



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Situation du Mouvement Kolo Harena de la vulgarisation faite par ses membres paysans et du Programme ERI

August 2006

This publication was produced for review by the United States Agency for International Development. It was prepared by Pierre Thevenot of Innovative Resource Management for Development Alternatives, Inc.

Situation du Mouvement KoloHarena de la vulgarisation faite par ses membres

FINAL REPORT

Pierre Thevenot

The author's views expressed in this publication do not necessarily reflect the views of the United States Agency for International Development or the United States Government.

Remerciements

Je tiens à remercier sincèrement :

tout d'abord les membres de la mission ; Anicet Ranaivoarison, Davida Rason, Ericka Styger, Haja Guy Randrianarisoa et Farasoaharimalala, avec qui il a été facile de former une équipe et de conserver tout au long de ces trois semaines intensives une ambiance de travail mêlée de respect, de complicité et de bonne humeur.

Les équipes du programme ERI de Tananarive, Tamatave et Fianarantsoa pour leur disponibilité, la qualité de l'organisation et l'accueil qu'ils nous ont réservé tout au long de cette mission. Les discussions avec Messieurs Jean Solo Ratsisompatrarivo, Mark S. Freudenberger et Tom Erdmann nous ont beaucoup aidé dans nos réflexions.

Les représentants de l'USAID et du Ministère MAEP, plus spécialement Mme Lisa Gaylord et M. Philibert Rakotoson pour les informations et le cadrage qu'ils ont apporté avant et après la mission.

Les Chefs de Région ou leur représentant et les Maires qui ont acceptés de nous recevoir même en des jours fériés !

Les responsables des DRDR, des établissements financiers (OTIV, EAM), des entreprises (Faly Export), etc.

Tous les représentants et membres du mouvement Kolo Harena qui ont participé à de parfois longues réunions, nous ont accompagnés dans nos visites de terrain et nous ont souvent attendus...

Et toutes les personnes que nous avons eu la chance de rencontrer au hasard de nos visites et qui ont accepté de répondre à nos questions

**Il faut 4 ans pour maîtriser une technique, 10 ans pour la gestion
et 25 ans pour un changement de comportement**

Henri de Laulanié

Ny hevitry ny maro no mahataka-davitra

Quand on est plusieurs, on pense plus loin

Table des matières

Résumé	5
1. Présentation de la Mission	10
1.1. Contexte	10
1.2. Le programme ERI au sein du dispositif d'appui USAID	11
1.3. Compréhension des termes de références	11
1.3.1. L'évaluation porte sur deux aspects essentiels	11
1.3.2. Autonomie et pérennité des organisations	12
1.3.3. Pérennité et développement du système de vulgarisation	14
1.4. Composition de l'équipe	17
1.5. Méthodologie	18
1.6. Programme et chronogramme de la mission	18
2. Le mouvement Kolo Harena	20
2.1. Organisation du Mouvement	22
2.1.1. La structure nationale	22
2.1.2. La structuration locale	25
3. Les services économiques de proximité	32
3.1. L'approvisionnement en intrants	32
3.2. La transformation de produits agricoles	35
3.3. La collecte et la commercialisation de produits agricoles	35
3.4. Le stockage de riz	38
3.5. Les travaux agricoles	38
3.6. La gestion des Coopératives	39
3.7. Conclusions	40
3.7.1. Pour atteindre son autonomie le mouvement Kolo Harena doit :	40
3.7.2. Les voies du changement d'échelle pour le mouvement Kolo Harena :	41
4. Les services techniques	46
4.1. Les agents paysans de vulgarisation	46
4.1.1. Les paysans vulgarisateurs (PV)	46
4.1.2. Les paysans animateurs (PA)	46
4.1.3. Les facilitateurs	46
4.1.4. Les paysans modèles	46
4.2. La formation et la certification	47
4.2.1. La formation	47
4.2.2. Renforcement et spécialisation	47
4.2.3. La certification	48
4.3. Le type d'actions	50
4.3.1. Les vitrines	50
4.3.2. Les démonstrations	51
4.3.3. Le FFS ou SST	52
4.4. L'organisation du travail et son contrôle	55
4.5. La structure du réseau	56
4.5.1. Les agents sous gestion des FKH/CKH	56
4.5.2. Le personnel du Programme ERI	58

4.6.	<i>Les relations avec l'extérieur</i>	61
4.7.	<i>Le financement :</i>	62
4.8.	<i>Les outils de communication</i>	64
4.8.1.	Les documents écrits	64
4.8.2.	Radio	64
4.8.3.	Vidéo	65
4.9.	<i>Conclusions sur la vulgarisation</i>	66
5.	Annexes	68
5.1.	<i>Cahiers des ménages :</i>	69
5.2.	<i>Crédit</i>	70
5.3.	<i>Commercialisation</i>	75
5.4.	<i>Fédération Fiavotana (Fianarantsoa Nord)</i>	77
5.5.	<i>Fédération Avotra (Fianarantsoa Est)</i>	78
5.6.	<i>Fédération Sambatra (Fianarantsoa Est)</i>	80
5.7.	<i>Fédération Namorona (Fianarantsoa Nord)</i>	83
5.8.	<i>Andranobolaha (Tamatave Est)</i>	85
5.9.	<i>CKH Tongalaza (Tamatave Sud)</i>	87
5.10.	<i>le Centre de Diffusion et d'Intensification agricole</i>	89
5.11.	<i>Coopérative de Fiavotana (Tamatave Ouest)</i>	91
5.12.	<i>Liste des personnes rencontrées</i>	92

Abréviations utilisées

ADRA	Adventist mission
AKH	Association Kolo Harena (loi 60)
ANGAP	Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées
ARKH	Antenne Régionale Kolo Harena (démembrement de CNKH pour l'instant)
BAMEX	Business and Market Expansion
BCI	Business Center I
CDIA	Centre de Diffusion de l'Intensification agricole
CKH	Coopérative Kolo Harena (loi 99)
CNKH	Confédération Nationale Kolo Harena (loi 60)
COBA	Communauté de Base
CRS	Catholic Relief Services
CSA	Centre de Services Agricoles
EAM	Entreprendre à Madagascar
ERI	Eco Regional Initiatives
FFS	Farmer Field School
FOFIFA	Foibe Fiofanana ho an'ny Fambolena
GCF	Gestion Contractualisée des Forêts
GELOSE	Gestion Locale Sécurisée
LDI	Landscape Development Interventions
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MDAT	Ministère de la Décentralisation et de l'Aménagement du Territoire
MINENVEF	Ministère de l'Environnement, des Eaux et Forêts
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OTIV	Ombon-Tahiry Ifampisamborana Vola
PA	Paysan animateur
PCD	Plan Communal de Développement
PRD	Plan Régional de Développement
PTE	Programme de Transition Ecoregional
PV	Paysan vulgarisateur
PM	Paysan modèle
PF	Paysan facilitateur (FFS)
USAID	United States Agency for International Development

Résumé

Le mouvement associatif Kolo Harena a débuté en 1998 et s'est doté d'une confédération nationale (CNKH) en 2002. C'est donc une jeune organisation paysanne, forte déjà d'environ 20.000 membres, qui possède deux caractères originaux :

- Celui de s'engager clairement dans ses statuts pour un développement économique respectueux de l'environnement.
- Et de se concentrer géographiquement autour des deux plus grands corridors forestiers de Madagascar qui sont en train d'acquérir le statut de Nouvelle Aire Protégée (NAP).

Les associations de base (AKH) sont de petite taille, de 4 à 58 membres, et se regroupent en qualité de personnes morales¹ en coopératives (CKH) communales ou intercommunales.

Toutes les coopératives² offrent à la vente des intrants agricoles et d'autres produits au niveau d'un magasin dénommé Centre d'approvisionnement. Certaines ont créé d'autres services de proximité comme

- La collecte et la vente de produits agricoles (Bananes, riz, litchis, etc.)
- La transformation de produits agricoles (décorticage et usinage de riz)
- La réalisation de travaux agricoles (labours, etc.)

Toutes les structures³ ont développé un service de vulgarisation ouvert aux membres, et depuis peu aux non membres au travers d'une approche adaptée du Farmer Field School (FFS). Ce service technique repose sur un important réseau de paysans vulgarisateurs (un millier de PV environ), membres des AKH qui ont reçu une formation générale, complétés pour certains par une spécialisation dans des domaines aussi variés que

- Pisciculture
- Apiculture
- Aviculture
- Cultures légumières
- Pépiniéristes

La coordination des activités et le suivi de ce réseau sont assurés par le CA ou une commission de la coopérative appuyée par un agent technique. Ce dernier est salarié et recruté par la coopérative à Fianarantsoa, par le Programme ERI à Tamatave.

Ce service compte aussi des Paysans Animateurs (PA) dont la mission s'étend de la sensibilisation à la création de nouvelles associations.

Le programme ERI intervient depuis 2004 en appui technique et institutionnel au mouvement directement ou en sous-traitance contracté⁴ auprès de services déconcentrés de l'Etat, de Bureau d'études, d'entreprises ou d'ONGs. Il a pris la suite du programme LDI, initiateur du mouvement, et du PTE. Tous ces programmes ont été et sont financés par USAID dans le cadre de son objectif stratégique de conservation de la biodiversité dans les différents écosystèmes forestiers (SO6) et de son engagement dans les programmes environnementaux depuis 1991.

¹ Il faut remarquer que toutes ces coopératives rassemblent en fait des personnes morales et physiques, cela peut poser des problèmes qui sont exposés dans le corps du rapport.

² Nous ne parlons dans ce résumé et ce rapport que des organisations situées dans les provinces de Fianarantsoa et Tamatave. Il en existe d'autres sur Mahajunga qui ne nous n'avons pas visité dans le cadre de cette mission.

³ Fédération d'associations à Fianarantsoa (FKH) ou coopérative à Tamatave.

⁴ Liste à établir pour mémoire, peut servir de support à un répertoire des prestataires de services compétents dans les domaines recherchés (techniques et gestion agricoles, sciences sociales et organisationnelles, économie).

Pour le mouvement Kolo Harena

Il nous semble que le mouvement a acquis en peu de temps une **taille et une activité importante**. Il ne s'agit pas de baisser le rythme de création mais de **se donner les moyens et le temps** nécessaires pour consolider ces structures qui se situent à un moment fragile de leur existence. L'acquisition de cette maturité se fera en aidant chaque FKH/CKH à définir sa politique de développement et ce sera la **capacité d'assimilation et de maîtrise** des responsables qui doit guider le rythme de travail.

1. Pour atteindre son autonomie le mouvement Kolo Harena doit :

Développer sa vie associative locale

Les responsables des FKH/CKH doivent s'impliquer davantage dans la vie associative en allant à la rencontre des AKH et à l'écoute de leurs membres, à l'occasion des AG de base en particulier. Tout comme le Programme ERI, ils se doivent de mieux **connaître les membres** et leurs stratégies pour répondre à leurs attentes et anticiper les conflits.

Bâtir un projet de développement économique pour chaque coopérative

La difficulté essentielle pour les responsables vient aujourd'hui du passage d'une activité associative simple à la gestion d'un ou plusieurs services économiques de proximité. Ils en ont souvent confié la gestion à un salarié. Ils maîtrisent mal les chiffres bruts, c'est-à-dire la partie comptable et n'ont pas été formé à la gestion d'une petite entreprise.

Le Programme ERI se doit de leur apporter ces compétences dont dépend l'avenir de ces FKH/CKH. Il faut construire **un programme de formation** utilisant les chiffres de chaque coopérative comme support d'apprentissage. On fera une révision des règles de comptabilité, on apprendra à « faire parler les chiffres » grâce à la gestion pour bâtir un budget prévisionnel puis un projet de développement. Des réunions de travail et d'échanges par secteurs géographiques, rassemblant les responsables de 3 à 5 CKH, et provinciales seront organisées.

Un atelier de décorticage et polissage est facilement rentabilisé et c'est un outil idéal d'apprentissage de cet esprit d'entreprise. Dans les zones difficiles d'accès de petites unités subventionnées seraient certainement utiles et un bon vecteur de sensibilisation à l'économie de marché.

La réalisation d'un **audit financier externe annuel** à vocation pédagogique devrait rassurer les membres et former les responsables et les gérants. Les résultats seront discutés à l'AG en présence de l'auditeur et d'un agent du Programme ERI.

Le but d'une telle démarche est de

- ✓ Rendre la **structure rentable, pérenne et légitime**
- ✓ Donner aux membres et à l'extérieur une image d'intégrité et de professionnalisme, seconde preuve de **bonne gouvernance**

Se forger une image de professionnels au service de la vulgarisation

L'agriculture c'est la gestion des risques, le rôle des structures de développement est de réduire ces risques. Voir plus loin le résumé des recommandations dans ce domaine.

Consolider sa structure nationale en officialisant l'échelon provincial.

Les Antennes régionales (ARKH) qui viennent de voir le jour doivent être officialisées pour devenir un véritable échelon dans la structure du mouvement.

Le choix du statut appartient aux responsables et dépend des missions qu'ils souhaitent confier à l'antenne mais celui de coopérative, plus polyvalent, est à recommander.

La CNKH devra par suite faire une démarche identique et sans doute réviser son statut légal.

Les principales missions que nous imaginons pour l'ARKH sont

- ✓ une mission de communication et de recherche de financement

Car c'est à ce niveau que vont se décider les futures politiques (les régions) et que se mettent en place les dispositifs d'accompagnement (FDA et FDL).

Bien sur ce sont les FKH/CKH qui devront remplir cette mission au niveau communal et intercommunal mais l'ARKH devrait les accompagner dans leurs démarches auprès des CSA et des CAC.

L'ARKH doit faire reconnaître le mouvement et se faire connaître auprès des partenaires dans tous les domaines (recherche, crédit, formation, commercial, etc.)

- ✓ Et de développement d'alliances

La stratégie de rapprochement d'autres Organisations Paysannes (OP), à peine ébauchée avec FIFATA, doit être intensifiée. Les accords avec les OP appuyées par l'Alliance USAID devraient être prioritaires.

Pour les accomplir il faudra des responsables très disponibles et sans doute l'appui d'un secrétariat, voire un directeur.

2. Les voies du changement d'échelle pour le mouvement Kolo Harena :

Un changement d'échelle commandité seulement par les objectifs du programme serait une stratégie dangereuse mettant en danger la pérennité du mouvement car il faut être capable d'accompagner jusqu'à leur autonomie toute nouvelle association et ne pas délaisser les plus anciennes.

En l'absence d'aide directe aux investissements, venant du Programme ERI ou d'un autre programme, qui permettent d'avoir un outil de formation économique des groupes et d'assurer leur pérennité il faut compter sur les forces en présence.

On peut définir trois zones et stratégies :

- Stratégie de diffusion interne dans les communes déjà touchées en concertation et avec l'appui de la mairie

Ce doit être la volonté de croissance des responsables, le soutien moral et financier des municipalités et l'énergie et les arguments déployés avec l'appui des PA/PV qui définiront le rythme. Si le principe d'une prime à la création d'AKH est maintenue il faut qu'elle soit symbolique pour ne pas créer des associations de circonstances. Maintenant que le mouvement s'est développé et qu'il rassemble des personnes de différentes familles et clans, l'intérêt de limiter le nombre de membres par AKH dans des villages qui sont animés maintenant depuis plusieurs années disparaît. Une stratégie souple serait donc d'ouvrir la porte des ces AKH à d'autres membres.

- Stratégie de tête de pont dans les nouvelles communes isolées

Dans ces zones il s'agit d'une démarche volontaire du Programme ERI qui doit limiter le nombre de nouvelles zones à sa capacité d'accompagnement (humain et financier).

Dans les zones Est plus autarcique on s'appuiera sur des vulgarisations simples comme le test de nouvelles variétés dans les cultures traditionnellement pratiquées (riz, manioc, patate douce, etc.) et on enchaînera sur la production locale de semences pour le village ou la commune. On apportera en même temps des conseils en matière de production de semences fermières pour conserver les variétés locales.

- Stratégie d'alliance entre coopératives proches pour rentabiliser un service existant.

Dans les zones où des villages ou des communes limitrophes d'une FKH/CKH existante font partie d'un même réseau de communications humaines et/ou physique il sera plus facile d'induire la création d'une nouvelle association (ou coopérative selon la taille). On étudiera en particulier cette voie lorsque le plan de développement de la CKH existante fait apparaître le besoin d'amortir ses services sur une clientèle plus large ; les nouveaux membres pourront ainsi bénéficier immédiatement d'un service.

3. les défis pour le mouvement Kolo Harena sont de

- Conserver sur le moyen et long terme des activités et un plaidoyer sur la conservation de la biodiversité sans se séparer de son moteur économique la coopérative
- Réussir la formation d'une pépinière de responsables à la gestion d'entreprise à objectif social

Pour le système de vulgarisation KH

Un travail important de sensibilisation des membres, de formation des agents paysans de vulgarisation et de construction des outils et méthodes a déjà été accompli. Près d'un millier de paysans ont été formés. Les membres des AKH sur les communes de travail représentent 1 famille sur 4. Si toutes ont participé à des réunions « bout de champs », des démonstrations ou un cycle FFS on s'approche de la masse critique recherchée.

De nouvelles approches comme le FFS, en cours d'expérimentation, sont ouvertes aux non membres.

Le programme est donc sur la bonne voie mais

4. la pérennisation du système de vulgarisation passe par

L'amélioration du niveau technique du réseau en

- Développant le travail technique

Les PTA doivent être complétés par quelques protocoles de démonstrations et/ou d'expérimentations dont la réalisation et les résultats constitueront des produits (« délivrables ») du contrat passé entre la FKH/CKH et le Programme ERI. C'est un bon support de motivation pour les PV et les techniciens. Leurs résultats valorisés présentés non seulement aux AG des FKH/CKH mais aussi au niveau régional permettent de renforcer la notoriété et de forger une image professionnelle du mouvement Kolo Harena.

- Intégrant les paramètres économiques de la production et du marché

Toute présentation technique doit être accompagné d'éléments économiques et de marché permettant aux paysans de faire un meilleur choix. Le recrutement d'un Agro économiste (voir aussi le besoin de formation à la gestion des coopératives) pourrait faciliter ce travail.

- Renforçant la formation des agents paysans

Les membres participant aux différentes réunions et formations offertes deviennent plus compétents et exigeant. Il faut donc parallèlement développer les compétences et renforcer les connaissances théoriques et pratiques des PA/PV. Le Programme ERI doit aider le mouvement Kolo Harena à définir une politique de formation par étape qualifiante. Celle-ci doit prévoir des formations généralistes et de spécialités.

- Accentuant le suivi qualité de prestation des organismes contractés

Ce « contrôle » est indispensable si l'on souhaite changer d'échelle. Il faut être sûr de la disponibilité mais aussi de la qualité de tous les agents des prestataires.

Le transfert progressif de ses responsabilités d'intermédiaire en formation et recherche

L'échelon le plus adapté pour cette mission est l'ARKH dont la structure reste à bâtir et les responsables à former.

L'amélioration structurelle et fonctionnelle des équipes du Programme ERI

Il nous semble qu'aujourd'hui les contraintes de suivis administratifs sont trop lourdes pour les cadres dont les compétences seraient mieux valorisées sur le terrain. Si ce suivi des PTA et contrat programme est indispensable une bonne partie doit pouvoir être assumée et les dossiers préparés par un(e) assistant(e).

Le découpage interne d'une équipe entre technique et organisationnel est sûrement efficace et sans doute nécessaire au niveau des responsables⁵ à condition qu'une bonne entente et coordination existent entre elles. Le principe d'une réunion mensuelle de débat et concertation sur un sujet concret de terrain est souvent le moyen idéal d'y parvenir.

Les échanges inter équipes sont aussi très profitables comme la mission l'a démontré. Le principe d'un échange annuel sur un thème commun précis sur lequel chacun prépare une note de présentation à partir d'exemples concrets doit être retenu. Le premier thème abordé serait bien sur le FFS dans tous ses aspects organisationnels, techniques, économiques, etc.

L'accompagnement des KH dans la recherche de financement extérieur

Bien sur la recherche de financement doit être un souci constant mais ne doit pas mobiliser les équipes au détriment de l'obtention de références techniques et de la consolidation des structures. L'expérience montre que lorsque la structure jouit d'une bonne réputation de stabilité et de technicité la recherche de financement est simplifiée.

Les voies les plus prometteuses à terme sont le développement de partenariat avec les communes. De tels projets faisant ressortir les retombées économiques (et sociales) pour les populations et la commune devraient logiquement être éligible au futur financement transitant par le FDL et/ou le FDA. L'appui des CSA et des CAC pourra être sollicité.

Mais il faut aussi que les ARKH et la CNKH s'engagent dans un plaidoyer faisant la promotion de la qualité de la vulgarisation faite par des paysans et pour des paysans au niveau régional et national aussi bien auprès du gouvernement que des bailleurs de fonds.

⁵ au niveau de chaque secteur je crois davantage à l'efficacité d'un agent combinant technique et organisationnel, mais cela doit être raisonné dès le recrutement.

1. Présentation de la Mission

1.1. Contexte

Madagascar s'est engagé dans une politique volontariste de protection et de gestion des RN (accord de Dursban). Parmi les sites proposés, il y a deux « écorégions » prioritaires, chacune avec un corridor forestier au milieu, connu sous les appellations de corridor de Ranomafana-Andringitra (Fianarantsoa) et corridor de Ankeniheny-Zahamena ou CAZ (Toamasina).

La production agricole malgache ne parvient pas à suivre la croissance démographique et la moitié de la population⁶ souffre d'insécurité alimentaire temporaire ou chronique. Aussi, malgré la volonté des populations riveraines de mieux gérer leurs ressources naturelles et de conserver cette ressource forestière, les besoins de survie les contraignent à poursuivre leurs pratiques ancestrales de défriche brûlis (Tavy) et parfois à pratiquer des coupes illicites d'arbres de valeur (Drodraka).

Depuis mi 2004 le programme des Initiatives Eco-Régionales (ERI), financé par USAID et mis en œuvre par Development Alternatives Inc. (DAI), a pour objectif principal de réduire la culture sur brûlis pour contribuer à la conservation de la biodiversité de ces 2 corridors.

USAID a appuyé pendant 10 ans le Programme National d'Actions pour l'Environnemental (PNAE) et financé pendant 8 ans, depuis 1998 des programmes similaires à celui d'ERI (Landscape Development Interventions - LDI et le Programme de Transition Eco-régional - PTE) qui ont été mis en œuvre par un autre opérateur (Chemonics).

Tableau I - Historique des interventions environnementales financées par USAID

	1990 à 1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	1 ^o s 2004	2 ^o s 2004	2005	2006	2007	2008
Appui au PNAE													
Programme LDI													
Programme PTE													
Programme ERI													

Le Mouvement des Koloharena, vieux de 7 ans, compte 20.000 adhérents répartis entre plus d'une centaine de petites associations rurales regroupant chacune au plus une quinzaine de membres d'un clan ou d'une famille. Elles sont légalement reconnues comme associations ou coopératives, fédérées au niveau communal ou intercommunal et confédérées au niveau national. Un ensemble complexe de structures de gestion et de comités internes définissent les stratégies et élaborent annuellement un plan de travail.

En l'absence d'un système national de vulgarisation, suite à la disparition du PNVA, et dans un contexte de déclin de l'aide aux Instituts de recherche (FOFIFA, FIFAMANOR, etc.) ces programmes ont développé un système de vulgarisation local en formant des paysans sélectionnés par leurs pairs au sein de chaque communauté. Ces PA (paysans animateurs ou rural organisers) et de PV (paysans vulgarisateurs ou agricultural advisors) conjointement certifiés par deux ministères (Agriculture et Eaux et Forêts) sont payés, en nature ou en

⁶ Les Provinces de Fianarantsoa et de Toamasina sont les plus touchées par l'insécurité alimentaire selon le rapport National 2004 MAEP FAO sur la vulnérabilité et l'insécurité alimentaire.

monnaie, par les Associations et Coopératives locales Koloharena; en totalité sur Fianarantsoa avec l'aide financière du programme sur Toamasina.

1.2. Le programme ERI au sein du dispositif d'appui USAID

USAID a élaboré un Programme Stratégique Intégré (PSI 2003-2008) dont la mission est d'assurer un Développement économique intégré et durable (Sustainable and Inclusive Economic Development). Il comprend 4 Objectifs Stratégiques

- ✓ SO 4: "Amélioration de la Gouvernance dans les zones cibles" (Démocratie et Gouvernance, ou DG);
- ✓ SO 5: "Augmentation des produits et services de santé, et amélioration des pratiques" (Health, Population et Nutrition, or HPN);
- ✓ SO 6: "Conservation de la biodiversité des écosystèmes forestiers" (Environnement/Rural Développement, ou Env/RD); et
- ✓ SO 7: "Expansion des Marchés privés décisifs" (Madagascar Agriculture et Trade, or MAT).

Le programme ERI est financé sur 4 ans et joue le rôle de leader dans le cadre de l'Objectif Stratégique n°6 (SO6) qui est de conserver la biodiversité des écosystèmes forestiers en combinant l'amélioration d'une gestion durable des ressources naturelles et d'un développement respectueux de l'environnement. Il comprend 5 modules intégrés opérationnels :

1. Module I: Le concept d'une approche de conservation et de développement Eco-regional est adopté et mis en oeuvre par des acteurs multiples dans les zones prioritaires.
2. Module II: Le système de gestion communautaire des ressources naturelles (CBNRM) est amélioré et étendu pour la protection des corridors forestiers
3. Module III: Un système de production agricole plus productif et respectueux de l'environnement remplace les pratiques de défriche brûlis à l'échelle du terroir
4. Module IV: Les associations rurales sont autonomes au niveau organisationnel et financier et deviennent des acteurs actifs et incontournables des enjeux locaux.
5. Module V: La communication stratégique, l'éducation et la promotion sur le terrain disséminent largement des idées et concepts nouveaux (changement de comportement).

Les Termes de références concerne les modules III et IV qui seront évalués à mi parcours par une équipe de 6 personnes composées de deux spécialistes, l'une en systèmes tropicaux de production agricole et l'autre en vulgarisation rurale, et des quatre cadres de ERI responsables de ces deux modules pour chaque corridor ou « écorégion ».

1.3. Compréhension des termes de références

1.3.1. L'évaluation porte sur deux aspects essentiels

Le Programme s'appuie sur des **organisations rurales** qu'il souhaite responsabiliser dans la gestion des ressources naturelles de leur terroir. Leur autonomie progressive et leur adhésion à des objectifs pratiques et des valeurs idéologiques devraient leur permettre de se forger leur vision du développement régional.

Ces organisations gèrent à leur échelle un système de **vulgarisation** s'appuyant sur des techniciens et des **paysans**. Cette vulgarisation semble avoir une double mission :

1. celle d'organiser des groupes et de former les responsables
2. de diffuser des innovations techniques et de nouvelles pratiques agricoles qui ont pour objectifs de:
 - sécuriser et développer la production alimentaire
 - augmenter leur revenu en développant les productions marchandes existantes ou introduisant de nouvelles.

On nous demande d'évaluer (i) l'autonomie et la pérennité des Koloharena et leur capacité à étendre leur mouvement et (ii) la fonctionnalité et la pérennité du système de vulgarisation. Sur chacun de ces thèmes on décrira et analysera la situation actuelle avant de faire des recommandations sur les stratégies, les approches et les pratiques choisies par le programme pour (i) consolider l'existant, (ii) intensifier son influence dans ses zones de travail et/ou (iii) changer d'échelle pour atteindre un niveau régional et consolider sa structure nationale.

La variété des situations agro-éco-ethnologique d'un corridor à l'autre et la répartition en deux bureaux régionaux possédant des équipes distinctes obligera sans doute à les distinguer au moment de leur description, de l'analyse et des recommandations. Cela permettra d'être plus fin dans l'analyse et plus concret dans les recommandations.

Mais les deux corridors possèdent aussi des points communs (i) géographique : une bordure Ouest plus accessible et déjà orienté vers le marché et une frange Est peu accessible et plus « autarcique », (ii) agricole : des systèmes de productions différents du nord au sud et d'est en ouest) (iii) historique : des zones d'intervention anciennes avec des groupes et un système de vulgarisation développé, des zones nouvelles où interviennent déjà d'autres opérateurs, des zones pionnières.(sans parler de l'influence plus ancienne, positive ou négative, qu'ont pu avoir d'anciens programmes nationaux ou sectoriels°.

En synthèse on jugera s'il est pertinent de les regrouper selon un nouveau découpage (à définir : typologie des groupes et catégories d'agents) et d'en décrire les atouts, les contraintes et les recommandations.

L'évaluation étudiera les conditions d'un changement d'échelle et décrira les défis et les risques

1.3.2. Autonomie et pérennité des organisations

Les structures, et leurs responsables, qui ont permis d'atteindre les effets observés (i) sont-ils capables de poursuivre leurs activités de manière autonome, (ii) vont-ils conserver l'objectif de vulgariser des techniques respectueuses de leur environnement, et (iii) sont ils reconnus comme des interlocuteurs par les autres acteurs, l'administration et les élus.

Les encadrés qui suivent ont été rédigés pour en permettre une lecture indépendante ; les questions et éléments de méthode les plus importants peuvent donc être volontairement répétés.

Autonomie du mouvement Koloharena

- **Au niveau d'une organisation de base** les méthodes employées ont-elles permis la création de groupements (i) fonctionnels et autonomes ; c'est-à-dire capable d'organiser des actions en leur sein, de gérer un budget, de négocier avec leurs partenaires et (ii) viables ; c'est-à-dire capable de collecter ou générer des ressources, de résister à un conflit interne, de rechercher de nouveaux partenaires, d'imaginer et mettre en place de nouvelles activités ?

Comment évaluer l'autonomie des organisations ?

On appréciera l'autonomie dans les domaines suivants :

Compétences Organisationnelles

Un contrat lie les membres et les engage à respecter des règles choisies démocratiquement par le groupe. Il est rédigé et connue de tous. Il est appliqué.

Des responsables sont choisis (élus) et reconnus.

Des réunions d'organisation sont tenues et permettent d'établir un programme de travail (PTA) qui est respecté.

Circulation interne de l'information

Des réunions définissant le contenu des messages de la communauté et le mandat des délégués sont tenues et consignées.

Des réunions d'information en retour (feedback) ont lieu.

Capacité Décisionnelle

Les responsables prennent des décisions et les font appliquer sans appui extérieur.

Le groupe a déjà affronté des conflits et les a résolu.

Légitimité et reconnaissance intérieure

Les membres et/ou les responsables savent décrire et expliquer le fonctionnement de leur groupe, de leur fédération, des services apportés et du réseau de vulgarisation.

Ils portent majoritairement un avis positif sur le système et les services.

Les membres connaissent leurs dirigeants.

