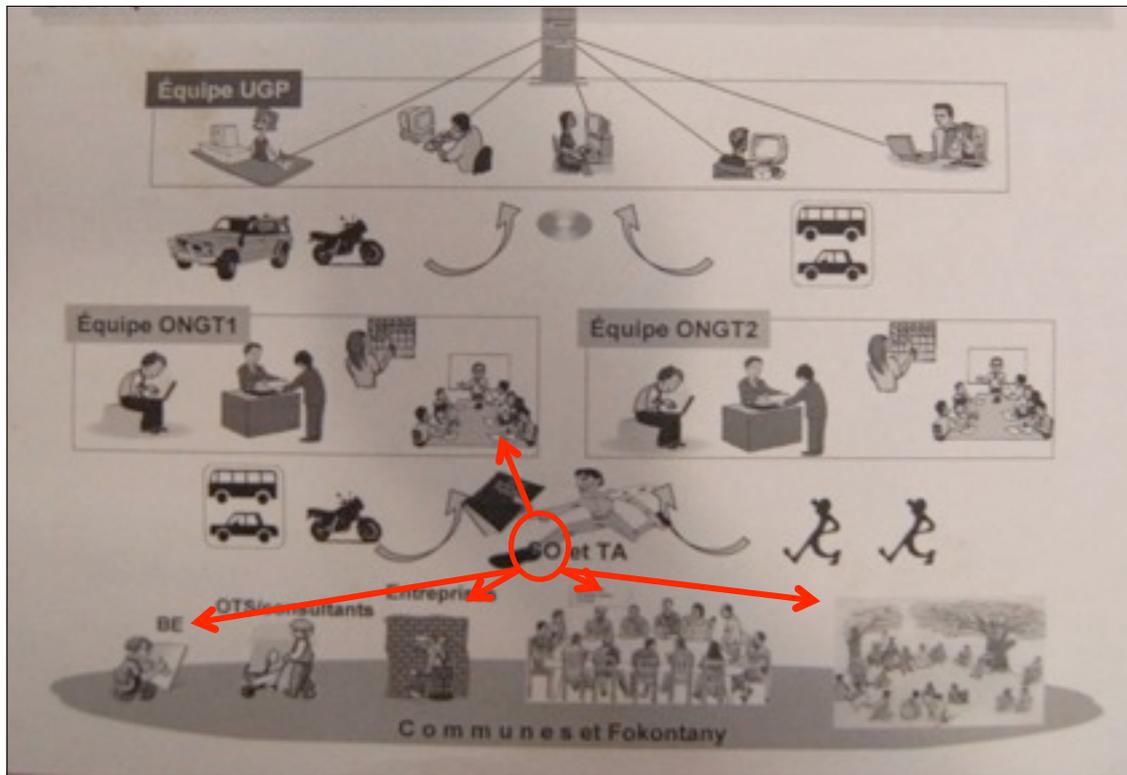
Ils sont les ambassadeurs du projet à l'échelle locale. Ils s'assurent que le message du projet soit bien transmis.

*« Nous devons gagner le cœur des paysans, tout doit commencer par la confiance. Je vois bien qu'on doit commencer par là pour travailler avec eux. (...) Si on ne réussit pas à instaurer cette confiance, on rencontre souvent des obstacles et il devient difficile de changer les comportements. » Zahendry, organisateur social à Antsiraraky, AD2M*

Comme on l'a dit plus haut, cette confiance est souvent dure à gagner. Les villageois sont las des discours et d'interventions qu'ils jugent décevants ou suspects. Pourquoi faire un diagnostic foncier si ce n'est pas pour s'appropriier les terres ? Malgré les arguments déployés, ils ont bien souvent besoin de voir la suite pour y croire. Les organisateurs sociaux accompagnent toute la durée du projet et doivent ainsi faire le lien entre la parole et les actes.

