

FICHES DE CAPITALISATION

Axe 1 : Construction d'une voix collective

Projet **SERA** : **SE**hatra sy **Ra**fitra ho an'ny **A**sa tanana
SCP2 – Appui à la concertation artisans – pouvoirs publics à Madagascar

Une voix collective :

- Capable de fédérer une diversité d'acteurs, au niveau local, régional, national ou transnational.
- Capable de faire converger vers la construction d'un mouvement collectif pérenne, autonome et ancré dans les réalités locales.
- Interlocuteur des pouvoirs publics.

Base sociale initiale et évolution actuelle :

- 06 régions d'interventions : Analamanga, Itasy, Amoron'i Mania, Haute-Matsiatra, Diana et Sofia.
- 03 filières artisanales : miel, vannerie, soie.
- 40 OSC (associations, coopératives,...) dont certaines regroupées en Union d'associations, Fédération, regroupant plus de 1 600 producteurs.
- 04 Plateformes de concertations actives, 02 à mettre en place.

Equipes de mise en œuvre

- 06 antennes Cite, structures d'appui locales dans les 06 régions d'intervention : Cite Antsiranana (Diana), Cite Antsohihy (Sofia), Cite Analakely (Analamanga), Cite Arivonimamo (Itasy), Cite Ambositra (Amoron'i Mania), Cite Ambalavao (Haute Matsiatra).
- Equipe Cite siège, Pôle Accompagnement, à Antananarivo : support technique et méthodologique. En appui aux antennes locales, un système de coaching est mis en place (1 coach / région). L'équipe siège est aussi le facilitateur des activités au niveau national.
- Equipe Gret France : appui méthodologique et support technique. 2 missions locales par an. Echanges périodiques par mails et par skype.
- 01 Stagiaire IRG : appui ponctuel sur la capitalisation.

AXE 1
Construction d'une
voix collective

Fiche capitalisation N°1

DÉFINIR DES OBJECTIFS ET DES VALEURS PARTAGÉS Identification du sens partagé d'une voix collective

1. Déroulement du processus de construction d'une vision commune

Facteur déclenchant :

Problématiques communes de tous les artisans :

- Cadre réglementaire et politique peu incitatif : statut flou, fiscalité élevée et non adaptée, pas de chambre consulaire opérationnelle, n'incite pas à la formalisation
- Cadre économique peu favorable : Créations artisanales non valorisées, imitées systématiquement et sommairement, vendues à bas prix sur le marché. Pas de protection, ni de sanctions. Dévalorisation des produits et de l'activité.
- Artisans majoritairement informels, représentativité embryonnaire et donc, pas de dialogue avec les pouvoirs publics.

SCP1, puis SCP2, leur offre la possibilité de construire une voix collective pour résoudre ces problématiques.

Etapes de construction :

- Identification des filières des OSC à accompagner, selon les critères suivants : importance de la filière (nombre d'acteurs et ampleur géographique), vulnérabilité de la base sociale, potentiel économique (marchés, valeur ajoutée, disponibilité des matières premières), potentiel de valorisation (produits de terroir spécifique, savoir-faire ancestral, « valeur sociale ou culturelle », etc.). 3 filières choisies : miel, vannerie et soie.
- Identification des artisans et groupements d'artisans de la filière d'ancrage.
- Premières réunions locales d'information et de sensibilisation des artisans.
- Réunions des artisans de chaque filière au niveau de chaque région, axée sur l'identification des enjeux de leur filière, les problématiques et les solutions à trouver. Lieux de réunion : antennes Cite.
- Appui à la mise en place d'une **stratégie commune locale** (cf. infra).
- Accompagnement des artisans à la structuration en groupements de base locaux.
- Appui dans la mise en œuvre de la stratégie locale :
 - o Renforcement de capacités techniques : amélioration de la qualité des produits,...
 - o Renforcement de capacités transversales : vie associative, capacité d'animations,...
- Appui à la structuration d'Union d'associations, ou à l'intégration à celle-ci et à la dynamisation de l'Union, au niveau régional (ex : Union Mamy, Soamiray, Tantely Mamy...)
- Accompagnement dans l'identification des représentants par région, devant assister à la rencontre nationale organisée dans la capitale : cf. Fiche n°4.
- Formalisation.
- Organisation d'une rencontre nationale entre tous les représentants d'artisans à Antananarivo : échanges et analyse contextuelle de chaque filière retenue (travail de groupe : miel, soie, vannerie) suivie d'une restitution en plénière. Identification des problèmes communs à toutes les filières, priorisation des problèmes (priorisation par pair aboutissant à l'identification de la problématique commune), définition d'une stratégie et d'un plan d'actions national. Lieu : siège Cite.
- Intégration dans une fédération (filière miel).

Développement d'une stratégie commune :

- « L'union fait la force » : le fil conducteur est d'identifier les problématiques communes et d'identifier les solutions, avec les responsabilités de chacun.
- La pratique a montré 2 entrées possibles :
 - o Les problématiques commerciales : les actions et revendications fédératrices sont

celles qui améliorent la compétitivité, valorisent les produits artisananux (signes de qualité,...), améliorent leur protection,... C'est l'élément vraiment moteur dans les 3 filières et dans chaque région. Bien que ce soit une revendication commune à tous les artisans, la mise en œuvre est sectorielle.

- les problèmes d'ordre juridique, à caractère plus transversal : statut à clarifier, cadre législatif et fiscal à améliorer,... sont partagés par tous et considérés comme fondamentaux pour résoudre les premiers.
- De cela résulte des propositions d'actions, avec des responsabilités précises, qui donnent matière à dialoguer avec les autorités locales.

Produits :

- Plans d'actions, au niveau régional et au niveau local.
- OSC formelles avec statuts, règlements intérieurs, voire des business plan.
- Charte de responsabilités : éclairage sur les responsabilités des représentants des artisans de chaque région, celles du Cite en tant qu'organisme d'appui et celles des OSC concernées.
- Mise en place de plateformes de concertation au niveau régional et national.
- Engagement de dialogue avec les pouvoirs publics en vue de l'aménagement d'un point de vente collectif et de la protection des VITA MALAGASY (made in Madagascar)
- Mise en place de signe de qualité (label, etc.)
- Organisation d'animations et évènementiels (foires,...)
- Catalogue des produits des artisans.