Ils apprécient majoritairement leurs décisions, actions et mode de gouvernance

Niveau d'indépendance financière

Le principe d'une cotisation ou une redevance existe, elle est collectée et sa réalité physique peut être appréciée. Elle permet au mouvement de ne pas dépendre d'un financement extérieur pour son fonctionnement de base.

Les activités économiques sont de véritables services utiles aux adhérents et leur rapportant une plus value.

L'utilisation du résultat annuel dégagé par ces activités est discuté et décidé en AG.

Volonté et Capacité d'auto développement

Le mouvement a décidé de consolider ou de développer ses activités et/ou son nombre d'adhérents.

Un plan stratégique et/ou un Business plan existe.

Les responsables ont établi des contacts et des partenariats économiques et des alliances

Visibilité, communication et reconnaissance extérieure

Le mouvement a une philosophie et une vision de l'avenir.

Il a créé des outils de communication pour le faire savoir.

Des acteurs de l'environnement proche (géographique ou sectoriel) connaissent le mouvement et apprécient ses idées et/ou ses actions.

- ✓ **Au niveau de la Fédération** On posera le même type de questions en étant d'autant plus exigeant sur la qualité de la représentation que l'on montera dans l'échelle territoriale. Le terme de qualité étant pris dans les sens de (i) technique (connaissance des dossiers et capacité à représenter, négocier et défendre), (ii) accountability et gouvernance (système de représentation démocratique, bonne gestion et restitution).

La disparité des types (associatif, coopératives, Coba, etc.) et des objectifs (défense des intérêts locaux, gestion de patrimoine collectif, gestion marchande de services

« intellectuels » ou matériels, groupe de santé, etc.) est elle un handicap ou une chance pour le mouvement ? Comment gère t il ses différences ?

Conservation de la philosophie initiale

L'objectif final du programme ERI est la réduction de la culture sur brûlis pour contribuer indirectement à la conservation de la biodiversité des écosystèmes forestiers). Même si l'exercice est subjectif (et difficile en un temps si court) on se doit d'interviewer les responsables et les membres sur leur vision d'avenir et de les questionner sur leur philosophie.

Reconnaissance du mouvement Koloharena

Même si les OP sont autonomes et capables de s'auto développer leur pérennité ne sera assurée que lorsque, au-delà d'une reconnaissance légale, elles acquièrent une reconnaissance politique. Il est peut être trop tôt pour la constater mais des interviews avec des élus ou des haut cadres territoriaux ou des ministères et l'observation des fonctions occupées à titre individuel par certains responsables du mouvement peut nous aider à formuler un pronostic et les conditions de cette reconnaissance.

Ces groupes sont ils appréciés par leurs membres et reconnus par les autorités locales traditionnelles (ray-amandreny, etc.) et officielles (chef de fokontany, maire, etc.) ?

1.3.3. Pérennité et développement du système de vulgarisation

Il est communément admis aujourd'hui que la vulgarisation n'est plus un monolithe étatique descendant mais doit s'appuyer sur un système impliquant de nombreux partenaires publics, professionnels et privés, intervenant de manière coordonnée, sur une zone géographique⁷ et en fonction de leurs compétences reconnues, pour fournir des services, payants ou non, à des clients, commanditaires ou partenaires, et/ou faciliter leurs accès aux systèmes d'information et de connaissances afin qu'ils acquièrent progressivement la capacité de sélectionner parmi les innovations existantes, les compétences de négociation de marché et la liberté de choisir leur avenir et leurs voies de développement et leurs techniques de production.

On voit donc la complexité de l'étude d'un tel système et il n'existe pas aujourd'hui d'outil standard pour l'étudier. Nous proposons de l'analyser comme on fait celui d'une filière, en faisant la connaissance de chaque acteur puis du type et de la qualité des liens qui le relie aux autres acteurs et enfin en analysant les flux (informations, marchandises, monétaires, etc.).

Lorsque l'ensemble est décrit on peut reprendre l'analyse approfondie d'une maille du réseau et faire des scénarii d'amélioration en mettant en lumière les facteurs internes et les liaisons externes indispensables à sa pérennité et/ou à son développement (pris dans le double sens d'intensification et de changement d'échelle). La valeur d'un scénario doit être jugé par une majorité ou la totalité des acteurs concernés.

On vérifiera l'ampleur de la mission de vulgarisation (agricole, rurale ou locale) recherchée en fonction des missions confiées aux agents et des objectifs poursuivis et décrits par les responsables, l'équipe, les partenaires, les clients.

⁷ Pour ne pas employer le terme de territoire dont on réservera l'utilisation à l'espace géographique placé sous l'autorité d'une collectivité territoriale (ex : commune, région, province, national)

Comment établir un pronostic sur la viabilité d'un service et son insertion dans l'environnement ?

La viabilité dépend de facteurs internes et externes. Pour établir ce pronostic on évaluera en particulier :

Facteurs internes de viabilité

La qualité des services et des personnes qui les proposent

Le financement

La volonté des « clients » à « payer » ce service sous forme individuelle ou collective.

L'organisation

La volonté des « clients producteurs » à s'organiser en groupes.

Leur capacité à passer de nouveaux contrats de fournitures (intrants, crédit ou formation) ou de commercialisation avec de nouveaux partenaires au niveau de la commune, de l'intercommunalité ou du district.

La volonté des groupes à se fédérer et la capacité de cette fédération à passer des contrats de fournitures (intrants, crédit ou formation) avec des partenaires régionaux, provinciaux ou nationaux (FOFIFA, etc.)

A une échelle régionale ou nationale la capacité de la fédération à faire entendre son point de vue et à négocier des accords cadres avec des institutions.

Contraintes externes et insertion dans l'environnement

Les organisations pourront elles trouver demain une expertise et un soutien dans leurs actions ?

Des réponses à leurs nouveaux problèmes techniques

Certains instituts de recherche (FOFIFA, FIFAMANOR, etc.) sont ils déjà partenaires ou contractualisés

Ont-ils les moyens, les capacités, la volonté de répondre à des demandes de producteurs organisés ?

Des conseils techniques et/ou des formations

Certains des services déconcentrés du Ministère de l'agriculture, les grands programmes et centres techniques (PSDR, CNCC, CTHT, CTHA, etc.), sont ils déjà partenaires ou contractualisés

Ont-ils les moyens, les capacités, la volonté de répondre à des demandes de producteurs organisés ?

Des formations qualifiantes (sans oublier l'alphabétisation)

Certains Instituts de recherche, les Universités et les « Centres de formation agricole » sont ils déjà partenaires ou contractualisés

Ont-ils les moyens, les capacités, la volonté de répondre à des demandes de producteurs organisés ?

Des intrants et outils

Certains fournisseurs d'intrants et d'outils (commerçants locaux, régionaux, établissement public) sont ils déjà partenaires ou contractualisés

Ont-ils les moyens, les capacités, la volonté de répondre à des demandes de producteurs organisés ?

Du crédit

Certains fournisseurs de crédit sont ils déjà partenaires ou contractualisés

Ont-ils les moyens, les capacités, la volonté de répondre à des demandes de producteurs organisés ?

Des débouchés (surtout pour les produits de diversification)

Les commerçants et grossistes locaux sont ils déjà partenaires ou contractualisés
Ont-ils la volonté et la capacité de développer une « nouvelle » filière produit ?
Un cadre politique et économique
La politique nationale favorise t elle les actions entreprises ?

Nous proposons donc concrètement d'étudier le système de vulgarisation du programme ERI en le décrivant pas à pas en partant de l'étage de base géré par les Koloharena.

La vulgarisation directement contrôlée par le mouvement Koloharena

Les Koloharena remplissent déjà 5 fonctions :

1. **employeur** des PA/PV et des SO et AT et **prestataires de services purs** par suite de sa fonction d'employeur des agents de vulgarisation si ceux-ci comme c'est leur mandat vont porter le conseil auprès de non membres.

2. **prestataires de services matériels** au travers des ASC dont elles assurent la gestion.

3. **prestataires de services financiers** au travers des crédits qu'elles proposent.

4. **prestataires de services de formation** au travers du CDIA de Beforano

5. **prestataires de services en recherche appliquée** au travers du CDIA de Beforano

- **Au niveau PA/PV** les méthodes employées ont-elles permis à des paysans motivés d'acquérir des compétences spécifiques et de les mettre à disposition de leurs pairs ?

En quoi consiste leur mission ? Simple vitrine ou rôle de conseil ?

Ces acteurs sont ils appréciés par les usagers de leurs services (les membres et les non membres ?) et reconnus par les groupes, les autorités locales traditionnelles et officielles?

Leur mission ou service est il aujourd'hui « rémunéré » ? Par qui ?

Peut on déjà observer un effet démultiplicateur de l'action des PA/PV ?

- **Au niveau SO et AT**

En quoi consiste leur mission ?

Ces acteurs sont ils appréciés par les clients (membres et non membres ?) des groupes

Sur la base de quels critères ? Par qui (PA/PV, responsables des koloharena ou ensemble des membres) ?

Les autorités municipales participent elles au budget ? À l'appréciation annuelle ?

- **Au niveau des services**

Comment les responsables s'acquittent ils de toutes ces fonctions ?

Ont-ils été formés à la gestion de personnel ?

Sont ils déjà autonomes pour cette gestion ?

Ont-ils été formés à la comptabilité et la gestion de petit commerce ?

Sont ils déjà autonomes pour cette activité ?

Ont-ils été formés à la comptabilité et la gestion d'une caisse de crédit ?

Sont ils déjà autonomes pour cette activité ?

Une AG rend elle compte régulièrement des activités des vulgarisateurs, et des comptes des différents services ?

Le CDIA est il autonome ou dépend t il des Koloharena?

Qui assure la formation des agents ?

La double fonction de recherche appliquée et formation n'est elle pas trop lourde ?

Un seul Centre de recherche appliquée est il suffisant pour un espace aussi vaste et varié ?

Le budget de chacun de ses services est-il équilibré ?

Et bien d'autres questions.

Quelle est la part du coût global d'un agent payé par les clients ?

On observera la proportion d'agents appartenant aux ethnies des groupes cibles ainsi que le personnel féminin au sein du dispositif.

Les branches latérales permettant au système de s'entretenir et se développer

On essaiera de toutes les recenser mais on ne pourra pas en faire l'étude exhaustive. On s'attachera à prendre des exemples parlant dans chacune des rubriques, montrant les réussites et exposant les faiblesses dans l'approche et/ou les méthodes. Il s'agit en particulier de décortiquer qui fait quoi et comment dans la relation à d'autres acteurs pour évaluer le niveau de maturité des Kolo Harena et le potentiel de changement d'échelle ou d'intensification.

On ne pourra pas étudier la qualité des interventions des prestataires qu'il sera souhaitable d'évaluer progressivement et de manière conjointe afin d'établir les besoins en projet d'appui institutionnel et des plans de formation.

Comment établir un pronostic sur la viabilité du système de vulgarisation ?

On a déjà vu la viabilité des services. Ceux-ci peuvent fonctionner avec l'appui momentané d'une structure projet. La pérennité du système de vulgarisation dépendra donc de la capacité d'acteurs et d'institutions existants (ou à créer) à prendre le relais de ces fonctions charnières qui touchent les domaines de :

- ▶ la formation
- ▶ la recherche et le conseil technique spécialisé
- ▶ la prestation de services commerciaux ou financiers

Pour chacun des partenariats ou des contrats établis avec des acteurs ou des institutions on recherchera

qui a recherché l'acteur, pris le contact, négocié l'accord

qui a signé l'accord

qui contrôle sa bonne exécution

qui paye la prestation

1.4. Composition de l'équipe

L'équipe chargée de réaliser cette mission était composée

- des responsables des activités d'intensification agricole, module 3, et d'appui aux organisations paysannes, module 4 de chacune des deux équipes de Fianarantsoa et Tamatave ;
- et de deux consultants internationaux, l'un chargé des aspects technique et méthodologique liés à l'intensification agricole et l'autre des aspects organisationnels de la vulgarisation et du mouvement Kolo Harena :

Tableau II - Composition de l'équipe

	Fianarantsoa	Tamatave	Consultants
Module 3	Anicet Ranaivoarison	David Rason	Ericka Styger
Module 4	Haja Guy Randrianarisoa	Farasoaharimalala	Pierre Thévenot

1.5. Méthodologie

- Etude bibliographique
- Entretien ouvert et semi directif avec les responsables, partenaires et autorités.
- Tour de plaine (visite d'aménagement et/ou d'essais) avec les responsables des groupes et les acteurs clés à qui on demandera de montrer et décrire les réalisations et d'expliquer leurs rôles et interventions physiques sur le terrain.
- Observation des acteurs lors de la réunion de la Fédération des Koloharena.
- Entretien collectif semi directif lors des réunions de groupes (bureau des associations, des fédérations et coopératives, des Centres d'approvisionnement, de transformation, etc.).
- Entretien individuel semi directif auprès des acteurs clés (président de groupes et fédérations, PA/PV, SO et AT).
- Entretien individuel semi directif auprès d'un échantillon de membres et non membres.

1.6. Programme et chronogramme de la mission

Tableau III - Programme et chronogramme de la mission

Date	Lieu	Activités
09-mai	Tamatave	Trajet avion vers Tananarive
10-mai	Tananarive	Rencontre avec Jean Solo Ratsisomparatrarivo - ERI Tana
	Tananarive	Rencontre Mme Janis Saholy Rasoarimalala - DAPP/MAEP
	Tananarive	Rencontre Mme Soloatsoa Ranoromalala - MCA
	Tananarive	Rencontre M Philibert Rakotoson - DGDR/MAEP
11-mai	Tananarive	Rencontre avec Jean Solo Ratsisomparatrarivo - ERI Tana
	Tananarive	Rencontre avec équipe SO6 - USAID
	Fianarantsoa	Trajet avion + Réunion avec BAMEX, BCI, CRS, AFDI/FERT, ERI
12-mai	Iboaka	Participation à l'AGE de la CNKH
13-mai	Fianarantsoa	Visites de diverses maison KH et PV à l'ouest corridor
14-mai	Manampatrana	Trajet Train FCE + Visites de DRS et pépinières
15-mai		Visite pépinière
	Ambatolampy	Visite maison KH et réunion avec AKH Ambatolampy
	Ikongo	Réunion avec FKH/CKH Ikongo
	Ikongo	Visite producteurs d'alevins
16-mai	Tolongoina	Réunion avec Maire de Tolongoina
	Tolongoina	Réunion avec Comité Commune Mendrika
	Tolongoina	Réunion avec représentants FKH et CKH Sambatra
	Tolongoina	Rencontre machiniste décortiqueuse riz CKH
	Tolongoina	Visite pépinière
	Kelilalina	Réunion avec FKH Namorona visite centre d'approvisionnement et de la maison KH
17-mai	Ranomafana	Rencontre Mme Aimé Christine Razafiarimalala - ANGAP
	Ambatovaky	Réunion avec FKH et CKH Ambatovaky
	Fianarantsoa	Rencontre avec DDR Région Haute Matsiatra : M. Richard Rabemanana

Programme et chronogramme de la mission (suite)

Date	Lieu	Activités
18-mai	Fianarantsoa	Rencontre avec Mme Odile Razaimampionona - Antenne EAM
	Fianarantsoa	Rencontre avec responsable module 2 ERI Mme Vololona
	Fianarantsoa	Rencontre avec Mlle Kristen Santé Net
	Fianarantsoa	Debriefing avec Mark S. Freudenberger
	Fianarantsoa	Trajet avion Fianarantsoa Tananarive Tamatave
19-mai	Tamatave	Rencontre avec responsables module 2 et 5 ERI
	Tamatave	Rencontre avec DRDR Atsinanana M. Jaonina Mamitiana
	Tamatave	Rencontre avec M. Faly de Faly Export
	Tamatave	Réunion avec équipe ERI Tamatave et Lisa Gaylord (USAID)
20-mai	Andranobolaha	Réunion avec responsables FKH Andranobolaha
	Andranobolaha	Réunion avec responsables Comité Commune Mendrika
	Andranobolaha	Visites de site de démonstration sur tanety et pépinière
21-mai	Andranobolaha	Visites de FFS riz
		Trajet vers Beforona
22-mai	Beforona	Présentation du CDIA-LADIA, visite des ateliers de démonstrations du Centre
	Beforona	Rencontre avec M. le maire de Beforona
	Beforona	Réunion avec responsables CKH Beforona
		Trajet vers Moramanga
23-mai		Trajet vers Ambatondrazaka
	Ambatondrazaka	Réunion avec l'équipe ERI Ambatondrazaka
	Ambatondrazaka	Rencontre avec bureau OTIV
		Rencontre avec Durell
		Rencontre avec DRDR Alaotra Mangoro
		Rencontre avec chef de Région Alaotra Mangoro
24-mai	Mahatsinjo	Réunion avec AKH Ezaka
	Bekatsaka	Réunion avec CKH Fiavotanana
	Analamanitra	Réunion avec groupe motoculteur AKH Tolotra
	Ankasina	Réunion avec CKH Miray
	Imerimandroso	Rencontre avec M. les maires de Imerimandroso et Androma
25-mai	Tanambe	Rencontre avec M. le maire de Tanambe
		Réunion avec CKH Alaotra Mirindra
		Réunion avec Groupe féminin AKH Tahiry
		Visite Centre d'approvisionnement Tanambe
		Visite Centre de décorticage et polissage du riz
	Amparafaravola	Visite Centre d'approvisionnement Ivolamiarina
		Réunion avec CKH Ivolamiarina
26-mai	Moramanga	Trajet vers Tananarive
	Tananarive	Préparation de la restitution de la mission
27-mai	Tananarive	Préparation de la restitution de la mission
28-mai	Tananarive	Préparation de la restitution de la mission
29-mai	Tananarive	Restitution de la mission avec MAEP Alliance et USAID
30-mai	Tananarive	retour avion à Tamatave

2. Le mouvement Kolo Harena

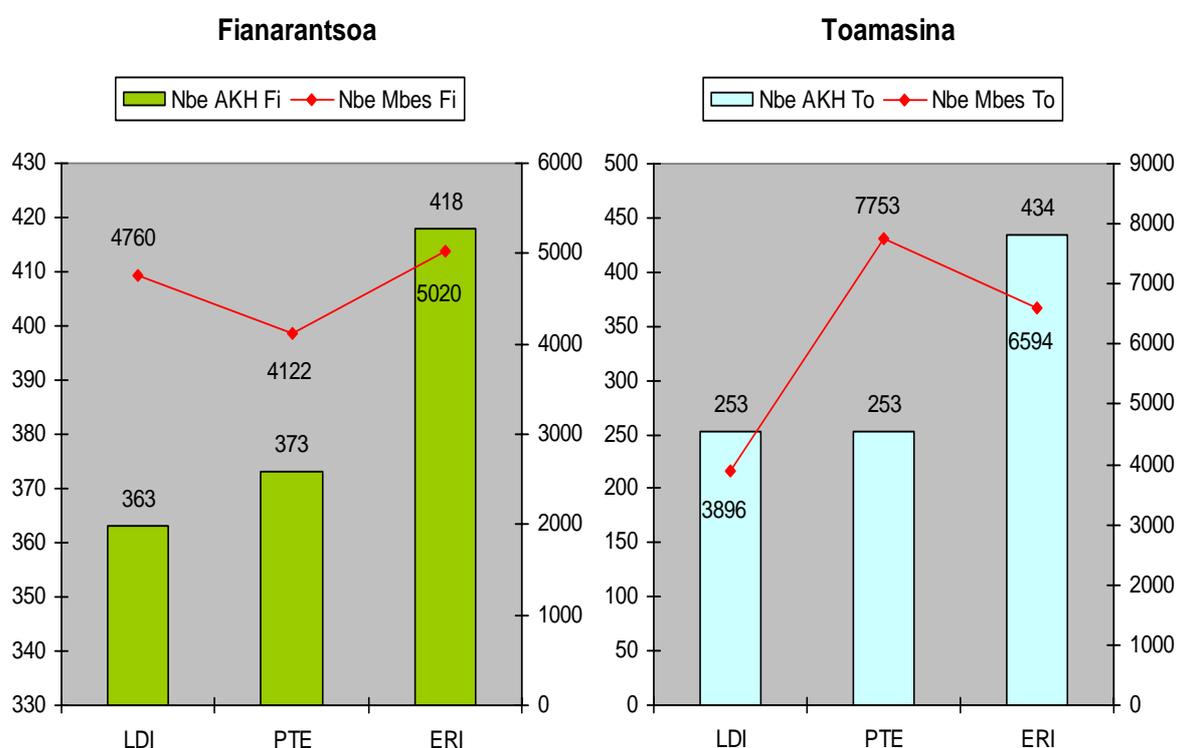
Principe fondateur

Le principe fondateur et original du mouvement Kolo Harena (KH) repose sur un engagement de ses membres à :

- Respecter la biodiversité et participer à sa conservation
- Développer leurs activités agricoles et économiques

Historique

Les premières associations (Ordonnance 1960) se sont constituées en 1998 avec l'appui du programme LDI et n'ont cessé de se développer en nombre, plus de 850 Associations Kolo Harena (AKH) fin 2005 sur Tamatave et Fianarantsoa (voir graphique ci-dessous),



Et de se structurer en Fédération (FKH) au niveau communal ou intercommunal puis en 2002 au niveau national en une Confédération Nationale (CNKH). En 2003, les Fédérations de Tamatave ont changé pour un statut de coopérative (Loi 1999 et Décret 2000) et celles de Fianarantsoa ont décidé de survivre à leur volonté de légaliser leurs activités économiques en créant une coopérative sœur par FKH.

Tableau IV - Historique du mouvement Kolo Harena

- 1998 : constitution des premières Associations = AKH
- 1999 : constitution des premières Fédérations = FKH
- 2002 : AG constitutive de la Confédération = CNKH
- 2003 : les Fédérations se transforment en coopératives à Tamatave et se « dotent » d'une coopérative à Fianarantsoa = les CKH
- 2006 : modification des statuts de la CNKH et création d'une Antenne régionale = ARKH

Enfin la dernière Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) de la CNKH qui s'est tenue à Fianarantsoa en mai 2006 a approuvé une modification importante des statuts créant une Antenne Régionale (ARKH). Le tableau IV ci-dessus résume ces principales étapes.

Implantation géographique

Les communes d'implantation des FKH/CKH (23) se situent le long des deux corridors forestiers ; connus sous les appellations de corridor de Ranomafana-Andringitra (Fianarantsoa) et corridor de Ankeniheny-Zahamena ou CAZ (Toamasina) ; et appelés à faire partie des Nouvelles Aires Protégées dans un avenir proche.

Mais d'autres Fédération et Coopératives se sont historiquement constituées dans quelques communes de Tamatave non limitrophes de ces corridors, 2 à l'Est du lac Alaotra et X ? dans la zone de Vatamandry. Ces X ? dernières sont désormais appuyées par CARE.

Le programme LDI a aussi travaillé dans la Province de Majunga où 4 FKH existent toujours.

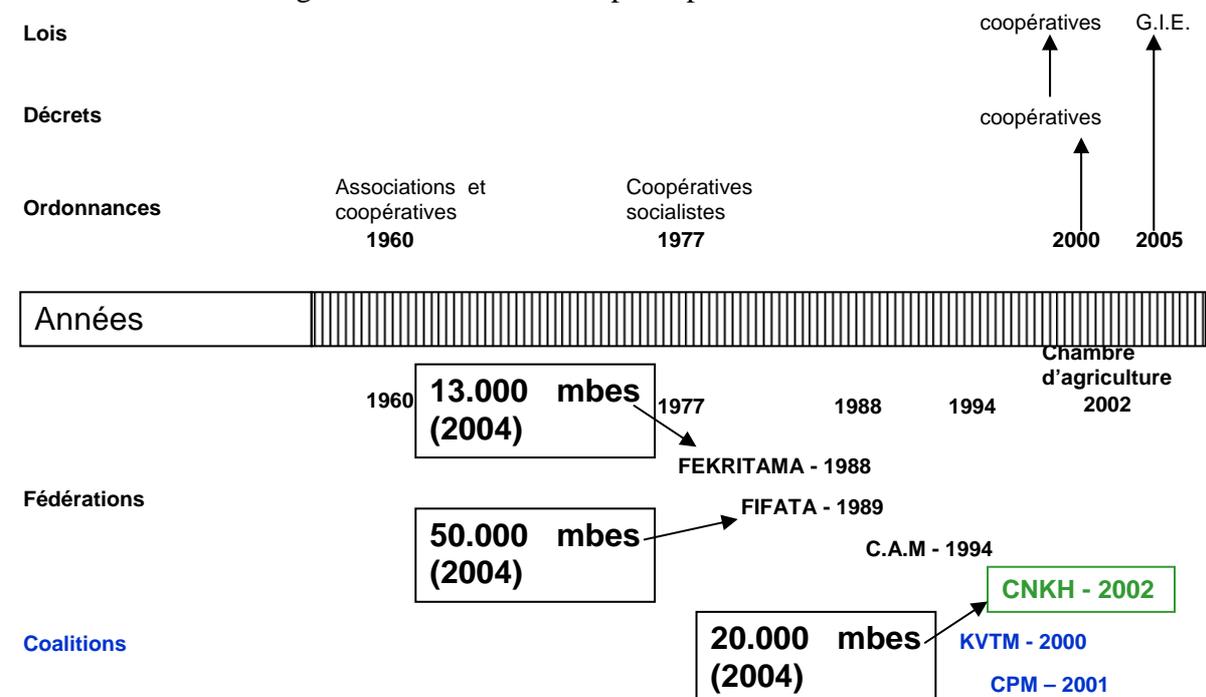
Place dans le paysage des OP Malgaches

Le mouvement Kolo Harena est jeune et son organisation faitière la CNKH est récente comparé à des mouvements plus anciens, quatorze années d'antériorité, comme FEKRITAMA, ou FIFATA et même la Confédération des Agriculteurs Malgache (CAM). Mais sa jeunesse ne l'empêche pas de se positionner en 2nde position pour le nombre de membres adhérents évalués à 20.000 en 2004.

Depuis 2001 deux coalitions rassemblent des fédérations nationales, la CNKH adhère aux deux et compte quelques élus dans les chambres d'agriculture.

Le schéma ci-dessous situe les grandes dates pour la promulgation des textes légiférant les principaux droits d'association intéressant le monde rural. On notera la parution en 2005 d'un texte de loi sur les G.I.E. qui devrait proposer un régime plus souple pour les paysans voulant réaliser des activités commerciales.

Schéma n°1 - Chronogramme de création des principales OP faitières et textes de lois.

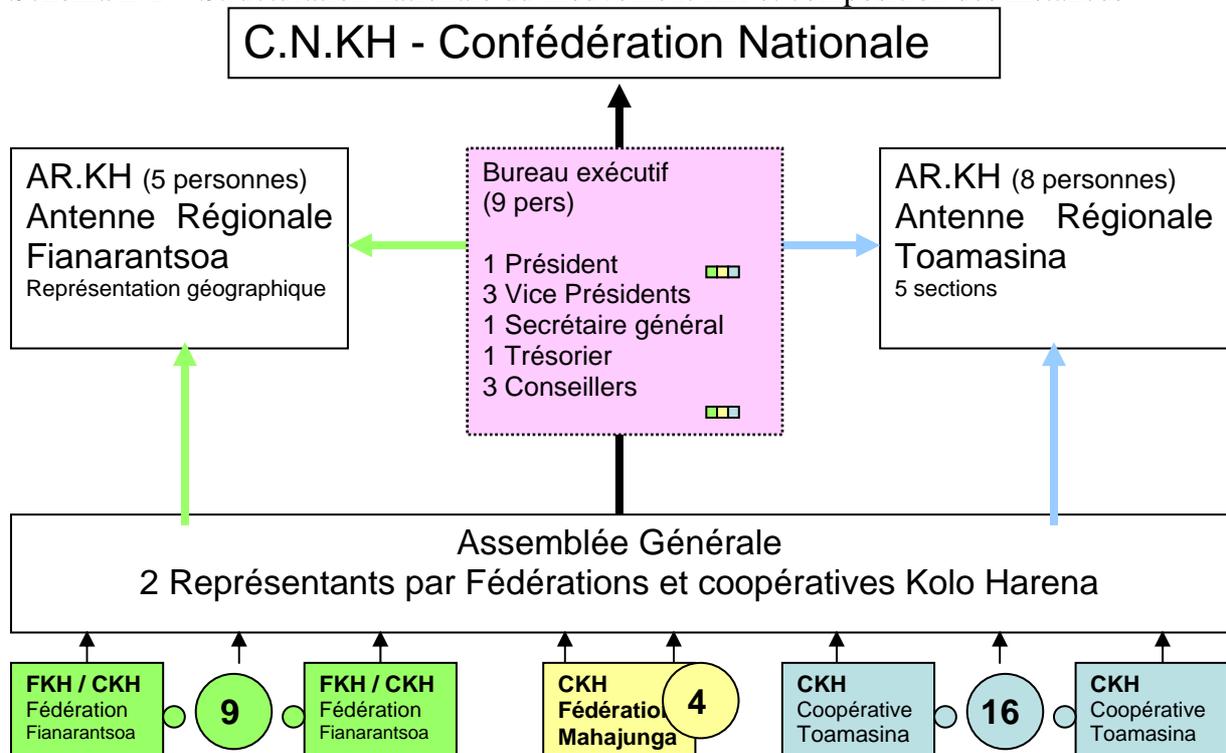


Source : Serge Bene -2004- Etude des OP à Madagascar (voir compendium)

2.1. Organisation du Mouvement

2.1.1. La structure nationale

Schéma n°2 - Structuration nationale du mouvement KH et composition des instances



NB le chiffre de 16 sur Tamatave n'intègre pas celles de Vatomandry à rectifier

Organisation

Lors de la dernière AGE les 29 Fédérations et/ou Coopératives ont chacune mandaté trois représentants qui ont adopté deux modifications importantes des statuts : (i) lors des prochaines AG chaque FKH/CKH n'aura que 2 représentants afin de réduire les frais d'organisation et (ii) deux Antennes régionales sont créées à Tamatave et Fianarantsoa pour être plus proche des membres.

Election des instances

Elles se déroulent en deux temps.

Les délégués votent d'abord pour le Bureau exécutif de la CNKH composé de 9 personnes. Le président, le secrétaire général et le trésorier sont choisis indépendamment des provinces d'origine. Par contre chacun des 3 Vice-présidents doit être originaire d'une des 3 zones (Fianarantsoa, Majunga et Tamatave). La règle est la même pour les 3 conseillers.