À Ankotrofotsy, Manana est tenu comme le garant de la réussite des activités par la population d'un fokontany. Un ancien du village disait : « Si ces activités marchent, nous serons reconnaissants. Si elles ne marchent pas, nous saurons qui tenir responsable et comme

*nous le voyons tous les jours, il a intérêt à tenir ses promesses ». Un tel discours n'est pas rare face à des villageois las des sensibilisations et mobilisation antérieures jugées « sans résultats » et suite également à des attentes trop grandes. La campagne d'information-communication ainsi que l'approche tout au long des activités doivent recréer le juste équilibre entre les expériences du passé, l'apport du projet et la contribution des villageois à cet état de fait.*



Dans certains cas, ils sont aussi les premiers initiateurs d'une nouvelle forme de relation chez les paysans : le groupement. Ils jouent donc aussi un rôle de facilitateur entre chaque individu et entre les différentes catégories sociales.

*« Les paysans ont chacun leur mentalité et leurs histoires personnelles, nous devons donc faire un effort pour les amener à travailler ensemble en groupement. (...) Dans les nouveaux groupements, il est facile de désigner un président et les conseillers. Par contre, je trouve que c'est difficile de trouver le secrétaire, on a vraiment du mal car il faut quelqu'un qui sache écrire et c'est rare chez les paysans (d'ici).*

*Nous devons vraiment convaincre les paysans que le travail qui est fait est pour eux. Ceci vous appartient ! Sinon, ils ne prennent aucune responsabilité. On leur dit constamment « c'est à vous, faites que cela marche, faites que cela se développe, visez loin. » Zahendry.*

Dans la zone du PPRR, une association de femmes ne fonctionne plus suite à des problèmes interpersonnels. Un organisateur social a entamé le dialogue et identifié les problèmes. Il s'agissait à la base d'un manque de transparence sur la trésorerie du groupement.

Les organisateurs sociaux sont les premiers interlocuteurs du projet avec les autorités et institutions locales (DRDR, commune, fokontany) et inversement. Ils constituent une source d'information pour le projet, premiers témoins des changements à la base.

*« Une fois que les plans de développement sont élaborés, commence le travail d'organisation des actions de développement en ordre de priorité. L'organisateur social fait alors la navette entre les communautés et l'équipe du projet pour définir ce qui est faisable par ce dernier dans la réalisation des priorités définies par la population. »* Setra, ancien organisateur social du PBHM II.

Ils sont aussi l'interface entre les différentes interventions techniques : ils préparent les paysans psychologiquement et socialement à l'arrivée de nouvelles techniques.

*« Nous expliquons aux paysans pourquoi il faut vacciner leur cheptel aviaire : “Vis-à-vis des maladies qui déciment le cheptel, un vaccin peut les protéger. Vous ne verrez les résultats que l'année prochaine seulement, mais les poules pourront avoir des poussins sains. Donc vous aurez plus de viande à consommer ou à vendre, et cela veut dire une augmentation du revenu de votre ménage.” – Ils en sont vite convaincus car ils ont bien constaté le problème. »* Florian, organisateur social à Masoarivo, AD2M .

En fonction des besoins, ils ouvrent la voie aux partenariats à l'échelle locale.

*« Nous nous efforçons d'élargir le champ de vision des paysans. Nous leur proposons de voir d'autres bailleurs potentiels et non de se contenter d'AD2M car AD2M ne peut pas réaliser toutes les activités qu'ils prévoient pour atteindre leurs objectifs. »* Odilon, organisateur social à Tsarahotana, AD2M.

### **5.3 Un travail pour l'appropriation et le transfert de savoirs**

Le but ultime d'un projet de développement est l'autonomie des communautés locales par rapport à leur développement. On parle de pérennisation des acquis et transfert de savoirs, ou encore la préparation d'une personne-relais par village.

*« La période de pérennisation des acquis et transfert de savoirs était particulièrement stressante. Nous avons peur que le transfert des savoirs ne soit pas réussi auprès des villageois car nous avons été très présents durant tout le projet. Et nous avons aussi très peur pour notre avenir professionnel, on savait que notre travail était fini et on voyait les effectifs se réduire petit à petit. »* Setra, ancien organisateur social du PHBM II

### **5.4 Un travail en binôme avec beaucoup de mobilité, dans des zones isolées et des conditions difficiles**

Le travail en binôme - un homme et une femme - a été conçu afin de pouvoir s'adresser à un public le plus large possible pour discuter des questions spécifiques à chaque catégorie sociale, mais aussi pour mettre à l'aise les femmes dans la participation.