2. Difficultés et obstacles / Solutions et contournements

Difficultés / obstacles	Solutions / contournements
Niveau d'instruction des artisans	Accompagnement socio-organisationnel. Formations techniques et transversales. Accompagnement à la vie associative.
Habitude de travailler individuellement	Organisation des échanges avec les problématiques communes comme « ciment » fédérateur. Ce ciment a généré une forte cohésion (et adhésion de nouveaux membres).
Méfiance et concurrence entre artisans	
Prise de décision commune : trouver des terrains d'entente avec des points de vue divergents	Arbitrage neutre du Cite. Quelques objectifs communs choisis comme défi à relever, servant l'intérêt de tous et démontrant la force de la voix collective.
Insuffisance de moyens matériels et financiers	Transformée en « élément fédérateur », à résoudre en commun. Meilleure gestion des ressources via la structuration
Gestion financière non transparente	Responsabilisation des membres. Formation en vie associative et gestion d'association. Rémunération (via la caisse de l'OSC) au prorata des participations des membres au bon fonctionnement de l'OSC.
Peur des OSC d'être « engloutie » et de perdre leur identité, leurs valeurs, au niveau d'un réseau régional ou d'une plateforme nationale	Mise en place de plans d'actions à chaque échelle d'intervention, pour mettre en exergue la prise en compte de chaque besoin.
Au niveau du changement d'échelle, et surtout quand on passe du milieu rural au milieu urbain, certaines perceptions de valeurs et d'objectifs changent	Dans l'envergure du projet, ils se concrétisent en plusieurs niveaux de résultats, voire en objectif spécifique pour certaines actions au niveau national.

3. Coordination et animation de réseau

Renforcer les membres par le réseau :

- A travers les échanges et les mises en relation (échanges d'information, d'expériences et de savoir-faire) qui devraient aboutir à un enrichissement mutuel
- Via les activités d'appui fournies au réseau dans le cadre du renforcement de capacités des membres (formations et appui-conseil)
- A partir des résultats de l'Action qui devrait lui permettre d'améliorer son environnement économique et institutionnel (renforcement de sa notoriété et de sa légitimité, accroissement de revenu lié à l'amélioration de l'environnement de ses activités, etc.)
- Mise en place d'une base de données des acteurs et du système d'information du réseau
- Diffusion d'informations techniques et économiques permettant à ses organisations membres de saisir des opportunités de développement
- Filière miel : l'Union Mamy appuyé par le Cite assure la présidence de la fédération nationale des apiculteurs malgaches (FENAM). C'est le 1^{er} réseau de cette filière : atout pour les membres.

Construire le réseau :

- **Sa mise en place** : le réseau est créé selon une démarche ascendante. Il émane des besoins des acteurs à la base (au niveau régional), notamment des artisans.
- **Ses raisons d'être et ses activités** : le réseau répond aux besoins ressentis et aux attentes de ses membres et diffuse les informations y afférentes.
- **Ses membres** : le réseau est construit par différentes catégories d'acteurs, dont les OSC d'artisans, ayant tous leurs responsabilités dans le secteur (artisanat) ou filière concernée, qui partagent le même intérêt, la même vision, les mêmes objectifs et qui s'engagent dans le processus de mise en œuvre d'un plan concerté.
- **La plateforme de concertation** : quand le processus est bien avancé (ex : à Analamanga), le réseau prend en compte toutes les parties prenantes : les opérateurs partageant les mêmes ressources ou matières premières (ex : exploitants forestiers avec les apiculteurs), les autres organismes d'appuis locaux et les autorités locales : GTDR, CCI, STD, etc. Les membres peuvent dialoguer sur des problématiques précises et concerter sur des plans d'actions : la plateforme de concertation est née.
- **Le facilitateur** : l'équipe Cite qui assure l'accompagnement (renforcement de capacité).

Allier intérêt personnel et démarche collective :

- Les OSC membres du réseau y trouvent des intérêts personnels : renforcements de capacités, marchés, valorisation de leurs produits,...
- De plus, l'appartenance au réseau est perçue comme un renforcement institutionnel face aux marchés, aux partenaires, aux pouvoirs publics nationaux.

4. Rôle du partenaire français

Contributions du partenaire français

- Appui méthodologique dans la construction de la voix collective.
- Appui technique et renforcement de capacités de l'équipe Cite : signes de qualités...

Evolution du rôle du partenaire français

- Le GRET et le Cite sont des partenaires de longue date. Avant SCP1 et SCP2, le partenaire français pilotait les projets communs.
- Ce rapport a progressivement changé, le tandem a opté pour la montée en puissance du Cite pour qu'il puisse être autonome dans la mise en œuvre des projets locaux.
- La contribution du GRET dans le cadre du projet SERA (SCP2) reste d'ordre technique et indirect : appui vers le Cite et non vers les OSC, bénéficiaires du projet.

Fiche capitalisation N°2

ANCRRER ET PÉRENNISER L'EXISTENCE D'UNE VOIX COLLECTIVE Outils d'information, de communication (échanges) et de mobilisation

1. Identification et ancrage de la base sociale

- **Base sociale** : groupement d'artisans sélectionné sur la base de critères d'ordre économique et social / institutionnel : groupement opérationnel, dynamique, ouvert au recrutement de nouveaux membres, soucieux de promouvoir le statut d'artisan, opérant sur la filière porteuse retenue et adhérant au processus de valorisation et protection des créations artisanales.
- **Objet social** : promouvoir le statut de l'artisan et apporter des solutions concertées aux problématiques communes des artisans de la même filière (exemples : facilitation de l'approvisionnement en intrants, action de sensibilisation des consommateurs en vue de promouvoir les produits « Vita Malagasy » en réponse au problème lié à la mauvaise perception / préjugé négatif des consommateurs sur les produits « Vita Malagasy »)

2. Evolution de la base sociale

Evolution des OSC :

- De situation d'attentisme au départ, la base sociale identifiée initialement (les OSC) s'est responsabilisée progressivement et est devenue active.
- Les membres des OSC augmentent.
- Mais face à cet élargissement, une vigilance (voire méfiance) demeure sur l'aspect « qualité de produits », les membres sont soucieux de maintenir un niveau de qualité égal quant aux produits de leurs OSC. (Cf. Fiche n°1 : difficultés / solutions)

Elargissement de la base sociale :

Au fur et à mesure de la structuration des artisans, le réseau se met en place et la base sociale de l'action s'agrandit et dépasse le cadre restreint des bénéficiaires du projet (les OSC) :

- Tous les maillons de la filière sont concernés, des producteurs en amont jusqu'aux consommateurs (problème de commercialisation et de valorisation des produits).
- Puis, une fois les plateformes locales lancées, ces réunions multi acteurs (artisans, autres opérateurs, pouvoirs publics locaux, etc.) favorisent les échanges puis la collaboration sur des pistes précises et l'ancrage social s'élargit à toutes ces parties prenantes.