Puis on vote pour les Antennes. Le titre de l'instance décisionnelle des ARKH n'est pas encore fixé. On l'appellera bureau régional (BR) pour faciliter la lecture. La règle veut que le BR soit présidé par la personne élue en qualité de Vice Président CNKH. Puis on recense les autres élus au sein du bureau exécutif national qui, à l'exception du Président National, siègeront d'office, un conseiller en fait donc obligatoirement parti. Enfin les délégués provenant de cette Province élisent le nombre de représentant régionaux manquant. Les 2 délégations provinciales ont choisi un mode de représentation géographique pour leur ARKH.

Pour cette première élection Fianarantsoa a fixé la composition du bureau de son ARKH à 5 personnes. Outre un Vice président et un conseiller, elle comprend le Trésorier national et deux présidents de FKH dont le choix a été fait en fonction de l'origine géographique des trois autres pour assurer la meilleure couverture géographique possible.

Tamatave a fixé son BR à 8 personnes : trois élus nationaux dont le Secrétaire Général et 5 membres provenant de 5 secteurs géographiques prédéfinis (Fénériver, Tamatave II, Vatomandry, Moramanga et Ambatondrazaka).

Financement et personnel

La CNKH dispose d'un budget composé des cotisations annuelles versées par chaque FKH/CKH, soit 50.000 Ar Ariary par unité, et d'une subvention du Programme ERI.

Elle dispose d'un bureau et emploie une secrétaire à plein temps.

Recommandations

- **Clarifier le statut de la CNKH**

La Confédération est aujourd'hui une structure hybride rassemblant des Associations (loi 60) et des coopératives (loi 99). Ce montage n'est pas légal puisqu'il rassemble des structures à vocation économique avec d'autres qui ne le sont pas. A moins de réclamer une jurisprudence sur la question et d'être capable de parfaitement séparer la comptabilité des deux vocations La CNKH devra certainement choisir l'une des deux formes juridiques.

Le choix de la formule associative :

- ✓ limiterait les actions à des plaidoyers et la défense des intérêts des membres.
- ✓ empêcherait l'adhésion des CKH de la Province de Tamatave.

Celui de la forme Union de Coopérative :

- ✓ autoriserait toutes actions commerciales et de services pour améliorer le bien être des membres (article 4 - loi 99-004)) mais le texte n'interdit pas les plaidoyers et la défense des intérêts des membres.
- ✓ ne devrait pas empêcher l'adhésion des FKH de Fianarantsoa puisqu'une personne morale peut adhérer à une coopérative (article 6 - loi 99-004).

Nous recommandons donc la formule coopérative qui paraît la plus adaptée. Il faudra néanmoins adapter les textes relatif à la représentation à l'AG pour éviter qu'un membre ne dispose, sans pouvoir, de plusieurs droits de vote.

Deux mandats devraient être confiés pour cette année aux représentants élus des ARKH qui en rendraient compte lors de la prochaine AG CNKH. Ceux de définir les missions puis les statuts de ces Antennes. Leur première ébauche, présentée de manière illustrée et pédagogique, serait discutée avec les membres pendant les AG des FKH/CKH.

- **Définir les missions des ARKH**

La possibilité d'accomplir aussi bien des missions de défense des intérêts et plaidoyer d'un coté que d'appui au développement économique des coopératives de l'autre doivent être conservées (comme proposé ci dessus pour la CNKH).

Dans le domaine économique nous proposons qu'elles aient pour tâches de :

- ✓ encourager et appuyer les AKH/CKH à faire des achats groupés d'intrants,
- ✓ participer à la compréhension des filières sur le marché local,
- ✓ faciliter la circulation de l'information entre la base et la CNKH

Recommandations (suite)

- **Définir le statut des ARKH**

Telles qu'elles sont constituées, les ARKH sont aujourd'hui des antennes de proximité entre la CNKH et ses membres. Mais cette interface est juste entrouverte. En effet le contact n'est élargi qu'à 7 personnes supplémentaires (2 à Fianarantsoa et 5 à Tamatave) 6 venant déjà du Bureau exécutif CNKH.

Il faut bien savoir que ce sont les AG de membres physiques qui permettent de faire vivre une organisation et d'en mesurer la force et la vitalité.

Si on veut que cette antenne soit une force vive du mouvement il faut lui donner un statut. Nous proposons que le mouvement Kolo Harena réfléchisse à donner une autonomie aux ARKH en Union des Coopératives provinciales.

Cette formule renforcerait le poids des ARKH dans leur discussion avec les représentants des districts et les autorités régionales.

Quelques suggestions pour entamer le débat sur le fonctionnement interne

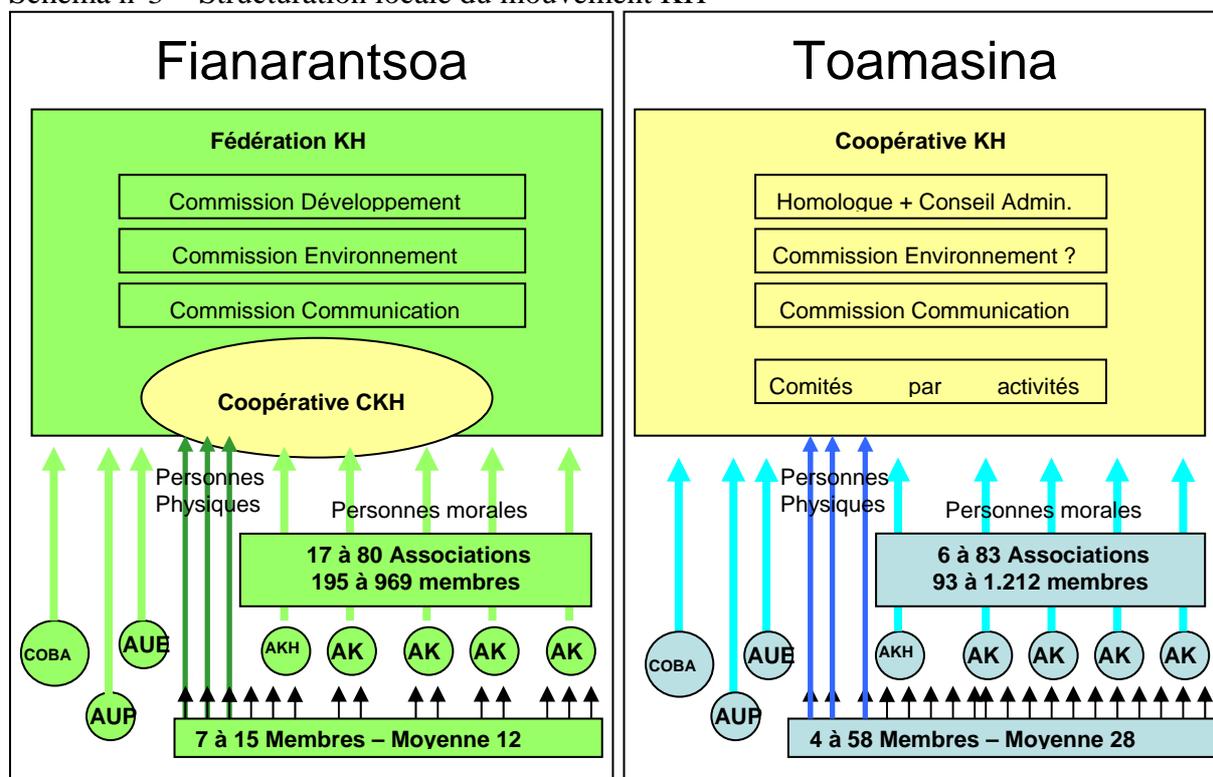
Si cette option est prise il faudrait inviter à l'AG d'une ARKH, selon les provinces, de 4 à 6 représentants par FKH/CKH pour avoir un nombre de participants d'environ 50 à 60 suffisant pour permettre un débat et élire un CA.

Ces deux ARKH seraient adhérentes à la CNKH qui deviendrait une Confédération de Coopératives dont les missions principales sont déjà décrites dans l'article 32 de la loi . Si l'on copie le système en place mais à l'envers quelques places pourraient être réservées aux responsables ARKH au sein du CA, qui pourrait légalement en compter 12 (article 22 - loi 99 - 004) de la CNKH.

La CNKH pourrait dans ce cas procéder comme aujourd'hui au rassemblement en AG de ses membres : soit 2 représentants par FKH/CKH et 5 des ARKH.

2.1.2. La structuration locale

Schéma n°3 - Structuration locale du mouvement KH



Organisation

Les premières structures mises en place sont des associations (ordonnance 60-133) de petites tailles (clans ou familles élargies) qui se sont regroupées en Fédération à une échelle communale ou intercommunale (voir Schéma n°3 ci-dessus et aussi schéma n°6).

Historiquement le programme LDI a réhabilité des infrastructures pour la gestion et l'entretien desquelles se sont créées des Association d'Usagers de l'Eau (AUE) pour les petits périmètres irrigués et des Association d'Usagers des Pistes (AUP) pour les pistes rurales de désenclavement. Ces AUE et AUP⁸ sont adhérentes au FKH/CKH de leur circonscription.

Les Communautés de Base (COBA) et/ou VOI sont les structures de base constituées pour la signature des accords de Gestion Contractualisée des Forêts (GCF) et/ou Gestion Locale Sécurisée (Gelose). Ces COBA et VOI sont adhérentes au FKH/CKH de leur zone.

Evolution de la structure fédérative

Le mouvement Kolo Harena a évolué de manière différente selon les Provinces. Dans celle de Tamatave le choix a été fait de dissoudre la Fédération et de la remplacer par une Coopérative. Dans celle de Fianarantsoa la structure fédérative associative FKH a été conservée et a constitué une structure fille coopérative.

⁸ Ces AUP sont aujourd'hui en sommeil du fait de leur impossibilité de lever les péages ou taxes qui leur permettaient d'entretenir les pistes. Une nouvelle voie peut être recherchée avec les communes et le dépôt de dossier auprès du Fonds d'Entretien Routier (FER).

Qualité des membres

A Fianarantsoa un membre d'AKH est une personne physique tandis qu'à Tamatave l'adhésion d'une personne physique entraîne celle de toute sa famille.

Les FKH ne rassemblent que des personnes morales (AKH, AUE, AUP, COBA et VOI).

Les CKH rassemblent des personnes physiques et des personnes morales.

Il faut rappeler que la loi 99-004 précise dans son article 3 sur les principes fondamentaux qu'un membre a droit à une voix.

A Fianarantsoa une AKH adhérente à la CKH paie un montant de parts sociales proportionnelles au nombre de ses membres et une personne physique ne peut pas acquérir plus de X parts sociales. Il semblerait que le vote se fasse au prorata du nombre de parts sociales, ce qui nous rapprocherait d'un système de Société par actions c qui est contraire à l'esprit et à la loi.

A Tamatave une AKH ou une personne physique s'acquitte d'une seule part sociale.

Recommandations

Clarifier les relations entre FKH et CKH à Fianarantsoa

Les responsables ont toujours présenté leur « coopérative fille » comme une « dépendance » de la Fédération. Mais la Coopérative existe légalement, elle est donc juridiquement indépendante de la FKH.

Tant que les relations sont bonnes, il faudrait que chaque FKH :

- Organise la réflexion des responsables et des membres autour des avantages et inconvénients de conserver les deux structures.

Puis si le choix de conserver les 2 est pris

- discute les domaines d'activités de chacune (en particulier qui réalise la vulgarisation) et les relations économiques.
- rédige une convention de longue durée entre elles décrivant les engagements de chacun envers l'autre et en particulier le versement d'une subvention de la CKH à la FKH
- définisse un avenant révisable spécifiant les détails et en particulier le mode de calcul de cette subvention (on peut imaginer un montant fixe mensuel ou trimestriel) et une aide annuelle proportionnelle au résultat avec un plafond.

Contrôler le cumul des mandats

Nous avons constaté l'existence d'un cumul des mandats surtout à Tamatave. C'est un sujet important sur lequel il faut attirer l'attention des responsables et les amener à imaginer des solutions dont la décision reviendra à l'AG au moins au niveau ARKH.

On peut distinguer plusieurs niveaux de cumul ayant des répercussions variées

- Entre KH et Communes

L'échelle territoriale d'une FKH/CKH étant d'une ou plusieurs communes et les relations entre elles étant amenées à se développer à l'avenir, il est nécessaire de définir des règles pour ne pas assujettir l'une à l'autre.

Recommandations (suite)

- Au sein du mouvement KH

Le problème de cumul se pose surtout entre FKH et CKH fille (cf paragraphe ci-dessus) et au sein des CKH pour les personnes physiques président(e)s d'AKH (voir plus loin).

D'autres cas existent sûrement et il faut les mettre en débat dès qu'ils sont identifiés comme perturbant le bon fonctionnement de l'institution.

Démocratiser les règles électorales dans les Coopératives

Différemment de la plupart des lois internationales sur les Coopératives, la loi malgache s'appuie sur le principe « un membre une voix » et non « un homme une voix ». Et comme elle autorise la présence de personnes morales et physiques dès le premier niveau les coopératives Kolo Harena se trouvent composées des deux types.

Le problème se situe à deux niveaux :

- démocratique car une personne morale, pouvant représenter jusqu'à 58 membres, et une personne physique ont le même poids au moment des orientations et pour l'élection du CA.
- contrôle du pouvoir car d'une part (i) une personne physique membre de la CKH peut aussi être président(e) d'une AKH (multiple cas rencontrés) et donc posséder 2 votes, et d'autre part (ii) les personnes physiques peuvent être majoritaire (les cas sont assez nombreux à Tamatave).

Nous recommandons d'évoluer vers le principe « un homme une voix » qui n'est pas contraire à la loi 99-004 en encourageant la constitution des coopératives à partir de personnes physiques uniquement.

Selon l'article 10, le nombre maximum de personnes morales doit être spécifié dans les statuts.

Les modalités de vote de Fianarantsoa au prorata du capital social nous paraissent illégales et doivent être abrogées, car comme une personne physique peut détenir jusqu'à 49,99% du capital social, deux personnes physiques pourrait contrôler la Coopérative.

Si les responsables craignent un faible taux de participation ou des coûts trop élevés d'AG on pourra toujours créer des sections (voir ci-dessous).

Suggérer la création de sections dans les Coopératives.

Lorsque la taille des coopératives dépasse un certain seuil il faut penser à la possibilité légale (article 21) de constitution de sections géographiques par une simple modification des statuts.

On peut aussi recourir à cette formule pour créer des sections spécialisées par production.

Dans ce cas les Assemblées de section désignent les délégués qui participeront à l'AG.

Poursuivre la formation des Responsables

Une partie des responsables ne saisissent pas complètement les nuances entre les formules associatives et ne maîtrisent pas encore l'utilisation des différents organes qu'ils doivent utiliser (AG, CA, Bureau) et dont ils peuvent se doter (section, comités, etc.)

Recommandations (suite)

Faire respecter l'ensemble des textes législatifs

Nous avons relevé en particulier le non respect de l'article 41 de la loi 99-004 qui prévoit le versement de 10% de l'excédent net annuel pour la constitution d'un fonds de réserve légale jusqu'à ce qu'il atteigne un niveau égal au montant du capital initial.

Mais il y a aussi les modalités de vote au prorata des parts sociales.

Un aide mémoire simplifié des dispositions des textes de l'ordonnance 60-133 et du Décret 60-383 d'une part et de la loi 99-004 et du Décret d'autre part doit être rédigé et présenté par le Programme ERI à tous les responsables et gérants des FKH/CKH. Il serait bon d'y ajouter les dispositions du texte sur les GIE.

Nous avons remis à ERI Tamatave une copie physique d'un document réalisé en mars 2000 par PACT un collectif d'ONG et le Ministère de la Population dont le Programme ERI pourra s'inspirer.

Qualité des membres de base

A Tamatave le fait d'étendre la notion de membre à toute la famille entraîne un certains nombres de problèmes

- Quelle est la limite de la famille :
 - ✓ S'il s'agit d'une personne d'âge jeune ou moyen la famille peut être : père, mère et enfants, mais faut il aussi compter les grands parents ?
 - ✓ S'il s'agit d'une personne âgée faut il compter l'ensemble de ses descendants qui n'habite peut être plus sous le même toit ? Et pourquoi pas les petits enfants ?
- Si un jour des dividendes sont versées à qui sont ils dus ?
- Si un jour, des services sont offerts par la coopérative aux membres, le coût engagé ne sera pas proportionnel aux cotisations et parts sociales.
- En terme statistiques lorsque le mouvement KH revendique 6.594 membres sur Tamatave. De qui s'agit il ?
- Les membres de la famille sont ils d'accord ? Certains souhaiterait peut être adhérer individuellement, ce qui permettrait d'accroître le nombre de membres actifs.
- L'association AKH de base comprend donc des « personnes morales »

Pour toutes ces raisons nous pensons qu'il est préférable de conserver au premier niveau associatif la notion qu'un membre est une personne physique.

Clarifier le discours

Enfin il est indispensable que chacun, responsables du mouvement et personnel du Programme ERI, fassent l'effort d'être précis dans le discours. Le terme Kolo Harena est utilisé très souvent et dans toutes les situations pour désigner aussi bien des structures de différents niveaux que des personnes. Cela ne facilite pas la compréhension, aussi bien pour des personnes extérieures qu'interne au mouvement, et pourrait même nuire à son image par le flou que cela engendre.

- Il y a trop peu de documents disponibles et compréhensibles pour les membres
- Il n'existe pas encore de documents simples, en malgache, de présentation et de promotion du mouvement pour les non membres
- Il n'existe pas de documents de présentation générale et économique des Coopératives pour les partenaires institutionnels et économiques (financeurs, banquiers, clients)

Recommandations

Encourager la participation des membres

Cela peut se faire de plusieurs façons :

- En rapprochant les AG des membres : comme on l'a vu précédemment cela peut se faire par la création de sections au sein de la Coopérative ou par la participation de membres du CA aux AG des AKH (voir ci-dessous).
- En encourageant les membres des AKH à participer en observateur aux AG des CKH en attendant la modification des statuts
- En organisant un petit repas pris d'un commun accord sur le Grenier Communautaire Villageois (GCV).

Responsabiliser l'ensemble du CA pour la préparation des AG

- ✓ le président accompagné d'un ou deux membres du CA peut participer aux AG des AKH qu'ils peuvent transformer en pré Assemblée générale de la FKH/CKH en proposant de discuter des points qui seront à son ordre du jour.
- ✓ Le CA ne doit pas se décharger sur les PA pour l'animation.

Avant l'AG une réunion du CA permet de préparer l'ordre du jour, de faire une lecture (ou une audition) du rapport moral et du rapport d'activités et d'examiner les comptes en écoutant le rapport du trésorier et les conclusions des commissaires aux comptes. A ce stade on devrait détecter les risques de grands conflits à l'AG et décider d'une stratégie pour les résoudre ou les minimiser. Cela nécessite une formation des responsables et parfois la présence d'un conciliateur.

Renforcer leurs compétences en gestion des conflits

Il est utile d'avoir une pépinière de responsables, pour cela on doit former l'ensemble du CA aux différentes responsabilités (présidence, trésorerie, secrétariat, animation, etc.) y compris à la gestion de conflits.

Prendre l'habitude d'avoir des témoins externes lors des AG

Ils doivent être assez proche pour ne pas empêcher les gens de s'exprimer mais suffisamment distant pour que les membres ne puissent pas mettre en doute leur objectivité, ou tout au moins leur indépendance.

La mairie doit être invitée mais elle nous paraît trop proche pour jouer ce rôle. Le Chef de District ou un service déconcentré pourrait convenir. S'il existe d'autres OP on recherchera la participation de leurs responsables.

Nous pensons que les responsables de module doivent participer à toutes les AG des FKH/CKH jusqu' à la fin du Programme ERI.

Recommandations (suite)

Etablir une politique de communication et créer les supports appropriés

Nous ne pouvons pas nous substituer aux responsables et les éléments de cette politique doivent être individualisés par FKH/CKH et évoluer dans le temps en fonction de l'impact des premières mesures et des moyens financiers disponibles.

Outre ce qui a été dit ci-dessus à propos des AG nous suggérons de concevoir les supports suivants :

- Finaliser le dépliant couleur de présentation du mouvement Kolo Harena en Français et en malgache
- document simple, en malgache, de présentation et de promotion du mouvement pour les non membres
- documents de présentation générale et économique des Coopératives pour les partenaires institutionnels et économiques (financeurs, banquiers, clients)

Adaptation et généralisation de la carte de membres

Elle représente la matérialisation physique de l'adhésion et peut être conçue pour être simple, cartonnée et pluriannuelle. Lorsque la Coopérative aura plusieurs activités économiques, on peut ajouter un carton annuel de fidélité sur lequel serait noté l'ensemble des prestations reçues ou demandées par un membre. Cette fidélité pourrait être récompensée.

Affichage public au siège social

Comme il a été observé dans un site, l'affichage est un bon moyen d'assurer une transparence de gestion et d'information.

On pourrait y trouver la liste des membres et des PA/PV mais aussi les comptes de l'année écoulée approuvés par l'AG (adapter la présentation avec des dessins).

Les comptes en temps réel chaque mois comme à Tolongoina sont bien dans l'esprit mais peuvent présenter un problème si des erreurs sont découvertes au moment de la révision annuelle et de l'Audit financière.

3. Les services économiques de proximité

Le mouvement Kolo Harena a rapidement mis en place des services de proximité pour répondre aux besoins de ses membres. Il s'agit de services de conseils techniques ou d'animation et d'appui à la constitution d'associations comme on le verra dans le chapitre 3, mais aussi de services économiques.

Les centres d'approvisionnement et la collecte de produit sont les plus fréquents avec la location de petits matériels agricoles. Les activités de transformation ne concernent que le riz pour le moment.

On observe une certaine homogénéité à Fianarantsoa. La zone Ouest de Tamatave et en particulier les coopératives proches du lac Alaotra sont parmi les plus actives et mécanisées.

Tableau V - Inventaire des services offert par zones par les CKH Kolo Harena (2006)

En %	Fianarantsoa		Toamasina	
	Est	Ouest	Est	Ouest
Centres d'approvisionnement	100	100	45	57
Collecte de produits	100	100	100	100
Stockage de riz (FCPA, GCV)	40	100	0	70
Transformation (usinage de riz)	20	25	0	57
Travaux agricoles mécanisés	0	0	0	70
Location de petits matériels	100	100	10	100
Présence de personnel salarié	100	100	33	75
Total de FKH/CKH	5	4	9	7

3.1. L'approvisionnement en intrants

La gamme de produits

Les centres d'approvisionnement proposent une gamme variée de produits et d'intrants agricoles. Les produits les plus fréquemment proposés rencontrés sur les étagères sont les semences maraichères, les engrais (urée, dolomie, complet NPK et phosphate hyperbarren) et des produits de traitement des cultures. Mais l'on trouve aussi du petit matériel (angady, arrosoir, sacs à riz, etc.).

Selon les activités spécifiques à chaque zone on trouve aussi des produits pour les animaux (vaccins et traitement, CMV, etc.) et même de la mercerie lorsqu'un mouvement féminin est actif.

Dans le cadre de l'Alliance une petite gamme de produits de santé préventif (moustiquaire, condoms, etc.) et curatif (palustop) sont en vente.

Certains vendent encore des produits de première nécessité (PPN) comme de l'huile.

Les produits les plus vendus sont les moustiquaires, les angady et les semences potagères.

Affichage et politique des prix

La marge pratiquée est d'environ 25%. Il existe un prix préférentiel pour les membres. Généralement, le choix a été pris de ne pas concurrencer les commerçants locaux et par suite le prix pour les non membres est celui du marché local. Les prix sont parfois affichés.

Local

Il est souvent proche du marché et parfois dans le marché. La mention Kolo Harena est visible. Souvent la mairie a mis à disposition¹¹ de la CKH un bâtiment pour abriter le Centre. C'est un signe encourageant de reconnaissance du mouvement KH et d'implication des autorités locales dans le développement de leur territoire.

Gestion du Centre

Les heures d'ouverture ne sont pas toujours affichées. La durée correspond en général à un mi-temps. 70% des coopératives ont engagé un gérant, le plus souvent une femme.

La vente se fait généralement sur place.

Une coopérative (Ikongo) réfléchit à un système de démarchage à domicile au travers des PA/PV.

Deux autres (Brickaville et Beforona) se sont associées pour organiser une commande groupée.

Une autre enfin planifie ses achats en rassemblant chaque mois les demandes des AKH. Celles ci sont examinées par le comité de gestion qui peut décider de ne pas répondre à une demande si la quantité est trop faible.

La vente se fait majoritairement au comptant. Le paiement à crédit est pratiqué par certaines coopératives. D'autres ont eu des problèmes de remboursement et on supprimé cette option.

Deux CKH de Fianarantsoa ont constitués seules leurs fonds de roulement ou avec un appui extérieur (ANGAP). Le stock des autres centres a été subventionné pendant le programme LDI. Aucune n'a eu recours à l'emprunt.

Le chiffre d'affaire est bien sur extrêmement variable d'un Centre à l'autre. Nous avons pu observer une fourchette allant de 1,5 à 4 millions d'Ariary.

Constats

- Problème d'adaptation des stocks à la demande.

Le marché est pour le moment trop faible pour entretenir une large gamme de produits surtout s'ils ont une durée de vie limitée. Les « bénéfices » sont insuffisants pour financer une augmentation de stocks. Les gérants et les responsables n'ont pas l'esprit d'entreprise et n'osent pas emprunter

- Suivi de la qualité insuffisant (date péremption semences et produits divers)

Certains sachets de semences n'ont pas de date limite de vente. Des spécialités phytosanitaires ou vétérinaires animales, des semences, des CMV sont proches de la date limite. Le gérant et les responsables ne sont pas sensibilisés à ce problème.

- Problème de suivi comptable et absence de synthèse de la gestion du Centre d'Appro

Aucun Centre n'a pu nous présenter un bilan économique indépendant. Il est le plus souvent globalisé avec les autres activités de la coopérative. On ne dispose d'aucune statistique de vente et de marge par produit.

¹¹ Le sujet n'a pas été abordé lors de nos discussions mais il faudra vérifier que cet arrangement est bien gratuit. Il sera normal que la coopérative paie une location et des taxes lorsqu'elle sera solide ; mais pour l'instant il faut la défendre et l'encourager.

- **Gérance**

Le salaire du gérant(e) est difficilement couvert par les centres qui vendent peu.

70% sont des femmes ce qui est un atout car elles gèrent souvent mieux les affaires, mais pose un problème au moment des maternités (2 cas sur 6 pendant nos visites) car rien n'a été prévu et se sont les responsables qui tente d'assurer une permanence.

Recommandations

- **Renforcer l'esprit d'entreprise des responsables et des gérants**

On commence par analyser avec eux les résultats de l'année écoulée grâce à l'utilisation statistique manuelle du grand livre, puis en les aidant à préparer un projet de développement économique de leur Centre. Celui-ci peut s'appuyer sur une commande groupée établie lors d'un démarchage de clients à domicile (avec versement d'un acompte à définir - 20% par exemple) réalisé par les PA/PV (qui en profiterait pour vulgariser et pourrait recevoir un petit pourcentage lorsque la commande est totalement payée). Cela n'obligerait la CKH à n'emprunter que 80% sur une durée brève entre l'achat des marchandises et leur revente. Une telle opération devrait permettre au centre d'augmenter son stock en magasin de manière contrôlée avec les bénéfiques, au pire avec les invendus.

- **Et renforcer leurs compétences en comptabilité et surtout en gestion**

Le meilleur moyen est de reprendre avec eux leurs écritures au bout d'un mois (visite individuelle), puis chaque trimestre et à la clôture annuelle (en groupe par secteur).

A la deuxième réunion trimestrielle on ajoute un outil d'analyse des ventes qu'ils doivent remplir eux-mêmes lors de la 3^e réunion. On peut alors créer une émulation en comparant les chiffres des différents centres par produits .et en calculant des ratios (par exemple un chiffre d'affaire par membre)

- **Les aider à concevoir un grand livre et des outils comptables adaptés**

Au cours de ces séances en partant de l'outil existant (que j'ai vu à Ikongo) le formateur aidera les participants à l'améliorer pour le rendre plus adapté et plus utile.

On peut jouer sur la couleur des feuilles du cahier de clôture (exemple blanc pour les stocks de produits, vert pour les comptes bancaires et les caisses, bleu pour les immobilisations et amortissements, etc.).

On peut aussi utiliser un format A4 double en utilisant l'extrémité du côté gauche pour y décrire l'action ou le produit (une colonne large), le nom du client ou du fournisseur (autre colonne) puis inscrire les mouvements d'argent (une double colonne -débit crédit-caisse, une double colonne compte banque) puis toutes les colonnes suivantes peuvent être consacré à détailler les produits (engrais, semences, moustiquaire, angady etc..) ce qui permet rapidement en faisant un total des colonnes à la fin d'une période (mois, trimestre, année) d'avoir des statistiques très utiles.

Là aussi les colonnes peuvent être doubles ce qui permet d'inscrire les quantités (en Kg, unité, etc.). On inscrit normalement les ventes et les achats avec un signe moins.

On a intérêt à classer les produits dans les colonnes car on peut aussi détailler si on le veut une catégorie par exemple engrais en produits urée, dolomie, etc.

- **Sensibiliser les responsables et les vendeurs gérants à la qualité**

Il faut bien expliquer aux gérants et aux responsables qu'ils sont au service de leurs membres et que le développement des activités et des ventes passe par la création d'un climat de confiance. Celle-ci se construit avec la qualité du service et des produits.

On propose, par exemple pour les semences Laniera qui n'ont pas de date spécifiée, de :
Faire des tests de germination avant mise en vente puis régulièrement une fois par an.

Marquer la date d'achat et résultats test sur les sachets.

3.2. La transformation de produits agricoles

Il s'agit principalement du « dépaillage » (terme local pour désigner le décortiquage du paddy) et du polissage du riz. Une activité essentielle en campagne malgache. Même lorsqu'il existe des décortiqueuses privées dans la commune une nouvelle unité trouve encore sa place.

L'unité la plus importante se trouve à Tanambe. Elle a été lancée comme une véritable entreprise en souscrivant un emprunt en 2003 auprès de EAM. Les deux machines de grande capacité sont abritées dans un bâtiment construit par la CKH sur un terrain lui appartenant. En 2005 une aile en soupena a été ajoutée au hangar pour le stockage.

Outre les différences traditionnelles de tarifs selon que l'utilisateur récupère ou non le son du riz qu'il fait traiter, les prix sont plus élevés d'environ 10 à 20% pour les non membres tout en restant largement inférieur à ceux du privé.

Du côté de Fianarantsoa les femmes d'un AKH féminin, déjà très productives en confection de vêtements, ont le projet de faire des confitures.

Recommandations :

La décortiqueuse outil de formation à l'entrepreneuriat et à l'économie de marché ?

Pour les coopératives qui en ont déjà une c'est l'outil d'apprentissage de la gestion et du développement d'entreprise.