*« Antsalova couvre 18 fokontany et comme nous travaillons toujours en fonction de la disponibilité des villageois, parfois on est amenés à se séparer si les dates se superposent. Mon binôme est une jeune femme alors parfois cela pose problème de la laisser seule dans les*

villages. Pour notre commune, je pense qu'on pourrait ajouter un deuxième binôme. Aujourd'hui, on se concentre sur les fokontany qui sont proches géographiquement. On procède par étape car on ne pourra pas tout couvrir et certains fokontany sont d'ailleurs inaccessibles. » Eli, organisateur social à Antsalova, AD2M

Même s'ils sont équipés de motos, certains portions de pistes impraticables dans les zones d'intervention, et ils sont contraints de marcher.

Pour Justin, à Isalo, trois des fokontany sur les huit qu'il couvre sont inaccessibles en moto. « On doit traverser le Tsiribihina, alors je marche à pied, » dit-il. Les distances sont telles qu'elles représentent parfois plusieurs heures de marche.

De plus, si la moto est un véhicule facile à manipuler qui permet d'avoir un accès plus large que la voiture, cela ne rassure pas toujours les organisateurs sociaux dans les zones qui connaissent un fort taux d'insécurité.

Fifi, ancienne organisatrice sociale du PHBM, est actuellement formatrice pour AROPA à Betroka : « Cela fait dix ans que je travaille en milieu rural. À Tsivory (zone du PHBM), je savais qu'il y avait des « dahalo » (les grands bandits) mais je savais qu'ils ne s'attaquaient qu'aux troupeaux de zébus. Ici, à Betroka, c'est un autre type de dahalo : ils s'attaquent aux femmes et aux hommes. Je ne suis vraiment pas tranquille, car on nous demande de nous déplacer en moto alors que la zone est fortement dangereuse. Je sens vraiment que cette peur affecte mon travail. »

## **5.5 Un travail non-exhaustif**

Justin raconte : « Ma formation initiale est insuffisante. Les paysans nous posent parfois des questions très pertinentes mais auxquelles on a du mal à répondre, par manque de formation. »

En effet, l'organisateur social est un agent de développement qui vit au quotidien avec les populations. Cela les rend disponibles et donc sollicités pour des questions diverses et variées. Lorsqu'ils ne connaissent pas la réponse, ils orientent les personnes vers d'interlocuteurs, plus adéquats, ou répondent dans la mesure du possible. Mais cela peut devenir une lourde responsabilité face à des attentes démesurées.

« En tant qu'organisateur sociaux, nous avons la responsabilité de nous informer et de nous mettre à jour sur les nouveautés pour pouvoir conseiller les paysans et ouvrir de nouvelles voies en fonction des innovations qui existent. » Odilon, AD2M.

Leur travail comporte ainsi de nombreux défis et certains points nécessitent d'être renforcés.

## **6. Les difficultés, les insuffisances et pistes pour améliorer**

### **6.1 Les difficultés**

- Il est difficile de mobiliser les leaders locaux et les communautés sans compensation :

*« Lorsque nous avons fait la révision du plan communal de développement, les agents de la commune ont exigé un repas pour les personnes présentes. Nous avons refusé, mais au final, nous avons contribué à l'achat de la viande. Et dans un des fokontany où l'on travaille, la collaboration avec le chef est difficile. Il nous demande à chaque fois un « sora » (alcool) pour pouvoir réunir les villageois »* confie Solange, AD2M.

- Travailler sur des perspectives à moyen et long termes : les paysans sont à la recherche de résultats immédiats.
- Une notion du temps différente : face à un rendez-vous convenu ensemble, les paysans ne fonctionnent pas toujours avec la même notion du temps et cela peut bloquer toute une journée. *« Nous devons être très flexible car souvent lors des rendez-vous qu'on convient avec eux, il n'y a personne. Il faut alors redonner rendez-vous et repasser encore. À chaque fois, on se sait jamais si les gens vont venir ou pas. »* Fanja, organisatrice sociale au PPRR
- Des conditions logistiques pas toujours favorables : l'insécurité lors des déplacements, le manque de véhicule (parfois seulement une moto pour deux).
- La saison des pluies : isolés ou contraints de marcher à pied (parfois des heures durant).
- Manque d'expérience pratique : les jeunes organisateurs sociaux moins expérimentés sont confrontés aux difficultés du métier (animer, mobiliser, créer le dialogue).