En effet, les revendications portées par la voix collective impactent sur toutes ces parties prenantes et doivent être légitimées et portées par cette base sociale élargie.

Dispositifs et outils de renforcement de l'ancrage social

- Réunions périodiques des OSC.
- Ateliers multi acteurs ou plateformes de concertations locales et mise en place du réseau.
- Stratégie commune et plan d'actions locaux.
- Opérationnalisation : Formations techniques en cascade (en design, qualité, notion de signes de qualités,...) et transversales (vie associative, communiquer, plaider,...)
- Gestion commune des biens et ressources des OSC.
- Structuration et formalisation des OSC.

3. Outils d'information, de communication et de mobilisation

Les outils facilitant les échanges à chaque niveau / échelle de représentation :

- Informations orales via les représentants OSC, représentants des fokontany, des communes et des districts.
- Porte à porte.
- Affichages.
- Séances de coaching, échanges en focus group et renforcements de capacité des OSC par les équipes Cite locales.
- Partenariat avec les radios de proximité.
- Les plateformes locales (matérialisées dans les antennes Cite) où les OSC s'expriment oralement face aux autres opérateurs locaux et les pouvoirs publics locaux.
- Procès verbaux ou compte-rendu de réunions ou des plateformes locales, plan d'actions.
- Les visites échanges entre OSC.
- Au niveau national, réunion des représentants élus des OSC régionales.
- L'équipe siège du Cite – Pôle Accompagnement (facilitation et mise en relation).
- Ateliers d'échanges avec des groupements professionnels déjà forts. Ex : rencontre avec JPM (groupement des jeunes patronats malgaches).
- Alliance avec les groupements des consommateurs.
- Média nationaux.
- Au niveau international : Cite, Gret.

Tout repose sur **la capacité des représentants**, d'où l'importance du choix de ceux-ci. La force des OSC, l'ancrage et la reconnaissance de celles-ci dépend du leadership des représentants.

Les pistes à explorer pour améliorer les échanges :

- Rapports, documentations techniques, textes juridiques...
- Courriers électroniques.
- Mise en place d'un système d'information et de communication au niveau des plateformes

4. Synergie avec d'autres dynamiques

Deux programmes : PROSPERER (financement FIDA) et SAHA (financement Intercoopération suisse), lesquels sont déjà des partenaires du Cite ont mis en place des dynamiques qui vont dans le même sens que les objectifs du projet SERA. Certaines actions du Cite avec ces programmes convergent donc avec les activités mises en place dans le cadre du SCP2, construction de la voix collective :

- Dans la région Analamanga, filières miel et vannerie, avec les 2 programmes ;
- Dans les régions Sofia et Haute Matsiatra, filière vannerie, avec le programme PROSPERER ;
- Dans la région Itasy, filière soie, avec le programme PROSPERER.

Le programme PROSPERER, partenaire du Cite dans 4 régions d'intervention a été d'ailleurs identifié comme partenaire local financier du projet SERA. Une convention dans ce sens est en cours de finalisation entre les deux parties.

Fiche capitalisation N°3

GARANTIR L'EXPRESSION D'UN INTÉRÊT PARTAGÉ **Degrés d'autonomie vis-à-vis des partenaires nationaux et internationaux**

1. Le problème de l'instrumentalisation politique

Anticiper l'instrumentalisation politique :

- Cadrer les échanges puis la collaboration avec les autorités locales sur le plan du développement économique.
- Mise en œuvre d'un plan concerté selon des stratégies techniques claires, définies et comprises par tous les membres du réseau à tous les niveaux (national, régional et local).
- L'ouverture à tous les acteurs ou forces de développement locaux sans distinction.
- Le leader et les membres de bureau des OSC n'adhèrent à aucune organisation politique.
- Pour contourner une offre ou une sollicitation à caractère politique, envoi d'un représentant sans pouvoir de décision, pour couper court à la tentative.
- Formation des représentants d'OSC à la vie associative et à la gouvernance d'association.
- A mettre en place : charte de responsabilités entre les membres du réseau, à l'instar de la charte entre les OSC et le Cite (cf. infra). Elle servira également de balise à toute dérive politique. Les responsabilités et les champs d'intervention des autorités locales, des OSC et des organismes d'appui seront clairement stipulés.

Renforcer la neutralité :

- Plateforme de concertation en terrain neutre : antennes Cite ou siège Cite.
- Débattre en transparence toute proposition d'actions émanant des parties prenantes.
- Transparence sur la gestion opérationnelle et financière de l'association.
- Suivi des plans d'action, mise en place de comité technique.
- Les activités génératrices de revenu des OSC et les appuis techniques apportés par le Cite et autres partenaires assurent leur autonomie, pas de sollicitations auprès des autorités locales qui risquent de générer des « dépendances ».

2. Autonomie vis-à-vis du partenaire français

Le partenaire français accompagne plutôt le Cite. L'évolution de la relation entre les deux partenaires a déjà abouti au pilotage opérationnel du projet commun entièrement par le Cite. (cf. Fiche n°1 Rôle du partenaire français).

3. Autonomie des OSC vis-à-vis du Cite (partenaire du sud)

- Le Cite assure un accompagnement et une facilitation et non une substitution.
- Mise en place d'une « Charte des responsabilités » entre le Cite et les OSC, laquelle délimite les rôles de chacun, dans le cadre de cet accompagnement.
- Renforcement de capacités des OSC, notamment en plaidoyer et animation, dans la recherche de partenaires locaux.
- La réalisation des objectifs fixés par l'assemblée générale reste toujours la priorité dans la prise de décisions avec les partenaires.
- Actions sur l'élargissement du réseau, son ancrage et sa pérennisation.
- Mobilisation d'autres partenariats locaux.
- Cultiver l'esprit entrepreneurial pour renforcer les ressources financières des OSC. Ex : versement de 10% des bénéfices des membres dans la caisse de la coopérative de vanniers.