Pour celles qui n'en ont pas c'est l'investissement idéal qui est presque toujours profitable pour la coopérative et indispensable aux familles rurales malgaches.

Il y a toujours une machine adaptée à la dimension du marché local. Il faut bien sûr faire une étude préalable des tonnages traités et du nombre de décortiqueuse déjà présente dans la commune, ou dans les communes voisines.

Subvention de démarrage

Si il y a bien un domaine que l'on pourrait encourager c'est celui de ces créations d'entreprises rurales solidaires, services de proximité gérés par des paysans pour des paysans. Les unités qui tournent déjà n'ont plus besoin d'aide, deux unités que nous avons visitées avait déjà monté un dossier et déposé une demande de prêt pour acheter une deuxième machine.

Cela devrait encourager les IMF à prêter, et le Programme ERI à trouver un moyen de subventionner ce type d'équipement pour les CKH. L'aide devrait être variable en prenant en compte l'isolement physique et économique de la zone car le coût du carburant ne sera pas le même et le risque pris est plus grand.

3.3. La collecte et la commercialisation de produits agricoles

Comme on l'a vu dans le tableau V toutes les Coopératives ont fait au moins une expérience de collecte et de commercialisation, preuve avec les centres d'approvisionnement que les responsables des CKH sont plus sensibles au commerce qu'à l'entreprise.

En dehors de produits particuliers (Jatropha, artemisia) dont le marché est en cours de création avec l'appui du Programme ERI, de Bamex et des sociétés intéressées, les CKH collectent et vendent :

- ✓ des produits de première nécessité (bananes, riz) sur le marché provincial¹²
- ✓ des produits traditionnels (café, gingembre) sur le marché provincial
- ✓ des produits « nouveaux » (riz rouge, litchis de qualité) sur le marché international

¹² Nous avons choisi le terme de provincial plutôt que régional car les responsables ont toujours cités le chef lieu de province (Fianarantsoa et Tamatave) ou Tananarive comme destination des produits commercialisés.

Certains contrats ont rapporté un bénéfice à la coopérative et à ses fournisseurs (membres et non membres). Leurs responsables sont en cours de négociation pour les renouveler. Les premières expériences leur ont aussi rappelé que le métier ne s'improvise pas et qu'il y a des risques :

- au niveau de la collecte

Il faut réussir à collecter la quantité et la qualité requises au moment demandé par l'acheteur.

- au niveau du transport

Il faut un moyen de transport fiable même s'il faut payer (un peu) plus cher.

Il suffit que la piste soit endommagée ou le train en panne pour perdre non seulement des cargaisons de plusieurs dizaines de tonnes mais aussi à terme des marchés.

- au niveau de la vente

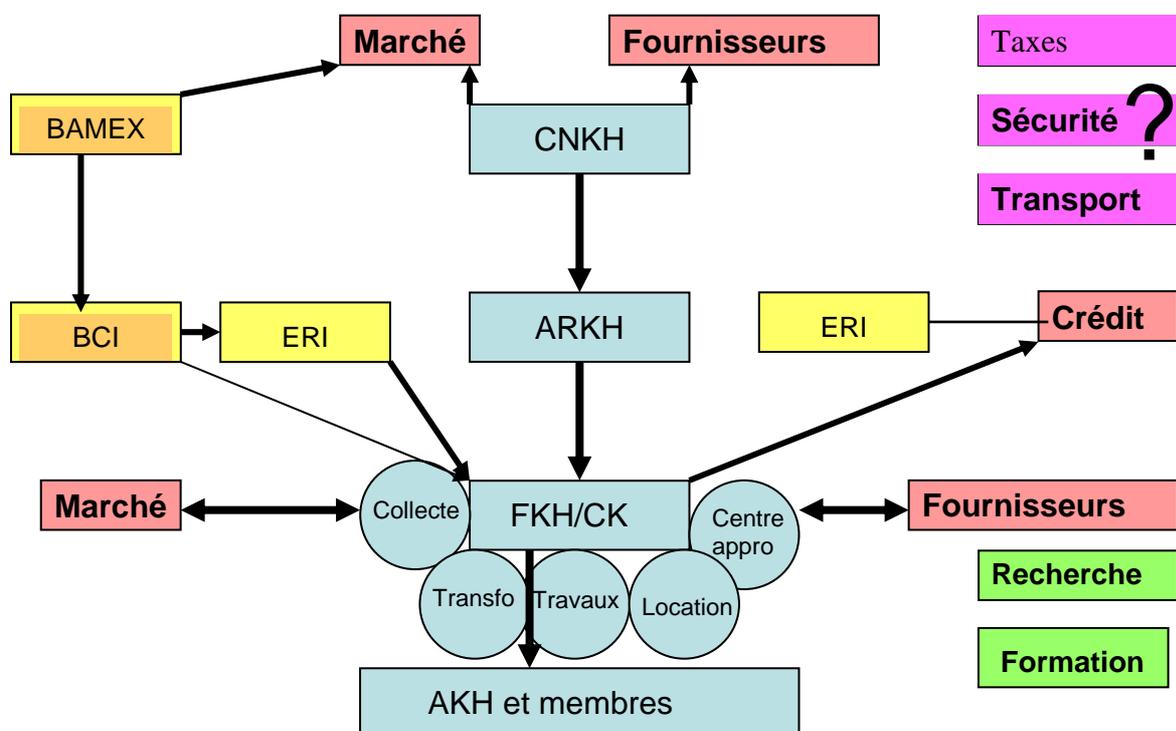
Il faut connaître le circuit (l'extrémité de la filière) et des grossistes surtout si l'on a un produit périssable et pas de lieu de stockage à destination (ex banane). Mais même si l'on conclut un marché à priori fiable on peut avoir des déconvenues (riz rouge).

Les plus avancés ont le projet d'acquérir ou de louer un magasin de stockage et ou de vente en capitale nationale ou provinciale (riz, murissoir bananes, etc.)

Comme on le voit sur le schéma ci-dessous le Programme ERI et BAMEX/BCI interviennent assez indirectement dans ces actions de commercialisation. Cela laisse beaucoup d'autonomie aux CKH ; mais elle ont encore besoin d'apprendre le fonctionnement et les contraintes des marchés, et l'art de négocier un prix et un contrat.

Rappelons que les problèmes de sécurité sont très souvent cités comme frein à la production et à la commercialisation en particulier dans les zones isolées qui cumulent les handicaps.

Schéma n°5 - Les relations avec l'environnement de la production agricole



Recommandations

Investir tout d'abord dans les filières traditionnelles courtes ou moyennes

pour faciliter l'apprentissage de l'économie de marché dans les zones isolées.

Dans ce cas on commencera par capter la marge des « rabatteurs » avant de court-circuiter les collecteurs. Qui pourrait en représailles ne plus venir collecter sur la zone ou demander à leurs amis grossistes de les boycotter ou de proposer des prix dérisoires.

Dans les zones plus accessibles on pourra aller plus vite (et plus loin ?) dans la révision de la répartition des marges.

➤ **En connaissant mieux les circuits**

Ces filières courtes, jusqu'au chef lieu de province, sont connues de certains paysans qui peuvent être eux mêmes rabatteurs ou collecteurs pour un grossiste. Une interview de quelques heures permet en général de bien dégrossir la filière et de repérer les aspects à approfondir et les acteurs à enquêter.

Une enquête rapide auprès de ces acteurs (Rapid Market Appraisal - une semaine environ) permet d'avoir un premier niveau de connaissance suffisant de la filière.

➤ **Et les prix et les paramètres de leur évolution**

Ensuite si le produit est commercialisé toute l'année il faut chercher des statistiques si elles existent ou mettre en place un observatoire simplifié des prix en tenant compte bien sur des qualités (ex : riz, banane).

Si le produit est saisonnier on refera une enquête rapide avec autant d'enquêteurs que nécessaire pour se trouver en même temps tout au long de la chaîne (ex : litchis).

➤ **En impliquant les coopératives**

Si les coopératives voient l'intérêt qu'elles pourront en retirer elles se mobiliseront pour faire les relevés de prix que propose BAMEX.

C'est-à-dire si (i) le BCI de leur zone en fasse autant à l'autre bout de la chaîne au minimum au chef lieu de province et mieux en incluant les chefs lieux de régions, (ii) communique ses relevés par BLU, selon une périodicité à définir selon les produits, et (iii) envoie mensuellement un document écrit analysant et rassemblant toutes les données collectées (gratuitement à toutes les CKH qui fournissent leurs relevés locaux).

Il faut par ailleurs que le tableau de relevés des prix soit simple, manuel (et non pas informatisé, il peut être saisi ailleurs) et conçu avec les responsables

Renforcer les compétences des gérants et des responsables en négociation

Je ne suis pas compétent dans ce domaine. Il faut réussir le tour de force de les accompagner dans la négociation sans prendre leur place. Mais je pense qu'il faut parfois être ferme en coulisse avec certains commerçants qui garde pour eux une trop grosse part de bénéfice alors que l'alliance les a aidé à trouver le marché (ex litchis).

Puis en s'adaptant à l'évolution de ce marché et en restant à l'affût des nouveaux

Un autre service que BAMEX pourrait apporter serait d'augmenter la plus value de produits existant en développant une image de nature protégée. Avec le miel par exemple on peut créer un label de qualité miel des forêts primaires (normes à définir : distance entre ruches et forêts type de ruches utilisées, etc.), imaginer de nouveaux emballages (pot en verre dans une petite boîte en bois sculpté Zafiraminny ou bambou) et proposer le produit à des chaînes spécialisées (luxe : Hédiard à Tana plus France, ou Fauchon etc. ; ou bio et solidaires). Il existe déjà à Manakara une structure (miel de Manakara) qu'il serait intéressant de rencontrer.

3.4. Le stockage de riz

Outre les GCV au niveau des AKH, de nombreuses coopératives ont utilisé les facilités du Fonds de Collecte des Produits Agricoles (FCPA) pour stocker du paddy qu'elles ont revendus pendant la période de soudure. L'année 2005 n'a pas été favorable à cette opération du fait de l'évolution du prix du riz entre ces deux époques, sans parler des intérêts du FCPA. Les coopératives en garde un mauvais souvenir et peu sont prêtes à tenter de nouveau l'aventure en 2006.

Au cours des dernières années certaines coopératives revendaient une partie de leur stock à prix réduit aux membres pendant la soudure.

Constats :

Il semblerait que l'on soit dans une période instable où l'Etat cherche à contrôler le marché du riz sans bien y parvenir. Les coopératives ont donc raison d'être prudentes surtout qu'en cette fin d'année 2007 ont lieu les élections présidentielles et bien malin qui peut prédire l'évolution que subira le prix du riz.

3.5. Les travaux agricoles

Quelques coopératives, surtout autour du lac Alaotra ont bénéficié d'un motoculteur chinois (localement surnommé Kubota du nom de la célèbre marque japonaise).

Une AKH à l'Est du Lac, regroupant 15 membres et 10 ménages, s'est organisée en 2005 pour pouvoir bénéficier du programme PSDR d'un « kubota » avec son équipement complet (rotavator, charrue, roues cages) en 2005. Elle a également plusieurs sarcleuses, pulvérisateurs et une batteuse à pédale. Le matériel travaille aussi bien dans les rizières de bas fonds que sur les tanety. Il est conduit par une personne et des tarifs ont été définis pour les membres et non membres. Une vraie petite entreprise de travaux agricoles.

Recommandations :

Encore des besoins en gestion

Là encore le besoin d'un appui en gestion se fait sentir. Il semble que l'on compte bien les fluides (gasoil et huile) nécessaires au bon fonctionnement mais que l'on oublie d'amortir l'investissement qu'il faudra bien renouveler un jour. Il faut aussi rémunérer le conducteur.

Et en formation à l'utilisation du matériel

On pourrait organiser dans cette zone des stages de formation à la conduite (au sens travaux) et à l'entretien des motoculteurs car il y en a beaucoup maintenant.

Voir aussi ci-dessous formation pulvérisateurs.

Développer la petite mécanisation par la location et le crédit bail

La location de petits matériels vient seulement de commencer et il est trop tôt pour en tirer des conclusions. C'est une bonne idée ; le prix modique est incitatif et la sarcleuse ne pouvant s'utiliser que si on repique en ligne pourrait sensibiliser les paysans sur les questions de mode de repiquage et de densité¹.

Recommandations (suite)

On pourrait de même louer les pulvérisateurs en l'accompagnant d'une formation présentant aux utilisateurs les précautions à prendre pour leur santé et l'environnement.

Il est dommage que la batteuse à pédale ne soit pas plus connue autour du lac, elle est très efficace, légère et rend de grand service en Asie. Son prix d'achat doit être abordable à l'échelle d'une AKH et elle serait sûrement plus efficace que le bidon. Sinon on peut aussi la lancer en location.

Si on est sûr de la longévité de ces matériels une autre formule que l'on peut expérimenter est le crédit bail (leasing).

3.6. La gestion des Coopératives

Cet aspect économique des Coopératives peut se résumer de la manière suivante

Atouts

- Toutes les FKH/CKH ont été formées à la tenue d'une comptabilité
- Il existe un guide de procédures
- Des gérants ont été embauchés et certains utilisent l'outil informatique

Constats

- Les outils d'enregistrement doivent être améliorés
- Lorsqu'ils existent les comptes par services ne sont pas présentés en AG
- Les bilans départ sont parfois oubliés
- Des erreurs importantes ont été observées dans les comptes examinés

Recommandations

Investir prioritairement dans la formation à la comptabilité et à la gestion

Comme il a été décrit plus haut et en travaillant sur les chiffres de la FKH/CKH on formera le maximum de responsables : c'est-à-dire le Conseil d'administration, les commissaires aux comptes et les gérants.

Réaliser un audit financier externe préalable à la tenue de chaque AG

DE toute façon cet audit est une obligation légale au-delà de 50 millions de Fmg, chiffre qui n'a pas bougé depuis la loi de 2000 et sera vite atteint par toutes les coopératives. Cet audit doit être conçu comme un exercice pédagogique et de bonne gouvernance.

Le Programme ERI devrait recruter un agroéconomiste

comme personne ressource dans ce domaine afin de (i) pouvoir suivre et renforcer la qualité des prestataires, (ii) renforcer les liens entre M3 et M4, et (iii) développer à moyen terme une capacité de conseil technico-économique

3.7. Conclusions

Il nous semble que le mouvement a acquis en peu de temps une **taille et une activité importante**. Il ne s'agit pas de baisser le rythme de création mais de **se donner les moyens et le temps** nécessaires pour consolider ces structures qui se situent à un moment fragile de leur existence. L'acquisition de cette maturité se fera en aidant chaque FKH/CKH à définir sa politique de développement et ce sera la **capacité d'assimilation et de maîtrise** des responsables qui doit guider le rythme de travail.

3.7.1. Pour atteindre son autonomie le mouvement Kolo Harena doit :

Développer sa vie associative locale

Les responsables des FKH/CKH doivent s'impliquer davantage dans la vie associative en allant à la rencontre des AKH et à l'écoute de leurs membres, à l'occasion des AG de base en particulier. Tout comme le Programme ERI, ils se doivent de mieux **connaître les membres** et leurs stratégies pour répondre à leurs attentes et anticiper les conflits.

Bâtir un projet de développement économique pour chaque coopérative

La difficulté essentielle pour les responsables vient aujourd'hui du passage d'une activité associative simple à la gestion d'un ou plusieurs services économiques de proximité. Ils en ont souvent confié la gestion à un salarié. Ils maîtrisent mal les chiffres bruts, c'est-à-dire la partie comptable et n'ont pas été formé à la gestion d'une petite entreprise.

Le Programme ERI se doit de leur apporter ces compétences dont dépend l'avenir de ces FKH/CKH. Il faut construire **un programme de formation** utilisant les chiffres de chaque coopérative comme support d'apprentissage. On fera une révision des règles de comptabilité, on apprendra à « faire parler les chiffres » grâce à la gestion pour bâtir un budget prévisionnel puis un projet de développement. Des réunions de travail et d'échanges par secteurs géographiques, rassemblant les responsables de 3 à 5 CKH, et provinciales seront organisées. Un atelier de décortilage et polissage est facilement rentabilisé et c'est un outil idéal d'apprentissage de cet esprit d'entreprise. Dans les zones difficiles d'accès de petites unités subventionnées seraient certainement utiles et un bon vecteur de sensibilisation à l'économie de marché.

La réalisation d'un **audit financier externe annuel** à vocation pédagogique devrait rassurer les membres et former les responsables et les gérants. Les résultats seront discutés à l'AG en présence de l'auditeur et d'un agent du Programme ERI.

Le but d'une telle démarche est de

- ✓ Rendre la **structure rentable, pérenne et légitime**
- ✓ Donner aux membres et à l'extérieur une image d'intégrité et de professionnalisme, seconde preuve de **bonne gouvernance**

Se forger une image de professionnels au service de la vulgarisation

L'agriculture c'est la gestion des risques, le rôle des structures de développement est de réduire ces risques. Voir plus loin le résumé des recommandations dans ce domaine.

Consolider sa structure nationale en officialisant l'échelon provincial.

Les Antennes régionales (ARKH) qui viennent de voir le jour doivent être officialisées pour devenir un véritable échelon dans la structure du mouvement.

Le choix du statut appartient aux responsables et dépend des missions qu'ils souhaitent confier à l'antenne mais celui de coopérative, plus polyvalent, est à recommander.

La CNKH devra par suite faire une démarche identique et sans doute réviser son statut légal. Les principales missions que nous imaginons pour l'ARKH sont

- ✓ une mission de communication et de recherche de financement

Car c'est à ce niveau que vont se décider les futures politiques (les régions) et que se mettent en place les dispositifs d'accompagnement (FDA et FDL).

Bien sur ce sont les FKH/CKH qui devront remplir cette mission au niveau communal et intercommunal mais l'ARKH devrait les accompagner dans leurs démarches auprès des CSA et des CAC.

L'ARKH doit faire reconnaître le mouvement et se faire connaître auprès des partenaires dans tous les domaines (recherche, crédit, formation, commercial, etc.) pour assurer à terme le relais du Programme ERI

- ✓ Et de développement d'alliance

La stratégie de rapprochement d'autres Organisations Paysannes (OP), à peine ébauchée avec FIFATA, doit être intensifiée. Les accords avec les OP appuyées par l'Alliance USAID devraient être prioritaires.

Pour les accomplir il faudra des responsables très disponibles et sans doute l'appui d'un secrétariat, voire un directeur.

3.7.2. Les voies du changement d'échelle pour le mouvement Kolo Harena :

Je crois qu'un changement d'échelle commandité seulement par les objectifs du programme serait une stratégie dangereuse mettant en danger la pérennité du mouvement car il faut être capable d'accompagner jusqu'à leur autonomie toute nouvelle association.

En l'absence d'aide directe aux investissements, venant du Programme ERI ou d'un autre programme, qui permettent d'avoir un outil de formation économique des groupes et d'assurer leur pérennité il faut compter sur les forces

On peut définir trois zones et stratégies :

- Stratégie de diffusion interne dans les communes déjà touchées en concertation et avec l'appui de la mairie

Ce doit être la volonté de croissance des responsables d'une part et l'énergie et les arguments qu'ils déploieront eux-mêmes avec l'appui des PA/PV qui définiront le rythme. Si le principe d'une prime à la création d'AKH est maintenue il faut qu'elle soit symbolique pour ne pas créer des associations de circonstances. Maintenant que le mouvement s'est développé et qu'il rassemble des personnes de différentes familles et clans, je ne vois plus l'intérêt de limiter le nombre de membres par AKH dans des villages qui sont animés maintenant depuis plusieurs années. Une stratégie souple serait donc d'ouvrir la porte des ses AKH à d'autres membres.

- Stratégie de tête de pont dans les nouvelles communes isolées

Dans ces zones il s'agit d'une démarche volontaire du Programme ERI qui doit limiter le nombre de nouvelles zones à sa capacité d'accompagnement (humain et financier).

Dans les zones Est plus autarcique on s'appuiera sur des vulgarisations simples comme le test de nouvelles variétés dans les cultures traditionnellement pratiquées (riz, manioc, patate douce, etc.) et on enchaînera sur la production locale de semences pour le village ou la

commune. On apportera en même temps des conseils en matière de production de semences fermières pour conserver les variétés locales.

- Stratégie d'alliance entre coopératives proches pour rentabiliser un service existant.

Dans les zones où des villages ou des communes, limitrophes d'une FKH/CKH existante, font partie d'un même réseau de communications humaines et/ou physique on peut penser qu'il sera plus facile d'induire la création d'une nouvelle association (ou coopérative selon la taille). On étudiera en particulier cette voie lorsque le plan de développement de la CKH existante fait apparaître le besoin d'amortir ses services sur une clientèle plus large ; les nouveaux membres pourront ainsi bénéficier immédiatement d'un service.

En résumé les défis pour le mouvement Kolo Harena sont de

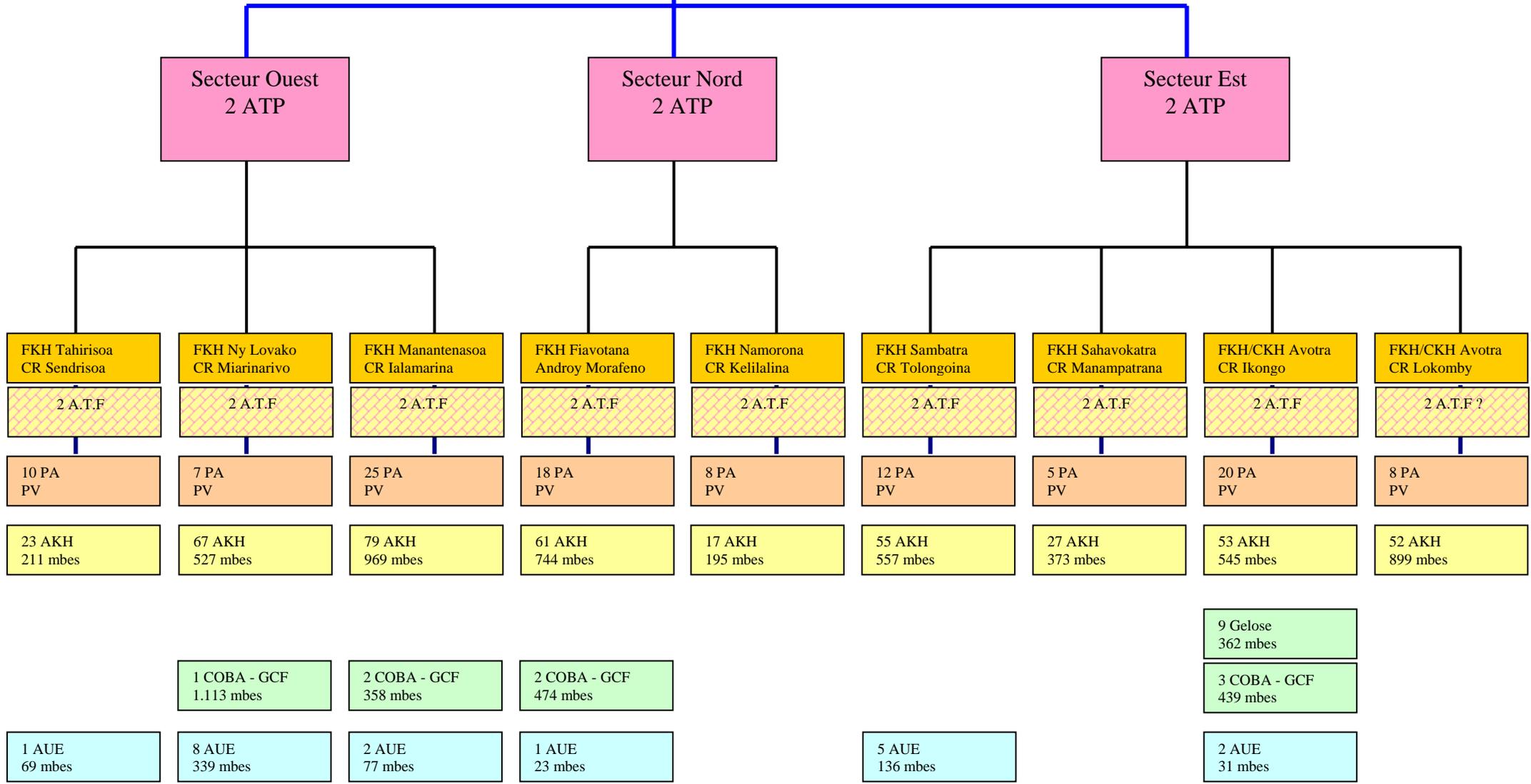
- Conserver sur le moyen et long terme des activités et un plaidoyer sur la conservation de la biodiversité sans se séparer de son moteur économique la coopérative
- Réussir la formation d'une pépinière de responsables à la gestion d'entreprise à objectif social

Schéma n°6 - Structure Vulgarisation

Module 4
Haja Guy
Suzanne

Module 3
Anicet
Voany

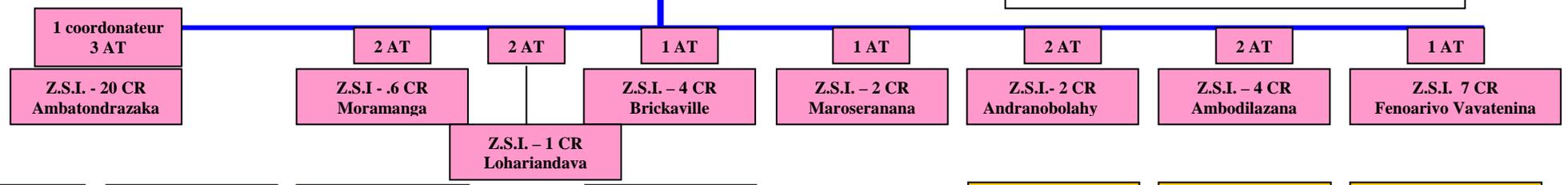
Structure du dispositif de Vulgarisation
Programme ERI Fianarantsoa
Juin 2006



Structure du dispositif de Vulgarisation
Programme ERI Toamasina
Juin 2006

Module 4
Faraso

Module 3
Davida



<p>CKH Mirindra Amboavory Tanambe Andilana Avaratra Beanana Sahamamy Ambodimanga Vohitsara Ambohijanahary Ambohitrarivo</p> <p>5 PA 9 FFS 4 PV 51 PM</p> <p>69 AKH 1.207 mbes</p> <p>3 VOI</p>	<p>CKH Avotra Amparihintsokatra</p> <p>PA PV</p> <p>15 AKH 357 mbes</p> <p>2 VOI</p>	<p>CKH Hanitriniaina Morarano Ambohibary</p> <p>PA PV</p> <p>40 AKH 627 mbes</p> <p>2 VOI</p> <p>3 AUE</p>	<p>CKH Tambatra Ranomafana Atsinana</p> <p>PA PV</p> <p>6 AKH 98 mbes</p>	<p>FKH Tsilaitra dronga Anjahamana Andranobolahy</p> <p>PA PV</p> <p>11 AKH 333 mbes</p> <p>2 VOI</p>	<p>CKH Aingavo Ambodilazana Fito</p> <p>PA PV</p> <p>20 AKH 555 mbes</p> <p>2 VOI</p>	<p>CKH Fanevan' analanjirofo Fenoarivo Atsinanana Mahambo Mahanoro Ambodimanga II</p> <p>PA PV</p> <p>21 AKH 308 mbes</p>
<p>CKH Ivolamiarina Amparafaravola Ambondrona Ambohimandrosa</p> <p>2 PA 2 PV 26 PM</p> <p>13 AKH 171 mbes</p>	<p>CKH Rindran' Alaotra Ambohitsilaozana Ambatosoratra Amparihintsokatra</p> <p>PA PV</p> <p>24 AKH 354 mbes</p> <p>3 VOI</p>	<p>FKH Lohariandava Lohariandava</p> <p>PA PV</p> <p>8 AKH 149 mbes</p> <p>1 VOI</p>	<p>CKH Miaramirindra Vohibinany Anivorano Fetraomby</p> <p>PA PV</p> <p>30 AKH 403 mbes</p>	<p>CKH Fanandrana Fanandrana</p> <p>PA PV</p> <p>6 AKH 93 mbes</p>	<p>CKH Fanilon' iazafy Maromitety Miarinarivo Ampasimazava Vavatenina</p> <p>PA PV</p> <p>19 AKH 254 mbes</p> <p>3 VOI</p>	
<p>CKH Miray Imerimandroso Andromba</p> <p>PA PV</p> <p>25 AKH 310 mbes</p>	<p>CKH Fiaivotana Antanandava Imerimandroso Andromba Sahatavy</p> <p>PA PV</p> <p>17 AKH 163 mbes</p> <p>3 VOI</p>	<p>CKH Tongalaz Beforona Ambatovola Andasibe Ampasimbe</p> <p>7 PA 12 FFS 9 PVBe 7 PV kel</p> <p>83 AKH 1.212 mbes</p> <p>3 VOI</p>				

4. Les services techniques

On se reportera utilement aux schémas des pages précédentes pour visualiser les explications de ce chapitre.

Les actions de vulgarisation sont menées par trois catégories d'agents :

- Des cadres et techniciens embauchés et payés par le programme ERI, dénommés agents techniques programme (ATP).
- Des techniciens embauchés par les FKH/CKH et rémunérés par elles grâce à une subvention du programme ERI, dénommés agents techniques Fédération (ATF).
- Des paysans sélectionnés par les AKH, formés par le programme et indemnisés par les FKH/CKH avec une aide financière (70%) du programme ERI.

Ces derniers constituent un réseau de près de mille personnes dénommées différemment selon leur formation et mission.

4.1. Les agents paysans de vulgarisation

Tout au long des programmes successifs les paysans formés et participants à la vulgarisation ont reçus différents noms qui compliquent la compréhension du système. De plus certaines AKH ont leur propre dénomination. Il est donc utile d'en établir une liste et d'en proposer une définition. Il serait utile que le Programme ERI tente d'harmoniser les appellations pour faciliter les échanges au sein du programme mais aussi entre organisations Kolo Harena et pour expliquer leur modèle à d'autres personnes.

4.1.1. Les paysans vulgarisateurs (PV)

Ils sont formés selon un curriculum établi (voir formation) et sont chargés de démontrer de nouvelles pratiques et/ou de transmettre des messages techniques aux membres de leurs AKH, FKH ou CKH. Certains d'entre eux ont reçu des formations complémentaires qui les ont spécialisés dans une production (Fianarantsoa). Ils peuvent être certifiés (voir certification). On distingue parfois entre des PV Be et des PV kely qui ont reçu leur formation des PV Be.

4.1.2. Les paysans animateurs (PA)

Ils suivent au départ le même curriculum que les PV (voir formation) et participent activement depuis 2003 à la sensibilisation, puis à la constitution des Associations de base AKH. Ils suivent le dossier jusqu'à obtention du récépissé officiel.