## **6.2 Des insuffisances**

- Pas assez de curiosité. Face aux obstacles constatés, le manque de temps ou le manque de curiosité ne permet pas de bien comprendre les faits. Quand une réunion n'a pas pu se tenir, on ne cherche pas à trouver la cause réelle : est-ce par désintérêt ? Ou vraiment une période d'indisponibilité ? Ou est-ce juste un oubli ou une incompréhension de la part des paysans ? Souvent, on dresse le procès verbal et on reporte la réunion. Les réponses apportées devraient servir de justification pour convoquer une prochaine réunion.
- Trop de familiarité. Pouvant être le point fort de l'organisateur social, c'est pourtant aussi son point faible. Il considère souvent tout connaître sur sa zone d'intervention, si bien qu'il perd la qualité d'écoute et d'observation nécessaire.
- La méthode d'approche envers les communautés. Les relations avec les autorités locales et les notables peuvent parfois fausser les relations avec d'autres groupes de la communauté. Contraints de s'adresser au chef, on constate souvent qu'on reste dans ses réseaux, volontairement ou involontairement. Il faut souvent faire le choix d'écouter et d'observer les choses par soi-même, ce qui peut être difficile faute de temps ou de volonté.
- Pas assez de visibilité sur le fonctionnement global du projet. Malgré son rôle d'interface, l'organisateur social n'a pas toujours toutes les informations sur les autres

activités prévues par le projet. Un problème de coordination qui peut être résolu avec un bon réseau de communication mais aussi avec plus de collaboration avec les autres volets du projet (et inversement).

Ainsi, le travail du organisateur social nécessite de l'expérience mais aussi une formation adaptée aux défis à relever.

### **6.3 Des capacités à renforcer**

Les organisateurs sociaux ont des profils différents et des expériences professionnelles antérieures variées : transport, hôtellerie, ONG, et autres. Néanmoins, les exigences du métier ainsi que leurs motivations restent les mêmes. Avec un niveau bac+2 à bac+4, ils doivent avoir la volonté de travailler pour le développement, aimer le travail de proximité en interaction directe avec les paysans et être à la recherche d'un emploi rémunéré.

### **6.4 Une formation au métier**

Une formation initiale est donnée par le projet sur les thèmes suivants:

- Des connaissances sur le projet : objectifs, composantes, activités qui doivent être mises à jour régulièrement en fonction de l'état d'avancement du projet.
- Des outils de travail pour l'animation et la participation: MARP, DRP pour la planification locale.

Puis à cela s'ajoute des formations continues : des outils d'analyse telle que l'approche des moyens d'existence durable ou l'analyse socio-économique selon le genre ont été présentés à tous les organisateurs sociaux.

Des formations courtes pourraient être proposées sur des thèmes comme la communication, l'animation, des connaissances sur le FIDA et les innovations possibles, la gestion de conflits, les méthodes de sensibilisation, les méthodes de coaching et qualités des formateurs pour faire le suivi des organisations et de ses membres.

### **6.5 Leurs suggestions**

Odilon, organisateur social AD2M, Menabe, *« le projet est pressé, le calendrier est serré et les paysans doivent s'adapter au rythme. Je suggère que du côté projet, on adopte un rythme beaucoup plus adapté aux paysans. »*

Justin, lui, propose une session pour approfondir le droit foncier pour faire face aux questions qui lui sont posées. Mais aussi, réfléchir à une approche plus intégrée *«on apprend aux paysans à produire plus, mais il faudrait penser à la commercialisation »*.

## **7. Conclusion**

En conclusion, la socio-organisation est au cœur de l'objectif du FIDA : œuvrer pour que les populations rurales se libèrent de la pauvreté, en ciblant particulièrement les plus pauvres. Dans une position d'interface, les organisateurs sociaux sont les premiers garants d'un ciblage

réussi, c'est-à-dire que les activités mises en place répondent aux besoins des différents groupes-cibles. Dans un sens comme dans l'autre, ils doivent permettre de réajuster l'offre du projet avec la demande de la population en associant toutes les parties prenantes : une grande responsabilité face à de grands défis pour le développement rural.