AXE 1
Construction d'une
voix collective

Fiche capitalisation N°4

DÉFINIR LES MODES DE GOUVERNANCE ET DE REPRÉSENTATION Modalités d'organisation d'une voix collective

1. La formalisation

Le danger de la formalisation :

Dans le contexte malgache, il y a eu une période récente, presque une décennie, où des programmes d'appui ont exigé la structuration des producteurs en association pour en être bénéficiaires. Un grand nombre d'associations ont vu le jour, sans accompagnement, de manière entièrement opportuniste et il s'ensuivit beaucoup de dérives et d'échecs. Pour beaucoup, les OSC ont toujours ainsi « mauvaise presse » et sont sources de méfiance.

La formalisation : une étape dans la professionnalisation de l'OSC

Face à ce contexte, l'approche méthodologique est de viser d'abord la structuration d'un groupement pour être fonctionnel, avant d'être formel.

- Ainsi, l'accompagnement des OSC par l'équipe Cite s'est focalisé dans la conciliation de la : **fonctionnalité**, la **légitimité**, la **représentativité** et enfin la **légalité** (formalisation).
- La mise en place de la stratégie commune locale et son plan d'action (résolution de la problématique commune) ont été les éléments de base de structuration **fonctionnelle**. (Cf. Fiche n°1).
- Dans tous les cas, des renforcements de compétences techniques et transversales des OSC ont été un préalable.
- La **légitimité** a été ensuite acquise par la capacité des groupements à répondre rapidement aux attentes de ses membres.
- La **représentativité** s'est construite par la mise en œuvre des plans d'actions locaux et régionaux. Les réunions et coachings, les perspectives d'échanges régionaux et nationaux ont activé le processus d'élection de représentants.
- Le lancement des plateformes régionales, les échanges avec d'autres OSC, le degré d'engagement des membres des OSC qui a avancé sont autant de catalyseurs qui ont débouché à la **formalisation** des OSC. On note que toutes les OSC appuyées sont maintenant formelles, sinon en cours de démarche de formalisation. Dans le cas des coopératives, la formalisation a été immédiate, l'activité commerciale étant prévue.
- L'adhésion des acteurs aux OSC, la mise en œuvre du statut et le règlement intérieur, la responsabilisation des membres, les connaissances techniques dans la filière ont pu permis la conciliation et la stabilité de ces quatre piliers des OSC : fonctionnalité / légitimité / représentativité / formalisation.

Concilier souplesse de dialogue et règles communes :

Contraintes de la formalisation	Anticipations
Dans la pratique, les règles communes, les procédures administratives, génèrent des contraintes : impôts et taxes à payer, procédures d'attribution de label (filère soie).	Il faut échanger, se comprendre et construire solidement la stratégie commune, avant de se formaliser et fixer les règles qui régissent les actions (Cf. supra).
Les OSC se sentent « assujetties » à des obligations, alors que les bénéfices en tant qu'OSC ne se font pas encore ressentir.	Formation des membres des OSC sur la vie associative. OSC fonctionnelles et activités concrètes en réponse aux besoins des membres avant la formalisation.

2. L'identification des représentants des OSC

Les critères d'élection des représentants des OSC :

Les artisans sont majoritairement des femmes, notamment dans les filières vannerie et soie.

Processus d'élection :

- Au préalable, positionnement clair de l'OSC : stratégie et objectifs identifiés, cadre d'intervention délimité.
- Domaines de compétences des membres éligibles cernés.
- Election consensuelle et inclusive selon les critères suivants :
 - o Disponibilité.
 - o Lettré, niveau d'instruction minimum.
 - o Une bonne connaissance de la filière et des acteurs concernés.
 - o Capacité de dialogue et de négociation,
 - o Capacité de leadership,
 - o Intégrité.
- Les représentants élus démocratiquement sont légitimes et, avec la formalisation, légaux.

Ils constituent les relais de communication du niveau régional au niveau national. 2 représentants élus au niveau du groupement national servent d'interlocuteurs directs à l'équipe siège du Cite.

Les difficultés rencontrées dans l'identification des représentants :

- Le niveau d'éducation et d'instruction trop bas, la pauvreté ou le bas niveau de vie sociale, la fuite de responsabilité constituent les principales difficultés rencontrées.
- Cela a dans la pratique restreint le nombre de membres éligibles, notamment dans la filière vannerie.
- La solution adoptée a été une sensibilisation forte des membres et l'assurance sur les renforcements de capacité des représentants, ainsi que l'accompagnement dégressif des équipes locales Cite.

3. Le mécanisme de communication intra OSC

Des représentants vers la base :

- Après chaque réunion, formation ou information importante à passer : les représentants organisent des réunions locales pour rendre compte à leurs pairs.
- Transmettre des informations : les jours de marché, par les représentants des OSC qui y viennent (3 antennes Cite sont sur la place du marché, une est à proximité).
- Focus group périodique par les antennes locales pour s'assurer du feedback et parler du fonctionnement des OSC.

De la base vers les représentants :

- Lors des réunions provoquées par les représentants ou les focus group par le Cite.
- Réunions ordinaires périodiques des OSC, et autres réunions extraordinaires.
- Messages passés via les équipes Cite locales.
- Contacts oraux informels mais pris en compte par les représentants.
- Pour éviter les absentéismes et favoriser les participations, « dina » ou sanction financière en cas d'absence, dans certaines associations.

Canaux de communication :

Communication orale directe ou le téléphone. On constate une déperdition et/ou perte des données émises. D'où la nécessité de contrôle via les réunions régulières.

4. Positionnement du partenaire du Nord

Deux attentes par rapport au Gret :

- Capitalisation : échanges de bonnes pratiques à travers les autres pays membres du SCP2 ;
- Représentant au niveau international et témoin de la dynamique nord-sud et de l'évolution de celle-ci.

FICHES DE CAPITALISATION

Axe 2 : Participation aux politiques publiques

Projet **SERA** : **SE**hatra sy **RA**fitra ho an'ny **Asa** tanana
SCP2 – Appui à la concertation artisans – pouvoirs publics à Madagascar

Base sociale initiale et évolution actuelle :

- 06 régions d'interventions : Analamanga, Itasy, Amoron'i Mania, Haute-Matsiatra, Diana et Sofia.
- 03 filières artisanales : apiculture, vannerie, soie.
- 60 OSC (associations, coopératives,...) dont certaines regroupées en Union d'associations, Fédération, regroupant plus de 1 600 producteurs.
- 05 Plateformes de concertations régionales formelles, 01 plateforme nationale informelle.