4.1.3. Les facilitateurs

Ils sont simplement formés à des techniques d'animation et de formation adulte et jouent le rôle d'animateur et de modérateur au cours des réunions des FFS.

4.1.4. Les paysans modèles

Du temps de LDI ils faisaient la démonstration de nouvelles techniques dans leur champs. Ils jouent aujourd'hui le rôle de PV au sein de leur AKH

4.2. La formation et la certification

4.2.1. La formation

Un certain nombre¹³ de paysans sont sélectionnés par AKH pour constituer un groupe de formation d'une trentaine de personnes. Les critères de choix recommandés sont la crédibilité, la disponibilité, la capacité de communication et d'organisation, et l'aptitude technique. Il est souhaitable qu'il (elle) sache lire ou écrire.

Une équipe pluridisciplinaire de 8 formateurs (cadre ERI et externe) leur dispensent en 6 jours une formation générale dans les domaines suivants :

Tableau VI - Exemple de contenu de formation PA/PV Tamatave

Domaine	Durée (jours)	Contenu
Economie	½	Compte exploitation Marge brute
Communication	1	
Socio-organisation	1	
Techniques culturales	2	Litchis, café, riz SRI/SRA, cultures tanety, Jatropha
Système intégré	½	Exemple triangulaire : culture, élevage et pisciculture
Elevage	1	Vaccination, aviculture Embouche bovine

Il existe un manuel de formation en malgache.

Les formations se déroulent soit dans un site d'accueil le plus proche de l'origine des participants, soit au CDIA de Beforona (Tamatave seulement).

Il n'existe pas de curriculum rédigé pour les formations complémentaires qui sont faites par des ONGs ou des agents de ERI.

4.2.2. Renforcement et spécialisation

Après la formation initiale les PV suivent des sessions de renforcement et de spécialisation. Ces dernières sont animées par un facilitateur (AT ERI ou PV), le contenu technique est apporté par un cadre du Programme ERI ou un technicien externe (exemple : FIFAMANOR pour patate douce, ONG Marotia pour Jatropha, voir tableau II ci-dessous)

Tableau VII - Tableau des spécialités et intervenants

	Fianarantsoa	Tamatave
Pisciculture		Service des Pêches
Apiculture		Sahafanilo
Aviculture		ONG Lalana
SRA/SRI		
Cultures sur Tanety		FIFAMANOR et BRL
Artesimia	Bionexx	
Jatropha		ONG Marotia

¹³ A Tamatave l'AKH propose un candidat pour la fonction de PV, le président assume la fonction d'animation. Puis le CA de la CKH sélectionne parmi eux les PV et PA qu'elle souhaite à son niveau. Les PA sont donc souvent des présidents d'associations de base.

A Fianarantsoa...

Les PA suivent 2 jours de formation fonctionnelle sur les aspects légaux, économique et organisationnels des associations.

Les PA et PV ont suivis une formation aux techniques de communication adultes en 2 vagues en 2005 et 2006.

4.2.3. La certification

Elle est donnée à un PA après qu'il ait réussi à accompagner la constitution de 2 AKH y compris la conception de leur P.T.A., et que ces associations aient adhéré à la Fédération et réglé leur cotisation.

Un PV obtient sa certification s'il satisfait aux tests techniques théoriques et pratiques, le jury est composé de représentants des FKH et du programme ERI

Les dernières certifications officielles ont été organisées en 2004. Dans ce cas un représentant de chaque Ministère (Agriculture et Environnement) participe à l'évaluation. Un Certificat est délivré.

Définir une politique de Formation

Les formations sont coûteuses en temps et en argent. Il faut donc bien réfléchir à la politique que l'on veut mettre en place de formation large des PA et PV.

On doit alors se poser des questions sur

Les objectifs recherchés

Etendre les formations directes au plus grand nombre est un bon principe pour préparer un « terreau » de diffusion des techniques si on en a les moyens. On peut adopter cette technique dans une zone nouvelle difficile où la formation peut être faite dans le village même et ouverte au plus grand nombre.

Mais il semble que les moyens sont limités et que l'objectif premier est de former des paysans capables d'assurer un relais local efficace dans la diffusion de nouvelles connaissances, méthodes et techniques. Démarche logique lorsque l'éducation nationale agricole est absente et que le nombre de vrais techniciens de terrain est insuffisant.

Il faut par contre étoffer le cursus car une semaine ne suffit pas à former des animateurs et encore moins des vulgarisateurs.

Elaborer une sélection en plusieurs étapes qualifiantes

Au moment où le projet souhaite changer d'échelle il est nécessaire d'institutionnaliser le processus de formation. Au vu de son expérience et après une enquête par sondage auprès d'un échantillon de membres (et non membres) sur la qualité actuelle des PA/PV, le Programme ERI doit pouvoir élaborer une proposition de programme de formation par étapes qualifiantes ou diplômantes. Cette ébauche devrait être présentée à un panel de représentants des responsables paysans et des services déconcentrés (DRDR), des paysans vulgarisateurs et des formateurs pour être discutée et améliorée.

Comment qualifier cette première session qui ne dure qu'une semaine ?

On devrait alors parler de préformation dans le cadre d'un processus d'apprentissage et de sélection pour ne pas perdre une certaine image de marque et de qualité attachée à la notion de paysan animateur et vulgarisateur. A l'issue de cette première session les participants seraient de stagiaires ou apprenti(e)s.

Une formation générale renforcée

En étudiant les 2 ou 3 principales cultures on introduira les notions de base élémentaire - sur la croissance (qualité des semences, germination, stade clés d'une culture, reproduction, maturité et qualité) et l'alimentation (eau et principaux nutriments), la relation sol plante climat, les principales maladies et nuisibles (insectes mais aussi les rats et oiseaux), récolte et pertes au champs – et présentera quelques calendriers de culture et techniques de production différentes à Madagascar selon les coutumes et/ou le climat.

On fera de même pour l'élevage (exemple volaille et bovin, porcine selon les zones).

Cela nécessite plusieurs sessions de 3 à 5 jours selon les possibilités des paysans. L'idéal étant de les réaliser au plus proche au moment de la pratique de la culture pour faire des visites (style FFS et tour de plaine) aux champs ou dans des élevages. Ces formations peuvent être réalisées par les cadres du programme s'ils en ont le temps. C'est à la fin de ce cycle, non indemnisé pour sélectionner les plus motivé(e)s, que les participant(e)s reçoivent un certificat après un test oral et/ou écrit.

Puis la possibilité d'une spécialisation

Un certifié généraliste pourra suivre une formation pour se spécialiser dans une culture ou une production animale ou une fonction (agent vétérinaire)

On pourra pour certaines productions particulières (pisciculture, apiculture) imaginer un cycle complet qui ne passe pas par le cycle général.

Si les moyens le permettent un voyage d'étude bien préparé permet d'aller visiter des producteurs réputés (ex : miel Manakara) ou des centres de production (semences, etc.), de recherche ou des entreprises de transformation des produits (approche qualité).

Il faut pour cela sélectionner et travailler avec un formateur spécialisé qui aura préparé et adapté le contenu avec un cadre du programme et les meilleurs paysans (et/ou PV) producteurs.

Le diplôme de spécialité ne sera délivré qu'après test théorique et une réalisation pratique documentée (petite expérience de recherche appliquée).

Les ARKH doivent développer un plaidoyer pour la formation agricole régionale

Il est du devoir des responsables régionaux de réclamer la réouverture et/ou la professionnalisation des EASTA ou d'autres établissements agricoles.

L'objectif est de former de vrais techniciens de terrain par des formations alternées théorique et pratique. Le mouvement Kolo Harena peut sans doute s'engager à accueillir des stagiaires.

Les ARKH doivent développer un plaidoyer et le défendre auprès des Régions, des Provinces et des services déconcentrés des MAEP et MENRS. Ils peuvent aussi mobiliser des entreprises privées de transformation lorsqu'elles existent.

Ce serait aussi un bon sujet de mobilisation nationale des Plates forme et Confédérations.

Et les FKH/CKH peuvent s'impliquer dans la formation initiale

Les PV peuvent accomplir une tâche très importante en sensibilisant les enfants ruraux aux nouvelles techniques et productions. En accord avec l'enseignant de l'EPP locale ils peuvent organiser des journées « vertes » réparties tout au long de l'année en fonction des cultures et phases importantes des élevages.

En choisissant deux thèmes différents par an sur les 5 ans du primaire, ce sont 10 productions sur lesquelles ils auront appris et vu autre chose que la tradition familiale et présenté par un paysan voisin.

Nous avons discuté avec quelques enseignants d'EPP rurales qui se plaignent de l'absentéisme en période de culture (période variable selon les régions). Ce phénomène est aussi décrit dans le rapport sur la formation agricole à Madagascar (voir compendium). Ces dates pourraient être la bonne période pour ces journées qui attireraient peut-être également quelques parents ?

4.3. Le type d'actions

On distingue 3 supports principaux de transmission d'informations techniques :

- Vitrines
- Démonstrations
- Les champs écoles ou Farmer field school (FFS) ou SST¹⁴ en malgache

4.3.1. Les vitrines

Elles sont surtout présentes à Fianarantsoa où le concept de Maison Kolo Harena a été développé. Il s'agit de présenter en un même site, choisi par la FKH/CKH un ensemble de techniques, de nouvelles productions ou variétés. Il comprend souvent une pépinière de production de plants forestiers, de Jatropha, de cultures de rente (café, poivre) ou légumières. Les FKH/CKH reçoivent un appui financier pour leur réalisation et la construction d'une maison, en matériaux locaux, qui servira d'abri lors des réunions de formation et d'échanges et où pourront être affichés des informations diverses et des posters techniques. Dans tous les cas visités le terrain choisi est un terrain domanial ou commun comprenant une partie de collines et de bas fonds.

A Tamatave certains sites comme celui de Andranobolaha se rapprochent de ce concept mais la maison n'est pas prévue.

Des vitrines mobiles

Les vitrines, combinées à des visites et formations, peuvent être un moyen efficace de sensibilisation et de dissémination. Elles peuvent constituer au départ un projet physique (on bâtit ensemble) mobilisateur pour le groupe.

Mais il ne faut pas trop investir sur le site qui par principe doit être provisoire. Son emplacement même bien choisi est forcément un compromis entre plusieurs endroits qui pourraient aussi accueillir ces vitrines dans le futur et réduire ainsi les tensions que le choix a pu amener entre les AKH. Il ne faut pas vouloir en faire des micro-CDIA. Si une fois passé les 2 années d'appui, une ou plusieurs AKH proches pérennisent le fonctionnement de la vitrine se sera une réussite du projet.

Une maison seulement si l'investissement est financé par le groupe.

Souvent ce n'est pas le meilleur emplacement pour une pépinière qui doit être le plus proche possible de l'habitation de la personne qui en a la responsabilité et d'une source d'eau si on veut multiplier les chances de succès (entretien, arrosage, surveillance facilités).

¹⁴ Saha Sekolin'ny Tantsaha

Vitrine collective et parcelles individuelles

L'autre difficulté réside dans le foncier et son exploitation. Suite à nos observations lors des visites, il nous semble que les différentes parcelles qui composent la vitrine sont en fait exploitées par différentes personnes ou familles. Plutôt que de fermer les yeux et de tenir un discours faussement communautaire il vaudrait mieux discuter au sein de l'association du meilleur compromis allouant la responsabilité de chaque activité de manière annuelle ou pluriannuelle à un membre ou une famille qui s'engagerait en contre partie à verser une partie de la récolte ou des bénéfices selon une répartition à définir au niveau AKH et/ou FKH/CKH.

4.3.2. Les démonstrations

Elles portent principalement sur le riz et des cultures vivrières (Patate douce), des techniques de Défense et Régénération du Sol (DRS – plantes de couvertures, lignes antiérosives, mini terrasses et canaux de drainage, etc.). Des démonstrations diverses de taille sur café sont organisés.

Des démonstrations de références

Les démonstrations que nous avons vues comportent rarement des témoins qui permettraient aux paysans de comparer et de porter plus facilement un jugement. Lorsqu'un témoin existe il n'est pas situé dans la même parcelle ou au même niveau que les autres variétés ou traitements.

Suivies par un binôme PV technicien

Outre l'aspect pédagogique immédiat, un tel dispositif permettrait de constituer une référence et donc de valoriser le travail de recherche appliquée combinant les efforts du technicien¹ et des paysans. Cela suppose de remplir une fiche de suivi adaptée à la production (animale ou végétale) et de faire un minimum de mesures du rendement et de ses composantes (au moment de la récolte ou de l'abattage).

Valorisées au sein du mouvement

Il ne faut s'engager dans une telle action que si l'on prévoit de valoriser ses résultats ensuite. Cela suppose d'exploiter chaque fiche et de préparer une synthèse¹ technique et économique par production, par niche agro-écologique et par zone géographique qui sera d'abord discutée et validée avec les PA/PV du secteur, qui verront ainsi avec fierté leurs noms associés à une publication et attachés à leur Organisation (AKH/FKH/CKH).

Le premier niveau de communication de ce rapport serait bien sur l'AG des FKH/CKH et si le dispositif fonctionne bien on peut prévoir dès la première année (souvent plus facile au bout de 2 ans) une présentation¹ régionale des résultats par l'ARKH.

Mais aussi à l'extérieur

Par la suite, le plus logique serait que la DRDR et la Région invite les Programmes travaillant dans le domaine de l'agriculture, les structures de recherche (FOFIFA, FIFAMANOR, etc.), les privés et les Organisations paysannes à une réunion d'échanges de leurs actions et résultats. L'ARKH et le programme ERI pourrait les inciter et les appuyer dans une telle démarche. Lorsque l'habitude est prise et les participants nombreux on réalise des réunions thématiques par groupe de production (vivrières, rente) ou par culture (riz, litchis).

Professionnalisent les PV et font connaître et reconnaître le mouvement

4.3.3. Le FFS ou SST

Il y a deux applications différentes du principe des SST dans les deux provinces. (Voir Rapport Ericka pour plus de détails, je n'ai pu voir que une ou deux FFS et quelques acteurs principalement sur Tamatave- mes appréciations sont donc subjectives et par suite mes commentaires et suggestions critiquables)

Le changement le plus important de stratégie avec l'adoption du FFS par le mouvement KH (ou le Programme ERI ?) est l'ouverture aux non membres.

Avant de faire quelques propositions nous souhaitons faire un résumé en français de deux importantes études publiées en anglais ces dernières années sur le sujet. Tout d'abord Jaime Quizon, Gershon Feder, and Rinku Murgai qui dans leur rapport Banque mondiale (BM) de mars 2001 démontre que tout comme le T&V le FFS n'est pas fiscalement supportable. Puis celle de Henk van den Berg et Janice Jiggins, de l'Université de Wageningen en mai 2006 qui rappelle qu'une analyse de son impact comme celle de tout système de vulgarisation est difficile si ce n'est impossible et démontre ses deux intérêts majeurs. Le lecteur pourra se reporter aux textes intégraux de ces rapports dans le CD rom d'études de cas et de références bibliographiques annexés au présent rapport.

Résumé 1

Un FFS typique a pour finalité d'apprendre aux paysans à raisonner la conduite de leurs cultures de façon intégrée en incluant les aspects de « santé de la plante et surveillance des maladies et des nuisibles, gestion des plantes adventives et de l'eau, économique, etc. ». La formation dure de 8 à 12 demi-journées réparties sur une saison culturale rassemblant de 20 à 25 personnes d'un même village. Elle utilise des méthodes participatives de formation des adultes et propose aux paysans de choisir leur itinéraire expérimental. Au départ le groupe est encadré par un formateur utilisant des méthodes dynamiques d'animation et de résolution des problèmes techniques qui permet aux participants d'aiguiser leur faculté décisionnelle et de renforcer leur capacité à communiquer, voire à gérer ou diriger un groupe. Les participants motivés et volontaires sont invités à suivre une session spéciale de formation de paysan formateur pour qu'ils soient capables de reproduire cette approche.

Mais le FFS comme on vient de le voir n'apprend pas des messages qui peuvent facilement être transmis d'un paysan à l'autre, comme l'ont prouvé des études (Rogers 1983), mais plutôt une méthode d'apprentissage, d'analyse et de prise de décision. De plus Rola et al. (1998) retire de l'interviews de participants au FFS qu'ils souhaitent bien partager leurs nouvelles compétences mais ne disent pas qu'ils sont prêt à passer du temps dans les champs pour le faire. Une autre étude au Kenya, faite par Loevinsohn, et al. (1998), montre un faible taux d'adoption et de diffusion un an après le cycle.

En Indonésie deux études faites en 1999, après 5 ans d'activités FFS cofinancées par le gouvernement et la BM, montre que seulement 5 à 10% des sessions sont réalisées par des paysans formés. Selon les sources seulement 2 à 10 % des participants ont suivi une formation de paysan formateur et que seulement 70% ont organisé à leur tour au maximum une session depuis la date de leur formation. Les statistiques brutes démontrent donc que en six ans pour un paysan formé le coefficient multiplicateur ne sera que de 30%. Et encore ce calcul ne prend pas en compte la baisse de motivation par disparition des indemnités et suppose que les matériels pédagogiques soient toujours mis à disposition.

Au Philippines le programme en cours a permis la formation de 40.000 paysans par an à un coût d'environ 50 US\$ par personne formée dont 10% seulement payé par des Collectivités

Territoriales Décentralisées (CTD). A ce rythme il faudrait 25 ans pour en former 1 million, pour atteindre 20% des 5 millions de familles paysannes du pays. Les auteurs recommandent d'être prudent dans le choix de cette méthode comme nouvelle panacée de la vulgarisation car elle est aussi coûteuse et pas plus rapide qu'une autre.

Résumé 2

Cette seconde étude est plus attachée à l'aspect environnemental et social et met en avant les deux résultats les plus probants :

- Premièrement, une réduction immédiate de l'utilisation des pesticides et dans de nombreux cas asiatique une augmentation de rendement, effet encore perceptible dans un pays 6 ans après l'opération. En Afrique et dans les autres continents où la mise en œuvre de FFS est plus récente, les résultats doivent être confirmés. Cependant l'information sur la gestion raisonnée des cultures ne diffuse pas facilement, elle doit être acquises pendant le processus d'apprentissage expérimental.
- Deuxièmement, la méthode FFS a permis de développer de nouvelles compétences comme celle de l'expérimentation et de l'action collective, son organisation et son « management ».

Mais les auteurs sont conscients que l'approche FFS n'est pas la plus efficace pour diffuser largement et rapidement des messages standards et d'ailleurs ne la considèrent pas comme une méthode de vulgarisation mais comme un outil de formation professionnelle permettant de faire connaître l'intérêt de l'agriculture modernes tout en limitant ses effets négatifs. Elle doit être en particulier utilisées dans tous les cas où l'accès au marché et les systèmes de productions sont variés et complexes. Ils proposent deux stratégies pour un changement d'échelle (i) une institutionnalisation et/ou nationalisation avec un appui plus important des bailleurs et une implication des services publics ou (ii) la constitution d'un réseau de « communauté IPM » qui organisera une demande paysanne locale et recherchera l'appui des autorités locales.

Concernant l'aspect financier l'étude remet en cause le mode de calcul et propose une révision à la baisse des chiffres cités précédemment. Elle propose de déduire les coûts liés aux nuisances publiques

Le FFS a un double intérêt

Celui de faire prendre conscience aux paysans qu'ils ont un savoir et que les techniciens le reconnaissent d'une part et d'autre part que l'on peut expérimenter, tester des innovations (techniques, variétales, etc.) donc faire de la recherche appliquée sans être chercheur.

C'est un processus de co-apprentissage difficile

Car il ne suffit pas de voir il faut aussi apprendre à voir et admettre les liens entre causes et effets.

Pour lequel il faut bien sélectionner les techniciens

Il me semble que l'on n'accorde pas assez de temps à la sélection et au test des techniciens FFS. Le « technicien ressource » doit réunir au moins deux qualités indispensables :

- Bien connaître les besoins et la physiologie de la plante, les maladies et nuisibles qui peuvent l'affecter, les calendriers de culture et les systèmes de production du secteur, différents itinéraires techniques et innovations selon les disponibilités en main d'œuvre et en capital, etc.
- Etre à l'écoute, non pas pour chercher les arguments qui permettront de faire passer sa technique, mais pour comprendre la logique paysanne et les problèmes sous-jacent qu'ils cherchent ainsi à résoudre.

Il faut aussi qu'à l'issue de chaque réunion il rédige une courte note des questions posées et des réponses proposées (produit à rendre en plus de la liste des participants) et des recherches qu'il doit faire pour celles restées sans réponse.

Je ne pense pas que les PV soient aujourd'hui capables d'assumer ce rôle de technicien FFS.

Et des outils de travail

Le technicien doit avoir avec lui des outils qu'il utilisera (fiche ou livret avec photos des différents stades, maladies et nuisibles) et ou distribuera (calendrier cultural avec principaux rappels techniques illustrés).

Un facilitateur au sein du groupe oui, rémunéré non

Même si cela figure dans la « méthode officielle » je ne vois pas l'intérêt d'un « facilitateur » ou en tout cas pas celle d'une fonction rémunérée comme cela a été mis en place à Tamatave. Les projets ont trop souvent tendance à vouloir « embaucher » alors que le but est ici l'appui institutionnel à une OP et se serait lui donner de mauvais conseil et habitude que d'accepter l'indemnisation de toute intervention, même si elle était payée par elle-même.

Chaque groupe FFS peut très bien choisir en début de saison un modérateur qui recevra, en groupe, une formation courte du type de celles reçues aujourd'hui par les facilitateurs. La cooptation du groupe et la formation devrait être un stimulant suffisant. A Fianarantsoa où ils sont nombreux, le PA de l'AKH peut être sollicité car les qualités recherchées sont proches.

Une démarche évolutive sur 2 ou 3 saisons

Ma propre expérience m'a appris (et RP Laulanié le confirme pour Madagascar) qu'il faut pratiquer et répéter ensemble pendant environ 3 campagnes pour retenir le raisonnement sur une culture. C'est un investissement long terme car le mode de raisonnement et les acquis de base sont valables pour de nombreuses cultures.

Il faut introduire aussi des raisonnements économiques au plus tard en seconde saison.

Une option le tour de plaine

En 2^{nde} ou 3^{ème} saison on peut introduire le tour de plaine qui permet de mettre en pratique les raisonnements acquis sur d'autres parcelles appartenant aux paysans du groupe. On fait le tour à chaque réunion ou à l'annonce d'un problème particulier à découvrir ou si les parcelles sont trop éloignées les unes des autres on organise une tournante.

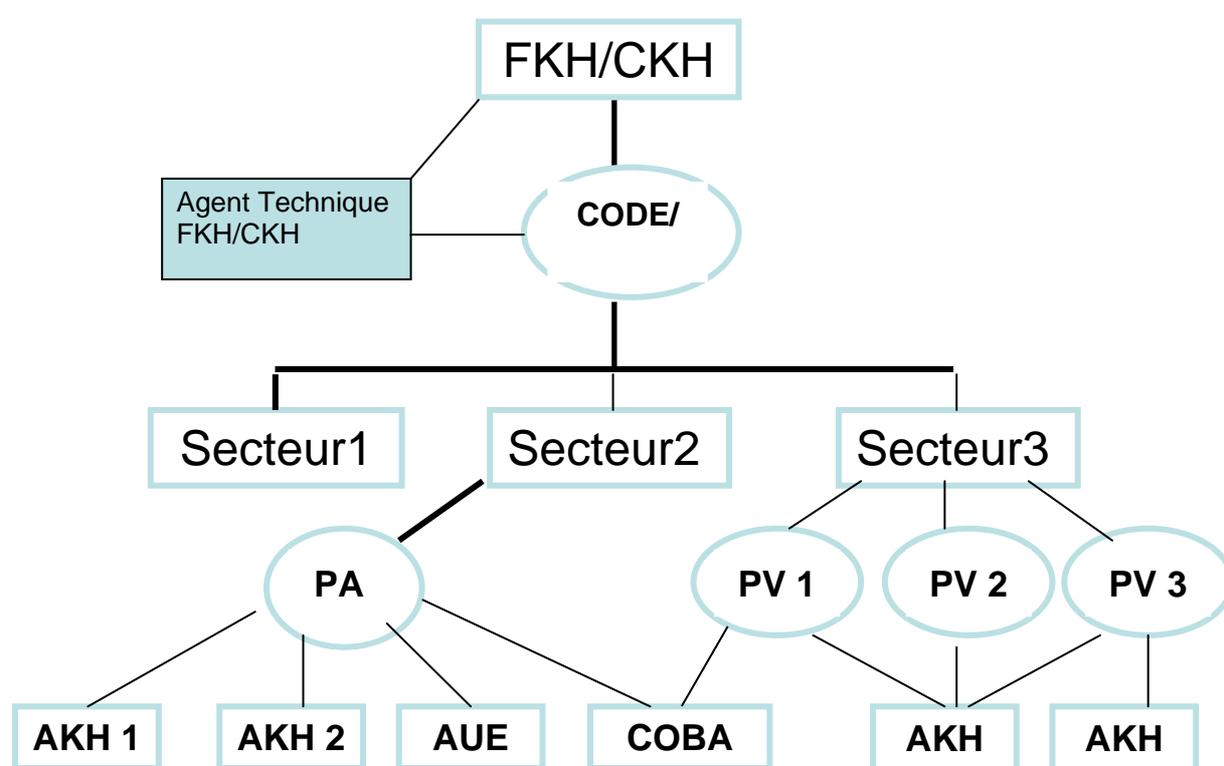
4.4. L'organisation du travail et son contrôle

L'architecture est la même pour les deux zones. Elle repose sur la définition d'un Programme de Travail annuel (PTA) par les AKH avec l'appui des PA/PV. Ces PTA sont compilés au niveau fédéral et consolidés (PTAC) par les actions propres de la FKH/CKH puis soumis à l'approbation de l'AG.

Le PTAC sert de base de discussion avec ERI pour la négociation d'un Contrat Programme. Ce Contrat Programme prévoit le montant de l'aide financière et les modalités des versements qui sont soumis à la livraison d'un rapport mensuel d'activités.

Ce rapport, élaboré pendant la réunion mensuelle, s'appuie sur les rapports des PA/PV (qui peuvent donc être oraux), des responsables des comités, du gérant (lorsqu'il ou elle existe) et du CA. Il est rédigé (ou saisi sur ordinateur) par le gérant ou un responsable désigné.

Schéma n°7 - Organisation du système de vulgarisation à Fianarantsoa



A Fianarantsoa, les FKH/CKH se sont dotés d'un organe interne de suivi et contrôle qui s'appelle Comité de Développement (CODE). Le CODE est constitué de PA et PV choisis par leurs pairs, qui eux-mêmes choisissent un président de comité. L'agent technique est recruté par la FKH/CKH. Il est payé par la Fédération, mais le Contrat Programme couvre la totalité de la charge. La commune et le Programme ERI participe au choix.

Les PV peuvent intervenir sur une ou plusieurs associations car il existe des PV spécialisés.

A Tamatave, c'est le CA qui examine et approuve le rapport présenté par une personne, un PA ou PV choisi par ses pairs et appelé Homologue.

Une supervision externe est faite soit directement par le programme ERI ou une ONG contractée.

Imaginer une fonction de commissaire aux activités

Le CODE est donc juge et partie dans l'appui et la réalisation des PTA. Ce mode de constitution et de fonctionnement (à vérifier) pourrait poser un problème s'il n'y a pas un regard extérieur régulier. Il serait souhaitable qu'au moins une personne (éventuellement un responsable du CA et qui ne soit pas un PA/PV) soit nommé en AG comme « Superviseur », une sorte de commissaire aux activités.

Cette démarche pourrait être étendue à Tamatave même si le droit de regard du CA le rend moins indispensable.

Donner plus d'importance au suivi technique

Il me semble qu'une grande partie de l'énergie des équipes, aussi bien au niveau du Programme ERI que dans les FKH/CKH, est aujourd'hui dépensée en suivi administratif. Il est certes indispensable de vérifier que les accords et contrats sont respectés mais on pourrait le contrôler aussi bien en y ajoutant une forte dose de Compte rendu technique qui devraient être plus motivant pour tous.

Choisir et impliquer un nouveau superviseur

A la fin du Programme ERI la supervision externe qu'il réalise peut être faite par une ou plusieurs structures de proximité. Pour les aspects contractuels administratifs on peut penser

- à la mairie à qui on peut donner un droit de regard si elle participe financièrement ; pour les aspects techniques
- et à la DRDR si elle accepte le rôle d'animateur et de centralisateur des références régionales (voir encadré démonstrations)

4.5. La structure du réseau

Nous n'avons pas pu avoir l'ensemble des chiffres et répartition des différents agents cités plus haut. Néanmoins sur notre échantillon nous observons une différence nette entre les deux zones (voir tableau ci-dessous).

4.5.1. Les agents sous gestion des FKH/CKH

Tableau VIII - Statistiques partielles du réseau de vulgarisation Kolo Harena - Juin 2006

Agents des FKH/CKH	Fianarantsoa		Tamatave	
	mini	maxi	mini	maxi
Nombre d'AKH / ATF	9	40	-	-
Nombre de membres / ATF	98	485	-	-
Nombre d'AKH / PA	2	10	7	14
Nombre de membres / PA	24	70	85	240
Nombre de PV / AKH	1	2	np	np
Nombre de membres / PV	5	12	85	300
Nombre de PM / AKH	-	-	0,6	2
Nombre de membres / PM	-	-	6	24

Np : calcul non pertinent - : pas d'agents correspondant dans la zone

ATF : Assistant Technique Fédération (peut être socio-organisateur ou agronome)

Si l'on admet d'une part que les PV de Tamatave sont maintenant suffisamment qualifiés pour occuper une fonction équivalente à celle des ATF (on verra plus loin que certains reçoivent déjà une rémunération proche du SMIC – 77%), et d'autre part que les PM sont l'équivalent des PV de Fianarantsoa les deux structures se rapprochent.

Le nombre de PA et PV et ATF doit être ajusté à Fianarantsoa ?

Le nombre de PA par FKH sur Fianarantsoa est sans doute un peu trop élevé. Un PA doit pouvoir suivre 8 à 10 AKH tout en ayant une mission de développement raisonnable, de l'ordre de 2 AKH par an. On économiserait en faisant une sélection des meilleurs, un sur deux, tout en conservant une répartition géographique cohérente avec les temps d'accès aux différentes AKH et zones d'expansion souhaitées. Avec une cinquantaine de PA on pourrait créer une centaine d'associations soit un taux de croissance d'environ 25%.

Il faut absolument aller voir ce qui se passe à Lokomby où la FKH Avotra aurait réussi à doubler son nombre d'associations et de membres avec seulement 8 PA !

De nombreuses FKH/CKH ont doublé cette année le nombre de PV est ce une stratégie opportuniste face au Contrat Programme ?

En mettant en place une sélection qualifiante

La stratégie de faire faire une partie de la vulgarisation par les paysans et le processus de renforcement des compétences qui l'accompagne les amène souvent au-delà de la professionnalisation dans leur métier. Certains deviennent des techniciens vulgarisateurs à temps complet. Dans le cas de Madagascar où les formations agricoles sont insuffisantes en nombre et qualité c'est un bon moyen de combler ce manque.

Mais il faut s'assurer de la qualité des agents. A l'occasion d'une prochaine certification, il serait bon de contrôler le niveau de connaissance théorique et pratique.(voir formation)

Et celui des PV spécialisés augmentés à Tamatave ?

Il est logique d'avoir plus de PV lorsque l'on veut travailler sur une grande variété de production et qu'ils maîtrisent bien le sujet.

Créer et Soutenir des groupes spécialisés

Il faut bien sûr tenir compte des difficultés de circulation d'une zone à l'autre. Mais on apprend moins bien si l'on reste isolé, pour les productions spéciales (pisciculture, apiculture, etc.) il serait indispensable d'organiser des groupes d'intérêt recoupant plusieurs AKH, voire inter FKH en zone limitrophe (voir dans le compendium les fiches sur les groupes spécialisés et services de proximité paysans au Vietnam pour exemple).

Si plus tard ces groupes marchent bien et veulent se formaliser ils pourront constituer une section spéciale au sein des FKH/CKH), ou une nouvelle organisation – il faut suivre la législation sur les GIE qui pourrait bien leur convenir pour leurs activités économiques.

Il en existe déjà des embryons, ceux que nous avons vus sont souvent franchisés et en ont le titre sans en avoir les fonctions. Je crois que c'est une bonne idée mais il faut se donner le moyen de les accompagner aussi bien en organisation qu'en technique.

4.5.2. Le personnel du Programme ERI

Si l'on observe maintenant le personnel directement géré par le Programme ERI.

L'équipe de Tamatave a choisi d'investir dans de nouvelles zones stratégiques. Cela se traduit par une fourchette du nombre d'associations et de membres suivis par agent ATP plus large, mais le maximum reste comparable à celui de Fianarantsoa (voir tableau II).

Par contre l'héritage du passé (LDI) est plus lourd avec un nombre de CKH presque double à suivre (voir tableau III).

Tableau IX - Statistiques du réseau de vulgarisation du Programme ERI - Juin 2006

Personnel ERI	Fianarantsoa		Tamatave	
	mini	maxi	mini	maxi
Nombre de CKH / ATP	1	1,5	0	2
Nombre de membres / ATP	380	853	0	919

ATP : Assistant Technique Programme (peut être socio-organisateur ou agronome)

Tableau X - Statistiques du réseau de vulgarisation du Programme ERI - Juin 2006

Personnel ERI encadrement	Fianarantsoa	Tamatave
Nombre de cadres	2	2
Nombre d'assistant(e)s	2	1*
Nombre ATP	6	14
Nombre ATF	16	0
Nombre PA	105	?
Nombre PV	?	?
Nombre PM	0	?
Nombre de FKH/CKH (suivies)	8	16
Nombre de AKH (suivies)	382	392
Nombre de membres (suivis)	4.121	6.594

* M. Hery occupe à Ambatondrazaka un poste de coordinateur pour les 3 autres agents.

Tableau XI - Statistiques vulgarisation mondiale – FAO - 1986

Source FAO 1986	Pays Dev	Asie	Autres PVD
% du personnel mondial	10%	20%	70%
Nombre de paysans par vulgarisateur	400	400	1.800 à 3.000

Comparé à ces données de la FAO on constate que le système mis en place a un taux de couverture légèrement meilleur que ceux que l'on peut trouver dans les autres PVD car si un ATF (ou PV) du programme suit environ 400 membres (tableau I ci-dessus) le nombre de paysans de sa zone de travail doit être multiplié au moins par 4 (voir tableau V ci dessous) soit 1.200 paysans par PV.

Tableau XII - Quelques caractéristiques comparées entre les 2 zones de travail du Programme ERI - Juin 2006

	Fianarantsoa			Toamasina		
	Ouest	Est	Total	Ouest	Est	Total
Nbe total communes						46
Communes corridor	11	13	24			30
Communes touchées	5	7	12			18
% communes touchées	45%	54%	50%			60%
Population CoCor	157.367	213.581	370.948			
Pop. CoCor touchées	61.800	69.367	131.167			
% Pop. CoCor touchées	39%	32%	35%			
Nbe membres KH	2.451	2.569	5.020			
% pop CoCor touchée*	24%	22%	23%			
Fokontany Corridor						
Fokontany touchés						
% FoCor touchés						
Population FoCor	51.089	82.811	133.900			
Pop FoCor touchées	27.486	20.302	47.788			
% Pop. FoCor touchée*	53%	25%	36%			
Nbe mbes KH FoCor						
% pop FoCor touchée						

*sur la base d'un membre correspond à une famille de 6 personnes.

Nb : sur Fianarantsoa la zone sud difficilement accessible n'est pas comptabilisée sinon il faudrait ajouter ?? Communes à l'Ouest et ?? Communes à l'Est.

Un taux de couverture qui s'approche de la masse critique

Ce chiffre moyen de 25% par communes cibles est donc très acceptable, souvent considéré comme limite de la masse critique, comparé au score cité par la FAO dans le même rapport « les services publics ne touchent souvent que 10% de la cible ».

Un personnel en limite de charge

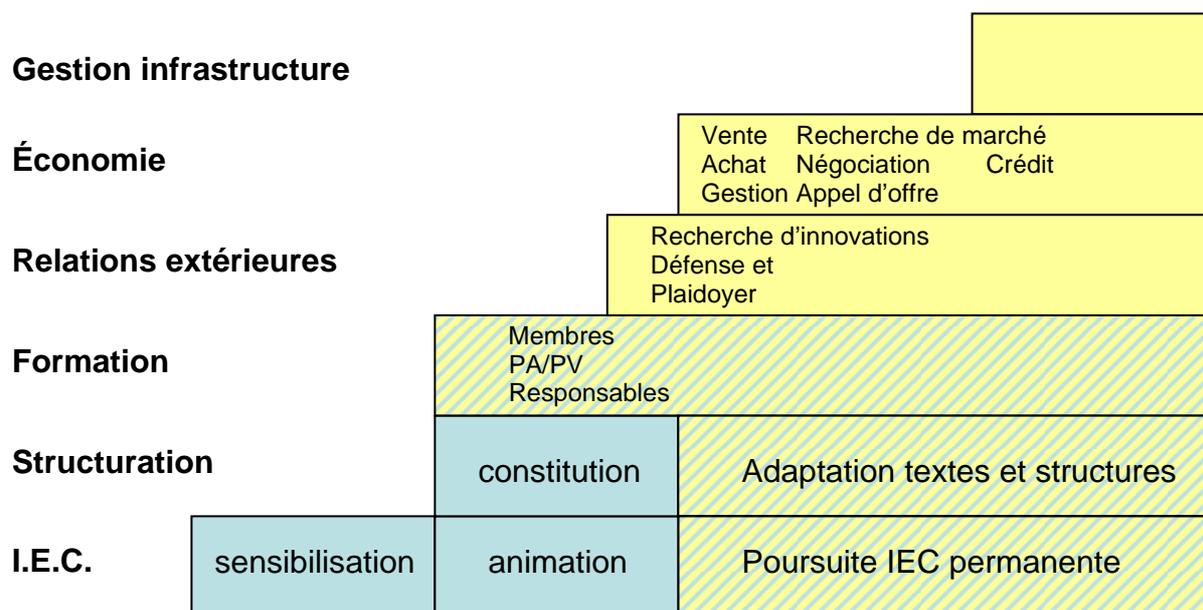
L'équipe de Fianarantsoa dispose d'un personnel qui doit permettre un suivi rapproché de chaque FKH/CKH (environ 1 agent par OP).

Sur Tamatave si l'on ne prend en compte que les anciennes zones un agent doit suivre deux coopératives et deux fois plus de membres, ce qui est acceptable si l'on ne pratique que de la consolidation des structures. On pourrait imaginer d'alléger progressivement le suivi des coopératives de la zone ouest du lac et d'ici un an d'affecter le technicien en charge à une autre zone à condition que les problèmes internes identifiés à Tanambe soient réglés et que l'on est identifié un prestataire compétent et sérieux pour accompagner l'autonomie en gestion de ces 2 coopératives (audit annuelle et BP prévisionnel).

Et isolé

Il faudrait alléger le suivi administratif de bureau ou pourvoir le confier à un(e) assistant(e) pour que les cadres soient davantage sur le terrain en accompagnement et supervision de leurs équipes, surtout les plus isolées. Sur Fianarantsoa chacun des 3 secteurs devrait pouvoir bénéficier d'environ une semaine par mois de supervision d'un des 2 cadres. Sur Tamatave l'étendue de la zone couverte et les temps d'accès réduit ce temps par 2 ou 3. Le recrutement d'assistant(e)s serait nécessaire.

Schéma n°8 - Le jeu de construction d'une coopérative



Ce schéma montre les étapes successives de la construction et de la consolidation d'une coopérative. On trouve en bleu les actions dont la responsabilité a déjà pu être confiée au FKH/CKH, en hachurée celles dont une partie a pu être transféré (exemple formation des membres et des PA/PV, adaptation des textes et structures et poursuite IEC) et en jaune celles dont le Programme ERI est presque totalement responsable.

Le Programme ERI est encore en phase d'investissement et de construction des étages supérieurs qui sont les plus importants pour la durabilité des structures. En particulier dans le domaine économique.

Recherche de partenaires compétents en économie et gestion d'entreprise agricole

Si les audits réalisés par les ONGs commanditées sont corrects dans le domaine institutionnel (surtout celle de Hena Soa pour Fianarantsoa), aucun audit financier ni analyse économique approfondie n'existe à notre connaissance ou non communiqués.

Il sera bon d'évaluer le travail en cours sur Tamatave avec la commande de Business Plan. De la discussion très brève que j'ai pu avoir avec l'un des consultants j'ai peur que le BP soit très « théorique », c'est-à-dire bâtissant des budgets prévisionnels sans analyse précise et sectorielle (centre d'approvisionnement, décortiqueuse, etc.) des résultats économiques antérieurs.

Et recrutement au sein du Programme

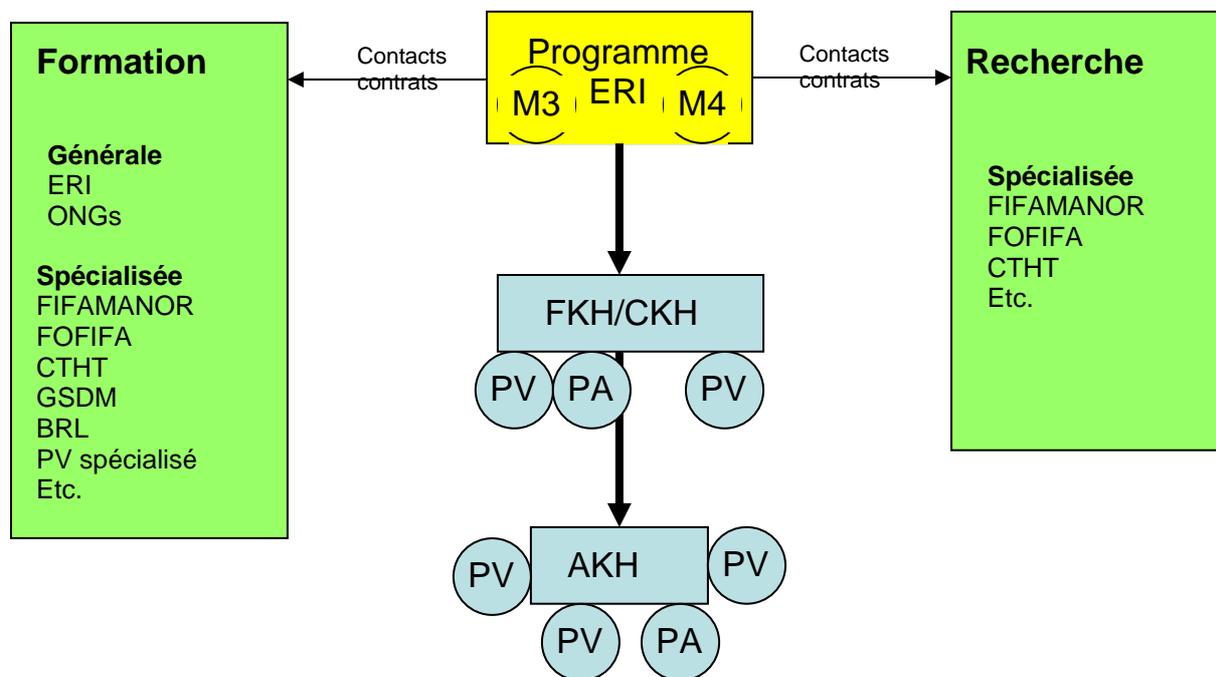
Or pour l'instant, à part une ou deux exceptions dans chaque équipe, il n'y a pas de personnel et souvent pas de cadre ayant des compétences suffisantes en économie et gestion d'entreprises agricoles (fermes ou coopératives) pour assurer la préparation des appels d'offre le suivi et le contrôle dans ce domaine économique.

Pour pouvoir changer d'échelle il faut identifier et tester les ONGs ou bureaux d'études intermédiaires de qualité, puis contrôler régulièrement leurs prestations. Cela suppose que le Programme ERI dispose pendant cette phase des ressources humaines correspondantes. Nous recommandons donc le recrutement dans chaque équipe d'un agroéconomiste confirmé.

4.6. Les relations avec l'extérieur

Pour l'instant c'est encore le programme ERI qui assure le lien entre les besoins identifiés ou exprimés par les paysans et les intervenants extérieurs, aussi bien pour les formations que le suivi technique ou la recherche.

Schéma n°9 - Relations du système de vulgarisation KH avec la Formation et la Recherche



Il est indispensable que le programme implique progressivement les Koloharena dans ces démarches, sélection et contractualisation si l'on veut qu'ils soient autonomes d'ici deux ans. Cela suppose de passer du temps à leur

- Faire connaître le réseau relationnel et donc établir la liste des institutions et contacts existants en spécifiant leurs domaines de compétences et les interventions qu'ils ont déjà accomplies pour le programme. Une note confidentielle sur l'appréciation de leur qualité pourrait utilement le compléter.
- apprendre à rédiger et suivre un appel d'offre
- apprendre à négocier et rédiger un contrat de services.

Il nous semble que l'échelon le mieux placé pour réaliser ce travail serait l'ARKH.

4.7. Le financement :

Le quasi totalité du financement provient du programme ERI. Dans les coopératives les plus solides le montant qu'elle pourrait raisonnablement dégager (au vu de leurs résultats 2005) sans mettre en cause leur équilibre et/ou leur développement ne couvre que 4 ou 5 agents.

On a pu relever sur Fianarantsoa et Tamatave le montant des indemnités reçues par les PA et PV. Les facilitateurs FFS de Tamatave reçoivent environ 12.000 Ariary par mois.

Tableau XIII - Quelques montants d'indemnités perçues par les agents de vulgarisation KH

	Fianarantsoa		Tamatave	
	Ariary	euros	Ariary	euros
Mini	3.500	1,5	20.000	8
Maxi	10.000	4	40.000	16

A titre de comparaison au Vietnam les paysans relais recevaient 50.000 à 100.000 Vnd par mois, soit 4 à 8 euros (voir compendium – fiches PFR - fiche paysans relais).

On retrouve ici la différence de politique entre les deux zones. On peut sélectionner plus de candidat si on accorde des indemnités plus faibles, mais il faut dépenser davantage sur une autre ligne budgétaire pour les former. Il faut aussi que la politique et le discours de formation soient en harmonie (voir formation)

Les éléments dont nous disposons ne nous permettent pas de porter un jugement sur ces deux approches.

Nous recommandons de faire une enquête plus précise et une analyse de détail des chiffres qui permettraient d'éclairer pour Fianarantsoa (voir commentaires sur le nombre de PA/PV fait précédemment) les interrogations suivantes :

- Comment sont répartis les PA PV sur le territoire et par AKH ? Y a-t-il des anomalies de densité ? Sont elles explicables par une stratégie ?
- Qui sont les PA/PV ? Ont-ils (elles) des responsabilités multiples au sein du mouvement KH ou à l'extérieur (en particulier au niveau de la mairie) ?

Au cours de nos rencontres nous avons pu observer les bonnes relations existantes entre les mairies et les FKH/CKH. Souvent des locaux sont mis à disposition. Mais il est encore difficile de parler finances, de connaître le budget municipal et le montant des taxes et différentes sources de revenus. La plupart attendent de l'aide du Programme ERI. Une seule a répondu positivement à l'idée d'un petit cofinancement sous condition de réciprocité.

L'autofinancement total de la vulgarisation est un mythe.

Il ne faut pas rechercher à tout prix un auto financement de la vulgarisation, car dans tous les pays du monde elle a toujours nécessité un soutien public.

Mobiliser les responsables paysans

Par contre il est indispensable de mobiliser dès maintenant les responsables paysans dans la recherche de financement pour la vulgarisation. C'est le rôle des ARKH et CNKH que de développer un plaidoyer sur ce sujet et de le défendre auprès du gouvernement et des CTD.

Diversifier les sources et adopter une démarche stratégique selon les différents objectifs.

L'Etat (et ses CTD) ou les bailleurs internationaux (petits ou grands) accepteront plus facilement de financer l'appui aux organisations, la formation et la recherche.

L'échelon régional et/ou national KH sera le mieux placé pour défendre des dossiers à ces niveaux.

Le secteur privé aval pourra aider des recherches appliquées (fournitures d'intrants engrais, semences) ; le secteur amont s'impliquera de manière plus global mais par filière. L'échelon régional ou local sera le bon niveau pour ses tractations.

Mais avec la décentralisation en cours les FKH/CKH doivent aussi

Renforcer les liens avec les communes tout en restant maître chez elles

On a pu constater la volonté de certaines maires de contrôler la gestion de la vulgarisation. Il faudra donc être extrêmement vigilant dans toutes les négociations. Tant qu'un maire n'est pas convaincu de l'intérêt de la vulgarisation pour le développement de sa commune et par suite des retombées économiques pour son budget et/ou électorales au travers de la satisfaction des citoyens, ce n'est pas la peine de négocier.

Par contre pour les autres il faut appuyer une démarche conjointe avec les KH pour la définition d'un projet de développement local. Chacun des partenaires investirait de l'argent et des moyens humains ou matériels pour faire levier sur les fonds en cours de mise en place (FDA et FDL).

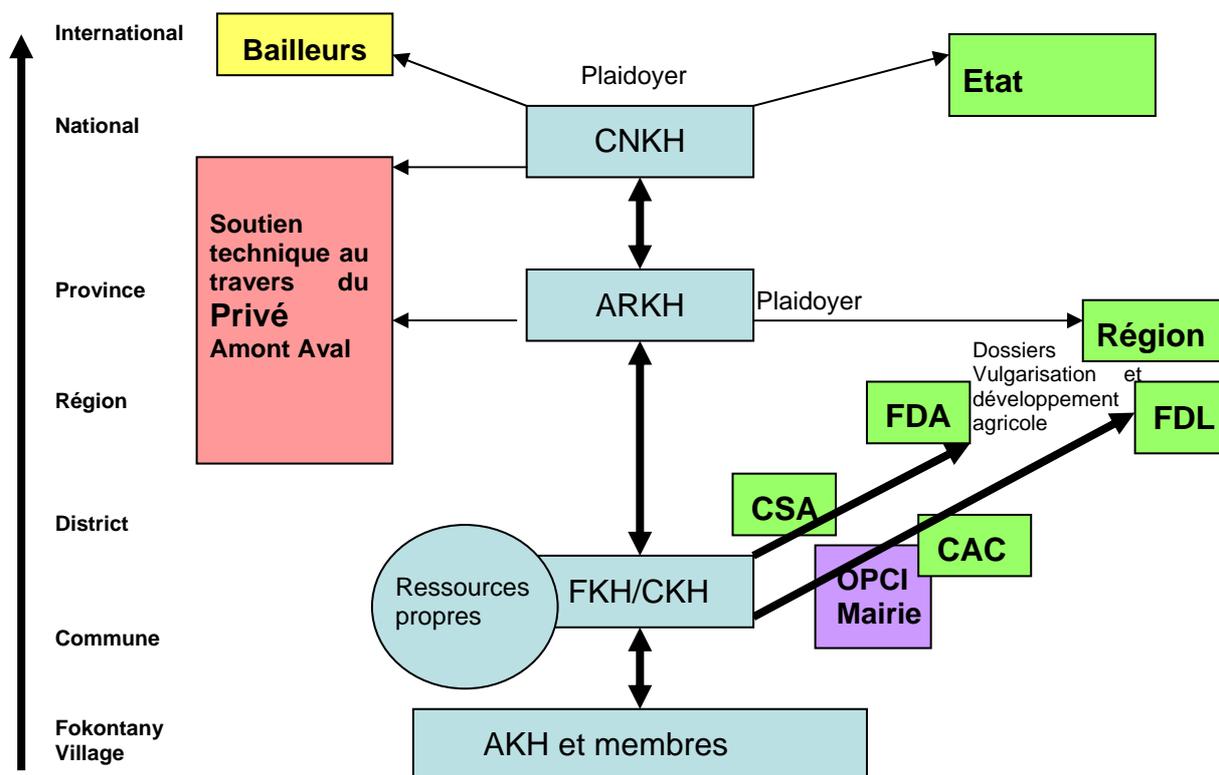
Un travail constructif ne sera possible que si on peut

Harmoniser l'appui institutionnel et financier aux communes au sein de l'Alliance

Le plus simple serait sans doute de nommer un chef de file chargé de réviser les PCD sous cet angle nouveau. Mais la disparition de Misonga rend la chose très difficile.

Il faudra sans doute rester modeste et très pragmatique en attendant de positionner un nouvel appui au niveau des CAC.

Schéma n°10 - Proposition de missions confiées aux différents échelons du mouvement KH



4.8. Les outils de communication

4.8.1. Les documents écrits

Nous n'avons pas eu le temps de recueillir et d'étudier l'ensemble des documents utilisés. Nous en avons vu des documents simples (mais avec photos ou dessins) souvent photocopiés et d'autres imprimés en couleurs

Sans présager de la qualité technique des seconds nous préférons recommander la conception et l'utilisation des premiers qui peuvent facilement être mis à jour, amélioré et adapté.

Les premiers sont souvent sophistiqué et long à réaliser donc souvent démodé avant utilisation (ex : pagivolte sur SRA/SRI datant de LDI qui n'a visiblement jamais été utilisé et qui demanderait à être adapté à chaque région avec costume traditionnel). On peut par contre recourir à ceux qui existent déjà comme les documents CTHT/UE pour poivre, café et vanille qui sont facilement transposable pour la cote Est.

4.8.2. Radio

Nous avons vu très peu de radio dans les maisons des paysans au cours de nos visites. Nous doutons de la volonté des gens à se réunir pour écouter des cassettes ensemble. Et si on arrive à le faire pourquoi ne pas avoir l'image en même temps.

On pourrait faire un test sur quelques villages avant de lancer l'opération sur une grande échelle. Peut être une opération passant par un achat groupé (et subventionné ?) de radios pour l'ensemble des AKH pourrait résoudre une partie du problème ; à condition de vérifier que le budget piles sur une année est acceptable pour les familles.

Nous signalons une thèse en cours de rédaction sur l'impact des radios rurales à Madagascar dont les enquêtes viennent d'être réalisées (prendre contact avec le GRET dans quelques mois pour savoir comment obtenir cette thèse).

4.8.3. Vidéo

C'est un outil performant mais à condition que le script soit bien préparé avec un technicien et un PV spécialiste qui vérifie la présence des images de détails techniques essentielles à la bonne compréhension. Mélanger avec des interviews de paysans et techniciens. Prévoir trois parties une sur les techniques d'une production, l'autre sur l'économie de la production prise isolément et replacée dans le contexte global des systèmes de production (différents selon les zones), la dernière sur la filière.

La projection peut facilement être organisée dans les chefs lieux de districts et un certain nombre de communes. Il suffit de recenser celles où un générateur existe et peut être loué¹⁵ et parfois même un ciné quartier.

Dans des zones où

Reste le problème du matériel et de l'énergie difficile à résoudre dans les zones reculées mais nous avons vu que le consultant Média spectrum propose un kit transportable.

¹⁵ Nous en avons eu la démonstration à Andranobolaha même où le générateur et l'ensemble du matériel, y compris de lourds Haut-parleurs, sont arrivés, portés sur des palanches, et ont fonctionné toute la nuit pour le bal populaire...

4.9. Conclusions sur la vulgarisation

Un travail important de sensibilisation des membres, de formation des agents paysans de vulgarisation et de construction des outils et méthodes a déjà été accompli. Près d'un millier de paysans ont été formés. Les membres des AKH sur les communes de travail représentent 1 famille sur 4. Si toutes ont participé à des réunions « bout de champs » de démonstration ou un cycle FFS on s'approche de la masse critique recherchée qui sera bien sur plus facile à convaincre dans les zones ouest déjà sensibles au marché.

De nouvelles approches comme le FFS sont en cours d'expérimentation et sont ouvertes aux non membres.

Le programme est sur la bonne voie mais la pérennisation du système passe par

L'amélioration du niveau technique du réseau en

- Développant le travail technique

Les PTA doivent être complétés par quelques protocoles de démonstrations et/ou d'expérimentations dont la réalisation et les résultats constitueront des produits (« livrables ») du contrat passé entre la FKH/CKH et le Programme ERI. C'est un bon support de motivation pour les PV et les techniciens. Leurs résultats valorisés présentés non seulement aux AG des FKH/CKH mais aussi au niveau régional permettent de renforcer la notoriété et de forger une image professionnelle du mouvement Kolo Harena.

- Intégrant les paramètres économiques de la production et du marché

Toute présentation technique doit être accompagnée d'éléments économiques et de marché permettant aux paysans de faire un meilleur choix. Le recrutement d'un Agro économiste (voir besoin de formation à la gestion des coopératives) pourrait faciliter ce travail.

- Renforçant la formation des agents paysans

Les membres participant aux différentes réunions et formations offertes deviennent plus compétents et exigeants. Il faut donc parallèlement développer les compétences et renforcer les connaissances théoriques et pratiques des PA/PV. Le Programme ERI doit aider le mouvement Kolo Harena à définir une politique de formation par étape qualifiante. Celle-ci doit prévoir des formations généralistes et de spécialités.

- Accentuant le suivi qualité de prestation des organismes contractés

Ce « contrôle » est indispensable si l'on souhaite changer d'échelle. Il faut être sûr de la disponibilité mais aussi de la qualité de tous les agents du prestataires.

Le transfert progressif de ses responsabilités d'intermédiaire en formation et recherche

L'échelon le plus adapté pour cette mission est l'ARKH dont la structure reste à bâtir et les responsables à former.

L'amélioration structurelle et fonctionnelle des équipes du Programme ERI

Il nous semble qu'aujourd'hui les contraintes de suivis administratifs sont trop lourdes pour les cadres dont les compétences seraient mieux valorisées sur le terrain. Si ce suivi des PTA et contrat programme est indispensable une bonne partie doit pouvoir être assumée et les dossiers préparés par un(e) assistant(e).

Le découpage interne d'une équipe entre technique et organisationnel est sûrement efficace et sans doute nécessaire au niveau des responsables¹⁶ à condition qu'une bonne entente et coordination existent entre elles. Le principe d'une réunion mensuelle de débat et concertation sur un sujet concret de terrain est souvent le moyen idéal d'y parvenir.

¹⁶ au niveau de chaque secteur je crois davantage à l'efficacité d'un agent combinant technique et organisationnel, mais cela doit être raisonné dès le recrutement.

Les échanges inter équipes sont aussi très profitables comme la mission l'a démontré. Le principe d'un échange annuel sur un thème commun précis sur lequel chacun prépare une note de présentation à partir d'exemples concrets doit être retenu. Le premier thème abordé serait bien sur le FFS dans tous ses aspects organisationnels, techniques, économiques, etc.

L'accompagnement des KH dans la recherche de financement extérieur

Bien sur la recherche de financement doit être un souci constant mais ne doit pas mobiliser les équipes au détriment de l'obtention de références techniques et de la consolidation des structures. L'expérience montre que lorsque la structure jouit d'une bonne réputation de stabilité et de technicité la recherche de financement est simplifiée.

Les voies les plus prometteuses à terme sont le développement de partenariat avec les communes. De tels projets faisant ressortir les retombées économiques (et sociales) pour les populations et la commune devraient logiquement être éligible au futur financement transitant par le FDL et/ou le FDA. L'appui des CSA et des CAC pourra être sollicité.

Mais il faut aussi que les ARKH et la CNKH s'engagent dans un plaidoyer faisant la promotion de la qualité de la vulgarisation faite par des paysans et pour des paysans au niveau régional et national aussi bien auprès du gouvernement que des bailleurs de fonds.

5. Annexes

5.1. Cahiers des ménages :

D'expérience ce type de recherche est assez lourd (et donc coûteux) si l'on veut conjuguer représentativité de l'échantillon et fiabilité des données.

Les premières questions à se poser sont donc :

Que cherche t on ? Dans quel objectif ? Avec quelle précision ? Pour quelle durée ?

En effet si l'on veut un échantillon représentatif et on se heurtera vite à plusieurs types de problèmes :

- **Analphabétisme** : qui limitera le nombre de familles pouvant remplir des documents. On sera donc obligé de procéder par enquêtes régulières et rapprochées
- **Motivation** : les familles ne voient pas l'intérêt de noter leurs recettes et dépenses, voir même sont réticentes à les fournir. Cette demande est extérieure, elle vient du projet et il faut souvent les indemniser.
- **Valorisation** : il faut exploiter les chiffres, les faire parler pour les rendre compréhensibles et intéressant pour les familles. Sinon l'année suivante obtenir la motivation sera encore plus difficile. Si on y arrive on pourra donner dans un premier temps des conseils de gestion de trésorerie et évoluer sur le long terme vers des conseils d'orientation technico-économique.

Afin de ne pas faire double emploi et d'apprendre des expériences précédentes nous rappelons qu'il existe :

Au niveau national :

Un réseau de suivi de l'économie des ménages ruraux existe déjà depuis plusieurs années (ROR) et l'UE finance un appui à cet observatoire national dont la responsabilité a été confiée à un bureau d'études (AEDES).