Des dialogues positifs instaurés

- Des OSC capables de traduire leur voix collective en plan de développement et en propositions alternatives aux politiques en place.
- Des plateformes régionales et nationale efficaces, cadres des dialogues avec les pouvoirs publics que les OSC.
- **SERA** vient des mots « **SE**hatra » : cadre ou espace de concertation et « **RA**fitra » : cadre réglementaire, juridique ou politiques. Le projet SERA a visé pour l'artisanat malgache l'instauration et l'amélioration de ces 2 concepts. Pari tenu.
- Les 3 filières d'intervention n'évoluent pas cependant à la même vitesse. Le degré de structuration de la filière fait la différence.

Equipes de mise en œuvre

- 06 antennes Cite, structures d'appui locales dans les 06 régions d'intervention : Cite Antsiranana (Diana), Cite Antsohihy (Sofia), Cite Analakely (Analamanga), Cite Arivonimamo (Itasy), Cite Ambositra (Amoron'i Mania), Cite Ambalavao (Haute Matsiatra).
- Equipe Cite siège, Pôle Accompagnement, à Antananarivo : support technique et méthodologique. En appui aux antennes locales, un système de coaching est mis en place (1 coach / région). L'équipe siège est aussi le facilitateur des activités au niveau national.
- Equipe Gret France : appui méthodologique et support technique. 2 missions locales par an. Echanges périodiques par mails et par skype.
- 01 Stagiaire IRG : appui ponctuel sur la capitalisation.

Fiche capitalisation N°5

SE PREPARER AU DIALOGUE

Renforcement de capacités à analyser les politiques et à proposer des alternatives

1. Analyses des politiques et contrôle social

Les compétences mobilisées pour l'analyse des politiques et le contrôle social :

- Bonne connaissance des cadres réglementaires et des politiques de développement des filières d'intervention.
- Une expertise technique dans les thématiques faisant l'objet du plaidoyer. Ex : connaissance en signes de qualité (label, IGP,...) pour la valorisation des produits artisanaux.
- Techniques de communication, d'animation et de conduite de plaidoyer.
- Méthodologie de structuration et de dynamisation de groupements (service existant au Cite).

Les meilleurs moyens d'acquisition des compétences et expertises techniques :

- Exploitation des données secondaires (le poids économique de la filière concernée, les relations entre les acteurs de la filière, les textes et lois en vigueur, la tendance du marché...)
- Mobilisation des personnes ressources permettant la triangulation des informations recueillies.
- Échanges avec des experts.
- Formations.

Les moyens de mobilisation du « contrôle social »

- Mise en place des plateformes régionales et organisation d'ateliers.
- Descente sur terrain de l'équipe d'accompagnement des OSC.
- Participation aux réunions proposées par les pouvoirs publics.
- Pour les OSC : adhérer à des structures plus importantes (ex : fédération) et y siéger.

Le cas de la filière « Apiculture »

Une **bonne connaissance** du « plan de surveillance » et du « plan de lutte contre le varroa » issus du ministère de l'élevage était impératif. Les apiculteurs n'étaient pas satisfaits de plusieurs dispositions de ces plans. Ex : destruction par le feu des ruches infectées par le varroa, comme seule mesure palliative.

Les équipes siège et antennes du Cite ont été **formées** :

- en technique de communication et de plaidoyer.
- sur les signes de qualité, en partenariat avec le CIEP La Réunion, ce dernier ayant assuré le cofinancement.

L'équipe Cite a **échangé avec des experts** d'APIFLORDEV en matière de varroase. C'est une association française œuvrant dans l'apiculture dans plusieurs pays d'Afrique.

Grâce aux **ateliers et plateformes** de SERA organisés via le Cite :

- Tous les acteurs impliqués par cette politique de lutte contre le varroa ont été réunis,
- Leur sensibilisation a été refaite,
- Leur niveau d'appropriation et d'application des dispositions de ces plans ont été constaté,
- Le débat et l'introduction de propositions alternatives ont pu être initiés.

Des **personnes ressources** ont été mobilisées et ont aussi participé aux ateliers :

le DG du Bureau des Normes de Madagascar (BNM), le Directeur de l'Office Malgache de la Propriété Intellectuelle (OMAPI), le Responsable du Laboratoire d'Analyse Sensoriel (LAS), des enseignants chercheurs à l'université d'Antananarivo, le Président de la Fédération Nationale des apiculteurs de Madagascar (FENAM),...

2. La formulation de propositions alternatives

De la formulation des propositions alternatives par les OSC à la considération de ces dernières par des pouvoirs publics, le processus est plein de défis :

Difficultés / obstacles	Solutions / contournements
-------------------------	----------------------------

Difficultés / obstacles	Solutions / contournements
Au niveau national - Manque de continuité dans le processus d'élaboration des politiques, non considération des orientations définies auparavant. - Faible niveau de structuration du secteur artisanat (vannerie, soie), handicapant la légitimité des représentants participant à l'atelier d'élaboration desdites propositions	- Exploitation des données secondaires. - Accompagnement socio-organisationnel des OSC. - Appui à la structuration et à la formalisation des OSC des filières vannerie et soie.
Au niveau de SERA : - Intérêts divergents des acteurs. Ex : les apiculteurs souhaitent l'introduction de produits vétérinaires contre le varroa et le Ministère veut promouvoir le miel biologique. - Non compréhension des enjeux, propositions alternatives mal perçues par les pouvoirs publics. - Mauvaise perception des OSC des pouvoirs publics, considérés comme des décideurs inaccessibles, « anti-producteurs » : démotivation ou agressivité dans les échanges. - Indisponibilité récurrentes de certaines autorités locales lors des ateliers. - Niveau d'instruction des membres des OSC qui limite la participation de tous. - Inconstance de la motivation et de la cohésion des membres des OSC ou des OSC entre elles (intérêts et priorités divergents, scepticisme sur l'adoption et le suivi des propositions alternatives).	- Confrontation, discussion, gestion des rapports de force en ateliers (ci-dessous). - Coaching des représentants des OSC : les pouvoirs publics sont « les déclencheurs de solution », ce sont des alliés. - Rapportage des ateliers et communication locale soutenue. - Animation des ateliers et explicitation des enjeux par les équipes Cite locales. - Arbitrage neutre du Cite. Redynamisation des OSC avec les objectifs communs concrets choisis, servant l'intérêt de tous, rappels des « victoires » acquises.