Pour la zone de Fianarantsoa :

le Centre Valbio, Valorisation de la Biodiversité, créé en 2003, située en limite du Parc de Ranomafana aurait réalisé de nombreuses enquêtes socio-économiques dans le cadre de ses recherches. Il est souhaitable d'en prendre connaissance avant de lancer l'opération Cahiers des ménages.

Voir sur Fianarantsoa et Manakara qui sont les relais locaux pour l'observatoire ROR.

Pour la zone de Tamatave :

CARE, membre de l'Alliance, est intégré dans le dispositif ROR et dispose d'expériences et de données.

5.2. Crédit

Le Réseau Entreprendre à Madagascar (EAM)

EAM est une Institution de microfinance (IMF) non mutualiste. C'est une association de droit privé malgache créé en 1990. Elle a pour mission le financement et l'appui au développement de micro-entreprises. Cet appui peut consister en conseil, suivi et formation en gestion des entreprises.

EAM gère le fonds qui lui a été donné à l'issue du projet fondateur financé par le PNUD. Elle gère également selon des protocoles discutés à l'avance des fonds qui lui sont confiés par des projets ou des banques (voir tableau ci-dessous). Dans le cadre du PASERP, le Ministère de l'Industrie, du Commerce et du Développement du Secteur privé lui a également confié une mission d'appui aux agents déflatés des entreprises publiques.

	LDI/ERI	Bamex	BFV	EAM
Protocole	2001 et 2003	Mars 2006	?	
Capital tournant	Non disponible	Non disponible	Non disponible	Non disponible
Montant (Ar.) maximal prêt	4 millions	10 millions	40 millions	14 millions
Objet	Investissement Fonds roulement Faire Valoir	Investissement Fonds roulement	Investissement Fonds roulement	Extension Activités A.G.R.
Durée maxi (année)	2	2	2	1
Taux intérêt /an	22%	19%	la moitié 21,1% L'autre à 29,5%	32%
Différé	possible	3 mois	?	?
Dépôt garantie		5%		

Comparaison des prêts proposés par ERI et Bamex

Type	LDI/ERI				BAMEX	
	Faire Valoir	GCV	Equipement	Fds Roul.	Equipement	Fds Roul.
Montant maxi (Ar)	1 million	4 millions	4 millions	4 millions	10 millions	10 millions
Objet	A.G.R. agri	Stock riz	Décortiq etc.			
Durée (an)	1	1	2	1	2	1
Taux	22%	22%	22%	22%	19%	19%
Différé	possible	possible	possible	possible	3 mois	3 mois
garantie	aucune	stock	matériel	stock	Matériel 5% dépôt	Stock 5% dépôt

Utilisation des fonds confiés par LDI/ERI à EAM (antenne de Fianarantsoa) de 2000 à 2005

Type	Faire Valoir	GCV	Cequip
Nbe prêts accordés en 5 ans	41	102	1
Total emprunté (Ariary)	12.999.512	43.809.775	4.000.000
Retard	3.430.018	1.812.865	
% recouvrement	75%	96%	100%
Montant moyen	317.000	430.000	4 millions

Le Réseau OTIV

La première caisse date de 1995. C'est une IMF mutualiste composée actuellement de 5 réseaux autonomes (Tamatave, Antananarivo, Ambatondrazaka, Sambava et Fianarantsoa). Celui d'Alaotra Mangoro compte 16.045 membres adhérents à 12 caisses réparties dans 5 districts (Andilamena, Amparafaravola, Ambatondrazaka, Moramanga et Anosibe An'ala).

A fin Décembre 2005 il rassemble environ 3 milliards d'Ariary d'épargne et le montant des crédits en cours dépasse 4,5 milliards Ar.

En 1999 un accord est conclu avec LDI qui met à disposition un fonds revolving de 25.000 US\$ convertit à l'époque en 28,9 millions d'Ariary. De cette date à 2005, soit en 6 campagnes, 85,9 millions ont été prêtés à 121 AKH, personnes morales adhérentes, représentant 680 bénéficiaires. Le prêt moyen est donc d'environ 125.000 Ar et le taux d'utilisation du fonds de l'ordre de 65%.

Le taux de remboursement est de 89%. Les arriérés représentent 9 millions d'Ariary. Ces retards sont pour leur majorité ancien datant de la première campagne 1999/2000. Les 2 créanciers les plus importants (5,9 millions d'Ariary) concernent 2 AKH située à l'Est du lac (Fanavotam et Zetra ?) contre lesquelles un recours en justice a été déposé depuis 2002 et vient de faire l'objet d'une décision avant saisie éventuelle.

2 caisses ont continué à prêter en 2005/2006 à 31 membres AKH pour un montant total de 7 millions Ar.

Conditions d'octroi et caractéristiques du prêt

Les membres doivent épargner pendant 3 mois avant de pouvoir obtenir un crédit.

Type	Membres KoloHarena	Autres membres
Montant maxi (Ar)	90.000 par ha	
Objet	Travaux repiquage sarclage	
Durée (an)	8 à 9 mois	1
Taux (mois)	2,5 %	3 %
Fonds de garantie	20 %	33 %

Le réseau cherche à diversifier ses produits vers l'agriculture. En 2006 un fonds est disponible et un test va être fait pour des cultures de contre-saison ; les coopératives pourraient servir d'appui en matière technique. Dans le futur il est envisagé de financer aussi des activités commerciales et de transformation.

Un protocole a été signé avec BVLac pour la mise à disposition de crédit individuel, BRL et GSDM en assure la promotion.¹⁷

Le réseau TIAVO (Tahiry Ifampisaborana Amin'ny Vola)

Agréée en 2001, c'est une IMF mutualiste dont la première caisse date de 1996. Elle intervient surtout autour de Fianarantsoa, Manakara et Farafangana. C'est le troisième et dernier partenaire du programme ERI en matière de crédit. Nous n'avons pas pu les rencontrer.

¹⁷ Lors de notre visite de l'AKH Ezaka sur la commune de Antanandava, le président de l'association nous a déclaré avoir contracté un prêt pour la campagne 2006. Il s'agit de prêt individuel à 2% par mois sur 6 mois. Les intrants (semences, engrais) sont proposés par la Société.

Constats et interrogations

1. Dans le domaine de la qualité des prêts proposés par EAM
 - Les prêts GCV ont été les plus utilisés mais ils ne sont plus compétitifs avec la mise en place du FCPA à 10%. Ce type de prêt ne doit donc plus être proposé pour l'instant.
 - Les prêts destinés à l'investissement dans une production agricole ont été les moins bien utilisés mais sont aussi les moins bien remboursés. Il serait utile de faire l'analyse dynamique de leur utilisation. Il est probable que les demandes aient été bloquées à partir du moment où les retards se sont accumulés. On ne peut sans doute pas comparer le nombre total des prêts octroyés à ceux des GCV. Par ailleurs il faut noter la concurrence à la même époque de prêts PSDR à 0%.
 - Un seul prêt d'investissement a été octroyé en 5 ans. Cela ne signifie pas que le besoin n'existe pas car nous avons rencontré des Coopératives qui souhaitent investir. A la même époque il y avait la concurrence des subventions LDI à l'équipement et au fonds de roulement des Associations Kolo Harena qui a du fausser les règles du jeu.
2. en terme de concurrence entre deux projets de l'Alliance (ERI et Bamex)
 - Il est curieux de constater que 2 programmes, financés par le même bailleur (USAID), vont se retrouver en concurrence auprès d'une partie de leurs clients communs : les FKH/CKH Kolo Harena ! En effet Bamex vient de signer en mars 2006 avec le même prestataire EAM un protocole d'accord pour le financement des mêmes objets (investissement et fonds de roulement) à un taux annuel de 3 points inférieurs. Il est indispensable d'harmoniser en révisant à la baisse les offres de ERI si possible.
3. en terme de la qualité de prestations EAM
 - Il est étonnant qu'une Antenne régionale ne dispose pas des statistiques de ses activités et soit obligé de les réclamer au niveau central. Nous n'avons pu obtenir que quelques données présentées ci-dessus. Les autres chiffres que nous avons demandé : (i) le montant global initial des fonds confiés par LDI en 2001 (et peut être en 2003), (ii) le montant actuel des en cours, (iii) les taux de mobilisation annuel (rapport du montant prêté sur l'année sur fonds disponible) ne nous ont pas été communiqués.
 - Nous n'avons pas de détails concernant les retards, mais il est probable que comme pour OTIV (voir plus loin) ils correspondent à des prêts anciens. Pourquoi EAM (et/ou ERI) a-t-il attendu si longtemps pour intervenir ? En matière de crédit on ne peut pas se permettre de souplesse avec le règlement même si une solution amiable peut être trouvée il faut engager les procédures immédiatement.
 - La procédure dure trop longtemps que ce soit au niveau de l'antenne locale (30 à 45 jours en moyenne) ou au niveau du siège à Tana (45 jours en moyenne). La périodicité des comités d'octroi devrait être au moins bimensuel (actuellement un par mois) et les procédures de déblocage de fonds accélérées par la mise en place d'un capital tampon au niveau de chaque antenne régionale.
4. en terme de marché global
 - La multiplicité des offres sur le terrain et la concurrence entre projets et programmes, tout en étant parfois partenaire (ex : BRL) intervenant souvent sur les mêmes zones auprès des mêmes organisations et paysans est dangereuse

par le risque de surendettement et de non remboursement qu'elle peut engendrer. Une concertation, au minimum régionale, serait indispensable.

- Le taux directeur communiqué par l'Agence lors de notre passage était entre 10 et 11%. Les coûts de gestion et de structure des IMF paraissent trop élevés.

5. en terme de bénéficiaires

- on ne sait pas quels sont les AKH et/ou coopératives qui ont bénéficiés de prêts. Toutes en ont-elles réclamées et obtenues ? Au delà de la personne morale, quels sont les bénéficiaires finaux des montant empruntés ?
- Existe-t-il un lien entre AKH dynamique et accès au prêt ? Quelles règles internes ont été appliquées par les associations qui n'ont pas eu de retards de paiements ?

Recommandations

Les contacts sur le terrain montre qu'il y a une demande ou au moins une réponse positive à l'offre de prêt. Il est donc nécessaire de poursuivre la réflexion et de rapprocher le service des utilisateurs soit en attirant des partenaires à ouvrir de nouveaux guichets (démarche avec Tiavo à Ikongo), soit en poursuivant la recherche de solutions adaptées au travers du réseau Kolo Harena.

- Réclamer un bilan précis de l'utilisation des fonds déposés dans chacune des institutions (EAM et OTIV) et de l'état actuel des arriérés.
- Etudier la liste pluriannuelle des bénéficiaires et les rencontrer (AT ou SO avec l'appui au démarrage d'un agent ERI ou d'un organisme qualifié en économie) pour savoir qui emprunte (responsables, simples membres, les mêmes tous les ans ou évolution, etc.) et pourquoi (réel investissement productif ou dépenses sociales ou argent prêté à d'autres, etc.).
- Proposer aux FKH/CKH d'animer, avec l'appui du programme, une réflexion au sein des AKH pour connaître les besoins actuels de leurs membres (à quelle période de l'année, quel montant sur quelle durée), et les responsabiliser sur la question des garanties en leur faisant choisir un principe de caution (solidaire ?) et une dina assortie.
- Provoquer une concertation sur le crédit au minimum interne à l'Alliance, si possible étendu aux partenaires proches (ONGs et bureaux d'études prestataires). Cette concertation doit être régionale. Le programme ERI, Bamex et USAID consolideront les informations au niveau national (voir aussi avec MCA)
- Renégocier les objets, les conditions et les taux avec chacune des institutions.

Piste de recherche pour le moyen terme

Si la nouvelle loi 2005 et son futur décret d'application le permettent, il serait intéressant de tester les coopératives comme guichet agréé (franchisé ?) d'une IMF.

Cela pourrait se réaliser en plusieurs étapes, à chaque fois que le taux de remboursement est de 100%, garantissant la sécurité du dispositif et la responsabilité des partenaires.

Cycle 1 : simple test du bon remboursement des membres (montant prêt limité)

Cycle 2 : 1° augmentation du plafond et début de formation du gérant, du trésorier et commissaires aux compte.

Cycle 3 : accès de la coopérative a un prêt à taux bonifié pour investissement ou augmentation de son fonds de roulement. Poursuite de la formation

Cycle 4 : Test de l'agrément provisoire de la structure etc.

Pages web recommandées

[Le Portail Microfinance : Page d'accueil](#)

Séminaire sur l'Investissement en **Microfinance** dans la région Arabe (6 jun 2006) ... Mettre la **microfinance** au cœur de la politique de développement (Bénin) ... www.lamicrofinance.org

[Présentation du réseau Cerise](#)

Cerise : capitalisation, réflexion, études, échanges, propositions, information et publications sur la **microfinance**. www.cerise-microfinance.org

[Glossaire de la microfinance](#)

Par le Groupe de recherche et d'échanges technologiques (GRET) et le Centre de coopération international pour la recherche et l'aide au développement... www.microfinancement.cirad.fr/fr/frame6.html

Rappel des conclusions générales sur le Crédit lors de la restitution

Atouts

- Expériences de petits crédits de campagne sur fonds propres de FKH/CKH dans les zones où IMF est absente
- Certaines CKH ont bénéficié de crédit d'investissement permettant un véritable développement des activités économiques

Constats

- Concurrence des institutions et des programmes dans les zones accessibles et dynamiques
- Danger de sur endettement des paysans
- Quasi absence de guichet dans les zones reculées
- Absence d'encadrement et de suivi
- Sous emploi des capitaux mis à disposition
- Multiplicité des formules de prêt pour un même objet au sein d'une même institution

Recommandations

- Etudier le décret d'application de la nouvelle loi de microfinance (2005) dès qu'il sera en vigueur afin, si possible, que les CKH puissent continuer de prêter à leurs membres (dans les zones reculées où IMF est absente) en respectant la légalité.
- Pour le crédit et d'autres activités de développement agricole une coordination est de plus en plus nécessaire – La Région semble l'échelon le plus propice (CTD et DRDR) pour la pratiquer.

5.3. Commercialisation

FALY Export

Elle est associée avec la COMEX, Sinoux et Fruit de Caresse, tous sont aidés par USAID. La Société travaille avec des AKH Koloharena depuis 2003 sur du litchi de qualité. Le tonnage traité est resté sensiblement le même sur les 3 récoltes mais l'amélioration a porté sur la qualité et la mise en place de la traçabilité.

Campagne	2003	2004	2005
Tonnage	84	80 à 90	80 à 90
Koloharena impliquée	4 AKH	4 AKH Coop Brickaville	4 AKH Coop Fénérive
Garantie de prix	Prix payé au collecteur	Prix payé au collecteur	Prix payé au collecteur
Transport	A la charge AKH	A la charge AKH	A la charge AKH
Partenaire technique		CTHT	CTHT SAF/FJKM
Exigences	Diamètre fruits Hygiène	Idem + Taille arbres Nettoyage et paillage Apport NPK	Idem + traçabilité
Soutien Bamex/BCI	1 technicien à temps complet sur litchi recherche de clients en Europe		

Diversification :

La Sté a un secteur Développement rural. Pour assurer le suivi technique litchis elle innove en passant un contrat avec SAF/FJKM pour n'obtenir que des calibres supérieurs à 30 mm. L'ONG touche 50 Ar/kg par garabe bien calibrée.

Elle commence à donner des plants de grenadilles et d'ananas ; elle espère obtenir un contrat de pulpes.

En 2005 elle a déjà fait produire 12 has de maïs à Fanandriana avec un appui technique de type FFS. Elle a distribué des semences de maïs à Vorampano pour un test de production dans la zone de Tamatave II. Elle est en pourparler pour un marché sur la Réunion.

Politique de motivation par des dons

Il peut s'agir de dons productifs (ex : les plants et semences, machine pour produire des bougies) mais aussi dans le domaine social (aide au CSB) ou de voyage d'études pour des producteurs (litchis à Maurice, maïs à la Réunion).

Recherche de nouveaux débouchés

La Sté a un département Marketing. Elle bénéficie de l'appui de BCI/BAMEX grâce auquel elle a approvisionné un petit marché « production équitable » en Angleterre et Hollande (NB : prix quadruple).

Elle cherche par une politique de qualité à concurrencer l'Afrique du Sud sur son créneau. L'année dernière 2 conteneurs ont été classés. Elle s'allie avec le transporteur Maersk pour une publicité commune et a prospecté en 2005 de nouveau marché en Italie et Suède.

Remarques :

Mieux connaître l'impact

Il serait intéressant de mieux connaître les AKH et CKH concernés et les membres touchés par cette opération litchis.

L'entrepreneur serait sans doute intéressé puisqu'il a lui-même une convention avec l'Université de Tana. Il a déjà accueilli un étudiant de l'Agro pour une étude sur l'amélioration de la qualité du litchi et un de Sociologie pour une thèse sur la communication en « brousse ».

Appuyer les CKH dans leurs négociations

En fait les coopératives obtiennent le prix collecteur mais elles sont aussi obligées de jouer son rôle et d'assumer les risques et les frais du transport.

La marge bénéficiaire supplémentaire de l'entreprise sur le label production équitable n'est répercutée que par une hausse de 20% du prix au producteur.

Si l'entreprise bénéficie d'appui USAID il serait souhaitable que les retombées pour les producteurs soit plus sensibles tout en gardant cet esprit de rémunération du travail et de la qualité.

Exemple : si plusieurs producteurs ou AKH/CKH livrent des produits potentiellement éligible à la plus value « équitable » et/ou 1^o qualité soit il faut organiser une « tournante » sur le surplus de bénéfice, soit le mutualiser à 50% et redistribuer l'autre moitié aux meilleurs livreurs.

Redéployer les moyens humains USAID

Dans une zone où il existe déjà deux programmes importants chargés de l'appui à la commercialisation du litchis et valorisation de la filière (PPRR et CTHT), on peut s'interroger du besoin d'avoir une personne à temps complet au niveau du BCI. Amortissement sur quel tonnage de fruits ?

Devise de l'intégration au marché : Qualité quantité ponctualité

5.4. Fédération Fiavotana (Fianarantsoa Nord)

Une Fédération en expansion et une entreprise par action

La Fédération Fiavotana sur les CR d'Androy et Morafeno

Cette Fédération rassemble aujourd'hui 71 AKH, dont 6 féminines, soit 831 membres, dont 125 femmes. Elle couvre deux communes limitrophes du Parc de Ranomafana qui peuvent donc souscrire aux aides du fonds DAP.

Une politique d'expansion et de diffusion

Les responsables ont choisi de former un grand nombre de PA/PV. Des PA et PV sélectionnés par eux mêmes ont formé les nouveaux, qualifié d'apprenti. On atteint aujourd'hui 25 PA, dont 9 nouveaux, et 90 PV, dont 49 nouveaux. Des PA et PV évaluateurs contrôlent les rapports et suivent les activités sur le terrain.

Chaque PA a pour mission de créer au moins une AKH par an. 14 AKH ont ainsi été créées depuis novembre 2005. Un PA reçoit une indemnité trimestrielle de 10.000 Ariary dont 7.500 proviennent du programme ERI et 2.500 de la fédération, soit un total annuel de 40.000 Ar.

Une AKH comprend un minimum de 7 membres et paie une cotisation annuelle de 15.000 Ariary à la FKH et une part sociale de 2.000 Ariary à la CKH.

Dans chacun des 5 secteurs la FKH a prévu l'installation d'une maison Koloharena, les lieux d'implantation sont en cours d'identification. Un système FFS est également prévu. Les techniques de productions diffusées concernent l'aviculture et l'apiculture, la pisciculture, les cultures de contre saison et des démonstrations de patate douce et de Jatropha.

Une coopérative de services en cours de développement

La coopérative regroupe 69 AKH et 37 personnes physiques.

Ces principales activités sont la vente d'intrants et la location de petit matériel.

En 2005, 49 tonnes de paddy ont été collectées et vendues.

La décortiqueuse a une activité intense et traite 380 tonnes de paddy par an. Elle n'a pas de concurrence à moins de 13 km. Le tarif est de 40 Ar/kg si le son est enlevé et gratuit si le client laisse le son (à vérifier ?).

Mais la machine n'appartient qu'à un seul groupe de 11 personnes fonctionnant comme une Société par actions.

L'achat d'une deuxième machine est prévu.

Les seuls comptes disponibles sont ceux de la FKH pour 2005

5.5. Fédération Avotra (Fianarantsoa Est)

Une Fédération isolée et fragile

La Fédération Avotra sur la CR d'Ikongo

Créée en 2000, cette Fédération a peu évolué depuis 2 ans, elle rassemble aujourd'hui 545 membres au sein de 55 associations de base Kolo Harena contre 50 à la fin de LDI. Trois COBA et 2 AUE y adhèrent aussi. Le mouvement est présent dans 17 Fokontany sur 35, dans des villages proches du centre jusqu'au plus éloignés à plus de 3 heures de marche.

Les rares créations de nouvelles associations se sont faites autour du village de Ambatolampy dont sont originaires le nouveau Vice-président de la FKH et le gérant de la Coopérative. Le mpanjaka (Roi) du village ferait partie de la prochaine AKH.

Des conflits ont secoués la Fédération

Un nouveau bureau a été élu en Novembre 2005. Le nouveau président est un instituteur qui a depuis été nommé ailleurs. Il est donc rarement présent. Le Vice président ne connaît pas le nombre de membres et se plaint de ne pas avoir eu de passation depuis son élection (déjà plus de 6 mois !).

Cette situation est d'autant plus préoccupante qu'une étude faite en août 2004 par l'ONG Haona Soa mentionne déjà l'existence de conflits entre l'ancien président et non seulement les membres de la Fédération mais aussi le programme. Un renouvellement du bureau a déjà eu difficilement lieu en juillet 2004.

Le PTA 2006 élaboré avec l'appui de l'ONG CEP n'est toujours pas validé. Il n'y a pas encore eu d'AG en 2006 **faute de résolution des litiges financiers ?**

Nous n'avons pas eu accès aux comptes de la Fédération.

L'activité de la coopérative est faible

La coopérative rassemble 77 membres personnes morales ou physiques.

Le Centre d'approvisionnement est situé sur une place du village dans un local appartenant à **???**. Sa gestion est confiée à un gérant qui ouvre 4 jours par semaine. Le CA se réunit régulièrement pour faire l'état des stocks.

A son aspect trop propre, on pourrait imaginer qu'il est peu visité mais cela est contredit par un chiffre d'affaires de plus de 4 millions d'Ariary en 2005. Le salaire du gérant consomme 55% des bénéfices.

Les produits les plus vendus sont les super moustiquaires, les angady et les semences de légumes.

Un appui technique instable

4 agents du programme se sont déjà succédés en 6 ans. L'avant dernière démission remonte en juillet 2004 et la plus récente à février 2006 **??**

Des problèmes de sécurité

L'insécurité a été plusieurs fois citée par les personnes interviewées comme un obstacle au développement.

Recommandations

Cette commune de grande taille (28.575 habitants) est un centre d'échanges important stratégiquement située en bout de piste carrossable. Le programme se doit d'y maintenir une activité. Il faut :

➤ Résoudre le problème interne de la FKH

Prendre le temps nécessaire pour rechercher une proposition acceptable au litige financier restant à résoudre. Elle devra être votée par une motion en AG pour permettre de sortir de cette impasse.

Envisager selon la géographie de position des AKH (que je ne connais pas) de s'appuyer sur des représentants par secteurs, il en existe 5, pour le principe des élections au CA et bureau.

➤ Relancer le Centre d'approvisionnement

Revoir le système de commande des AKH et de gestion (voir système de Kelilalina impliquant les PA/PV dans les commandes groupées)

Trouver un juste équilibre entre initiatives du gérant et pouvoir des responsables.

Accompagner les recherches d'intrants pour obtenir des livraisons en temps utiles et en qualité surtout dans le domaine des semences.

Faire des tests de germination avant mise en vente puis régulièrement une fois par an.

Marquer la date d'achat et résultats test sur les sachets.

➤ Et les activités

Recruter un technicien et engager une politique volontariste de démonstration (comparaison de variétés) avec les paysans PV.

Organiser des démonstrations de sarcleuses sur SRA.

Attention ne pas accorder de prêts tant que le problème n'est pas résolu et l'AG tenue.

Nous n'avons pas pu rencontrer Tiavo pour connaître leur formule de prêt et leur approche.

On se doit de recommander à Tiavo d'être prudent dans l'octroi des prêts octroyés, sans doute de commencer par un ou 2 par AKH avant extension et d'être très ferme dans le suivi et le respect des procédures et règlements.

5.6. **Fédération Sambatra (Fianarantsoa Est)**

Une Fédération dynamique et exemplaire **La Fédération Sambatra sur la CR de Tolongoina**

Créée en 2000, cette Fédération rassemble, en 2006, 55 associations de base Kolo Harena comptant 559 membres, 13 COBA, 5 AUE, et depuis 2004 une association féminine. Chaque association verse 4.000 Ar par an à la FKH.

➤ **Des actions environnementales**

Les 13 COBA, dont la constitution a été facilitée par LDI et Café aide et Nature, rassemblent ?? membres et gèrent ?? has le long de la voir ferrée, dans le cadre d'un GCF ? GELOSE ? sous la supervision de l'ONG MISET contractée par le programme ERI. Elles ont permis le reboisement de ??? has, l'aménagement des talus sur ?? km. Plus de 30 Kha participent aussi à la surveillance des forêts. Des pépinières ont été mises en place dans la zone avec l'appui d'USAID/ERI et UE/Stabex.

Sociales

Le groupement féminin compte 10 animatrices qui supervisent 22 ASBP (Agent de Santé à Base Populaire). Leur formation et leur supervision a été assurée par ????. Elles organisent aussi des démonstrations culinaires.

De vulgarisation agricole

Répartis sur 4 secteurs, 8 PA et 46 PV assure la diffusion de techniques nouvelles.

Et économiques

Une coopérative a été officiellement constituée en 2003, et son Conseil d'administration gère une décortiqueuse, négocie des contrats pour **l'écoulement de produits locaux** (banane, gingembre et café) et en organise la collecte. En 2005, sans parler du manioc ce sont 8.000 tonnes de bananes, 100 tonnes de café et 400 tonnes de gingembre sous contrat qui ont été exportés vers le marché local de Fianarantsoa. Un prélèvement de 3 Ar/kg de gingembre et de 1 Ar/kg de café ou banane a rapporté environ 9 millions d'ariary. Il est convenu que 20% du résultat de la coopérative revienne à la FKH pour son fonctionnement. Le contrat sur le gingembre a été négocié par la CKH elle-même et directement avec la Sté Biosave.

La coopérative est en contact avec Entreprendre à Madagascar (EAM) et Bank Of Afrika (BOA) pour développer ses activités. Un financement EAM de 3,5 millions d'Ariary est programmé en 2006 pour ????

La décortiqueuse fonctionne depuis 2001, sa propriété a été transmise à la coopérative en avril 2004. Abrité dans un local appartenant à la commune, elle a traité jusqu'à 50 tonnes par an. Il existe 2 autres décortiqueuses privées sur la commune. Il existe un tarif préférentiel pour les membres.

Deux AKH possède un grenier communautaire villageois **GCV**.

Le Centre d'approvisionnement propose une gamme variée d'articles nécessaires à l'agriculture et la couture, de la papeterie (cahier, stylo), des petits outils (arrosoirs, angady, etc.), des articles santé préventif (moustiquaire, condom) et curatif (palustop). **Son chiffre d'affaires 2005 est de ??**

Et la location de petits matériels (pompe à pédale et sarcluse conique manuelle).

Les femmes ont depuis 2004 **un atelier de confection** valorisant les 6 machines à coudre, grâce à un don de 4.000 US\$ de l'Ambassade des Etats-Unis. Elles ont déjà consommé plus

de 3.000 m de tissu et fabriquent des robes et uniformes des écoles. Elles ont un nouveau projet de transformation artisanale de fruits en confiture.

➤ **Une volonté affichée de gestion dans la transparence**

Sur les murs du local de la FKH/CKH sont affichés de grandes feuilles format A0 présentant non seulement les activités et l'organigramme de l'Association mais l'évolution mensuelle des recettes, dépenses et l'état des réserves en caisse¹⁸ et banque.

Le budget prévisionnel 2006 est de 29 millions d'Ariary, subventionné à 50% par le programme ERI.

➤ **Des relations étroites avec la commune**

Le mouvement KoloHarena compte 6 représentants sur les 14 du Conseil communal et la femme du maire est membre d'une AKH. La mairie abrite dans ses nouveaux locaux la B.L.U. (radio à bande latérale unique) donnée à la FKH/CKH par le programme ERI.

La commune prélève également des taxes sur les produits agricoles exportés et met en place un système de carte paysan pour assurer une sécurité des récoltes.

La mairie aimerait bien pouvoir contrôler davantage les activités de la FKH/CKH.

A l'occasion de la journée mondiale de l'environnement la Fédération et la Mairie, qui a déjà obtenu 3 diplômes de commune verte, organisent une grande manifestation du 2 au 5 juin 2006 incluant la mise en place d'une pépinière, des actions de sensibilisation et de distributions de plants pour le reboisement et un débat autour du thème Koloharena et développement communal.

Mais :

➤ **Un développement en danger**

Sans le bon fonctionnement de la ligne ferroviaire F.C.E. (Fianarantsoa Cote Est) le développement de la Commune et de la Coopératives est en danger.

➤ **Une mentalité d'entreprise à développer**

L'évolution des tonnages traités par la décortiqueuse depuis son démarrage devrait alerter les responsables :

	2001	2002	2003	2004	2005
Riz (tonnes)	8	37	44	20	13
Café (tonnes)	2	8	9,5	5	2,5

Tarif 2006 (en Ar/kg)	Membre	Non membre
Riz sans récupération du son	40	50
Riz avec récupération du son	35	45
Prix du son	60	80
Café	40	45

Or le tarif semble compétitif puisque le prix du privé est entre 60 et 70 Ar/kg ; deux machinistes se relaient par quinzaine et l'atelier est ouvert tous les jours sauf le vendredi de 7 à 13h, sachant que les jours de marché sont les jeudis et dimanches, on ne peut donc mettre en cause l'accessibilité.

Une enquête plus précise auprès du CA et d'anciens clients devrait permettre de connaître les raisons de la baisse de fréquentation depuis 2004.

¹⁸ Peut être serait il préférable de n'afficher que le montant global des réserves pour ne pas tenter des voleurs au vu du solde de caisse.

La longue panne dans l'attente de la pièce détachée et réparation en est elle la seule cause ?
Le changement de mode d'exploitation, gestion coopérative, a-t-il une influence ?
Y a-t-il un problème de qualité du travail (excès de brisures ou mauvais rendement du polissage)

➤ **Un apprentissage de la gestion à poursuivre**

Le budget prévisionnel 2006 a le mérite d'exister mais il est trop vague dans ses intitulés (effort des KoloHarena, activités de production) et mélange des opérations de fonctionnement et d'investissement (crédit EAM et infrastructure dans le budget). Les dépenses « activités bureautiques » sont énormes 24% du budget ! Alors que l'animation et la formation ne représentent que 18%.