Confrontation et mécanisme de gestion des rapports de force :

Les autres sont menacés.

- *Recommandation du Ministère de l'élevage : destruction aux feux des ruches infectées par le varroa, interdiction des produits vétérinaires pour favoriser le miel biologique.*
- *2 alternatives proposées par les OSC d'apiculteurs, ignorées par les techniciens du ministère : traitement à chaud des ruches et importation de produits vétérinaires.*

SERA organise un atelier entre la FERAM Analamanga (fédération régionale fortement touchée par la varroase) et la FENAM (fédération nationale), pour préparer le plaidoyer et pour que la FENAM, plus influente, porte l'action.

Demande d'audience auprès de la ministre de l'élevage et rencontre des représentants des OSC avec cette dernière.

Descente à Manjakandriana, principal bassin de production de miel dans la région Analamanga, sévèrement touché par la varroase, d'une délégation conduite par le Ministre de

Pour instaurer le dialogue et gérer les rapports de force, les confrontations étaient nécessaires et ont été préparées et bien cadrées. Le mécanisme mis en place :

- Organisation des ateliers multi-acteurs, notamment au niveau des plateformes quand celles-ci ont été formalisées, avec des séances de préparation des OSC par les équipes Cite.
- Un état des lieux sur terrain suivi d'un débat entre tous les acteurs ont permis d'aplanir la situation et d'avoir une évolution positive dans la collaboration (filière apiculture).
- Animation, modération et facilitation du Cite lors des ateliers et des rencontres sur terrain.
- Changement d'interlocuteur au niveau des OSC, en choisissant les « bons leaders » et les plus hauts niveaux de structures (fédération) pour porter l'action de plaidoyer.
- Quand la situation stagne au niveau régional (autorités locales non décideurs et ne servant pas de relais aux pouvoirs centraux), changement d'interlocuteur au niveau des ministères en ciblant les plus hauts responsables, ayant le pouvoir décisionnel.

Évolution de la formulation des propositions au sein des OSC

- Évolution au sein des OSC :
 - Changement aussi bien dans la communication écrite que dans les interventions de plaidoyer en mettant en avant les efforts réalisés par les pouvoirs publics avant d'exprimer les besoins.
 - Participation d'une majorité de membres dans la formulation des propositions (avant : uniquement les dirigeants des OSC).
- Évolution du côté des pouvoirs publics :
 - Acceptation de certaines propositions alternatives issues des OSC,
 - Proposition de nouvelles alternatives.

Le cas de la filière « Apiculture »

A l'issue de ces ateliers, descentes sur terrain et débats :

- *Considération sérieuse des propositions alternatives des OSC.*
- *Félicitation de la Ministre de l'initiative du Cite dans SERA.*
- *Acceptation d'une alternative : autorisation de l'importation de produits contre le varroa.*
- *Nouvelle proposition du Ministère : appui des apicultrices en difficulté en les priorisant dans le cadre du projet du ministère sur la promotion de l'apiculture, une alternative intermédiaire face à l'invasion du varroa qui a anéanti leur production.*

3. Les autres compétences nécessaires pour mieux construire un plaidoyer collectif

- Compétence en leadership (au niveau équipe Cite et au niveau des OSC), pour soutenir la motivation et la cohésion des OSC.
- Compétence en médiation.
- Une meilleure compréhension des jeux d'acteurs afin de construire le plaidoyer collectif sur une base solide, garantissant l'adhésion collective.
- Technique de gestion de conflits.

Ces compétences s'acquièrent à travers des formations ou des échanges entre acteurs / agents de développement.

Fiche capitalisation N°6

ETRE RECONNU COMME INTERLOCUTEUR Reconnaissance et outils d'influence vis-à-vis des pouvoirs publics

1. La nature et le niveau de reconnaissance des OSC

Les indices pour apprécier la nature et le niveau de reconnaissance des OSC :

- Invitation des OSC et du Cite à des réunions et ateliers organisés par les pouvoirs publics sur la thématique de plaidoyer.
- Participation des représentants des pouvoirs publics à des ateliers / réunions organisés via SERA par le Cite ou les OSC.
- Acceptation des pouvoirs publics d'une proposition alternative avancée par les OSC.
- Échanges maintenus entre le Cite et les pouvoirs publics via mail, téléphone ou discussion informelle sur les thématiques de plaidoyer. Le Cite est ainsi reconnu comme facilitateur neutre, ayant l'expertise technique requis et donc légitime pour appuyer les OSC et faciliter les dialogues.

Le cas de la filière « Apiculture »

Avril 2012 : Participation du BNM et de l'OMAPI à l'atelier SERA sur l'établissement du plan de développement de la filière « Apiculture ».

Juillet 2012 : Invitation du Cite et des SOC par la Direction des Services Vétérinaires (DSV - Ministère de l'élevage), à l'atelier de restitution de l'étude réalisée par le CRVOI (Centre de Recherche et Veille sur les Maladies Émergentes dans l'Océan Indien) et le CIRAD sur l'impact économique de la varroase.

Août 2012 : audience auprès de la Ministre.

Septembre 2012 : Participation du Cite et des OSC à la réunion d'information sur une étude réalisée par la faculté des sciences de l'Université d'Antananarivo et le CIRAD sur l'essai technique hygiénique pour la lutte contre le varroa.

Octobre 2012 : descente sur terrain de la Ministre et son équipe avec les OSC et le Cite. Reconnaissance de l'expertise du CITE et de ses appuis auprès des OSC. Acceptation de la proposition alternative des OSC sur l'introduction de produits vétérinaires.

Le renforcement de la reconnaissance des OSC :

- Soutenir la dynamique et la motivation générées par le plaidoyer.
- Apporter des appuis répondant aux réels besoins des OSC, sans se mettre systématiquement au premier plan.
- Formalisation individuelle des TPE (Très Petites Entreprises) et de leurs OSC.
- Adhésion des OSC dans les plateformes régionales et nationale.
- Affiliation des OSC dans les fédérations régionales et nationale existantes.
- Application concrète par les OSC de leur plan d'action et des recommandations concertées pour asseoir leur reconnaissance par les pouvoirs publics.
- Accompagner les OSC à renforcer leurs relations publiques.
- Systématiser la collaboration des OSC et pouvoirs publics sur les thématiques de plaidoyer.

Les conditions essentielles pour obtenir la reconnaissance des OSC :

- Être une structure formelle, représentative et légitime pour porter le plaidoyer.
- Avoir de vrais leaders.
- Être capable d'apporter des propositions alternatives réalistes et cohérentes avec la stratégie ou politique nationale.
- Démontrer une capacité à établir des objectifs et des plans d'action clairs, dont les réalisations sont vérifiables.

2. Les forces et les atouts pour être un interlocuteur légitime des pouvoirs publics

- Au niveau du Cite, en tant qu'organisme d'appui :
 - La neutralité et l'objectivité.
 - La maîtrise de l'aspect technique et des cadres réglementaires.
- Au niveau des OSC :
 - Les plateformes mises en place avec l'appui de SERA (5 plateformes régionales formelles et une plateforme nationale informelle mais fonctionnelle).
 - Les regroupements des OSC dans ces plateformes ou en fédérations : gage d'une voix commune et gage de représentativité (en nombre et dans l'espace).
 - La maîtrise des représentants des OSC des problématiques de leurs filières sur le plan socio-économique et environnemental, compétences renforcées dans l'accompagnement délivré via SERA.

3. Les mécanismes favorisés pour influencer sur les politiques publiques

- Alliance stratégique de plusieurs OSC, même avec des OSC n'intervenant pas directement dans la filière mais ayant des intérêts connexes ou transversaux.
- Mise en place des plateformes régionales, regroupement de toutes les parties prenantes (les OSC, les pouvoirs publics locaux, les élus, etc.) dans ces plateformes favorisant la concertation entre elles sur les propositions alternatives.

Ex : PCAF (Plateforme de Concertation et d'Appui Filière) Artisanat (région Analamanga, Cite Analakely), plateforme Soie (région Itasy, Cite Arivonimamo), 2 plateformes Vannerie (Région Haute Matsiatra, Cite Ambalavao et région Sofia, Cite Antsohihy), plateforme Miel (région Amoron'i Mania, Cite Ambositra).

- Mise en place d'une plateforme nationale Miel, regroupant toutes les parties prenantes, dont les représentants régionaux des OSC et les pouvoirs publics centraux.
- Changement d'échelle - du niveau régional au niveau national : sélection stratégique, objective et concertée de la structure qui porte le plaidoyer et des porte-parole auprès des pouvoirs publics.
- Appui et préparation des porte-parole des OSC par le Cite pour agir directement au niveau du pouvoir central.
- Élaboration de plan d'action concerté, matérialisant les actions concertées par les acteurs et servant de guide dans la mise en œuvre et de suivi des actions.
- Médiatisation : diffusion des informations stratégiques à travers différents canaux : radio, conférence de presse, dépêche orange, web, réunion, e-mail, bouche à oreille,...

Le cas de la filière « Apiculture »

Alliance de la FERAM (fédération régionale des apiculteurs à Analamanga), avec la FENAM (fédération nationale) et avec le Réseau National de Défense des Consommateurs (RNDC).

Mise en place de la plateforme Miel régionale à Ambositra, région Amoron'i Mania.

Mise en place de la plateforme nationale Miel, regroupant les OSC régionales et tous les autres acteurs, dont les pouvoirs publics. Organisation de plusieurs ateliers.

Sélection des interlocuteurs porte-parole auprès de la Ministre de l'élevage : établissement de quelques critères, plusieurs échanges les OSC aux niveaux régional et national.

Préparation des rencontres des porte-paroles avec les hauts responsables nationaux. Élaboration d'une note sur le varroa, avec l'appui du Cite, document à présenter à la Ministre.

4. La mobilisation des citoyens dans la dynamique de participation aux politiques

La médiatisation, faisant partie des mécanismes pour influencer les politiques, vise la mobilisation citoyenne.

- Les canaux privilégiés : radio, télévision, la presse écrite, le web.
- Les moyens les moins efficaces : toute forme de communication de masse **si non concertée avec les pouvoirs publics**, certains journaux déformant parfois les informations.

Fiche capitalisation N°7

ORGANISER LE DIALOGUE

Conditions, objectifs et modalités du dialogue avec les pouvoirs publics

1. Définition des objectifs et modalités d'un dialogue positif OSC / Pouvoirs publics

Définition des objectifs et des conditions du processus de dialogue :

- Ce sont les problématiques des filières, le contexte socio-économique et environnemental, les politiques existantes (ou inexistantes) qui conduisent à la définition d'objectifs communs souhaités par les OSC, visant à améliorer leur situation.
- Les objectifs des dialogues avec les pouvoirs publics se déterminent de manière ascendante : dans les réunions ou assemblées générales des OSC au niveau local, dans les ateliers de concertations locales, dans les cadres plus formels des plateformes régionales, dans le cadre de la plateforme nationale pour la filière apiculture.

Les acteurs participant à la définition de ces objectifs et ces modalités des dialogues :

- Avant SERA, c'était sur proposition des autorités locales que les OSC et autres entités concernées étaient invitées à échanger, sur des thématiques priorisées par ces autorités.
- Avec SERA, les OSC choisissent leurs thématiques, apprennent à définir des objectifs communs à atteindre, et prennent l'initiative d'instaurer le dialogue.
- L'équipe Cite appuie les représentants des OSC dans les préparations des dialogues et dans la majorité des dialogues eux-mêmes, en tant que facilitateur.
- Dans la filière apiculture (la plus avancée en matière de dialogue), les représentants des OSC ont par la suite défini eux-mêmes avec les pouvoirs publics les objectifs de leur dialogue. Mais il y a toujours **un besoin d'accompagnement dans la préparation** au dialogue : établissement du document d'information, organisation des interventions.
- A terme, les OSC doivent être autonomes dans cet exercice.

Cas de la filière « Soie » en Itasy

Contexte : VMSL (OSC) a créé son label « Landin'Itasy » dédié à la valorisation des savoirs faire traditionnels des artisans de la région : « Foly akalana ». Mais les membres du VMSL ne se sont pas appropriés le label, il est méconnu et les acteurs sont réticents à l'utiliser. Grâce à l'émergence de la plateforme Soie, la problématique de la valorisation des produits est abordée et fait partie des objets de plaidoyer à faire auprès des pouvoirs publics.