Il faut travailler à titre de formation avec le bureau de la Fédération et le CA et les commissaires aux comptes de la coopérative à la construction d'un budget par activités économiques (Centre d'approvisionnement, décortiqueuse, collecte et vente, etc.) et des autres services (vulgarisation), puis de consolider les 2 budgets celui de la Fédération et de la Coopérative en faisant clairement apparaître les mouvements de l'une vers l'autre. Cette approche permettra une présentation plus facile des prévisions et résultats aux membres, de faciliter les débats et les prises de décisions en AG, en particulier l'affectation de la « subvention » du programme ERI.

➤ **Des relations à éclaircir entre Fédération, Coopérative et Mairie**

Comme pour toutes les autres Fédérations KoloHarena de Fianarantsoa, il est indispensable de clarifier les relations avec la Coopérative par la discussion et la rédaction d'une convention. Il est tout aussi urgent et indispensable de faire de même entre la mairie et chacune de ces deux structures. Ces **conventions générales** doivent décrire l'esprit, les objectifs à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour leur réalisation. Des contrats spécifiques annuels ou pluriannuels sont ensuite rédigés pour les préciser : programme d'actions, financement, etc.

Il conviendra lors de cette réflexion (voir ci-dessous note sur PCD) de prendre en compte non seulement les intérêts du mouvement Kha mais aussi ceux de l'ensemble des acteurs des domaines et filières concernées en imaginant des scénarios dans un contexte favorable (bon fonctionnement du FCE) mais aussi défavorable (quelle rentabilité via la route et quel prix au producteur).

Il faudra aussi être très prudent lors de discussions et de la rédaction pour que les rôles et responsabilités de chacun soient clairement décrites et réparties et qu'une institution neutre (Région plus DRDR ?) soit désignée comme médiatrice en cas de litige

➤ **Une coordination des actions à améliorer au niveau communal**

La commune s'est dotée d'un **Comité de Développement** présidé par le maire, rassemblant un représentant par Fokontany, et des représentants du Conseil communal, des techniciens des services déconcentrés (école, santé, etc.), des opérateurs économiques, des paysans, des associations, des églises, etc.

Dans le cadre des **communes Mendrika**, la mairie a choisi ce comité comme structure de suivi. Mais son président déclare que le comité ne suit pour l'instant que les indicateurs de santé, que l'ONG MICET en assure le suivi et qu'ils n'ont pas reçu de formation pour les questions environnementales (alors que l'ONG devait le faire).

L'appui à la conception d'un **nouveau PCD**, réellement plurisectoriel et prévoyant un réel plan de développement économique devrait être l'occasion d'intégrer ces deux dernières remarques.

5.7. Fédération Namorona (Fianarantsoa Nord)

Une Fédération entreprenante et innovante La Fédération Namorona sur la CR de Kelilalina

La Fédération est officielle depuis le 1^o janvier 2003. En mai 2006, elle rassemble 30 AKH dont 4 associations féminines et 292 membres. Grâce à une politique offensive de formation de PV chargés de démontrer leurs capacités sur leurs parcelles, 13 AKH ont été constituée depuis 2004.

Une organisation interne forte

Le bureau de la fédération comprend 5 personnes, 3 conseillers et 2 commissaires aux comptes. Trois comités complètent le dispositif dont un Comité Développement et Environnement (CODE – 3 personnes), un comité chargé de la communication (COCOM – 4 personnes dont un des deux Secrétaires élus) et un comité de gestion (COGE – 8 personnes dont la trésorière).

Le COCOM assure en particulier les relations extérieures, particulièrement avec les radios « Alt » et « corridor ».

Le COGE se réunit mensuellement (2^{ème} mardi du mois) et examine les commandes des AKH transmises par les PA/PV. Le comité ne s'engage à honorer les commandes qu'avec un mois de délai (nécessité d'anticipation des demandes) et se réserve le droit de ne pas prendre en considération les demandes trop « petites ». Les ventes se font au comptant avec un taux préférentiel pour les membres (prix d'achat +20%) comparé aux non membres (25%). Le crédit est réservé aux associations adhérentes. Sous le principe de la caution solidaire, une avance de 10% doit être versée, le taux de 2,5% par mois est doublé en cas de dépassement.

Chacun des membres du CODE assure le suivi des activités, reçoit mensuellement les rapports des PA/PV de son secteur et les transmet au bureau de la FKH après approbation pour le règlement des indemnités. Les PTA sont élaborés avec l'appui de l'ONG Aide.

Des pourparlers sont en cours pour « vendre » les services de certains PV à CRS.

Les agents techniques appuie le CODE dans son travail et complètent la formation des PA/PV. Ils aident aussi le COGE dans sa mission.

Un centre d'approvisionnement créé à l'initiative des membres et grâce à la détermination des responsables.

Le Président de la FKH est aussi Président du conseil communal. La commune est touchée par le Parc National de Ranomafana. En qualité de représentant de la commune¹⁹, il est donc bien placé pour soutenir le projet de création du centre d'approvisionnement devant l'ANGAP et obtenir l'aide financière, de 2,4 millions d'Ariary versé en deux tranches, qui va constituer le fonds de commerce. La commune de son coté a donné le lopin de terre et le local d'accueil situé au sein du nouveau marché construit en dur.

Le Centre fonctionne depuis juin 2004 avec la même gérante. Le total des ventes est encore modeste en 2005 soit 1,5 millions d'Ariary. La gamme est variée et les produits les plus demandés sont les Angady, les sacs à riz, les semences (on trouve même de grosses boites métalliques pour les carottes et le chou) et les CMV pour animaux.

¹⁹ Chacune des 7 communes (Ambohimihara, Tsaratanana, Kelilalina, Ranomafana, Ambalahindrasy, Morafeno et Androy) périphériques du Parc de Ranomafana peuvent bénéficier d'aide du fonds DAP qui rassemble 50% des droits d'entrée. Les projets de développement liés à la conservation et inscrit au PCD sont recevables. Des COSAP, Comité de Soutien des Aires Protégées sont constitués dans chaque commune.

Le Centre propose depuis le mois de décembre 2005 des sarcleuses coniques en location.

Une vitrine agricole sur un terrain scolaire

En accord avec l'association des parents d'élèves, la FKH est en train d'installer une maison Koloharena en limite du terrain de jeux scolaire. Elle servira de vitrine pour des démonstrations de pisciculture, défense et réhabilitation des sols et nouvelles variétés de patate douce.

Une commune bien située

Kelilalina est une commune qui a la chance de se trouver sur la portion goudronnée de la route menant à Ranomafana. Sachant que la réfection du tronçon reliant Ranomafana à Fianarantsoa est bien avancé et drainera à l'avenir davantage de tourisme la commune a un bon potentiel de développement autour de l'éco-tourisme et vers le marché de Fianarantsoa. La FKH a intérêt à investir dans la promotion de la diversification des activités de ses membres (cultures légumières, élevage de grenouilles et d'écrevisse, miel, etc.) pour l'approvisionnement des hôtels.

Le programme ERI a tout intérêt à investir un peu de temps au niveau de la FKH et de la mairie pour un appui à la gestion et au montage de dossier et en tout premier lieu celui de constitution d'une coopérative.

5.8. Andranobolaha (Tamatave Est)

Une Fédération en cours de constitution dans une nouvelle zone Communes rurales de Andranobolaha et Anjahamana

La constitution d'une nouvelle fédération dans un contexte difficile

Ces deux communes sont desservies par une piste de qualité moyenne dont l'entretien n'est plus assuré. Il existe toujours une activité d'exploitation de quartz rose à Anjahamana mais l'entreprise de graphite de Andranobolaha a arrêté son exploitation le 25 juin 2001, mettant au chômage plus de 400 ouvriers²⁰ et cadres et influant fortement sur le marché local²¹.

Dans les années 90 le projet FAO/MAG est intervenu mais sur une zone limitée autour du chef lieu. En 2003, le PSDR a fait la promotion de groupes spécialisés (manioc, apiculture, riz) qui n'ont pas survécu. Le groupe apiculture a reçu des ruches mais ni essaims ni formation. Un groupe pisciculture a fait une demande de financement qui a été refusé.

Suite aux premiers contacts fin 2004, le programme ERI finance et aide à la réalisation du PCD dont les résultats sont restitués le 22 octobre 2005. Parallèlement un agent ERI, Mr Ranary, a travaillé avec les élus des deux communes, les raymandrany des fokontany et les chefs de quartier. Une quinzaine de groupes dans chaque commune étaient motivés mais seulement 11 ont officiellement formalisés leurs Associations dont l'objectif est la protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté. Une fédération et une coopérative pour la commercialisation de produits sont constituées en avril 2006.

Organisation de la vulgarisation

Il existe deux catégories de PV. Les PV Be ont été choisis par le Fokontany et ont été formés à Beforona. Il en existe un par Fokontany et il a pour mission de travailler pour toute la population. Ils ont formés un PV Kely dans chaque AKH.

Les PV Be **pourraient ou sont** ? pris en charge par la commune.

	Fktany	AKH	membres	PABe	PA kel	PVBe	PVkel
Andranobolaha	5	7	47	5	7	5	7
	8			2		2	
Anjahamana	3	4	60	3	3	4	4
	8						
Total	16	11	107	10	10	11	11

Des opérations de vulgarisation ont déjà démarrés sur maïs et banane, ainsi qu'une animation FFS sur SRA.

Un site de colline à l'entrée du chef lieu a été aménagé comme vitrine avec des semis sous couvert (appui BRL - différents types de lignes antiérosives ainsi que différentes plantes de couverture) au pied de laquelle une pépinière de poivrier a été mise en place avec l'appui du CTHT, et des plants de bananiers résistant mis en multiplication.

Lutte contre les exploitations illicites de bois

Des VOI sont en cours de constitution pour tenter d'influer sur les coupes sauvages. Des camions viennent exporter du bois qui s'achète à un prix dérisoire, 9.000 pour une pièce de

²⁰ Une douzaine de membres des AKH y travaillaient.

²¹ 80% du riz consommé par les ouvriers de l'usine venait de la commune (soit au moins 100 tonnes).

10x20 alors qu'elle vaut de 75 à 120.000 rendue à Tamatave. Il y a des réseaux bien constitués qui obtiennent même des permis de la DIREF. La rivière sert aussi la nuit à l'évacuation des bois.

Des projets et une première tentative de collecte

Les responsables ont pour projet un GCV (le prix triple entre récolte et soudure) et un centre d'approvisionnement. Ils envisagent d'utiliser le capital dont dispose actuellement la Coopérative, soit 200.000 Ar, pour financer des cultures maraîchères et du maïs de contre saison. Ces cultures seraient réalisées par des membres qui s'engageraient à rembourser et verser un pourcentage de leur récolte à la CKH.

Dans le domaine de la commercialisation, il existe des collecteurs dans le village et venant de l'extérieur. Les produits exportés sont du riz, des bananes, des litchis, des poules et des canards.

En novembre-décembre 2005 ils ont fait un essai de collecte, transport et vente de bananes sur Tananarive en accord avec la CNKH. L'opération n'a pas été une réussite mais ils ont beaucoup appris.

9,5 tonnes de bananes de membres et non membres ont été collectées et chargées dans un camion loué par le village. Mais le camion a subi plusieurs pannes et crevaisons. Les bananes se sont abîmées, seules 7,2 tonnes ont pu être vendues (problème de balance à vérifier également) au prix moyen de 39 Ar/kg au lieu des 50 espérés.

Les responsables sont prêts à recommencer en prenant des précautions. Un meilleur choix du camion, paillage au fond, vérification des balances. Il souhaiterait aussi louer un entrepôt pour faire mûrir les bananes et les écouler ainsi à un meilleur prix (700Ar/kg).

Ils ont aussi un projet de vente de café et de volailles vers Tamatave. Au marché de gros de Tamatave un régime de banane se vend environ 4.000 Ar soit 5 à 7 fois plus cher qu'au départ.

Une Commune mendrika

Il existe une AUE dont le président est le 2^o adjoint au Maire. Elle gère un mini réseau de 5 BF (Bornes fontaines) moyennant une redevance de 50 Ar/adulte de plus de 18 ans (soit environ 260 pour la commune)

La commune dispose d'un CDC, Comité de Développement Communal, composé de 49 personnes, soient 7 personnes par collèges (associations, opérateurs économiques, services déconcentrés, églises, etc.). Suite à la demande d'ASSOS, prestataire pour Santé net, elle avait donc proposé la création d'un Cocome (Comité commune mendrika) de 19 personnes. Mais seules 12 ont été retenues. Bref il y a un litige entre la commune et l'ASSOS

5.9. CKH Tongalaza (Tamatave Sud)

La Coopérative qui rassemble le plus grand nombre de membres et abrite le CDIA.

Communes rurales de Beforona, Ambatovola, Andasibe et Ampasimbe

Historique

Les 16 premières AKH rassemblant 160 membres ont été constituées en Novembre 1999 et la Fédération a pris le 30 octobre 2000 le nom de Tongalaza.

Fin 2002 le système de vulgarisation par les paysans a démarré avec la formation de PA et de PV qui ont permis l'expansion de la FKH.

Le 6 août 2003 la FKH est devenu une Coopérative rassemblant 53 AKH. En 2006 la CKH Tongalaza couvre 4 communes et rassemble 82 AKH et environ 1.200 membres.

Objectifs

Amélioration des conditions de vie des paysans et conservation des Ressources naturelles afin de préserver la biodiversité.

Structure

La coopérative a créé 5 commissions pour gérer les différentes activités. L'organigramme et le système d'élection est encore confus. Il existe toujours un Bureau exécutif de 8 personnes, un CA de 17 membres (12 maxi selon la loi) et une commission de contrôle avec 3 personnes.

Activités

La CKH dispose d'un Centre d'approvisionnement et organise la collecte et commercialisation de produits agricoles (banane et gingembre). Elle dispose d'un hangar comme magasin de stockage.

L'obtention de fonds IPPTE a permis le reboisement de 8 has d'Eucalyptus Robusta et 17 has de litchis dans le cadre de l'aménagement des tanety.

La CKH a commercialisé 400 tonnes de gingembre auprès de Biosave en 2004 et seulement 10 t. en 2005. Pour cette année les discussions sont en cours pour 2.000 tonnes !

Le chiffre d'affaires 2005 est de 2.4 millions Ariary. Le résultat est réinvesti dans le fonds de commerce. Une commande groupée avec la CKH de Brickaville est en prévision.

Evolution

Le secteur d'Andasibe demande de créer une nouvelle Coopérative car le magasin est trop loin. Le projet serait d'avoir 2 Centres d'approvisionnement et un magasin relais (2) dans les 2 autres communes.

Relations avec le CDIA

Le CDIA est normalement sous tutelle de la coopérative mais le Président déclare que la CKH n'a pas de rôle dans les orientations ni dans la gestion du Centre même si la subvention du Programme ERI transite par son compte en banque.

Recommandations

Structure

Une grande taille n'est pas un handicap au contraire et les responsables le sentent puisqu'ils se concertent avec Brickaville pour une commande groupée. Il serait peut être préférable que la Coopérative crée 2 ou 4 sections, chacune de ces sections pouvant avoir la charge de superviser l'un des magasins principaux ou relais.

Commercialisation

Il semblerait que l'origine de la baisse de collecte de gingembre en 2005 soit lié à un problème de qualité (à vérifier). Un appui technique à la Coopérative dans ce domaine serait sûrement nécessaire et à la négociation avec Biosave aussi.

Relation avec CDIA

Elles sont à clarifier voir pages suivantes

5.10. le Centre de Diffusion et d'Intensification agricole

Un Centre qui végète et cherche sa vocation

Atouts

- Le Centre existe depuis 1999. Il a un lourd historique puisqu'il fut à l'origine le Centre des Techniques Forestières Tropicales, créé en 1969 puis repris par le FOFIFA en 1974. Il est sauvé une première fois par un projet de la coopération Suisse en 1989.
- C'est un site agréable d'une superficie totale d'environ 10 has possédant un bon équipement en infrastructures d'accueil.
- Des formations y ont lieu
- De nombreuses productions sont présentes à titre démonstratif
- Il a résisté à une première période difficile et cherche à élargir ses sponsors en organisant une journée portes ouvertes et en changeant de nom (LADIA).

Constats

- La productivité des ateliers n'est pas exploitée au maximum. Lors de notre passage aucune planche maraîchère n'était en production, beaucoup d'étangs vides, le béliet n'a plus de compagne, etc. Le personnel qui en a la charge semble inexpérimenté. Il n'y a pas de permanence assurée le week end pour la surveillance des animaux.
- La Coopérative KH de Beforona n'a pas de rôle décisionnel ni d'orientation. Le CDIA ne rend pas de comptes aux responsables de la CKH.
- Le Centre accueille des formations mais n'a pas de personnel formateur, à l'exclusion de son Directeur qui a acquis des compétences en FFS.
- Sa situation géographique proche de la route et de Moramanga mais à mi chemin entre Tana et Brickaville est un facteur limitant.
- Les activités de recherche sont en veilleuse.

Recommandations

Il faut aider la Coopérative et le CDIA à réfléchir à leur avenir et clarifier les missions et le statut du Centre. Il nous semble qu'il existe deux voies prioritaires pour le futur LADIA. Soit on prend acte de ce faible niveau d'activités dont on n'espère pas qu'il augmentera sensiblement à court terme et le Centre garde sa vocation actuelle de vitrine et d'accueil. Soit on pense qu'il y a un potentiel à développer en formation et on recherche et se donne les moyens de fonder un vrai centre de formation proposant des services à Beforona mais aussi à la carte en déplacement.

Voir ci-après les grands axes

Un Centre Vitrine

- Accueil de formation, de visiteurs et chercheurs
- Développement de la production
- Promotion

- Ladia reste au sein de la CKH qui est davantage impliqué dans sa gestion
- Des PVs de la coopérative sont spécialisés dans les différentes productions du centre
- Ils assurent le suivi des ateliers avec un intéressement à la production

Un Centre de Formation

- Constitution d'une équipe de direction et de formation
- Développement d'une carte de Formation dans les domaines de la formation professionnelle paysanne et des alternatives à défriche brulis.
- Rédaction de fiches vulgarisation à la demande.
- Création d'un Collège d'Enseignement Agricole (CEPA) en zone montagne homologué et subventionné par le MAEP et le MENRS.

- Ladia devient une structure autonome et indépendante
- ARKH garde une forte présence au sein d'un comité d'orientation rassemblant des représentants des 3 ministères concernés dans la gestion

5.11. Coopérative de Fiavotana (Tamatave Ouest)

Une Coopérative en très grande difficulté

Communes rurales de Antanandava, Imerimandroso, Andromba

Historique

En août 2003 la FKH est devenu une Coopérative rassemblant 46 membres fondateurs dont 14 AKH et 32 personnes physiques (dont certains sont aussi président d'AKH). Elle comptait 126 membres.

La caisse de la coopérative qui se montait à 19 millions de Fmg en 2003 était vide en juillet 2005.

Une décision de redressement a alors été prise avec le Programme ERI.

Un AGE s'est tenue en avril 2006 pendant laquelle 14 personnes se sont retirées de la CKH, faisant passer le nombre d'adhérents à 32. Une future AG est programmé pour juin 2006.

Depuis la CKH Fiavotana a étendu ces activités vers le corridor favorisant la création de 13 nouvelles AKH (146 membres) et 3 VOI dans le fokontany d'Antsirabe (70 membres). La Coopérative rassemblera bientôt 27 AKH sur les 34 communes et rassemblera plus de 250 membres.

Il existe une autre coopérative Miray sur deux des communes (Imerimandroso, Andromba).

Il y a un accord en cours avec l'Union des Groupements Mateza (ou avec son président ?).

Activités

La CKH gère un Centre d'approvisionnement, un motoculteur et un « dépaillieur ».

Elle a collecté 11 tonnes de paddy sur fonds FCPA en 2005 mais a perdu beaucoup d'argent dans l'opération.

La CKH s'est engagé sur 131 has de Jatropha, 50 sont plantés à ce jour. Elle a obtenu une aide de Bamex et du PSDR pour la trouaison.

Une pépinière de bananiers a été mise en place en 2005.

Comptes

Les comptes du 19/07/2005 au 31/12 /2005 sont fait mais ne sont pas encore approuvés.

Il n'y a pas eu de passation et il manque des renseignements sur la période précédente pour reconstituer une comptabilité annuelle.

La CKH essaie de recouvrer les arriérés de ses membres pour régler les 2,3 millions Ariary emprunté à EAM (confusion du responsable ou emprunt double EAM et OTIV pour un même objet ?)

Recommandations

Prudence et contrôle

La situation est grave. Lorsque les personnes physiques sont majoritaires il faut toujours craindre d'avoir une coopérative de paille.

Il faut vérifier qui sont les 14 qui se sont retirés lors de la dernière AG. Qui sont les membres physiques actuels et anciens adhérents à la CKH ?

Recouper avec les membres des AKH et connaître leur position (président en particulier).

Qui sont les membres ayant un arriéré et de combien ?

Un grand audit et une enquête approfondie de terrain par un cadre ERI devraient permettre de savoir si on peut sauver cette Coopérative ou s'il vaut mieux proposer aux membres fiables de rejoindre la CKH Miray et laisser celle-ci et ces anciens responsables gérer son passif avec la justice.

5.12. Coopérative Miray (Tamatave Ouest)

Une Coopérative modèle ?

Communes rurales de Imerimandroso, Andromba

Historique

En août 2003 la FKH est devenue une Coopérative. Elle rassemble aujourd'hui 49 membres fondateurs dont 25 AKH et 24 personnes physiques. Elle compte 312 membres (familles).

La dernière AG s'est tenue en mai 2006, mais il y a eu une AGE en mars 2006, 26 membres y ont participé.

Activités

La CKH gère un Centre d'approvisionnement, un motoculteur et un « dépaillieur ».

C'est la décortiqueuse qui rapporte le plus.

Elle a collecté du paddy en utilisant 10 millions sur fonds FCPA et 9 millions propres (CKH et AKH) Elle a enregistré une perte de 4,5 millions d'Ariary sur cette opération. Pour cette année le projet a été longuement débattu en AG la décision finale n'est pas prise, peut être un engagement pour 10 tonnes.

En 2004 la CKH avait produit pour elle-même 5 ha de maïs et 1 ha de pomme de terre mais l'opération n'a pas été reconduite.

Projet de dépôt vente à Ambatondrazaka ou Tamatave. Discussion en cours avec les 6 CKH autour du lac.

Tentative de diversification des productions en cours (Jatropha, plantes médicinales, haricot et arachide)

Comptes

La CKH emploie une gérante, en congés de maternité pour 3 mois lors de notre passage, qui coordonne toutes les activités de la coopérative ; un chauffeur pour le « kubota » et l'agent de terrain cofinancé par le Programme ERI. Elle dispose d'un ordinateur. Certaines activités (kubota) et mode de gestion sont mal connus des responsables.

Les comptes 2005 sont approuvés et aussi le 1^o trimestre 2006.

En Mars 2005, il avait été décidé d'affecter le résultat 2004 pour compenser la différence de prix de riz blanc aux adhérents au moment de la soudure.

Recommandations

Surveillance

Comme pour la précédente et toute les CKH de cette zone il faut mieux connaître la répartition entre personnes physiques et personnes morales de la CKH. Vérifier qui participe à l'AG etc. On ne suspecte pas ici de malversations mais la prise de pouvoir et de contrôle d'un outil collectif par des individus.

Entreprise dynamique pouvant servir de modèle ?

Si l'on est sûr de la qualité du label Coopérative (cf ci-dessus), des résultats et du mode de gestion ; cette CKH Miray pourrait être un modèle que l'on montrerait en exemple à d'autres ou à de nouvelles AKH.

5.13. Coopérative Mirindra (Tamatave Ouest)

Une Coopérative industrielle

Communes rurales de Amboavory, Andromba

Historique

Les premières AKH se sont rassemblées en Fédération le 22 mai 2001 et la Coopérative qui l'a remplacée a pris le nom de Mirindra 2 ans après en mai 2003.

En 2006 la CKH couvre 9 communes et rassemble 51 personnes morales et 99 personnes physiques. Il existe 69 AKH et 3 VOI dans la zone comptant plus de 1.200 membres.

La dernière AG a eu lieu en mars 2006 en présence de 71 participants.

Il existe une association féminine qui réalise de la broderie, de la vannerie, de la dentelle et de la confection et se lance dans la culture de géranium.

La CKH pourrait se diviser en 2.

Activités

La CKH gère un Centre d'approvisionnement et un vrai atelier de transformation du riz.

Le centre d'approvisionnement a été construit sur un terrain appartenant à la Direction de l'agriculture.

Elle a collecté 17 tonnes de paddy avec les fonds FCPA et beaucoup perdu comme les autres CKH.

Pour mener ces activités de développement les membres formés et responsables des activités sont au nombre de 70, soit 1 Homologue, 5 PA, 4 PV, 51 PM et 9 facilitateurs.

La CKH a bien développé ses activités de FFS, au nombre de 17 dont 12 sont fonctionnels sur le riz irrigué. 1 FFS poule pondeuse a été abandonné. Ces FFS sont suivis par un contractant Voary Soa.

les activités principales des adhérents sont le riz, la pêche, l'engraissement d'oies et l'artisanat.

Une petite usine de transformation du riz

C'est une véritable unité industrielle avec 2 grosses machines l'une pour le décortilage l'autre pour le polissage qui sont abrité sous un grand hangar en brique et tôle construit en 2003. Ce bâtiment a été agrandi en sous pente latérale en 2005 pour créer un stockage supplémentaire.

Le terrain appartient à la CKH qui l'a payé sur fonds propre en 2003.

Les machines ont été achetées grâce à un prêt EAM qui est déjà remboursé.

Il existe 6 machines dans la commune mais une seule d'une capacité équivalente. Les prix sont compétitifs à 28, pour les membres, et 30 Ar/kg contre 40 dans le privé. Nous sommes en pleine récolte et le paddy se traite à 300 Ar/kg et le riz blanc à 500 Ar/kg.

Les adhérents ont une carte pour accéder plus facilement au service et au tarif.

C'est la décortiqueuse qui rapporte le plus, chiffre d'affaires 2005 de 29 millions d'Ariary sur un total de 63 pour la CKH dont 6.4 millions de contrat programme avec le Programme ERI.

Comptes

La CKH emploie un personnel nombreux : une gérante, 4 machinistes et un gardien.

Elle dispose d'un ordinateur.

Les comptes 2005 ne sont pas encore approuvés et le trésorier est démissionnaire. Certains membres ont des ardoises et le CA a refusé de répondre à la requête des commissaires aux comptes et de les nommer en AG. 22 personnes ont des arriérés de crédit représentant 16 millions d'Ariary.

Recommandations

Surveillance

Comme pour les précédentes et toutes les CKH de cette zone il faut mieux connaître la répartition entre personnes physiques et personnes morales de la CKH. Vérifier qui participe à l'AG etc..

Régler le conflit en cours

Il faut vérifier ce problème des arriérés, rencontrer les membres concernés pour leur proposer un échéancier de règlement puis présenter ces solutions en AG.

On en profitera pour faire réaliser une audit financière externe en avant première pour tester la qualité du prestataire.

Entreprise dynamique et rentable

C'est une petite unité industrielle dont il faut féliciter les responsables.

Mais il serait utile aussi de mieux comprendre qui gère quoi ? Y a-t-il des personnes qui profitent du système ? à petite échelle ou à grande échelle ?

Nous avons acheté du riz lors de notre passage. Pour la transaction c'est une dame vendant du riz blanc en sacs au bord de la route devant le hangar qui est venue traiter la transaction dans le local de la CKH. Ce serait une collectrice qui est membre de la CKH. C'est possible, mais ?

D'autant qu'il n'y a aucune mention de l'appartenance de ce hangar et des ces machins à la coopérative.

Nous proposons 3 petites améliorations à faire pour le confort des utilisateurs et l'image de marque de la Coopérative :

- ✓ Fixer un grand panneau sur la façade du Hangar mentionnant clairement le nom de la coopérative son N° d'agrément, son appartenance au Kolo Harena, etc.
- ✓ Fixer un petit panneau à l'intérieur du hangar avec les différents prix
- ✓ Fixer un moyen panneau à l'intérieur du hangar avec des informations pratiques sur la CKH, comment y adhérer, affiches techniques sur les productions, etc.

Liste des personnes rencontrées

1. Mme Janis Saholy Rasoarimalala
Chef de Service d'appui au financement du monde rural – DAPP/MAEP
Tel : 032 02 518 34 Mobile Mail : saholyjanis@yahoo.fr
2. Mme Soloarisoa Verohanta Ranoromalala
Directeur Projet Agri Business Investment – MCA Madagascar
Tel : 22 372 73 Mobile Mail : solo@mcamada.org
3. M. Philibert Rakotoson
Directeur Général du Développement des Régions – DGDR/MAEP
4. Mme. Lisa Gaylord
Responsable USAID
Tel : Mobile : Mail :
5. Mme. Daniela
Responsable SO6 - USAID
Tel : Mobile : Mail :
6. M. Johanesa
Responsable Titre II - USAID
Tel : Mobile : Mail :
7. M. Jean Robert Estimé
Directeur BAMEX
Tel : 22 348 08 Mobile : Mail : jre@chemonics.mg
8. M. Johanesa Rasolofonirina
Spécialiste en développement rural – USAID Madagascar
Tel : 22 539 20 Mobile : 032 04 857 11 Mail : jrasolofonirina@usaid.org
9. M. Jules Randrianarivelo
Président de la Confédération Nationale Koloharena Sahavanona
Tel : Mobile : 033 12 465 57 Mail : cnkh@mel.wanadoo.mg
10. M. Suzelin Ratohiarijaona
Directeur de l'Appui à la Professionnalisation des producteurs – DAPP/MAEP
Tel : 22 284 63 Mobile : 032 02 364 83 Mail : r_suzelin@yahoo.fr
11. M. Jaonina Mamitiana
Directeur Régional du Développement Rural Atsinanana
Tel : 53 327 96 Mobile : 032 04 586 85 Mail :
12. Mme Voniarimalala Emilienne
Assistante module 3 chargée du Crédit - ERI Fianarantsoa
13. Mme. Odile Razaimampionona

Directrice Régionale Fianarantsoa de Entreprendre à Madagascar (EAM)

Tel : Mobile : 032 02 559 77 Mail : eamfnr@yahoo.fr

14. M. Philippe Martel

Responsable Projet Sécurité alimentaire AFDI/FERT

Tel : 75 504 02 Mobile : 032 05 103 61 Mail : afdipsa.fianar@yahoo.fr