Définition des objectifs du dialogue : Le Cite a accompagné les OSC dans la méthodologie. Identification des résultats attendus qui ont conduit aux objectifs du dialogue : reconnaissance par les autorités locales de la nécessité de le promouvoir et le protéger, extension de la gestion du label au niveau de la plateforme, reconnaissance par les acteurs de l'importance stratégique du label.

Définition du processus du dialogue : Le Cite a appuyé les acteurs dans le choix de l'approche :

- établir les arguments démontrant que le label est une excellente alternative de valorisation des produits.
- établir les arguments sur les intérêts de la promotion du label à travers la plateforme (possibilité d'alliance pour la promotion du label, plus d'acteurs concernés, état des lieux de la gestion actuelle du label, etc.)
- établir les actions requises pour le transfert du label à la plateforme et la promotion du label.
- Organiser une rencontre entre VMSL et la plateforme.

Résultat : Suite à la rencontre, plan d'action concerté pour la promotion du label, avec participation des autorités locales.

Suite du processus (à faire) :

- Établir les arguments sur la nécessité de cadre réglementaire promouvant et protégeant les labels, notamment sur les savoir-faire traditionnels et le patrimoine.
- Élaborer les propositions alternatives pour améliorer ce cadre réglementaire.
- Les faire valider par la plateforme régionale, dont les autorités locales.
- Porter auprès des pouvoirs centraux.

2. La pérennisation des dialogues construits

Les dialogues instaurés entre les OSC et les pouvoirs publics peuvent être pérennes, voire se développer si les conditions suivantes sont remplies :

- Les deux parties tiennent respectivement leurs engagements dans les plans d'action ou applications des politiques concertées. C'est la base du respect mutuel et de la confiance.
- Côté OSC :
 - présence de bons leaders, capables de maintenir la dynamique et la motivation des membres ; capables d'augmenter la notoriété des OSC.
 - autonomie progressive des OSC dans l'établissement de leur plan de développement, dans la formulation de propositions alternatives, dans la conduite des dialogues.
- Côté pouvoirs publics :
 - Continuité des politiques entreprises. Les personnes peuvent changer, les cadres réglementaires, les procédures et les acquis restent.
 - Les autorités locales, les services déconcentrés de l'Etat, doivent avoir des pouvoirs et des moyens effectifs pour agir localement et être de vrais relais auprès des pouvoirs centraux.
 - Volonté politique de toujours donner sa place à la voix des OSC.
 - Volonté politique d'améliorer et de protéger l'environnement socio-économique par l'instauration de cadres juridiques et réglementaires favorables et évolutifs.
- Côté Cite :
 - Rôle dégressif d'accompagnement des OSC, de facilitateur et de médiateur des dialogues avec les pouvoirs publics.
 - Rôle d'experts ou de référents techniques sur les problématiques ou les filières de prédilection de l'équipe Cite. De telles personnes ressources sont nécessaires pour arbitrer ou éclairer certaines situations, pour que les dialogues aboutissent à des politiques concertées pertinentes.

3. Les cadres formels et les dimensions plus informelles des dialogues instaurés

Évolution des cadres des dialogues :

- Au début du projet SERA, les dialogues se déroulaient dans le cadre informel des ateliers multi-acteurs, souvent organisés dans les locaux du Cite même.
- Les cadres sont devenus formels par la mise en place des plateformes régionales (VATA pour l'artisanat à Analamanga, soie, vannerie, etc.). Ces plateformes sont formalisées. Toutes les parties prenantes de la filière y sont représentées.
- La plateforme nationale Miel, très active, est toujours informelle. Ceci démontre Cadre informel : table ronde des acteurs et des pouvoirs publics autour de la résolution d'une problématique commune (Exemple : plateforme miel autour de la résolution de la varroase)

Impact sur la nature des dialogues engagés :

- Les plateformes régionales formalisées sont efficaces dans les politiques locales concertées : elles peuvent décider et agir localement. Ex : octroi de terrain aux OSC pour construire un point de vente et favoriser le marché local de la filière vannerie à Ambalavao (région Haute Matsiatra).
- Formaliser une plateforme nationale est plus difficile. Mais l'expérience de la plateforme nationale Miel démontre qu'en étant informelle, elle a été souple dans son fonctionnement, réactive, d'une motivation constante et efficace. Elle s'est en effet constituée selon les objectifs du plaidoyer national à mener (promouvoir le miel de qualité et lutter contre la varroase), par des alliances stratégiques d'OSC et de structures publiques et privées, représentées par des personnes ressources choisies par leurs expertises. L'astuce pour « formaliser » les propositions alternatives portées auprès des hauts responsables étaient de le faire via la Fédération nationale, entité reconnue, active dans la plateforme nationale Miel et représentative des OSC de la filière.

AXE 1
Construction d'une
voix collective

Fiche capitalisation N°8

APPREHENDER L'IMPACT DU DIALOGUE Suivi des différents effets du processus de dialogue

1. Mesure des effets attendus et non attendus des processus de dialogue

Les résultats et les effets des processus de dialogues se mesurent par :

- La comparaison des propositions alternatives et les politiques issues de la concertation.
Ex : autorisation de l'introduction des produits vétérinaires pour lutter contre le varroa.
- L'amélioration socio-économique au niveau de la filière. Ex : construction de point de vente et développement du marché local et augmentation de revenus des vannières.

Des outils sont à mettre en place pour effectuer ses mesures.

- Indicateurs objectivement vérifiables dans les plans d'action concertés.
- Fiches de suivi dans les OSC.
- ...

(Capitalisation en cours)

2. Évolution des politiques ou des réglementations et influence du dialogue instauré

Influence positive des dialogues, tant au niveau régional que national :

- Vannerie : amélioration de l'environnement économique local (point de vente accessible aux touristes).
- Soie : redynamisation du label local pour valoriser le savoir-faire traditionnel.
- Apiculture : amélioration de la politique nationale en intégrant la proposition alternative des OSC : introduction des produits vétérinaires pour lutter contre le varroa.

(Capitalisation en cours)

3. Effets sur les OSC, sur la relation avec le Cite, le partenaire français, sur les plateformes

(Capitalisation en cours)